

Strategic Awareness in Information Technology Startups from a Stakeholder Perspective: A Proposed Model

Mahdi Haghighi Kafash¹ | Shahram Khalil nezhad² | Mahdi Ebrahimi³ | Mahziar Kazemi Movahed^{✉ 4}

1. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: M.haghighi@atu.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: ebrahimistgm@atu.ac.ir
4. Corresponding Author, Ph.D. Candidate in Business Management, Autonomous Campus, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. Email: mahziar2001@yahoo.com

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	The development of strategic awareness in startup companies plays a crucial role in their continuous performance improvement. However, ensuring stakeholder satisfaction with the development process remains a fundamental challenge for these companies, particularly in the early stages of their operations. Startup managers face significant risks in this regard. This study aims to identify stakeholder expectations regarding the skills required for startup managers and to propose a comprehensive model. In the qualitative phase, the research utilized the constructivist grounded theory approach (Charmaz method) for data analysis. To this end, 15 experts in the field of information technology startups were interviewed, and the coding process was conducted in two stages: initial and focused coding. After identifying the essential managerial skills needed for developing strategic awareness from the stakeholders' perspective, the relationships among these skills were analyzed using the Interpretive Structural Modeling (ISM) method in the quantitative phase. Additionally, 11 experts reviewed and categorized these relationships. To assess the influence and dependency of the identified skills, MICMAC analysis was employed. Ultimately, the proposed model was developed to enhance startup managers' skills in fostering strategic awareness, with a specific focus on stakeholder expectations.
Article history: Received: 2024/12/12 Accepted: 2025/02/04	
Keywords: Strategic Awareness, Startup, Information Technology, Stakeholder Satisfaction, Modeling,	
Cite this article: Haghighi Kafash, M.; Khalil Nezhad, Sh.; Ebrahimi, M. & Kazemi Movahed, M. (2025) Strategic Awareness in Information Technology Startups from a Stakeholder Perspective: A Proposed Model. <i>Journal of International Business Administration</i> , 08 (02),143-170. https://doi.org/10.22034/jiba.2025.64971.2295	
	© The Author(s). Publisher: University of Tabriz.

آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات با رویکرد ذی‌نفعان: ارائه مدل پیشنهادی

مهدی حقیقی کفاش^۱ | شهرام خلیل نژاد^۲ | مهدی ابراهیمی^۳ | مه‌زیار کاظمی موحد^۴

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: M.haghighi@atu.ac.ir
۲. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: sh.khalilnezhad@atu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: ebrahimistgm@atu.ac.ir
۴. نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، پردیس خودگردان، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: mahziar2001@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۲۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۵ کلیدواژه‌ها: آگاهی استراتژیک، استارت‌آپ، فناوری اطلاعات، رضایت ذی‌نفعان، مدل ساختاری تفسیری.	توسعه آگاهی استراتژیک در شرکت‌های استارت‌آپی نقشی کلیدی در بهبود مستمر عملکرد آن‌ها ایفا می‌کند. با این حال، تأمین رضایت ذی‌نفعان از روند توسعه همواره یکی از چالش‌های اساسی این شرکت‌ها، به‌ویژه در مراحل اولیه‌ی فعالیت، به شمار می‌آید و مدیران استارت‌آپ‌ها در این زمینه با ریسک‌های قابل توجهی مواجه هستند. این پژوهش با هدف شناسایی انتظارات ذی‌نفعان از مهارت‌های مدیران استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات و ارائه‌ی مدلی جامع انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، از روش داده‌بنیاد ساختارگرایی چارمز برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. بدین منظور، با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه‌ی استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات مصاحبه شد و فرایند کدگذاری در دو مرحله‌ی اولیه و متمرکز انجام گرفت. پس از استخراج مهارت‌های موردنیاز مدیران برای توسعه‌ی آگاهی استراتژیک از دیدگاه ذی‌نفعان، در بخش کمی، روابط میان این مهارت‌ها با بهره‌گیری از معادلات ساختاری تفسیری تحلیل شد. همچنین، ۱۱ نفر از خبرگان این روابط را بررسی و سطح‌بندی کردند. برای سنجش میزان نفوذ و وابستگی مهارت‌ها نیز از تحلیل میک‌مک استفاده شد. در نهایت، مدل پیشنهادی جهت توسعه‌ی مهارت‌های مدیران استارت‌آپ‌ها با تمرکز بر انتظارات ذی‌نفعان و با هدف ارتقای آگاهی استراتژیک ارائه گردید.

استناد: حقیقی کفاش، مهدی؛ خلیل نژاد، شهرام؛ ابراهیمی، مهدی و کاظمی موحد، مه‌زیار. (۱۴۰۴). آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات با رویکرد ذی‌نفعان: ارائه مدل پیشنهادی، مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی، ۸ (۲)، ۱۷۰-۱۴۳.



<https://doi.org/10.22034/jiba.2025.64971.2295>

ناشر: دانشگاه تبریز. © نویسندگان.

مقدمه

شرکت‌های امروزی با چالش‌های متعددی در سازگاری با محیط‌های داخلی و خارجی مواجه‌اند. این پرسش مطرح می‌شود که چه عواملی موفقیت برخی شرکت‌ها و ناکامی دیگران را تبیین می‌کنند؟ در نگاه نخست، می‌توان عوامل گوناگونی نظیر فناوری، ساختارهای سازمانی و نهادی را بررسی کرد. یکی از عوامل کلیدی در این زمینه، آگاهی استراتژیک است که به معنای توانایی شرکت‌ها در مشارکت مؤثر در فرآیند تصمیم‌گیری برای سازگاری با این محیط‌ها محسوب می‌شود (ابراهیم^۱ و النعیمی^۲، ۲۰۲۰). همچنین، با گسترش فرآیند جهانی‌شدن، مدیران و کارگزاران اقتصادی ناگزیرند میان رقابت و همکاری میان شرکت‌ها تعادل برقرار کنند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توسعه آگاهی استراتژیک از پیش‌نیازهای اساسی برقراری این تعادل است. آگاهی استراتژیک توانایی مدیران را در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی افزایش می‌دهد. آن‌ها باید بر اساس انتظارات ذی‌نفعان، ارزش‌های جدیدی در شرکت خود خلق کنند تا به موفقیت دست یابند (بدعویی^۳ و شطیح^۴، ۲۰۲۱). آگاهی استراتژیک، فرآیندی است که مستلزم تأمل^۵ و تحلیل مسائل محیطی داخلی و خارجی سازمان است. این فرآیند به بازتعریف و چارچوب‌بندی مجدد^۶ با استفاده از دیدگاه‌ها و منظرهای جدید می‌پردازد تا بینش و گزینه‌های تازه‌ای برای واکنش به فرصت‌ها و تهدیدها ارائه دهد. در این راستا، استفاده از تفکر سیستمی^۷ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بازخوردها می‌توانند در بهبود تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشند. به همین دلیل، تعهد به یادگیری مستمر و درک ارتباطات علت و معلولی بین کنش‌ها و نتایج آن‌ها، نقش مهمی در هدایت صحیح فرآیند تصمیم‌گیری دارد (الابدالی^۸ و المعیالی^۹، ۲۰۲۱). بنابراین، آگاهی استراتژیک این فرصت را به مدیران استارت‌آپ‌ها می‌دهد تا سازگاری بهتری با محیط کسب‌وکار خود داشته باشند. اهمیت آگاهی استراتژیک در شرکت‌های بزرگ و کوچک تأیید شده است. برای نمونه، شرکت آی‌بی‌ام در سال ۱۹۹۵، با تکیه بر آگاهی استراتژیک، انکوباتورهایی را در درون سازمان خود ایجاد کرد که در نهایت به توسعه فناوری‌های جدید و هم‌افزایی آن‌ها با کسب‌وکار پیش از ۱۹۹۵ انجامید (فرینگنو^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۴).

در محیط‌های کسب‌وکار امروزی، به‌ویژه در استارت‌آپ‌های حوزه فناوری اطلاعات، توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، از جمله مشتریان و سرمایه‌گذاران، اهمیت ویژه‌ای یافته است. با این حال، بسیاری از مدیران استارت‌آپ‌ها در برآوردن این انتظارات ناکام می‌مانند. یکی از این انتظارات، توسعه آگاهی استراتژیک است که در نظر گرفتن نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، نقشی کلیدی در تحقق آن دارد. به عنوان مثال، زمانی که توسعه آگاهی استراتژیک در یک استارت‌آپ بر مبنای انتظارات ذی‌نفعان باشد، مدیران به شبکه‌سازی صحیح با ذی‌نفعان روی می‌آورند. این شبکه‌سازی، چه در داخل و چه خارج از سازمان، ابزاری کارآمد در بهبود انتقال اطلاعات و

¹ Ibrahim² Al-Noaymi³ Badaoui⁴ Chettih⁵ Reflection⁶ Reframing⁷ System Thinking⁸ Al-Abdaly⁹ Almayal¹⁰ Ferrigno

افزایش حساسیت تیم نسبت به تغییرات محیطی محسوب می‌شود (فورد^۱ و همکاران، ۲۰۱۲). مدیریت استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات در عصر توسعه‌ی دیجیتال، نیازمند پیگیری سازوکارهای کنترلی است که اکوسیستم به آن‌ها القا می‌کند و موجب افزایش تاب‌آوری این شرکت‌ها می‌شود. در این راستا، داشتن درکی کل‌نگر از محیط رقابتی و تحولات فناورانه ضروری است. توسعه صنعت فناوری اطلاعات، مدیران استارت‌آپ‌ها را ملزم می‌کند که بینش استراتژیک را به‌عنوان یک موضوع چندوجهی مورد ملاحظه قرار دهند. این امر مستلزم شناخت اکوسیستم، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال جدید و شناسایی فرصت‌های مطلوب در بازار است (کوزوگلو^۲، ۲۰۲۴).

استارت‌آپ‌ها باید با بهره‌گیری از آگاهی استراتژیک، به‌طور منحصربه‌فردی موقعیتیابی شوند تا در زمان مناسب بر فناوری‌های نوظهور سرمایه‌گذاری کنند. در این راستا، ذی‌نفعان انتظار دارند که مدیران استارت‌آپ‌ها، ماهیت چابک تغییرات فناوری و سایر تغییرات محیطی را درک کنند. این تغییرات شامل تحولات قانونی، ظهور رقبا و نیاز به توانمندی‌های جدید در تیم‌های کاری است. علاوه‌براین، مدیران استارت‌آپ‌ها باید روحیه‌ی تجربه‌گرایی را در میان اعضای تیم برانگیزند تا توسعه‌ی آگاهی استراتژیک محقق شود. با این حال، بسیاری از استارت‌آپ‌ها در برآورده‌سازی انتظارات ذی‌نفعان در زمینه‌ی آگاهی استراتژیک ناکام می‌مانند. اگرچه مدیران و اعضای تیم ممکن است به پیچیدگی‌های محیطی واقف باشند و لزوم پیشرفت مستمر را درک کنند، اما عدم برخورداری از آگاهی استراتژیک مبتنی بر انتظارات ذی‌نفعان، مانعی جدی برای توسعه‌ی متناسب با بازار و بهبود عملیات محسوب می‌شود. در واقع، موفقیت یک استارت‌آپ صرفاً به بازاریابی وابسته نیست، بلکه آگاهی استراتژیک و توجه به ذی‌نفعان از همان مراحل ابتدایی طراحی و ایده‌پردازی، نقش کلیدی در موفقیت آن دارد. تحلیل ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که تاکنون مدلی جامع برای تعیین مهارت‌های موردانتظار ذی‌نفعان از مدیران استارت‌آپ‌ها، در راستای توسعه‌ی آگاهی استراتژیک نسبت به مسائل و روندهای محیطی ارائه نشده است (کوان^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). به عبارت دیگر، ذی‌نفعان در این زمینه دچار نوعی سردرگمی هستند و دقیقاً نمی‌دانند چه مهارت‌هایی را باید از مدیران استارت‌آپ‌ها برای توسعه‌ی آگاهی استراتژیک انتظار داشته باشند. بر این اساس، پرسش اصلی این پژوهش بدین شرح است: مدل مهارت‌های موردنیاز مدیر یک استارت‌آپ برای توسعه‌ی آگاهی استراتژیک از دیدگاه ذی‌نفعان چگونه تعریف می‌شود؟

پیشینه نظری و مفهومی

استارت‌آپ‌ها، آگاهی استراتژیک و ذی‌نفعان

در ادبیات مدیریت استراتژیک، مهارت‌های موردنیاز برای توسعه آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌ها به‌صورت پراکنده مورد بحث قرار گرفته‌اند. از جمله مهم‌ترین این مهارت‌ها می‌توان به ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی و توانایی بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که انتظارات ذی‌نفعان از مدیران استارت‌آپ‌ها اغلب به‌طور مستقل و در مقیاس‌های محدود بررسی شده است. به عبارت دیگر، هر پژوهش معمولاً تنها به یک گروه خاص از ذی‌نفعان پرداخته و ارتباطات میان این گروه‌ها با استارت‌آپ‌ها به‌صورت دوطرفه و محدود تحلیل شده است (هیلبراند^۴ و همکاران، ۲۰۱۵). با این وجود، مدل یکپارچه‌ای که انتظارات تمامی ذی‌نفعان

¹ Ford

² Koseoglu

³ Khuan

⁴ Hillebrand

از مدیران را برای توسعه آگاهی استراتژیک تبیین کند، تاکنون ارائه نشده است. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که رابطه‌ی میان نحوه‌ی کسب اطلاعات و داده‌ها توسط استارت‌آپ‌ها و عملکرد آن‌ها نیازمند بررسی عمیق‌تری است. عملکرد فرآیندهای کسب‌وکار، به‌عنوان یک متغیر میانجی کلیدی، در این رابطه نقش مهمی ایفا می‌کند. کسب اطلاعات و پردازش آن، نه‌تنها عملکرد کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد، بلکه قابلیت‌های پویای شرکت را نیز تقویت می‌کند. این قابلیت‌های پویا شامل نوآوری‌های رادیکال^۱ و تدریجی^۲ هستند که به‌عنوان واسطه‌ای میان نحوه‌ی پردازش اطلاعات و عملکرد نهایی شرکت عمل می‌کنند (سیامپی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). از دیدگاه ذی‌نفعان، یکی از دغدغه‌های اصلی، عدم استمرار در توسعه‌ی محصول است. عدم وجود استانداردهای مشخص در استارت‌آپ‌ها باعث می‌شود که ذی‌نفعان نسبت به فشارهای زمانی و نیاز به رشد سریع شرکت‌ها دچار نگرانی شوند. عدم استمرار در عوامل بازاریابی و فناوریانه، این ریسک را به‌همراه دارد که نوآوری‌های فزاینده قادر به حل مشکلات ذی‌نفعان نباشند. همچنین، اگر مدیران استارت‌آپ‌ها در مواجهه با عدم استمرار در توسعه‌ی فنی، تنها به تکنیک‌هایی مانند طوفان فکری متوسل شوند، ایده‌های حاصل معمولاً ناقص خواهند بود (سومینن^۴ و همکاران، ۲۰۱۷).

لی^۵ (۲۰۲۲) بر اهمیت ساختارهای سازمانی تخت‌تر برای تسهیل ارتباطات و ایده‌پردازی مؤثر تأکید می‌کند. وی استدلال می‌کند که اگر مدیر-مالک فاقد مهارت‌های ارتباطی مناسب باشد، این مسئله می‌تواند منجر به نارضایتی ذی‌نفعان و حتی شکست تجاری استارت‌آپ شود. علاوه‌براین، مهارت در برنامه‌ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت استارت‌آپ‌ها دارد؛ به‌ویژه در شرایطی که سرعت در تثبیت موقعیت بازار و ارتقا از موقعیت ضعیف به موقعیت قوی‌تر حیاتی است. مدیرانی که در برنامه‌ریزی استراتژیک توانمند هستند، داده‌های لازم را به‌صورت بهینه گردآوری کرده و یک پایگاه دانش در شرکت ایجاد می‌کنند. این پایگاه دانش، درک مدیران از طرح‌ها، بازارها، برنامه‌ها و فعالیت‌های استارت‌آپ را تقویت می‌کند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا هنگام اجرای برنامه‌ها، سه عنصر مقیاس‌پذیری، سادگی و مصلحت را مدنظر قرار دهند (والین^۶، ۲۰۲۴). ذی‌نفعان، نقش محوری در ارزیابی عملکرد استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کنند. در استارت‌آپ‌ها، هر عنصر مدل کسب‌وکار بر مبنای فرضیه‌هایی طراحی شده است که قابلیت ابطال‌پذیری دارند. این فرضیه‌ها، که از ایده‌ی اصلی کسب‌وکار نشأت می‌گیرند، باید از طریق آزمایش‌های مختلف تأیید یا رد شوند. به‌همین دلیل، از دیدگاه ذی‌نفعان، تمامی ابعاد یک استارت‌آپ بر پایه‌ی مجموعه‌ای از فرضیه‌ها شکل می‌گیرد که امکان تصمیم‌گیری مدیران را مبتنی بر داده‌ها فراهم کرده و از اتکا به حدس و گمان می‌کاهد (طیب‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳). در عصر دیجیتال، مدیران استارت‌آپ‌ها برای مدیریت فشارهای اکوسیستم و افزایش تاب‌آوری، به فهم کل‌نگر و بینش استراتژیک نیاز دارند. در این راستا، آن‌ها از فناوری‌های دیجیتال برای شناسایی فرصت‌های مطلوب در اکوسیستم کارآفرینی استفاده می‌کنند (کوزوگلو^۷، ۲۰۲۴). علاوه‌براین، فراهم کردن زیرساخت‌های شبکه‌ای نه‌تنها به ارتقای کیفیت زندگی کاری اعضای تیم کمک می‌کند، بلکه به آن‌ها امکان می‌دهد بر مشکلاتی مانند بی‌هویتی اجتماعی غلبه کنند (الله‌کرمی و همکاران، ۱۴۰۲). بررسی اکوسیستم کارآفرینی نشان می‌دهد که برای مدیران

¹ Radical

² Incremental

³ Ciampi

⁴ Suominen

⁵ Lee

⁶ Wallin

⁷ Koseoglu

استارت‌آپ‌ها، داشتن یک ایده‌ی اولیه کافی نیست. مطابق نظر متخصصان این حوزه، علاوه بر ایده‌پردازی، فرصت‌سنجی و فرهنگ‌سازی نیز نقش کلیدی در موفقیت استارت‌آپ‌ها دارند (مندعلی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). شناخت دقیق کسب‌وکارهای استارت‌آپی در حوزه فناوری اطلاعات می‌تواند زمینه را برای تصمیم‌گیری‌های مؤثرتر در توسعه‌ی آگاهی استراتژیک فراهم سازد. با این حال، همچنان ابهاماتی پیرامون ماهیت کسب‌وکارهای استارت‌آپی وجود دارد. به‌عنوان نمونه، ۸۰ درصد رشد اقتصادی جهان در چارچوب مناسبات علمی-پژوهشی رخ می‌دهد؛ اما با وجود اهمیت بالای استارت‌آپ‌ها در این فرایند، دانش محدودی درباره‌ی ساختار مالی آن‌ها در دسترس است. این چالش‌ها، در ترکیب با ابهام اطلاعاتی، پیچیدگی توسعه و تحقیقات بازار، موجب می‌شود که سرمایه‌گذاران، چه رسمی و چه غیررسمی، در نظر گرفتن فشارهای ناشی از عوامل کلان اقتصادی و سیاسی را دشوار ببینند. این شرایط، به‌نوبه‌ی خود، می‌تواند نگرانی‌هایی برای ذی‌نفعان ایجاد کند. عواملی همچون نحوه و میزان تأمین مالی، افق زمانی نامشخص، عدم شفافیت اطلاعات، کنترل داخلی و میزان تحمل ابهام از سوی سهامداران، همگی در درک صحیح از کسب‌وکار و تصمیم‌گیری در سرمایه‌گذاری در حوزه‌ی علم و فناوری تأثیر بسزایی دارند (حسابی و همکاران، ۱۴۰۰).

در شرایط عدم قطعیت، مدیران استارت‌آپ‌ها ناگزیرند مدل‌های کسب‌وکار خود را با منابع محدود توسعه دهند. در این مسیر، آن‌ها از روش‌های اعتبارسنجی بازار و مشاوره تخصصی بهره می‌گیرند تا ریسک‌های احتمالی را کاهش دهند (صالحیان و همکاران، ۱۴۰۱). علاوه بر این، تحولات سریع در حوزه فناوری اطلاعات و پیچیدگی فزاینده محصولات، استارت‌آپ‌ها را ملزم می‌کند که به سرعت با تغییرات تقاضای مشتریان و نیاز بازارهای خاص (نیچ) سازگار شوند (سمنوا^۱، ۲۰۲۱). دانش تخصصی و منابع فناورانه نیز به‌عنوان عواملی کلیدی در رشد و توسعه استارت‌آپ‌ها شناخته می‌شوند. وابستگی این شرکت‌ها به دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی نقش بسزایی در تسهیل نوآوری و پیشرفت آن‌ها دارد (فريتش^۲ و وایروییک^۳، ۲۰۱۹). یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت استارت‌آپ‌ها، برخورداری از آگاهی استراتژیک است. این مفهوم به توانایی شناسایی و تحلیل مسائل داخلی و خارجی سازمان اشاره دارد. مدیران و کارکنان باید وضعیت موجود را ارزیابی کرده و تغییرات را از منظرهای جدید بازتعریف کنند تا به بینشی مشترک دست یابند. این بینش از طریق فرآیند مداوم چهارچوب‌بندی^۴، مجدد به‌روزرسانی شده و به‌عنوان ابزاری ضروری برای مقابله با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی عمل می‌کند. استفاده از تفکر سیستمی، مدیران را قادر می‌سازد تا از بازخوردهای محیطی برای بهبود تصمیم‌گیری‌های خود بهره‌برداری کنند. علاوه بر این، یادگیری مداوم و درک روابط علت و معلولی بین کنش‌ها و نتایج آن‌ها در بهبود عملکرد سازمانی نقش کلیدی ایفا می‌کند (الابدالی^۵ و المعیالی^۶، ۲۰۲۱). در مقابل، اگر مدیران فاقد آگاهی کافی نسبت به محیط داخلی و خارجی باشند، این کمبود ممکن است توانایی آن‌ها را در انطباق با تغییرات محیطی تضعیف کند (ابراهیم^۷ و النعیمی^۸، ۲۰۲۰). این مسئله در محیط‌های پیچیده و به‌شدت متغیر کسب‌وکار، اهمیتی دوچندان دارد؛ چرا که مدیران باید قادر باشند تغییرات محیطی را شناسایی کرده و بر اساس آن‌ها، تصمیمات استراتژیک اتخاذ کنند (الهدراوی^۹ و همکاران، ۲۰۲۰). این موضوع در شرکت‌های کوچک که با

¹ Semenova

² Fritsch

³ Wyrwich

⁴ Reframing

⁵ Al-Abdaly

⁶ Almayal

⁷ Ibrahim

⁸ Al-Noaymi

⁹ Al-Hadrawi

تغییرات سریع و سطح بالایی از عدم قطعیت مواجه هستند، اهمیت بیشتری دارد. در چنین شرایطی، ارتقای آگاهی استراتژیک برای مدیران، یک الزام محسوب می‌شود که ثبات و موفقیت سازمانی را تضمین می‌کند (آثرتون^۱ و هانون^۲، ۱۹۹۷).

ذی‌نفعان استارت‌آپ‌ها شامل افرادی هستند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر مأموریت و اهداف سازمان تأثیر می‌گذارند. این گروه شامل کارمندان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و رسانه‌ها است که هر کدام نقش مهمی در موفقیت استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کنند. کارمندان، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ذی‌نفعان، نیروی انسانی کلیدی هستند که مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها مزیت رقابتی اصلی در زمینه‌هایی مانند تحقیق و توسعه، نوآوری محصول و فناوری محسوب می‌شود (من^۳، جی^۴، چن^۵، ۲۰۱۷). با این حال، ساختار ناب استارت‌آپ‌ها، که معمولاً شامل تیم‌های کوچک و متخصص در حوزه‌های مدیریت و فناوری است، چالش‌های خاصی را به همراه دارد. مطالعات نشان داده‌اند که در دهه‌های اخیر، بسیاری از نوآوری‌های کلیدی از سوی شرکت‌های کوچک ارائه شده‌اند، نه شرکت‌های بزرگ. با این وجود، عدم هماهنگی درونی، ضعف در بازاریابی، و ناتوانی در جلب اعتماد و حمایت ذی‌نفعان می‌تواند منجر به کاهش همکاری میان استارت‌آپ‌ها و افزایش نارضایتی نسبت به عملکرد آن‌ها شود (جرهارت^۶ و همکاران، ۲۰۲۱). تاب‌آوری سازمانی یکی دیگر از موضوعات کلیدی برای ذی‌نفعان استارت‌آپ‌ها است. تاب‌آوری به توانایی سازمان در جذب و مدیریت تغییرات یا بحران‌ها اشاره دارد؛ به‌گونه‌ای که روابط درونی و بیرونی سازمان دچار اختلال نشود (براری جیرندهی، ۱۴۰۱). بنال-استانولی^۷ و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که رابطه‌ای معنادار، هم مستقیم و هم غیرمستقیم، میان ویژگی‌های ذی‌نفعان و موفقیت نهایی استارت‌آپ‌ها وجود دارد. عواملی چون تجربه اعضای تیم استارت‌آپ، تجربه مدیران، نوع استارت‌آپ و ارزش آن هنگام خروج از بازار، همگی بر موفقیت این شرکت‌ها تأثیرگذار هستند. مدیران استارت‌آپ‌ها برای جلب اعتماد ذی‌نفعان باید فرهنگی مشترک ایجاد کنند که قابلیت‌های ذی‌نفعان را به کار گیرد و آن را در تیم مشروعیت ببخشند. همچنین، بهره‌گیری از نظرات و توانمندی‌های ذی‌نفعان، نیازمند رویکردی چندبعدی در توسعه مهارت‌های مدیریتی است (چودهای^۸ و همکاران، ۲۰۲۱). در نهایت، دستیابی به موفقیت بلندمدت نیازمند آگاهی استراتژیک و رویکرد دموکراتیک در تعامل با ذی‌نفعان است. مدیران موفق استارت‌آپ‌ها باید مدیریت استراتژیک را به‌عنوان فعالیتی بنیادین تلقی کنند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود همواره ذی‌نفعان را مدنظر قرار دهند (تر هال^۹ و همکاران، ۲۰۱۶؛ تیس^{۱۰}، ۲۰۱۰). در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات، هنگام معرفی یک محصول جدید، نیاز به رسمیت‌بخشی فعالیت‌های کسب‌وکار افزایش می‌یابد. مرحله‌ی پیش از توسعه محصول جدید، مستلزم ساختاری غیرمتمرکز است و مدیران باید دارای مهارت‌هایی باشند که به آن‌ها در شناخت عمیق مدل کسب‌وکارشان کمک کند. در ابتدای فرآیند توسعه محصول، ارزیابی جامع از مدل کسب‌وکار توسط مدیران الزامی است. درک صحیح مدل کسب‌وکار منجر به تعریف روشن مفهوم محصول شده و در

¹ Atherton

² Hannon

³ Men

⁴ Ji

⁵ Chen

⁶ Gerhardt

⁷ Banal-Estañoly

⁸ Chowdhury

⁹ Ter Halle

¹⁰ Teece

نتیجه فرآیند توسعه محصول جدید را تسهیل می‌کند. بنابراین، مدیران استارت‌آپ‌ها باید در توسعه‌ی آگاهی استراتژیک، مهارت ارزیابی مدل کسب‌وکار خود را داشته باشند (دسوسا^۱ و گلاکو^۲، ۲۰۱۱).

در ادبیات مدیریت استراتژیک، مهارت‌های موردنیاز برای توسعه آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌ها به‌طور پراکنده مورد بررسی قرار گرفته‌اند. از جمله مهم‌ترین این مهارت‌ها می‌توان به ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی و توانایی بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد. هیلبراند^۳ و همکاران (۲۰۱۵) نشان داده‌اند که انتظارات ذی‌نفعان از مدیران استارت‌آپ‌ها اغلب به‌طور مستقل و در مقیاس‌های محدود بررسی شده است. به بیان دیگر، هر پژوهش معمولاً تنها به یک گروه خاص از ذی‌نفعان پرداخته است و ارتباطات میان این گروه‌ها و استارت‌آپ‌ها به‌صورت دوطرفه و محدود تحلیل شده است. با این حال، تاکنون مدل یکپارچه‌ای که به‌طور جامع انتظارات تمامی ذی‌نفعان از مدیران را برای توسعه آگاهی استراتژیک تبیین کند، ارائه نشده است. سیامپی^۴ و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت رابطه میان نحوه کسب اطلاعات و داده‌ها توسط استارت‌آپ‌ها و عملکرد آن‌ها تأکید دارند. عملکرد فرآیندهای کسب‌وکار، به‌عنوان یک متغیر میانجی کلیدی، نقش اساسی در توسعه آگاهی استراتژیک دارد. به‌ویژه، کسب اطلاعات از محیط و پردازش آن، همراه با کنترل و تحلیل مناسب، نه‌تنها می‌تواند عملکرد کسب‌وکار را بهبود بخشد، بلکه قابلیت‌های پویای شرکت را نیز تقویت می‌کند. زمانی که آگاهی استراتژیک با قابلیت‌های پویایی همچون نوآوری‌های رادیکال و تدریجی همراه شود، می‌تواند به‌عنوان یک میانجی مؤثر میان نحوه‌ی کسب و پردازش اطلاعات و عملکرد نهایی شرکت عمل کند. این یافته‌ها بر اهمیت توسعه مهارت‌های مدیریتی برای بهبود پردازش اطلاعات محیطی، کنترل شرایط و ایجاد نوآوری بر مبنای آن تأکید دارند؛ چرا که این عوامل می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر موفقیت استارت‌آپ‌ها در محیط‌های پویا و رقابتی تأثیرگذار باشند. سن^۵ (۲۰۰۵) در پژوهش خود به مفهوم “ذی‌نفعان به حاشیه رانده‌شده” پرداخته و بر اهمیت توجه به این گروه در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تأکید کرده است. بر این اساس، مدیران استارت‌آپ‌ها باید به دنبال توسعه‌ی قابلیت‌هایی باشند که بتواند نیازها و شرایط این ذی‌نفعان را برآورده سازد. همچنین، هرات^۶ (۲۰۰۷) نیز بر ضرورت رسمی‌سازی فرآیندها در استارت‌آپ‌ها با هدف افزایش شفافیت سازمانی تأکید دارد. وی معتقد است که تسهیم بینش و مستندسازی اهداف و مسئولیت‌های سازمانی، می‌تواند به ایجاد اجماع سریع‌تر میان اعضای تیم و کاهش ابهام و سردرگمی‌های احتمالی کمک کند. در همین راستا، جرهارت^۷ و همکاران (۲۰۲۱) با تکمیل دیدگاه هرات، بیان می‌کنند که در استارت‌آپ‌های کوچک، استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک حتی در مقیاس‌های محدود، نقش مهمی در رسمی‌سازی فرآیندهای سازمانی ایفا کرده و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد کلی شرکت شود. تاگ^۸ و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود، بر ضرورت طبقه‌بندی توانایی‌های اعضای تیم و برقراری ارتباط مؤثر با آن‌ها تأکید می‌کنند. این مهارت‌ها، به‌ویژه در ارتباطات داخلی تیم‌های استارت‌آپی، از اهمیت بالایی برخوردارند. مدیران باید توانایی تعامل مؤثر با هر عضو تیم را متناسب با توانمندی‌های فردی وی داشته باشند. در این فرآیند، مدیران استارت‌آپ‌ها باید فراتر از ترجیحات فردی اعضای تیم عمل کرده و به اجماعی سریع دست یابند تا

¹ De Sosa

² Glauco

³ Hillebrand

⁴ Ciampi

⁵ Sen

⁶ Herath

⁷ Gerhardt

⁸ Tåg

تصمیمات استراتژیک به‌طور اثربخش اتخاذ شوند. اهمیت این مهارت‌ها در مراحل اولیه‌ی شکل‌گیری استارت‌آپ‌ها دوچندان می‌شود، چرا که مهارت‌های ارتباطی مدیران، نقشی کلیدی در موفقیت تیم ایفا می‌کند.

در بخش پیشینه پژوهش‌ها، یافته‌های ادبیات موضوع نشان می‌دهد که شتاب‌دهنده‌های شرکت‌ها باید دارای ویژگی‌های متمایزی باشند که آن‌ها را از کارآفرینی سنتی شرکتی متمایز سازد. در این رویکرد، مالکیت شرکتی به شکل سنتی دیگر مطرح نیست؛ بلکه شتاب‌دهنده‌ها باید به شرکت‌ها کمک کنند تا از طریق همکاری‌های مشترک و تطبیق‌پذیری با شرکت‌های کوچک نوآور، نوآوری‌های تازه‌ای را به کار گیرند. این فرآیند از طریق شبکه‌سازی میان منتورها، سرمایه‌گذاران، و فارغ‌التحصیلان شکل می‌گیرد که نقشی کلیدی در تقویت منافع بلندمدت استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کنند و نیاز به مهارت ارتباطی قوی مدیران دارد (دل سارتو^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). در توضیح نکته پژوهش دل سارتو و همکارانش، می‌توان به ریبینیاک (۱۳۹۵) رجوع کرد که بر لزوم تغییرات فرهنگی برای اجرای استراتژی‌های نوین سازمانی تأکید دارد. این تغییرات از طریق بهبود ارتباطات و تسهیل فرآیند تبادل اطلاعات میان اعضای تیم‌های استارت‌آپی تحقق می‌یابد. مدیران باید دلایل و ضرورت تغییر را به‌صورت شفاف و منطقی تبیین کرده و اطلاعات لازم را برای توجیه این تغییرات به افراد مرتبط منتقل کنند. این امر به استقرار فرهنگ سازمانی جدید و مؤثر کمک می‌کند. تتی^۲ و همکاران (۲۰۲۳) معتقدند به دلیل اندازه کوچک استارت‌آپ‌ها، این شرکت‌ها معمولاً با چالش‌های خاصی در مدیریت ارتباطات سازمانی مواجه هستند. برای آنکه استارت‌آپ‌ها بتوانند در محیط‌های رقابتی و پویای کسب‌وکار دوام آورند و رشد کنند، سرمایه‌گذاران این شرکت‌ها باید توانمندی‌های خود را در سطوح پیشرفته توسعه دهند. در این میان، تخصص در سرمایه‌گذاری در استارت‌آپ‌ها و مدیریت قراردادهای مالی، به‌عنوان عاملی حیاتی برای موفقیت آن‌ها در نظر گرفته می‌شود (تتی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). در همین راستا، در پژوهش دیگری، لی^۴ (۲۰۲۲) نیز بیان می‌کند که برای تسهیل ارتباطات و ایده‌پردازی مؤثر، استفاده از ساختارهای سازمانی تخت‌تر ضروری است. اگر مدیر-مالک فاقد مهارت‌های ارتباطی مناسب باشد، این مسئله می‌تواند منجر به نارضایتی ذی‌نفعان و حتی شکست تجاری استارت‌آپ شود. مهارت در برنامه‌ریزی استراتژیک نیز نقش کلیدی در موفقیت استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند، به‌ویژه در شرایطی که سرعت در جا افتادن در بازار و انتقال از موقعیت ضعیف به موقعیت قوی‌تر حیاتی است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که شتاب‌دهنده‌ها، ارتباطات مؤثر، و مهارت‌های استراتژیک در برنامه‌ریزی از ارکان اصلی موفقیت استارت‌آپ‌ها هستند. توجه به این عناصر می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش شانس موفقیت این شرکت‌ها در بازارهای پیچیده و پویا کمک کند. ساک^۵ و همکاران (۲۰۲۰) بر این باورند که مدیران استارت‌آپ‌ها باید به‌طور جدی به دیدگاه‌ها و انتظارات ذی‌نفعان توجه داشته باشند تا بتوانند از برنامه‌ریزی استراتژیک به‌صورت اثربخش بهره‌برداری کنند. این رویکرد می‌تواند چالش‌های مرتبط با تغییر موقعیت بازار را کاهش داده و آن‌ها را به‌طور موفقیت‌آمیز مدیریت کند. در همین راستا، هالیس^۶ و همکاران (۲۰۱۲) با استفاده از مدل‌هایی نشان داده‌اند که آگاهی استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک، در کنار تحلیل ذی‌نفعان، می‌توانند به بهبود عملکرد سازمانی منجر شوند. به‌کارگیری بیانیه مأموریت و بینش سازمانی، همراه با بررسی و ارزیابی ذی‌نفعان، موجب تسهیل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شده و عملکرد استارت‌آپ‌ها را بهبود می‌بخشد. در

¹ Del Sarto

² Teti

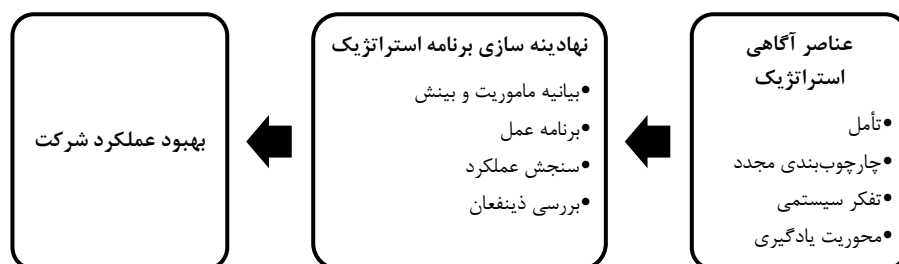
³ Teti

⁴ Lee

⁵ Suck

⁶ Halis

شکل ۱، چهار عنصر کلیدی آگاهی استراتژیک و تأثیر آن‌ها بر فرآیند نهادینه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است. یکی از این عناصر، بررسی و تحلیل ذی‌نفعان است. به عبارت دیگر، استفاده از بیانیه مأموریت و بینش سازمانی، تدوین برنامه عملیاتی، سنجش عملکرد و ارزیابی ذی‌نفعان، به طور مستقیم بر چهار رکن اصلی آگاهی استراتژیک (تأمل، چارچوب‌بندی مجدد، تفکر سیستمی و یادگیری محوری) تأثیرگذار است. تعامل میان این عوامل، در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.



شکل ۱) اثر آگاهی استراتژیک بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد شرکت (هالیس و همکاران، ۲۰۱۲)

سابقه پژوهش در ادبیات داخلی در این زمینه وجود ندارد و پژوهشگران ایرانی به مساله انتظارات ذی‌نفعان از نحوه توسعه آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌ها نپرداخته‌اند. در مجموع، نتایج پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت استارت‌آپ‌ها ارتباط مستقیمی با آگاهی استراتژیک مدیران و تعامل اثربخش با ذی‌نفعان دارد. آگاهی استراتژیک، که شامل تجزیه و تحلیل دقیق محیط داخلی و خارجی، بهره‌گیری از تفکر سیستمی و به‌روزرسانی مداوم اطلاعات است، به مدیران این امکان را می‌دهد که فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را شناسایی کرده و تصمیمات استراتژیک بهینه اتخاذ کنند. علاوه بر این، برقراری ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی و هماهنگی با ذی‌نفعان، از جمله کارمندان، مشتریان و سرمایه‌گذاران، نقشی اساسی در بهبود عملکرد استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کند. در این راستا، مهارت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و توانایی در ایجاد ارتباطات سازنده و اثربخش، به عنوان عوامل کلیدی در توسعه پایدار استارت‌آپ‌ها و کاهش ریسک‌های سازمانی محسوب می‌شوند.

روش‌شناسی

این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحقیق آمیخته، ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی را به کار گرفته است. در بخش کیفی، از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و نظریه‌مبنایی با رویکرد کتی چارمز استفاده شده است، در حالی که در بخش کمی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ به عنوان روش تحلیل به کار رفته است. این روش عمدتاً برای تحلیل روابط حادقلی میان عواملی که بر یک موقعیت خاص تأثیرگذارند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در فرآیند مدل‌سازی ساختاری تفسیری، ابتدا با استفاده از ماتریس دسترسی اولیه (ماتریس مخروطی)، میزان وابستگی و نفوذ عوامل مختلف تعیین شد. بر مبنای این ماتریس، گرافی طراحی گردید که در آن عوامل در چهار دسته مستقل، وابسته، پیوندی و مستقل مجدد طبقه‌بندی شدند. این گراف که بر اساس ماتریس اولیه استخراج شد، هم‌زمان با تعدیلات ضروری و رفع ناسازگاری‌های نظری یکپارچه گردید (کومار^۲ و سینگ^۳، ۲۰۱۹). جامعه آماری پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی، شامل افرادی است که تجربه عملی در حوزه استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات دارند و همچنین متخصصانی که در زمینه

^۱ Interpretive Structural Modeling (ISM)

^۲ Kumar

^۳ Singh

برنامه‌ریزی و تجاری‌سازی استارت‌آپ‌ها فعالیت می‌کنند؛ ازجمله مدیران پارک‌های فناوری که حداقل پنج سال سابقه حرفه‌ای در این حوزه دارند. در بخش کیفی، مطابق با رویکرد نظریه مبنایی کتی چارمز، نمونه‌ها به‌صورت نظری انتخاب شده و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. پس از انجام ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد؛ با این حال، برای اطمینان بیشتر، مصاحبه‌ها تا ۱۵ مورد ادامه پیدا کرد. تحلیل داده‌ها نشان داد که پس از مصاحبه پانزدهم، داده جدیدی استخراج نشد. در مجموع، ۳۵۱ کد از ۱۵ مصاحبه به دست آمد که پس از حذف کدهای تکراری، فهرست نهایی در جدول ۴ ارائه شده است. استفاده از روش چارمز به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا در شناسایی و انتخاب مقوله‌ها از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. در بخش کیفی پژوهش، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ذی‌نفعان جمع‌آوری شد. تحلیل کدگذاری متمرکز، هشت مهارت کلیدی مورد انتظار ذی‌نفعان را برای مدیران استارت‌آپ‌ها شناسایی کرد که عبارتند از: عضوگیری جدید، برنامه‌ریزی استراتژیک، رعایت اسناد و قوانین شرکت، مدیریت شهرت، اثربخشی در رسانه‌های اجتماعی، مهارت‌های ارتباطی درون‌سازمانی، درک عمیق از کسب‌وکار و کنترل استراتژیک. خبرگان تأکید کردند که مدیران استارت‌آپ‌ها باید برای بهبود آگاهی استراتژیک خود، توجه ویژه‌ای به تغییرات محیطی و نیازهای ذی‌نفعان داشته باشند. همچنین، آن‌ها باید از تحلیل داده‌ها و بازخوردهای مستمر برای بهینه‌سازی فرآیندها بهره بگیرند. علاوه بر این، کنترل استراتژیک محیط و به‌کارگیری ابزارهایی همچون سئو و ارزیابی مستمر برند در فضای دیجیتال، از دیگر مهارت‌های ضروری برای مدیران استارت‌آپ محسوب می‌شود. این مهارت‌ها نه تنها عملکرد استارت‌آپ‌ها را در مراحل اولیه بهبود می‌بخشند، بلکه به هماهنگی و انطباق بهتر با تغییرات نیز کمک می‌کنند. پس از شناسایی این مهارت‌ها، مدل پژوهش با استفاده از روش تحلیل ساختاری تفسیری تدوین شد. در بخش کمی، نظرات ۱۱ خبره درباره روابط میان این مهارت‌ها گردآوری و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک^۱ تحلیل شد. خلاصه ویژگی‌های بخش‌های کیفی و کمی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱) تفصیل بخش‌های کیفی و کمی پژوهش

مرحله کیفی	مرحله کمی	
پارک‌های فناوری و مراکز رشد، استارت‌آپ‌های حوزه فن‌آوری اطلاعات	مدیران اجرایی پارک‌های فناوری و مراکز رشد و مدیران استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات	قلمرو مکانی
۱۵ نفر از خبرگان	۱۱ نفر از خبرگان	جامعه آماری
حداقل ۵ سال سابقه در زمینه استارت‌آپ	حداقل ۵ سال سابقه در زمینه استارت‌آپ	حجم نمونه
نمونه‌گیری نظری	نمونه‌گیری در دسترس	شرط خبرگی
کدگذاری اولیه، کدگذاری متمرکز	معادلات ساختاری تفسیری	روش نمونه‌گیری
مصاحبه عمیق	پرسشنامه معادلات ساختاری تفسیری	روش تجزیه و تحلیل داده
		روش جمع‌آوری داده‌ها

در جدول ۲، مشخصات خبرگانی که در بخش کیفی پژوهش و مصاحبه‌ها شرکت کرده‌اند، ارائه شده است. در این جدول، هر یک از خبرگان با شناسه‌های P_1 ، P_2 و ... مشخص شده‌اند. جدول ۳ شامل مشخصات خبرگانی است که در تکمیل پرسشنامه‌ی مربوط به مدل‌سازی ساختاری تفسیری مشارکت داشته‌اند. همچنین، در جدول ۴، فرآیند کدگذاری مرتبط با این خبرگان ارائه شده است. برای ارجاع به مصاحبه‌ای که در آن یک کد خاص ظاهر شده است، از شناسه‌های P_1 ، P_2 و ... مطابق با جدول ۲ استفاده شده است.

^۱ MICMAC

جدول ۲) مشخصات خبرگان مصاحبه‌شونده در بخش کیفی - نظریه مبنایی

شناسه	سمت	سن	سابقه (سال)	تحصیلات
P ₁	مدیر استارت‌آپ	۴۵	۱۵	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
P ₂	مدیر استارت‌آپ	۳۲	۱۲	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
P ₃	مدیر استارت‌آپ	۳۰	۱۰	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
P ₄	مدیر استارت‌آپ	۳۵	۱۲	کارشناسی‌ارشد مدیریت
P ₅	مدیر استارت‌آپ	۴۸	۱۰	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
P ₆	مدیر فنی استارت‌آپ	۳۴	۱۰	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
P ₇	مدیر مرکز رشد علوم انسانی قم	۴۶	۲۰	دکتری مدیریت
P ₈	مدیر استارت‌آپ	۳۷	۱۰	کارشناسی‌ارشد مدیریت MBA
P ₉	مدیر فنی استارت‌آپ (واحد فن‌آور مستقر در پارک فن‌آوری دانشگاه صنعتی شریف)	۳۷	۱۲	کارشناسی‌ارشد علوم کامپیوتر
P ₁₀	مدیر استارت‌آپ (واحدهای تابعه سامانه ایثا)	۴۵	۲۰	کارشناسی‌ارشد مدیریت
P ₁₁	مدیر امور موسسات توسعه فن‌آوری در پارک فن‌آوری استان قم	۴۷	۲۰	دکتری مدیریت
P ₁₂	مدیر تجاری‌سازی و بازاریابی پارک فن‌آوری استان قم	۵۱	۲۵	دکتری مدیریت
P ₁₃	مدیر مرکز رشد جامع استان قم	۵۳	۲۵	دکتری مدیریت
P ₁₄	دبیر ناشران دیجیتال اسلامی	۵۴	۲۶	کارشناسی‌ارشد مدیریت اجرا
P ₁₅	مدیر استارت‌آپ (واحد فن‌آور در مرکز رشد استان قم)	۵۱	۲۰	کارشناسی‌ارشد مدیریت MBA

جدول ۳) خبرگان بخش معادلات ساختاری تفسیری

سمت	سن	سابقه در حوزه فن‌آوری اطلاعات (سال)	تحصیلات
مدیر فنی استارت‌آپ	۴۵	۱۵	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
مدیر استارت‌آپ	۴۱	۲۰	کارشناسی‌ارشد مهندسی فن‌آوری اطلاعات
مدیر جامعه مجازی کسب و کارهای فن‌آوری اطلاعات	۴۵	۱۱	کارشناسی‌ارشد مدیریت صنعتی
مدیر استارت‌آپ	۴۱	۲۰	کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی
مدیر فنی استارت‌آپ	۴۰	۲۰	کارشناسی‌ارشد مهندسی کامپیوتر
قائم‌مقام استارت‌آپ	۴۲	۲۰	کارشناسی‌ارشد مهندسی فن‌آوری اطلاعات
مدیر استارت‌آپ	۴۵	۲۵	کارشناسی‌ارشد مدیریت
مدیر استارت‌آپ	۳۲	۷	کارشناسی ارشد
مدیر استارت‌آپ	۳۵	۱۰	کارشناسی کامپیوتر سخت‌افزار
مدیر استارت‌آپ	۲۷	۶	کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی
مدیر استارت‌آپ	۵۰	۲۲	کارشناسی‌ارشد مدیریت اجرایی

یافته‌ها

این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای مهارت‌های کلیدی مدیران استارت‌آپ‌ها به‌منظور توسعه آگاهی استراتژیک در سازمان‌هایشان و بر اساس انتظارات ذی‌نفعان انجام شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد، که این مهارت‌ها نقش مهمی در ارتقاء عملکرد سازمان‌های کوچک، به‌ویژه استارت‌آپ‌ها دارند. در چنین محیط‌هایی، هرگونه تغییر نه‌تنها یک چالش، بلکه فرصتی بالقوه برای رشد و پیشرفت تلقی می‌شود.

جدول ۴) کدگذاری مصاحبه‌ها

کد متمرکز	کد گذاری اولیه
مهارت‌های نحوه عضوگیری جدید	نداشتن تعصب در استفاده از ظرفیت‌های تملک و ادغام، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{12}, P_7, P_5, P_2 فضای رقابتی به‌عنوان یک عامل بالقوه برای جذب اعضا، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{11}, P_5, P_3, P_2 تمرکز روی یک محصول خاص و عضوگیری بر مبنای آن، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{15}, P_5, P_3, P_1 استفاده از ارزیابی مقایسه‌ای برای شناخت خود و سایر شرکت‌ها، ظاهر شده در مصاحبه‌های P_{15}, P_7, P_6, P_3
مهارت برنامه‌ریزی استراتژیک	ادغام شدن بنا به مسائل تکنولوژیکی و نه صرفاً مالی، ظاهر شده در مصاحبه‌های P_9, P_8, P_6, P_2 داشتن چشم‌انداز و ماموریت، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{13}, P_{12}, P_{11}, P_8, P_6, P_4$ توجه به مفهوم مزیت رقابتی و ضرورت شناخت رقب، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{14}, P_{11}, P_{10}, P_7, P_6, P_1$ استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک و ابزارهای آن به‌عنوان یک مفهوم چتری، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{13}, P_{12}, P_{11} آنالیز SWOT بر مبنای کیفیت محصول، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{11}, P_{10}, P_5
مهارت کار بر مبنای اسناد و قوانین شرکت	بلوغ در درک ماهیت خطیر کسب‌وکار و فشارهای وارده بر آن، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{14}, P_8, P_7, P_4 مکتوب‌سازی رویه‌ها و روش‌های انجام کار برای اعتمادسازی، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{13}, P_{12}, P_{11} به‌روزرسانی استراتژی متناسب با حجم کار، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_8, P_6, P_4, P_2, P_1
مهارت مدیریت شهرت و تصویر اجتماعی	توانایی تحمل ابهام در تمامی فعالیت‌های روزمره، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{15}, P_{10}, P_3, P_2, P_1$ تأثیر استفاده از سلسله‌مراتب بر هویت برند (هویت شرکت)، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{14}, P_4, P_3, P_1 داشتن تیم منسجم و آراسته، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{10}, P_8, P_3 گسترش هم‌افزایی ناشی از وفاداری مشتری به سایر فعالیت‌ها، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{14}, P_{12}, P_{11}, P_8, P_7, P_2, P_1$
اثربخشی در فضای رسانه اجتماعی	آگاهی افراد و مدیران از گسترش ابعاد اشتباهات در رسانه‌های اجتماعی، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{10}, P_9, P_8, P_1 ضرورت ایده‌پردازی در رسانه‌های اجتماعی، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{10}, P_9, P_6, P_5 توجه به اهمیت ارتباطات چهره‌به‌چهره، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_8, P_7, P_6, P_1
فهم دقیق از کسب‌وکار خود	نوسازی مداوم مفهوم کسب‌وکار، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{14}, P_{13}, P_{12}, P_7, P_1$ ضرورت استفاده از طوفان فکری برای توسعه کسب‌وکار، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{15}, P_{12}, P_6, P_4 شناخت دقیق بخش‌های مختلف کسب‌وکار خود (بازاریابی، فنی، مدیریت)، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{15}, P_{14}, P_6, P_5
مهارت‌های ارتباطی در سازمان	تأثیرگذاری پیچیدگی ایده فنی در حل تضاد بین افراد، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{15}, P_{14}, P_{12}, P_7, P_4, P_1$ شفافیت در ارتباط با اعضای تیم، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{15}, P_{14}, P_{10}, P_9, P_3, P_2, P_1$ تلاش برای دستیابی به گفت‌وگو ذهنی مشترک، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{15}, P_{14}, P_{11}, P_{10}, P_8, P_7, P_6, P_3, P_1$ انعطاف‌پذیری در انتظار نتایج از یک عضو، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{14}, P_{13}, P_{12}, P_{11}, P_8, P_7, P_5, P_1$ آگاهی از میزان تمایل هر فرد به رشد، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{12}, P_{10}, P_8, P_6, P_1$ تعیین حدود وظایف و مسئولیت‌های کاری برای اعضا، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{15}, P_{12}, P_{11}, P_{10}, P_8, P_6, P_2, P_1$
استفاده الزامی از کنترل استراتژیک	پرهیز از تأکید بر یک نوع پروتوتایپ و ارزیابی مداوم محصولات رقبا، ظاهرشده در مصاحبه‌های P_{15}, P_{14}, P_9, P_1 استفاده از فید‌بک‌های کنترل، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{15}, P_{14}, P_{13}, P_{10}, P_9$ ارزیابی مستمر زمان‌بندی کارها در مقایسه با نمونه‌های مشابه، ظاهرشده در مصاحبه‌های $P_{10}, P_9, P_8, P_3, P_1$

بر اساس تحلیل داده‌ها و نظرات استخراج‌شده از مصاحبه‌ها و دیدگاه خبرگان، تحقق توسعه آگاهی استراتژیک مستلزم آن است که مدیران در فرآیند «عضوگیری و بهره‌گیری از نیروهای جدید» از تعصبات نادرست پرهیز کرده و از گرفتار شدن در دام‌های رایج خودداری کنند. علاوه بر این، مدیران باید فضای رقابتی را به‌عنوان فرصتی برای هم‌افزایی و ادغام با تیم‌های موفق‌تر تلقی کنند. خبرگان تأکید دارند که مدیرانی که محصولی مشخص و متمایز برای شرکت خود تعریف کرده‌اند، توانایی بیشتری در جذب نیروهای مستعد خواهند داشت. در این راستا، ارزیابی مقایسه‌ای این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا تیم خود را با در نظر گرفتن شرایط صنعت و پیشرفت‌های رقبا تقویت کنند. یکی از خبرگان در این زمینه اظهار می‌دارد:

«تیمی که من مطالعه کرده بودم، به‌موقع از مالکان دانش بهره نبرد، زیرا توانست خود را با نیازهای جامعه، مشتریان و فناوری‌های نوین هماهنگ کند؛ این مسئله به‌شدت به برند آن لطمه وارد کرد. آن‌ها می‌بایست فرد مورد نیاز را در کوتاه‌ترین زمان ممکن جذب می‌کردند. از دیدگاه من، اولویت باید همکاری تیم استارت‌آپ با افرادی باشد که با تحولات فناوری و نیازهای اکوسیستم استارت‌آپی همسو باشند.»

در یکی از کدهای متمرکز، بر اهمیت مهارت مدیر در برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید شده است. بر اساس این تحلیل، فرآیند ادغام با سایر شرکت‌ها نه تنها به دلایل مالی، بلکه با هدف پیشرفت فناورانه نیز صورت می‌گیرد. مهارت مدیر در تدوین و بهره‌برداری از بیانیه‌ی مأموریت و چشم‌انداز می‌تواند به شکل مؤثری آگاهی استراتژیک را در سطح تیم گسترش دهد. از دیدگاه خبرگان، مدیر باید درک کند که رقابت‌پذیری یکی از عناصر بنیادین فضای استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات است. علاوه بر این، مدیر باید توانایی طراحی محصول را متناسب با کیفیت نسبی محصولات موجود در بازار داشته و از رویاپردازی بی‌پایه اجتناب کند. یکی از خبرگان در این رابطه اظهار می‌دارد:

«شرکت برای ایجاد آگاهی باید برنامه‌های خود را به‌درستی تنظیم کند؛ برای مثال، یک برنامه استراتژیک پنج‌ساله یا چندساله تدوین کند و سپس آن را به برنامه‌های کوتاه‌مدت، عملیاتی و اجرایی یک‌ساله و نیم‌ساله تقسیم‌بندی نماید. با این شیوه، همانند تکه‌های پازل، تمامی اجزا در کنار یکدیگر قرار گرفته و تصویر کامل‌تری از آینده سازمان شکل می‌گیرد.»

علاوه بر این، توانایی مدیر در فعالیت بر مبنای اسناد و قوانین شرکت، او را قادر می‌سازد تا با درک عمیق‌تری از ماهیت کسب‌وکار استارت‌آپ در صنعت فناوری اطلاعات، به تحلیل و ارزیابی ریسک‌های موجود بپردازد. یکی از خبرگان در این خصوص بیان می‌کند:

«هنگامی که چشم‌انداز را بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که مثلاً شرکت من در ۲۰ سال آینده هدف دارد که در حوزه کاری خود، رتبه نخست کشور را در تولید و حتی صادرات محصول کسب کند. بنابراین، مدیر باید تفکر استراتژیک خود را در تمامی سطوح سازمان اعمال کند، به‌گونه‌ای که همانند چتری، بر اسناد بالادستی سایه افکند و جایگاه شرکت را در این چارچوب تعریف کند.»

یکی دیگر از مهارت‌های کلیدی که مورد تأکید ذی‌نفعان قرار دارد، توانایی مدیریت مؤثر فضای رسانه‌های اجتماعی است. به‌ویژه، مدیر استارت‌آپ باید نسبت به تبعات اشتباهات در این فضا آگاهی داشته باشد و اعضای تیم نیز درک مشترکی از این موضوع کسب

کنند. علاوه بر این، ایده‌پردازی در رسانه‌های اجتماعی باید به‌عنوان یک الزام برای استارت‌آپ در نظر گرفته شود و مدیران باید نقش فعالی در هدایت تیم در این مسیر ایفا کنند. یکی از خبرگان در این زمینه می‌گوید:

“فعالیت بدون برنامه‌ریزی مؤثر نخواهد بود. برای نمونه، روز گذشته سایت یکی از رقبای ما بررسی کردیم و اعضای تیم آن را تحلیل کردند. سپس تصمیم گرفتیم جلسه‌ای برگزار کنیم تا واژگان کلیدی مناسب برای سئو سایت خود را انتخاب کرده و بر مبنای آن، ایده‌های جدیدی را تدوین کنیم.”

برای توسعه آگاهی استراتژیک، از دیدگاه ذی‌نفعان، مدیر باید شناخت جامعی از ماهیت کسب‌وکار خود داشته و این آگاهی را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و اجرایی به کار گیرد. وی باید توانایی برگزاری جلسات طوفان فکری را به‌طور اثربخش داشته و بخش‌های مختلف کسب‌وکار، از جمله بازاریابی، فنی و مدیریت را شناسایی و تحلیل کند. در این راستا، یکی از خبرگان اظهار می‌دارد:

“اولویت اصلی برای مدیر این است که شخصاً در محیط بازار حضور داشته و تمامی ابعاد کسب‌وکار را بشناسد. یکی از چالش‌های اساسی این است که بسیاری از مدیران، یادگیری درباره شرایط واقعی بازار را به افرادی خارج از سازمان واگذار می‌کنند.”

مهارت‌های ارتباطی نیز از دیگر عناصر کلیدی موفقیت در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات محسوب می‌شود. این مهارت نه تنها در تعاملات داخلی سازمان بلکه در ارتباطات بیرونی نیز نقش اساسی ایفا می‌کند. مدیر باید مسائل فنی تیم را درک کرده و برای رفع تعارضات احتمالی، ارتباطی شفاف و مؤثر با اعضای تیم برقرار کند. این چالش به‌ویژه در تیم‌های استارت‌آپی فعال در حوزه فناوری اطلاعات، به دلیل پیچیدگی‌های دانش فنی، حائز اهمیت است. یکی از خبرگان در این خصوص بیان می‌کند:

“اگر من این آگاهی و مهارت ارتباطی را نداشته باشم، تیم من انگیزه کمتری خواهد داشت، ایده‌های کمتری ارائه می‌دهد و ممکن است از انجام کارهای روتین نیز غافل شود. ممکن است برخی از وظایف روزمره برای یکی از اعضا اهمیت زیادی داشته باشد، اما بدون برقراری ارتباط صحیح، این وظایف به درستی انجام نخواهند شد.”

در نهایت، مهارت کنترل استراتژیک محیط از اهمیت بالایی برخوردار است. به‌عنوان مثال، یکی از خبرگان اظهار می‌دارد که مدیر باید از فیدفوروارد برای ارزیابی تغییرات و مدیریت استراتژیک محصول بهره‌برد. وی در این زمینه بیان می‌کند:

“تجرباتی که از شرکت‌های دیگر مشاهده می‌کنیم، باید به اشتراک گذاشته شوند تا فیدفوروارد به‌درستی رخ دهد. برای مثال، اگر من این موضوع را از شما دریافت کنم، می‌توانم پیشنهاد دهم که برای جلوگیری از این مشکل، این رویکرد اتخاذ شود. این یک دیدگاه کنترل‌محسوب می‌شود. در تیم ما، ساختار سازمانی افقی است و حتی اگر مدیرعامل در این ساختار حضور داشته باشد، او نیز در فرآیندهای عملیاتی مشارکت کرده و راهنمایی‌های لازم را ارائه می‌دهد.”

در مجموع، یافته‌های بخش کیفی، که بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و روش نظریه‌مبنایی چارمز استخراج شده‌اند، نشان می‌دهند که توسعه آگاهی استراتژیک بر مبنای انتظارات ذی‌نفعان مستلزم آن است که مدیران از تعصبات در فرآیند عضوگیری پرهیز

کرده و به‌جای نادیده گرفتن فرصت‌ها، آن‌ها را شناسایی و بررسی کنند. علاوه بر این، مدیر باید به‌طور ویژه به منابع سازمان توجه کرده و تلاش کند تا اعضای کلیدی و جدید تیم را به شیوه‌ای هماهنگ و اثربخش مدیریت کند. در چنین شرایطی، استارت‌آپ قادر خواهد بود منابع بیشتری را جذب کرده و رشد پایدارتری را تجربه کند. از سوی دیگر، مهارت مدیر در برنامه‌ریزی استراتژیک نیز نقش حیاتی ایفا می‌کند. زمانی که مدیر به قوانین سازمانی توجه جدی داشته و آن‌ها را بر اساس مؤلفه‌های محیطی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی تنظیم کند، می‌توان اطمینان حاصل کرد که این قوانین تمامی اعضای تیم را در راستای توانمندی‌هایشان پوشش خواهد داد. در این راستا، مدیر باید چارچوب‌های قانونی استارت‌آپ را به‌طور جامع از جنبه‌های مختلف تحلیل کند تا از تضعیف رفتارهای کارآفرینانه جلوگیری شود. به‌ویژه، قوانین مکتوب که به‌طور شفاف به اعضای تیم منتقل می‌شوند، می‌توانند موجب بهبود تعاملات تجاری، به‌ویژه در زمینه فروش، شوند. همچنین، شواهد حکایتی^۱ حاکی از آن است که تأکید مداوم بر اجرای قوانین، علاوه بر افزایش رضایت ذی‌نفعان، می‌تواند توسعه آگاهی استراتژیک را در کنار تحقق انتظارات آن‌ها تسهیل کند. خبرگان تأکید دارند که در برخی موارد، به‌ویژه در ماه‌های ابتدایی فعالیت استارت‌آپ، استفاده از رویکرد مکانیستی^۲ و اجرای دقیق و شفاف قوانین ضروری است. در این مراحل، صرفاً اعتماد و صمیمیت نمی‌تواند پاسخگوی چالش‌های پیچیده‌ای باشد که استارت‌آپ‌ها با آن‌ها مواجه می‌شوند. زمانی که مدیر به توسعه آگاهی استراتژیک می‌پردازد، حفظ تصویر شرکت در جامعه و بهبود روابط عمومی به یک اولویت اساسی تبدیل می‌شود. مدیر باید همواره نسبت به تغییرات محیطی هوشیار باشد و با توجه به پیچیدگی فزاینده شرایط رقابتی، نسبت به احساسات، ادراکات و افکار ذی‌نفعان و مشتریان هدف آگاهی کاملی داشته باشد. محصول زمانی می‌تواند تأثیرگذار و شناخته‌شده باشد که ارتباطات شفافی با جامعه برقرار کند. خبرگان بر اهمیت عنصر «گشودگی»^۳ در این زمینه تأکید دارند و معتقدند که در صنعت فناوری اطلاعات، که رقابت به‌طور فزاینده‌ای پیچیده می‌شود، وانمود کردن یا تلاش برای فریب مشتریان به هیچ وجه پذیرفتنی نیست. برای ذی‌نفعان، نه تنها کارکرد محصول و میزان شناخته‌شدن آن مهم است، بلکه آن‌ها انتظار دارند ارتباطی عاطفی میان مشتریان و محصول برقرار شود. در این راستا، ذی‌نفعان از مدیران انتظار دارند که با مهارت در مدیریت شهرت اجتماعی شرکت، موفقیت‌های سازمان را در مقیاس‌های وسیع‌تر تکرار کنند. از این‌رو، ادراک جامع مشتریان از محصولات فناوری اطلاعات باید به‌طور مستمر تضمین شود. این بدان معناست که مدیر باید همزمان با مدیریت صحیح شهرت، تمایز هدفمند و سازگاری با رقبا را برای ذی‌نفعان فراهم آورد. ایجاد و پابندی به قوانین کسب‌وکار، دغدغه‌ای مشترک برای اعضای تیم و ذی‌نفعان محسوب می‌شود. همچنین، درک عمیق از ماهیت کسب‌وکار، به‌مرور شکل می‌گیرد و مستلزم آن است که مدیران به این اصل باور داشته باشند که کسب‌وکارها در دنیای پویای امروز به‌طور مداوم در حال تغییر و تحول هستند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، برای طراحی مدل انتظارات ذی‌نفعان از مدیران استارت‌آپ‌ها در زمینه توسعه آگاهی استراتژیک، شناسایی و تعیین روابط میان مهارت‌های کلیدی امری ضروری به‌نظر رسید. در این راستا، مدل‌سازی ساختاری تفسیری به‌عنوان روشی مناسب برای تحلیل روابط پیچیده میان عوامل مختلف در یک محیط خاص مورد استفاده قرار گرفت. اجرای این روش با شناسایی متغیرهای کلیدی آغاز شد، سپس این متغیرها برای تحلیل روابط در مدل فهرست شده (جدول ۵) مورد بررسی قرار گرفتند و محاسبات لازم جهت تشکیل ماتریس‌های خود تعاملی و سازگار انجام شد.

¹ Anecdotal² Mechanistic Approach³ Openness

جدول ۵) فهرست متغیرها

V1	مدیریت ادغام و عضوگیری
V2	مهارت در برنامه‌ریزی استراتژیک
V3	کار بر مبنای اسناد و قوانین شرکت
V4	مدیریت شهرت و تصویر اجتماعی
V5	اثربخشی در فضای رسانه اجتماعی
V6	فهم دقیق از کسب‌وکار خود
V7	مهارت‌های ارتباطی در شرکت
V8	کنترل مداوم محیط

به منظور طراحی تعامل ساختاری، نظرات ۱۱ خبره در نظر گرفته شد. ابتدا، یک ماتریس ۸×۸ شامل مهارت‌های مورد انتظار ذی‌نفعان طراحی و در اختیار این ۱۱ نفر از خبرگان قرار گرفت. هر کدام از خبرگان موظف شدند در هر یک از سلول‌های ماتریس ۸×۸ ، نظر خود را در مورد رابطه بین دو مهارت مشخص شده در سطر و ستون i و j ، با استفاده از یکی از علایم زیر درج کنند.

V : اگر هدف سطر i باعث محقق شدن هدف ستون j می‌شوند.

A : اگر هدف ستون j باعث محقق شدن هدف سطر i می‌شوند.

X : اهداف ستون j و سطر i باعث محقق شدن همدیگر می‌شوند.

O : اهداف ستون j و سطر i بدون ارتباط هستند.

بدین ترتیب، ماتریس خودتعاملی^۱ تشکیل می‌شود. در مرحله بعد، نمادهای یادشده که توسط هر خبره در جدول ۸×۸ یادداشت شده است، به صفر و یک تبدیل می‌گردد. به این صورت که اگر در خانه (i, j) در ماتریس حرف V توسط خبره قرار داده شده باشد، عدد یک به آن خانه اختصاص می‌یابد و در خانه‌ی قرینه آن عدد صفر قرار می‌گیرد. در صورتی که در خانه (i, j) در ماتریس حرف A از سوی خبره وارد شده باشد، عدد صفر در آن خانه و عدد یک در خانه‌ی قرینه آن قرار داده می‌شود. اگر در خانه (i, j) حرف X قرار داده شده باشد، در هر دو خانه (i, j) و (j, i) عدد یک درج می‌شود. نهایتاً، اگر یک خبره در خانه (i, j) حرف O را وارد کرده باشد، در هر دو خانه (i, j) و (j, i) عدد صفر قرار می‌گیرد. در این مرحله، تمامی ماتریس‌های دریافت‌شده از ۱۱ خبره به صفر و یک تبدیل می‌شوند. سپس، مقادیر صفر و یک در خانه‌های مشابه از ماتریس‌های مختلف با یکدیگر جمع می‌شوند. به عبارت دیگر، مقادیر مربوط به خانه‌های (i_1, j_1) در ۱۱ ماتریس صفر و یک که از نظرات خبرگان به‌دست آمده‌اند، با یکدیگر جمع می‌شوند. این فرآیند به همین ترتیب برای سایر خانه‌ها، در تمامی ماتریس‌های مربوط به ۱۱ خبره نیز تکرار می‌گردد. پس از جمع‌آوری این داده‌ها، عددی که بیشترین فراوانی را داشته باشد (مُد) انتخاب می‌شود. در مرحله بعد، در خانه‌هایی که مقادیر آن‌ها پایین‌تر یا برابر با مُد هستند، عدد صفر قرار داده می‌شود، در حالی که به خانه‌هایی که مقدار آن‌ها بزرگ‌تر از مُد است، عدد یک اختصاص می‌یابد. به این ترتیب، ماتریس دسترسی اولیه ساخته می‌شود (جدول ۶).

¹ Self-Structure Interaction Matrix (SSIM)

جدول ۶) ماتریس دسترسی اولیه

V8	V7	V6	V5	V4	V3	V2	V1	
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	-	V1
۰	۰	۰	۰	۱	۰	-	۱	V2
۰	۰	۰	۱	۱	-	۱	۱	V3
۰	۱	۰	۱	-	۰	۰	۰	V4
۱	۰	۰	-	۰	۰	۰	۰	V5
۰	۰	-	۱	۱	۰	۱	۱	V6
۱	-	۰	۰	۰	۰	۰	۰	V7
-	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	V8

سپس، برای انجام محاسبات سازگاری، ابتدا لازم است ماتریس برعکس شود، زیرا متغیرها در ابتدا به زبان فارسی نوشته شده بودند و ماتریس از سمت راست تنظیم شده است (جدول ۷).

جدول ۷) ماتریس برعکس شده و جمع شده با ماتریس واحد (همانی)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
V1	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
V2	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰
V3	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
V4	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰
V5	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
V6	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰
V7	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
V8	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱

پس از تهیه ماتریس دسترسی اولیه، لازم است که سازگاری درونی آن بررسی و تأمین گردد. به‌طور خاص، اگر متغیر دوم منجر به متغیر چهارم و متغیر چهارم نیز منجر به متغیر هفتم شود، باید امکان وجود مسیر انتقال از متغیر دوم به متغیر هفتم در مدل فراهم گردد. در این راستا، در ماتریس سازگار شده، در خانه مربوط به متغیر دوم و متغیر هفتم، عدد یک وارد می‌شود. علاوه بر این، برای متمایز ساختن روابط مستقیم از روابط غیرمستقیم، علامت * در کنار عدد یک قرار می‌گیرد. برای دستیابی به ماتریس سازگار شده، از روش ضرب ماتریس دسترسی اولیه در خودش استفاده می‌شود. در این فرآیند، ماتریس اولیه با خود ضرب می‌شود تا روابط غیرمستقیم میان متغیرها شناسایی و در نظر گرفته شود. این کار باعث می‌شود که مسیرهای غیرمستقیم نیز در ماتریس نهایی گنجانده شوند. در نتیجه، ماتریس سازگار شده (جدول ۸) روابط پیچیده و غیرمستقیم میان متغیرها را که از ترکیب روابط مستقیم به‌دست آمده‌اند، نمایش می‌دهد. این مرحله به‌منظور اطمینان از تطابق و سازگاری درونی مدل و شفافیت روابط میان متغیرها ضروری است.

جدول ۸) ماتریس سازگار شده هشت متغیر (مهارت‌های مدیر در توسعه آگاهی استراتژیک از ذی‌نفعان)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
V1	۱	۰	۰	۰	۰	*۱	*۱	*۱
V2	۱	۱	۰	*۱	*۱	۰	*۱	*۱
V3	۱	۱	۱	۱	۱	۰	*۱	*۱
V4	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	*۱
V5	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱
V6	*۱	۱	۰	۱	۱	۱	*۱	*۱
V7	۰	۰	۰	*۱	*۱	*۱	۱	۱
V8	*۱	۱*	۰	۱	۱	۱	۱	۱

در ماتریس سازگار شده (جدول ۸)، روابط درونی میان متغیرها اصلاح و هماهنگ می‌شود. در این مرحله، در صورتی که رابطه بین دو متغیر سازگار باشد، علامت *۱ در خانه تقاطع این دو متغیر قرار می‌گیرد تا توازن لازم در روابط میان آن‌ها برقرار گردد. به این ترتیب، ماتریس سازگار شده قادر خواهد بود روابط مستقیم و غیرمستقیم را به‌طور جامع‌تر نمایش دهد. پس از این مرحله، دو شاخص مهم تحت عنوان "درجه نفوذ" و "میزان وابستگی" محاسبه می‌شوند. این شاخص‌ها برای تعیین جایگاه و تأثیر هر متغیر در شبکه روابط به کار می‌روند. به‌منظور انجام این محاسبات، از نرم‌افزار میک‌مک استفاده شده است. در گام بعدی، به تحلیل میزان نفوذ و وابستگی هر یک از متغیرها پرداخته می‌شود. این دو شاخص (نفوذ و وابستگی) در شناسایی نوع روابط و تعیین نحوه ارتباط میان متغیرها اهمیت بسزایی دارند. میزان نفوذ هر متغیر از مجموع خانه‌هایی که در سطر مقابل آن متغیر، عدد ۱ را نشان می‌دهند، محاسبه می‌شود. به‌طور مشابه، میزان وابستگی هر متغیر از مجموع خانه‌هایی که در ستون مقابل آن متغیر، عدد ۱ را دارند، به‌دست می‌آید. این فرآیند به تحلیل ساختار روابط و اهمیت نسبی هر متغیر در شبکه کمک می‌کند. جدول ۹ میزان نفوذ و وابستگی هر یک از متغیرها را نشان می‌دهد و می‌تواند در روند تحلیل‌های بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

جدول ۹) میزان نفوذ و وابستگی

ردیف متغیر	میزان نفوذ	میزان وابستگی
V1	۴	۵
V2	۶	۴
V3	۷	۱
V4	۴	۵
V5	۴	۶
V6	۷	۵
V7	۳	۸
V8	۷	۸

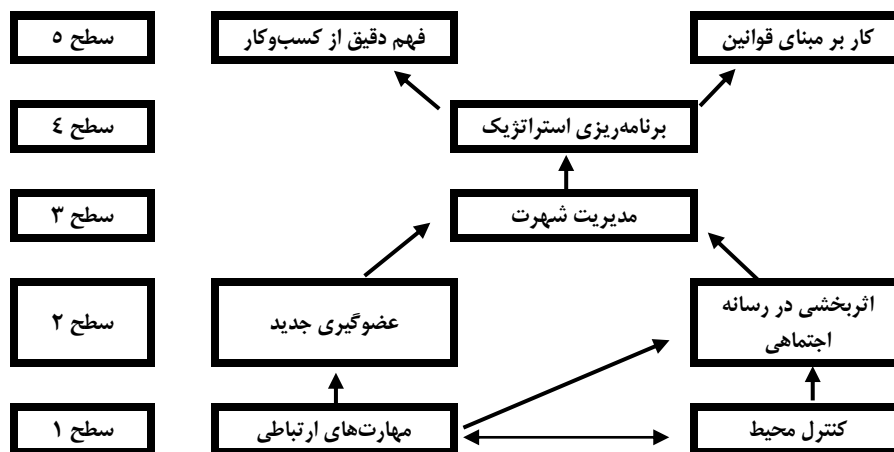
پس از تعیین میزان نفوذ و وابستگی هر یک از متغیرها، یک جدول هشت در هشت برای نمایش روابط میان آن‌ها تدوین می‌شود (شکل ۲). این جدول شامل چهار بخش: نفوذی، پیوندی، مستقل و وابسته است که به‌طور مشخص ارتباطات متقابل بین متغیرها را نشان می‌دهد. در این جدول، محور عمودی بیانگر میزان تأثیرگذاری (نفوذ) هر متغیر و محور افقی نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری (وابستگی) آن است. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده، متغیرهای "برنامه‌ریزی استراتژیک" و "مهارت کار با قوانین شرکت" در بخش نفوذی قرار می‌گیرند، زیرا از بالاترین میزان تأثیرگذاری برخوردارند. در مقابل، متغیرهای "مدیریت شهرت شرکت"، "اثر بخشی در

رسانه‌های اجتماعی" و "مهارت‌های ارتباطی مدیر" در بخش وابسته جای دارند، که نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری بالای این عوامل از سایر متغیرها است. علاوه بر این، متغیرهای "مهارت عضوگیری جدید"، "فهم دقیق از کسب‌وکار" و "کنترل محیط" به‌عنوان متغیرهای پیوندی شناخته می‌شوند، زیرا این سه عامل علاوه بر تأثیرپذیری از سایر متغیرها، تأثیرات متقابلی نیز بر دیگر عوامل دارند. این مدل به‌طور کلی امکان تحلیل نحوه تعامل و ارتباط میان متغیرهای مختلف را فراهم کرده و جایگاه هر متغیر را در شبکه روابط استراتژیک استارت‌آپ‌ها مشخص می‌سازد.

تأثیرگذاری				نفوذی				پیوندی
	V3							V8
				V2	V6			
								V7
				مستقل	V1 و V4	V5		وابسته
تأثیرپذیری								

شکل ۲) نتیجه تحلیل میک‌مک

مجموعه دسترسی برای هر متغیر شامل مجموعه‌ای از متغیرهایی است که می‌توانند از آن متغیر خاص تأثیر بپذیرند. به عبارت دیگر، این مجموعه نشان‌دهنده متغیرهایی است که در ماتریس دسترسی، در سلول‌های مربوط به ردیف متغیر موردنظر، مقدار ۱ به آن‌ها اختصاص داده شده است. این مجموعه به‌طور مستقیم میزان تأثیرگذاری یک متغیر بر سایر متغیرها را مشخص می‌کند. در مقابل، مجموعه وابستگی شامل متغیرهایی است که می‌توانند به متغیر خاصی دسترسی داشته باشند. در این مجموعه، مقدار ۱ به سلول‌های مربوط به ستون آن متغیر در ماتریس دسترسی اختصاص داده می‌شود، که نشان‌دهنده میزان تأثیرپذیری آن متغیر از دیگر متغیرها است. در مدل ساختاری تفسیری، مفهوم "سطح" به موقعیت شاخص‌ها در مدل اشاره دارد. هرچه یک شاخص تأثیر بیشتری بر سایر شاخص‌ها داشته باشد، در مدل ساختاری تفسیری در سطح پایین‌تری قرار می‌گیرد (صفدری و سیروس، ۱۳۹۲). به عبارت دیگر، اثرگذاری در این مدل از پایین به بالا تعریف می‌شود. شاخص‌هایی که دارای میزان تأثیرگذاری بالایی بر سایر شاخص‌ها هستند، در سطوح پایین‌تر مدل جای می‌گیرند، در حالی که شاخص‌هایی که تأثیرپذیری بیشتری از دیگر متغیرها دارند، در سطوح بالاتر مدل قرار می‌گیرند.



شکل (۳) مدل انتظارات ذی‌نفعان از مهارت‌های مدیران در توسعه آگاهی استراتژیک

بر اساس مدلی که در شکل (۳) ارائه شده است، رابطه بین مهارت‌ها در مدل انتظارات ذی‌نفعان از مهارت‌های مدیریت استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات مشخص شده است. هنگامی که مدیر استارت‌آپ توانایی کنترل محیط را با مهارت‌های ارتباطی مناسب ترکیب کند، می‌تواند شرایط بازار، نیازهای ذی‌نفعان، و فرصت‌های تعامل را به‌درستی شناسایی کند. این موضوع، علاوه بر بهبود فرآیند عضوگیری، منجر به حضور موفق‌تر شرکت در رسانه‌های اجتماعی و افزایش تعاملات با مشتریان خواهد شد. اجرای موفقیت‌آمیز این دو مهارت، تأثیر مستقیمی بر مدیریت شهرت اجتماعی و تصویر اجتماعی شرکت دارد و مدیر را در مسیر توسعه آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات توانمند می‌سازد. در ادامه، برای حفظ و صیانت از شهرت استارت‌آپ، مدیر ناگزیر خواهد بود از رسمی‌سازی ناشی از برنامه‌ریزی استراتژیک بهره‌گیرد. زمانی که برنامه‌ریزی استراتژیک، علی‌رغم کوچک بودن اندازه استارت‌آپ، اجرا شود، دو مهارت کلیدی یعنی "فهم دقیق از کسب‌وکار" و "کار بر مبنای قوانین" شکل خواهند گرفت. رسمی‌سازی ناشی از تدوین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، همراه با سایر مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک، منجر به درک عمیق‌تر از ماهیت کسب‌وکار و چگونگی توسعه آن خواهد شد. این فرآیند همچنین توانایی مدیر استارت‌آپ فناوری اطلاعات را در کار بر مبنای قوانین بهبود می‌بخشد.

جمع‌بندی

این پژوهش به بررسی مهارت‌های کلیدی مورد نیاز مدیران استارت‌آپ‌ها برای توسعه آگاهی استراتژیک از دیدگاه ذی‌نفعان پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که این مهارت‌ها نقشی اساسی در رشد و موفقیت استارت‌آپ‌ها ایفا می‌کنند و حتی تغییرات جزئی در این سازمان‌ها می‌تواند فرصتی بزرگ برای پیشرفت باشد. یکی از چالش‌های اصلی در این حوزه، چگونگی تأمین انتظارات ذی‌نفعان از مدیران استارت‌آپ‌ها در راستای توسعه آگاهی استراتژیک است. بر اساس نتایج مطالعه، ترکیب مهارت‌های کنترل محیط و ارتباطات مؤثر، تأثیر بسزایی در بهبود فرآیند عضوگیری و موفقیت در رسانه‌های اجتماعی دارد. این امر، علاوه بر تثبیت شهرت شرکت، موجب افزایش شفافیت در اهداف سازمانی، مسئولیت‌های اعضای تیم و مسیر رشد استارت‌آپ خواهد شد. این شفافیت، هماهنگی داخلی تیم را تقویت کرده و امکان تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر را برای مدیران فراهم می‌کند. همچنین، برنامه‌ریزی استراتژیک و به‌کارگیری تدابیر مدیریتی مرتبط، مهارت‌های کلیدی شناسایی‌شده در پژوهش را تقویت کرده و چالش‌های موجود در مسیر توسعه آگاهی استراتژیک را کاهش می‌دهد. نهادهای سازنده این مهارت‌ها، مدیر استارت‌آپ را قادر می‌سازد تا قوانین و اسناد شرکت

را به‌طور شفاف و کارآمد اجرا کند و این رویه را به سایر اعضای تیم نیز منتقل نماید. این رویکرد، علاوه بر بهبود هماهنگی تیمی، نقش مهمی در حفظ و ارتقای شهرت استارت‌آپ در مراحل اولیه‌ی فعالیت آن ایفا می‌کند.

از سوی دیگر، توسعه‌ی این مهارت‌ها، به‌ویژه برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت شهرت و تعامل اثربخش با ذی‌نفعان، می‌تواند اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب کرده و آن‌ها را نسبت به چشم‌انداز شرکت مطمئن سازد. در نتیجه، فرآیند تأمین مالی و حمایت‌های مالی از سوی ذی‌نفعان تسهیل خواهد شد. به‌طور کلی، اعضای تیم‌های استارت‌آپی معمولاً افراد خلاق و نوآوری هستند که با تفکر جانبی و دانش دانشگاهی وارد این حوزه می‌شوند؛ با این حال، ریسک‌های بالا و چالش‌های جدی در این مسیر (فاچینگر^۱، ۲۰۱۹)، نیازمند مدیریت صحیح است. یکی از مهم‌ترین جنبه‌های این مدیریت، کنترل شهرت و تصویر اجتماعی استارت‌آپ. این امر، فرصتی را برای مدیر فراهم می‌کند تا قوانین و مقررات داخلی شرکت را به‌درستی تدوین و اولویت‌بندی کند. علاوه بر این، این فرآیند به مدیر کمک می‌کند تا شناخت عمیق‌تری از کسب‌وکار خود داشته باشد و تصمیمات استراتژیک بهتری اتخاذ کند. در نهایت، ارتباطات سازمانی، به‌ویژه در بستر رسانه‌های اجتماعی، نقش مهمی در تعامل با ذی‌نفعان و ایجاد مشروعیت برای استارت‌آپ دارد (کاستاش^۲، ۲۰۰۹). سازمان‌ها همواره در تعامل و گفت‌وگو با ذی‌نفعان خود قرار دارند. در این میان، رسانه‌های اجتماعی این امکان را به مدیران استارت‌آپ‌ها می‌دهند که بازخوردهای مشتریان را سریع‌تر دریافت کنند، نیازهای آن‌ها را بهتر درک کنند و استراتژی‌های خود را به‌طور انعطاف‌پذیر به‌روزرسانی نمایند. این تعاملات، یکی از ابزارهای کلیدی برای توسعه‌ی آگاهی استراتژیک در محیط‌های پویا و متغیر است. استارت‌آپ‌ها برای تثبیت هویت سازمانی و جلب اعتماد ذی‌نفعان، باید ارتباطات اثربخش و راهبردی را در اولویت قرار دهند. پذیرش شرایط دشوار و محدودیت‌های منابع، همراه با ایجاد همکاری مؤثر با ذی‌نفعان، از عوامل حیاتی برای رشد پایدار این شرکت‌ها محسوب می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

پژوهش حاضر با چالش‌های متعددی مواجه بود که بر روند اجرای تحقیق و نتایج به‌دست‌آمده تأثیر گذاشت. در این راستا، محدودیت‌های مختلفی را می‌توان برشمرد که مهم‌ترین آن‌ها به شرح زیر است: یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، ماهیت منحصربه‌فرد استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات است. ویژگی‌های خاص این صنعت، به‌ویژه روندهای تحول سریع و سرریز دانش از دهه ۱۹۸۰ میلادی، باعث شده است که تعمیم نتایج به‌دست‌آمده به سایر صنایع دشوار باشد. بسیاری از متغیرهای شناسایی‌شده در این پژوهش وابسته به شرایط و منابع خاص صنعت فناوری اطلاعات هستند. این شرایط ممکن است در صنایع دیگر متفاوت باشد، بنابراین تعمیم نتایج این پژوهش به سایر حوزه‌های صنعتی نیازمند بررسی دقیق و توجه به تفاوت‌های بنیادی میان آن‌ها است. یکی دیگر از محدودیت‌های قابل‌توجه پژوهش، زمان‌بر بودن فرآیند شناسایی و انتخاب افراد مناسب برای مصاحبه و پاسخ به پرسش‌های تحقیق بود. از آنجا که پاسخ‌دهندگان باید دارای تخصص و تجربه مرتبط با استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات باشند، یافتن افراد واجد شرایط برای ارائه پاسخ‌های دقیق و معتبر چالش‌برانگیز بود. این موضوع به‌ویژه زمانی که نیاز به جمع‌آوری اطلاعات دقیق و معتبر از افراد خبره وجود داشت، پیچیده‌تر می‌شد. یکی دیگر از محدودیت‌های این پژوهش، کمبود منابع علمی معتبر به زبان فارسی در

^۱ Fachinger

^۲ Costache

این حوزه است. از آنجا که بسیاری از مطالعات مرتبط با استارت‌آپ‌ها و فناوری اطلاعات عمدتاً به زبان انگلیسی و در خارج از کشور منتشر شده‌اند، پژوهشگران در دسترسی به منابع فارسی با مشکل مواجه بودند. این مسئله موجب شد که پژوهشگران برای درک و تحلیل دقیق‌تر اطلاعات، از منابع خارجی استفاده کرده و نیاز به ترجمه و تطبیق مفاهیم داشته باشند. در نهایت، با وجود این چالش‌ها و محدودیت‌ها، پژوهش حاضر توانسته است گام‌های مؤثری در تحلیل و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی استارت‌آپ‌های فناوری اطلاعات بردارد و به درک عمیق‌تری از این مهارت‌ها دست یابد.

پیشنهادهای

یکی از پیشنهادات مهم این است که مدیران استارت‌آپ باید یک پایگاه اطلاعاتی داخلی برای ذی‌نفعان ایجاد کنند. در این پایگاه، می‌توان فردی را به‌عنوان مسئول گزارش‌دهی به ذی‌نفعان تعیین کرد تا پیشرفت‌های استارت‌آپ به‌صورت منظم و به‌روز در اختیار آن‌ها قرار گیرد. معرفی این فرد به‌عنوان نماینده رسمی و معتبر استارت‌آپ، می‌تواند به کاهش تضادهای احتمالی کمک کرده و ارتباطات شفاف و اثربخشی را میان مدیر و ذی‌نفعان برقرار سازد. این فرد همچنین می‌تواند در مواقع بروز تضاد، به‌ویژه در فرآیند جذب اعضای جدید به تیم، نقشی کلیدی در حل‌وفصل مشکلات ایفا کند. در شرایطی که عضوی جدید به تیم استارت‌آپ افزوده می‌شود، مدیر باید روند پیشرفت استارت‌آپ و اقدامات انجام‌شده برای دستیابی به فناوری‌های خاص را به‌طور کامل و شفاف برای ذی‌نفعان تشریح کند. این شفاف‌سازی نه‌تنها موجب افزایش اعتماد ذی‌نفعان می‌شود، بلکه درک بهتری از زمان‌بندی و اهداف آینده ارائه خواهد داد. در این راستا، مدیران استارت‌آپ‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات باید از رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری مؤثر برای ارائه به‌روزرسانی‌های مستمر درباره پیشرفت‌های فناورانه استفاده کنند. این امر موجب ارتقای درک ذی‌نفعان از روندها و زمان‌بندی مورد نیاز برای تحقق اهداف فناورانه شده و در نتیجه، احتمال بروز تضادهای احتمالی را کاهش می‌دهد.

پیشنهادهای برای پژوهش‌های آینده

پژوهش‌های آتی می‌توانند بر شناسایی و تحلیل دقیق‌تر توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی که برای دستیابی به آگاهی استراتژیک ضروری هستند، متمرکز شوند. این رویکرد می‌تواند به درک عمیق‌تری از عوامل کلیدی و مهارت‌های ویژه هر استارت‌آپ در توسعه آگاهی استراتژیک منجر شود. به‌منظور پیشبرد تحقیقات در این حوزه، ضروری است که مفهوم آگاهی استراتژیک به‌طور دقیق‌تری تعریف گردد تا محققان بتوانند فهرستی جامع‌تر از مهارت‌های مورد نیاز، با تأکید بر ویژگی‌های خاص هر استارت‌آپ، ارائه دهند. این تعریف می‌تواند به‌عنوان مبنای اصلی پژوهش‌های آینده در این زمینه عمل کند. یکی از حوزه‌های مهم پژوهشی که می‌تواند در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار گیرد، موضوع روتین‌سازی و رسمی‌سازی عملیات روزمره استارت‌آپ‌ها است. بررسی این موضوع می‌تواند به درک بهتر چگونگی تبدیل فرآیندهای غیررسمی به فرآیندهای سازمانی و بهینه‌سازی آن‌ها در راستای ارتقای آگاهی استراتژیک کمک نماید. این پیشنهادات می‌توانند زمینه‌ساز تحقیقات بیشتر در جهت بهبود درک و پیاده‌سازی آگاهی استراتژیک در استارت‌آپ‌ها، به‌ویژه در صنعت فناوری اطلاعات باشند. در راستای توسعه آگاهی استراتژیک و تحقق انتظارات ذی‌نفعان، مدیران استارت‌آپ‌ها باید روندهای کاری روزانه و تضادهای احتمالی ارتباطی میان کارکنان را به دقت بررسی و ثبت کنند. این اقدام می‌تواند در فرآیند مدیریت تغییرات و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک نقش بسزایی ایفا کند. به‌عبارت دیگر، مدیر استارت‌آپ باید تمامی تضادهای شناسایی‌شده در هشت متغیر کلیدی مرتبط با توسعه آگاهی استراتژیک را مستند کرده و کارکنان را بر اساس مهارت‌های ضروری

جهت پیشبرد اهداف استارت‌آپ هدایت نماید. این فرآیند باید به‌طور مستمر و شفاف به ذی‌نفعان گزارش شود تا اطمینان حاصل گردد که مسائل به‌درستی مورد پیگیری و حل‌وفصل قرار می‌گیرند.

منابع

- الله کرمی، ابوذر. کامیابی، سعید. زنده‌مقدم، محمدرضا. (۱۴۰۲). ارائه الگوی شهر هوشمند با استفاده از استارت‌آپ‌ها، مطالعه موردی: منطقه ۲۰ کلان شهر تهران، فصلنامه شهر پایدار، ۶ (۳)، ۹۹-۱۱۵.
- براری جیرندهی، آذر. سجادی، سیدمجتبی. داوری، علی (۱۴۰۱). طراحی الگوی تاب‌آوری کسب‌وکارهای نوپا، مسیری به سوی آینده‌نگاری کسب‌وکارهای نوپا. آینده‌پژوهی/ایران. ۷ (۲) صص ۱۵۵-۱۷۹.
- حسابی، فاطمه، الهی، شعبان. حسن زاده، محمد، شایان، علی. (۱۴۰۰). چارچوب تحلیلی تجاری‌سازی علم و فناوری با رویکرد فراترکیب: بررسی ابعاد تحلیل، بازیگران و کارکردها. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۱۴ (۳)، ۴۰۱-۴۲۰.
- ریبینی‌اک، لاورنس. عملیاتی کردن استراتژی. (ترجمه نادر مظلومی، شهرام خلیل نژاد. سید علیرضا هاشمی). تهران: نشر ادبستان (۱۳۹۵).
- صالحیان، مسلم. بهرامی، شهاب. راسخ، نازنین. ریزوندی، آیه. (۱۴۰۱). ارائه مدل توسعه استارت‌آپ‌های ورزشی در ایران. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۱۲ (۲۳)، ۸۱-۹۴.
- صفدری رنجبر، مصطفی، سیروس، کاوه محمد. (۱۳۹۲). الگوی جدیدی برای ترسیم نقشه استراتژی با رویکرد ISM DEMATEL - مطالعه موردی: صنعت بانکداری. یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. دانشگاه صنعتی شریف. تهران. آذرماه.
- طیب زاده، فیروزه. حجازی، سید رضا. موسی خانی، مرتضی. (۱۴۰۳). نقش گرایش به رویکرد استارت‌آپ ناب بر عملکرد پروژه توسعه محصول جدید در حوزه زیست فن‌آوری. توسعه کارآفرینی. ۱۷ (۳) صص ۳۳-۵۲.
- مندعلی زاده، زینب. زهره وندیان، کریم. عظیمی محمدرضا. (۱۴۰۲). شناسایی موانع رشد استارت‌آپ‌ها در بخش ورزش و ارائه راهکار. مطالعات راهبردی ورزش و جوانان. ۲۲ (۶۲)، ۴۰۳-۲۸۵.

References

- Alabdaly, D. (2021). The impact of strategic awareness on organizational readiness. *Webology*, 18(2), 487-507.
- Al-Hadrawi, R. H., Al-Thibawi, A. A. K., & Al-Zubaidi, H. H. (2020). The role of strategic awareness in achieving organizational sustainability: An exploratory study in the Najaf Cement Factory. *Kufa Arts Journal*, 43(1), 18-31.
- Atherton, A., & Hannon, P. (1997). Strategic awareness and the process of innovation. *Journal of Enterprising Culture*, 5(2), 193-208.
- Badaoui, M., & Chettih, A. (2021). The role of competitive intelligence in the strategic management of small and medium enterprises. *South East Asia Journal of Contemporary Business and Law*, 13(2), 103-110.
- Banal-Estañol, A., Macho-Stadler, I., Nieto-Postigo, J., & Pérez-Castrillo, D. (2020). Early individual stakeholders, first venture capital investment, and exit in the UK startup ecosystem. *ICREA Academia Programme & Severo Ochoa Programme*.
- Chowdhury, R., Siedler, B., & Lall, S. (2021). Entrepreneurship under extreme constraints: Evidence of micro-bricolage from Rohingya refugee camps. *Academy of Management Proceedings*.
- Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A. (2021). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 123, 1-13.

- Costache, M. (2010). Book review on *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 1(2), 225–228.
- Del Sarto, N., Ferrigno, G., Parida, V., & Di Minin, A. (2023). Do start-ups benefit from coworking spaces? An empirical analysis of accelerators' programs. *Review of Managerial Science*, 17(7), 2471–2502.
- De Sousa Mendes, G., & Carlos de Toledo, H. J. (2011). The fuzzy front end of new product development for Brazilian technology-based companies in the medical device industry: A causal model. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 8(1), 83–102.
- Fachinger, U. (2019). Senior entrepreneurship: Self-employment by older people—An uncharted territory. *International Review of Economics & Business*, 22, 95–106.
- Ferrigno, G., Del Sarto, N., & Di Minin, A. (2024, August 29). How do large corporations engage with startups? The rise of corporate service providers. *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Ford, R. C., Wang, Y., & Vestal, A. (2012). Power asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 755–779.
- Fritsch, M., & Wyrwich, M. (2019). Regional emergence of start-ups in information technologies: The role of knowledge, skills and opportunities. *Foresight and STI Governance*, 13(2), 62–71.
- Gerhardt, V., dos Santos, J., Rubin, E., Neuenfeldt, A., & Siluk, J. C. M. (2021). Stakeholders' perception to characterize the start-ups success. *Journal of Technology Management & Innovation*, 16(1), 38–50.
- Halis, M., Turkay, O., Sariisik, M., & Calman, I. (2012). Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey. *African Journal of Business Management*, 6(32), 9188–9201.
- Herath, S. K. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, 26(9), 895–915.
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: Theoretical foundations and required capabilities of the academic discipline. *Marketing Science*, 43, 411–428.
- Ibrahim, I. R., & Al-Nuaimi, S. A. (2020). The role of shared governance and strategic awareness in reducing barriers to achieving strategic objectives: Field research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(4), 100–111.
- Koseoglu, R. (2024). Scaling strategies and business performance improvements for startups in digital ecosystem [Master's thesis, University of Twente].
- Khuan, H. A., Andriani, E., & Yanto Rukmana, A. (2023). The role of technology in fostering innovation and growth in start-up businesses. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(3), 124–133.
- Kumar, A., & Singh, V. (2019). Overview of interpretive structural modeling. *International Journal of Engineering Applied Sciences and Technology*, 4(5), 536–540.
- Lee, S. (2022). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58–92.
- Men, L. R., Ji, Y. G., & Chen, Z. F. (2020). *Strategic communication for startups and entrepreneurs in China*. Routledge.
- Sen, A. (2005). Human rights and capabilities. *Journal of Human Development*, 6(2), 151–166.

- Suck, E. A., Morshed, G., & Kol, O. (2023). Stakeholder expectations and contributions to creating a market for automated, connected, electric and shared vehicles. *Research in Transportation Business & Management*, 50, 1–12.
- Semenova, V. (2021). Entry dynamics of startup companies and the drivers of their growth in the nascent blockchain industry [Doctoral dissertation, Corvinus University of Budapest].
- Suominen, A., Hyrynsalmi, S., Aarikka-Stenroos, L., & Seppänen, M. (2017). Are software start-ups different? An empirical study on performance of Finnish software companies. In *Proceedings of the 23rd ICE/IEEE ITMC Conference* (pp. 1–10). IEEE.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy, and innovation. *Long Range Planning*, 43(3–4), 172–194.
- Tåg, J., Åstebro, T., & Thompson, P. (2016). Hierarchies and entrepreneurship. *European Economic Review*, 89, 89–101.
- Ter Halle, I., Beekhof, T., & Ruel, H. (2016). How do start-ups engage with stakeholders? In *Proceedings of the Euprera Congress* (pp. 1–16).
- Teti, E., Dallochio, M., Filippone, L., & Mariani, G. (2023). Round duration and equity injection in venture capital: An empirical analysis in the medtech sector. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(2), 1–15.
- Wallin, T. (2024). Planning a data strategy for a start-up company [Master's thesis, Tampere University].