

## ارائه الگوی توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار در ایران

میثم ظهوریان<sup>۱\*</sup>، فریبرز رحیم‌نیا<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استاد دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ دریافت: ۹۳/۷/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱/۲۴

### چکیده

خوشه‌های کسب و کار، الگویی نوین از توسعه اقتصادی در جهان به‌شمار می‌روند. در سال‌های اخیر سیاستگذاران کشور ما نیز به این الگو توجه بسیاری داشته‌اند. براین اساس، این پژوهش در پی آن است که با استفاده از تجربیات کسب‌شده در زمینه توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران، الگویی را نیز برای توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار در کشورمان پیشنهاد کند. برای ارائه الگوی مذکور از استراتژی کیفی مطالعه موردی استفاده شد. داده‌های پژوهش به روش تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شد. جامعه مورد مطالعه را عاملان توسعه و فعالان و مسئولان سازمان منطقه‌ای سیاستگذار خوشه‌های کسب و کار در ایران تشکیل می‌دهند. از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزار اصلی گردآوری اطلاعات استفاده شد. در پژوهش حاضر، پنج خوشه کسب و کار مبلمان شاندیز، کفش مشهد، زعفران خراسان رضوی، لبنیات گرگان و پسته کرمان به‌عنوان موردهای مطالعه انتخاب شدند. نتایج تحقیق به شناسایی ۲۴ مضمون پایه منجر شد که در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. این مضامین شامل دخالت مؤثر دولت، سرمایه اجتماعی، برنامه‌ریزی در خوشه‌ها، نکات روان‌شناسی و خصوصیات عامل توسعه خوشه است که تمام این مضامین ذیل مضمون فراگیر توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار تعریف شدند.

**واژه‌های کلیدی:** ایران، توسعه پایدار، توسعه منطقه‌ای، خوشه‌های کسب و کار.

## مقدمه

در حالی که خوشه‌ها از سال‌های پیش در کشورهای صنعتی وجود داشته‌اند و در کشورهای دیرتر صنعتی شده نیز به رویکرد توسعه صنعتی توجه می‌شود (Schmitz, 1989). مطالعات متعددی در مورد الزامات و پیامدهای توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب و کار توسط پژوهشگران صورت گرفته است، اما تاکنون به ارائه مدل‌های جامع با نگاه چندبعدی به منظور پیاده‌سازی فرایندهای توسعه خوشه‌ای توجه کمی شده است (Garone et al., 2014). در سه دهه گذشته، پژوهشگران مطالعات فراوانی را در حوزه الزامات و کاربردهای توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب و کار انجام داده‌اند. تحقیقات این حوزه تاکنون به پرسش‌های متعددی در مورد تأثیر توسعه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب و کار بر عواملی مانند قدرت، درآمد، عملکرد فردی، نگرش شغلی، رقابت‌پذیری، جهانی‌شدن، کارآفرینی، مدیریت دانش و نوآوری توجه کرده‌اند (Kilduff & Brass, 2010). در واقع، عمده تحقیقات در زمینه خوشه‌ها و شبکه‌های کسب و کار بدون ارائه تصویری جامع فقط بر بخش کوچکی از مسائل مرتبط با این مدل تمرکز دارند. محققان به این مسئله کمتر توجه کرده‌اند که چه الگوها و روش‌هایی ممکن است در توسعه این اشکال همکاری‌های بین‌بنگاهی کارآمد باشد (Carpenter et al., 2012).

در کشور ما نیز، در سال‌های اخیر توجه ویژه‌ای به این راهبرد از سوی دولت صورت گرفته است. از منظر قانونی، بر موضوع توسعه خوشه‌های کسب و کار در ماده ۳۹ قانون برنامه چهارم توسعه و همچنین در مواد ۸۰، ۱۰۴، ۱۵۰ و ۱۹۴ قانون برنامه پنجم تأکید شده است. همچنین، در ماده ۱۰ سیاست‌های کلی نظام در بخش صنعت بر ایجاد خوشه‌های صنعتی از طریق تقویت پیوند بین صنایع کوچک و متوسط به منظور ارتقای توان رقابتی این بنگاه‌ها تأکید شده است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین در حوزه اجرایی، تاکنون ۴۳ پروژه توسعه خوشه‌ای در مناطق مختلف کشور پایان یافته است و ۴۷ پروژه در حال اجراست (سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، ۱۳۹۳). برخلاف این مسئله، هنوز به پرسش‌های بسیاری در مورد طبیعت خوشه و ارتباطات درونی و بیرونی، نیروهای هدایت‌کننده و عوامل موفقیت آن در کشورمان پاسخ کاملی داده نشده است، در حالی که بخشی از این مسائل باید از طریق مطالعات موردی مبتنی بر شواهد واقعی و پژوهش‌های مقایسه‌ای حل شوند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳). مروری بر تجربیات توسعه خوشه‌ای در کشور

بیان می‌کند این فعالیت‌ها در برخی موارد به دلیل نبود مدل بومی جامع که بر تجربیات عملی این عرصه در کشورمان مبتنی باشد، نتوانسته است پایداری لازم را داشته باشد و همکاری‌ها در طول برنامه توسعه خوشه‌ای پس از اتمام پروژه فقط به مدت کمی ادامه داشته است، باید توجه داشت الگوی توسعه خوشه‌ای از اساس مدلی درون‌زا و مبتنی بر اقتضانات منطقه‌ای و شرایط منحصر به فرد ملل مختلف است (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین، به دلیل تفاوت ساختارهای اجتماعی و اقتصادی در کشورهای مختلف، مدل‌های توسعه خوشه‌ای نیز باید متناسب با بافت خود طراحی شوند. براین اساس، پژوهش حاضر درصدد ارائه الگویی اکتشافی برای توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار با استفاده از تجربیات موفق موجود در این حوزه در کشورمان است.

## مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### خوشه‌های کسب و کار

به شبکه‌سازی بین کسب و کارها در قالب اشکال و عناوین گوناگونی در مطالعات اشاره شد که در این میان می‌توان به خوشه‌های کسب و کار<sup>۱</sup>، سرمایه‌گذاری مشترک<sup>۲</sup> و شبکه‌های استراتژیک<sup>۳</sup>، تولید تحت امتیاز، کنسرسیوم‌ها و اتحادهای راهبردی<sup>۴</sup> اشاره کرد. در این میان، الگوی خوشه‌های کسب و کار در سال‌های اخیر مورد توجه سیاستگذاران توسعه صنعتی در ایران و بسیاری از کشورهای در حال توسعه بوده است (Zohurian et al., 2013). پورتر (۲۰۰۰) خوشه صنعتی را به عنوان «تمرکز جغرافیایی بنگاه‌ها و نهادهای مرتبطی که در یک حوزه فعالیت می‌کنند و با یکدیگر روابط مکمل دارند» تعریف می‌کند. در ایران نیز تعریف سازمان یونیدو مبنای سیاستگذاری‌های حوزه توسعه خوشه‌ها قرار گرفته است. این سازمان خوشه‌ها را مجموعه‌ای از بنگاه‌های همگن تعریف می‌کند که در ناحیه‌ای جغرافیایی متمرکزند و با فرصت‌ها و چالش‌های مشترکی روبه‌رو می‌شوند (منصوری، ۱۳۸۱).

براجرت و همکاران (۲۰۱۱) به تکمیل کار پورتر از طریق ارائه مفهومی کاربردی تر از

- 
1. Business clusters
  2. Joint ventures
  3. Strategic networks
  4. Strategic alliances

خوشه پرداخته‌اند. آن‌ها خوشه را «شبکه‌ای تولیدی از بنگاه‌های متمرکز و وابسته به یکدیگر که در طول زنجیره‌ای ارزش‌ساز با یکدیگر مرتبط‌اند» تعریف کردند. این زنجیره از ابتدایی‌ترین قسمت کار مانند تحقیقات مقدماتی تا بازاریابی و فروش را دربر می‌گیرد (Brachert et al., 2011). حتی بنگاه‌هایی که در یک بخش از زنجیره ارزش فعالیت می‌کنند و به شکل افقی با زنجیره ارزش ارتباط دارند، از مزایای یادگیری دوجانبه و انگیزش بهره می‌برند. حتی اگر این بنگاه‌ها تبادل مستقیم با یکدیگر نداشته باشند، می‌توانند از مزایای انجام‌دادن فعالیت‌های مشابه در یک منطقه بهره ببرند (Malmberg & Maskell, 2002).

### مدل‌های توسعه خوشه‌ای

در سال‌های اخیر، بحث توسعه کسب و کارها فراگیر شده است؛ این موضوع به دلیل الگوی توسعه خوشه‌ها و قرارگرفتن آن در زمره سیاست‌های توسعه‌ای بسیاری از کشورهای درحال توسعه و همچنین توجه بسیاری از سازمان‌های توسعه‌ای به آن است که موجب شده است الگوهای اجرایی مختلفی برای توسعه خوشه‌ها در کشورها و سازمان‌های مختلف محلی و ملی و بین‌المللی طراحی شود. این موضوع به طور عمده از این مسئله نشئت گرفته است که خوشه‌ها از اساس الگوی توسعه‌ای درون‌زا در نظر گرفته می‌شوند و بر شرایط و ساختارهای اجتماعی و اقتصادی منطقه‌ای مبتنی هستند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳). در این بخش پژوهش، به برخی از تحقیقات انجام‌گرفته در زمینه الگوهای توسعه خوشه‌ای در ایران و جهان اشاره می‌شود.

بلاندی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی به معرفی مدل ایتالیایی در توسعه خوشه می‌پردازد. وی ضمن تأکید بر اهمیت تلاش در راستای ایجاد ارائه‌دهندگان خدمات تخصصی محلی، بر تقویت روابط اجتماعی و اقتصادی درونی بین بنگاه‌های کوچک و متوسط محلی و در نتیجه ایجاد سیستمی محلی از روابط اجتماعی تأکید زیادی دارد. همچنین، وی به وجود چارچوبی متشکل از سه لایه اصلی شامل ساختار، نظام هدایتی و کارایی و روابط بین این لایه‌ها در این خوشه‌ها اشاره می‌کند. جیان پینگک<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) نیز به بررسی الگوهای توسعه خوشه‌ای در کشور چین

1. Bellandi

2. Xianping

پرداخته و چهار الگوی خوشه‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط را در این کشور معرفی کرده است. وی این الگوها را به ترتیب الگوی شن‌ژن، جیانگ‌سو، ون‌ژو و ژنگوانکان<sup>۱</sup> می‌نامد. نتایج تحقیق مذکور نشان داد هرچند هریک از چهار مدل مذکور مؤلفه‌ها و مختصات نهادی متفاوتی با یکدیگر دارند، اما داشتن شرایط رقابتی در بازار و همچنین نیاز به ارائه خدمات حمایتی از سوی دولت و سازمان‌های اجتماعی مؤلفه مشترک این مدل‌ها هستند. کگلی و دینی<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نیز به بررسی تجربه سازمان توسعه صنعتی ملل متحد در پیاده‌سازی مدل توسعه خوشه‌ای در چهار کشور در حال توسعه پرداختند و چهار مضمون توجه به ارتقای شبکه‌ها در خوشه، بهبود ساختار درونی بنگاه‌ها، افزایش گفت‌وگو و تعامل بین بخش خصوصی و دولتی و بهبود شرایط نهادی خوشه را به‌عنوان مهم‌ترین مضامین مؤثر در پیاده‌سازی این مدل معرفی کردند. همچنین، آن‌ها بر قابلیت‌هایی مانند تیم‌سازی و ارتباط مؤثر برای عامل توسعه و در نظر گرفتن مشوق‌هایی برای توسعه شبکه‌ها در خوشه تأکید می‌کنند.

در ایران، در حال حاضر الگویی مبتنی بر رویکرد یونیدو استفاده می‌شود که شامل مراحل مطالعه شناختی، اعتمادسازی، پیاده‌سازی برنامه‌های عملیاتی، ارزیابی و خروج است. این الگو مبتنی بر حضور فردی غیرذی‌نفع در کسب و کار است و عامل توسعه در خوشه در نظر گرفته می‌شود که سه تا پنج سال به‌عنوان تسهیل‌گر در فرایند توسعه خوشه مداخله می‌کند (منصوری، ۱۳۸۱).

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدلی اکتشافی برای توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار در ایران است. براین اساس، برای ارائه الگوی مذکور طرح مناسب تحقیق رویکردی کیفی دارد. پژوهش کیفی را می‌توان «کاوشی از درون» نیز نامید (Bryman, 2012: 108) که هدف آن تجسس در ابعاد مختلف پدیده، کسب داده‌های عمیق و تشریح کامل و جزئی پدیده مورد پژوهش است (Myers, 2013). همچنین، پژوهش به‌لحاظ فلسفی در پارادایم تفسیری قرار می‌گیرد. با توجه به

1. Zhongguancun  
2. Ceglie & Dini

موضوع پژوهش، مطالعه موردی به‌عنوان مناسب‌ترین راهبرد برای این پژوهش انتخاب شد. راهبرد تحقیق مطالعه موردی در پژوهش‌هایی مناسب است که رابطه سیستم با بافت آن و رابطه‌ها و ارتباطات درون یک سیستم اهمیت دارد و همچنین در مواردی مفید است که پدیده‌های مورد مطالعه به آسانی از بافت خود قابل تفکیک نیستند (Yin, 2011). علاوه بر مطالعه موردی، از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> نیز برای سازمان‌دهی و نمایش یافته‌های پژوهش استفاده شد. مضمون به‌عنوان الگویی از معانی تعریف شد که در داده‌های کیفی قابل اکتشاف است (Joffe, 2011). تحلیل شبکه مضامین نیز روشی مناسب برای نمایش نتایج تحلیل مضمون است. در این روش که آن را آترایداسترلینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) معرفی کرد، براساس روندی مرحله‌به‌مرحله سه نوع مضمون شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و عمومی یا فراگیر در داده‌های کیفی توسط محقق شناسایی می‌شود و سپس روابط بین این سطوح از طریق ترسیم شبکه‌ای تارنماگونه نمایش داده می‌شود.

در تحقیق حاضر، پنج خوشه کسب و کار فعال در ایران شامل خوشه‌های صنعتی مبل‌مان شاندریز (با مرکزیت روستای ویرانی و بیش از پانصد بنگاه عضو خوشه)، زعفران خراسان رضوی (با مرکزیت شهرک صنعتی توس مشهد و ۲۸ بنگاه اصلی عضو خوشه)، کفش مشهد (با عضویت بیش از هشتصد واحد تولیدی در نقاط مختلف مشهد)، لبنیات گلستان (با عضویت بیش از سی بنگاه در نقاط مختلف استان گلستان) و پسته کرمان (با مرکزیت شهرهای کرمان و رفسنجان) برای مطالعه انتخاب شد. خوشه‌های منتخب براساس شاخص‌های موفقیت در فاز پیاده‌سازی (به تشخیص مسئولان سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی)، پایداربودن و فعال‌بودن شبکه‌های ایجادشده در خوشه و همچنین در دسترس‌بودن برای انجام‌دادن تحقیق و همکاری عامل توسعه انتخاب شدند. ابزار اصلی پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با عاملان توسعه و فعالان این خوشه‌ها- به‌ویژه سرشبکه‌ها و اعضای شبکه‌های شکل‌گرفته درون خوشه‌ها- و مسئولان سازمان منطقه‌ای سیاستگذار توسعه خوشه‌هاست. همچنین، از تکنیک مصاحبه رفتار وقایع در مصاحبه‌ها استفاده شد. در این روش توسعه‌یافته توسط مک کلند<sup>۳</sup> (۱۹۷۸)، از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شود برخی از وقایع مهم را که در مدت فعالیت خود در موضوع پژوهش با آن درگیر شده است، نحوه مواجهه با

- 
1. Thematic analysis
  2. Attride-Stirling
  3. McClelland

آن و نتیجه را به صورت داستانی روایت کند. نمونه گیری پژوهش به روش هدفمند و براساس اصل توقف در مرحله اشباع صورت پذیرفت که در نهایت به هدفه مصاحبه با افراد مرتبط با موضوع پژوهش منجر شد و به دلیل تکراری شدن کدهای حاصل در دو مصاحبه انتهایی نمونه گیری متوقف شد. نمونه مورد مصاحبه شامل پنج عامل توسعه خوشه‌های مورد مطالعه، شش نفر از مسئولان سازمان منطقه‌ای سیاستگذار توسعه خوشه‌ها (معاون صنایع کوچک و مسئولان دفتر توسعه خوشه‌ها) و شش نفر از فعالان شبکه‌های شکل گرفته در خوشه‌های مورد مطالعه است. کدگذاری و تحلیل داده‌ها با نسخه ۱۰ نرم‌افزار مکسکودا<sup>۱</sup> انجام گرفت و مدل پژوهش نیز با استفاده از نرم‌افزار مایند مپ<sup>۲</sup> طراحی شد.

### یافته‌ها

در این پژوهش، از طریق مصاحبه با فعالان توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران به مطالعه الگوی توسعه پایدار خوشه‌های صنعتی در ایران پرداخته شد. تحلیل یافته‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکسکودا به شناسایی ۲۴ مضمون پایه منجر شد که این مضامین در نهایت در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده گروه‌بندی شدند که در این بخش از پژوهش به این مضامین اشاره می‌شود.

### دخالت مؤثر دولت

• انتخاب مبتنی بر اولویت: اولین و مهم‌ترین گام در توسعه خوشه‌های کسب و کار در سطح سیاستگذاران، اولویت‌گذاری و انتخاب مبتنی بر مزیت‌های منطقه‌ای و قابلیت توسعه خوشه‌ها برای توسعه است.

«اوایل کار، خوشه‌ها را همین جوری براساس پیشنهادهایی که از سوی افراد مختلف مانند نماینده‌های مجلس می‌آمد برای توسعه انتخاب می‌کردیم. بعد می‌دیدیم تمایلی از سوی فعالان خوشه وجود ندارد یا اصلاً ساختار صنعت خیلی قابلیت کار خوشه‌ای ندارد.»

1. Maxqda

2. MindMap

- پشتیبانی هدایت شده: حمایت نهادهای پشتیبان دولتی از شبکه نباید موجب دخالت مستقیم در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها باشد، اما باید غیرمستقیم شبکه را به سمت صحیح هدایت کند. رویکرد اصلی حمایت نهادهای پشتیبان دولتی در توسعه خوشه به صورت تسهیل‌گر است نه تولی.
- «برخی مسئولان دائم می‌خواهند در تمام برنامه‌های خوشه حضور داشته باشند. در سخنرانی‌های سمینارهای خوشه اول صحبت کنند. لوگوشان در تمام نمایشگاه‌هایی باشد که خوشه شرکت می‌کند.»
- حمایت از فعالیت‌های خوشه به‌جای حمایت مستقیم: پس از شکل‌گیری خوشه، حمایت‌های مادی باید از فعالیت‌ها و برنامه‌های مشترک فعالان خوشه صورت گیرد نه حمایت مستقیم مالی از شبکه.
- پلکانی بودن کمک‌ها: در فازهای اولیه باید درصد پرداختی نهادهای پشتیبان از فعالیت‌های خوشه بیشتر باشد و هرچه فعالیت بیشتر می‌شود سهم پرداختی اعضا افزایش یابد.
- حمایت براساس خروجی: کمک‌هایی که به خوشه و شبکه‌های فعال در آن می‌شود باید براساس خروجی‌ها (مثلاً درصدی از میزان مشارکت در برنامه‌ها) انجام گیرد.
- «در یک نمایشگاه خارجی غرفه مشترکی گرفتیم و بیشتر هزینه را هم از نهادهای پشتیبان تأمین کردیم، اما وقتی رفتیم نمایشگاه بعضی از اعضای که با ما آمده بودند، در غرفه نمی‌آمدند و کمکی نمی‌کردند و بیشتر دنبال تفریح بودند.»

### ارتقای سطح سرمایه اجتماعی

- بسترسازی ارتباط اعضا: باید بسترهایی به صورت واقعی و مجازی در نظر گرفته شود تا فرصت گفت‌وگو و دیدار اعضا با یکدیگر فراهم شود. نفس تعامل بیشتر ممکن است موجب شکل‌گیری همکاری شود.
- «هرچند بسیاری از فعالان خوشه همکارند، ولی از بس درگیر کارند و سرشان توی لاک خودشان است، مدتی طولانی همدیگر را نمی‌بینند. همین که شما زمینه دیدار را برای این‌ها فراهم کنی همکاری‌هایی بینشان شکل می‌گیرد.»



- برنامه‌های حساس‌سازی: برگزاری برنامه‌هایی برای بازدید از خوشه‌های مشابه موفق و تجربیات علمی مناسب ممکن است ضمن ارتقای سطح دید اعضا و تمایل به همکاری، موجب افزایش اعتماد و دوستی میان اعضای خوشه شود.
- «هر چقدر هم که شما مزیت کار جمعی را برای فعالان خوشه توضیح دهی، تأثیرش به اندازه نشان دادن یک نمونه موفق نیست.»
- نقش اعتمادساز عامل توسعه: مهارت‌های ارتباطی عامل توسعه خوشه است و شخصیت وی موجب اعتماد بیشتر اعضا می‌شود و همچنین از این طریق ممکن است به دریچه‌ای ارتباطی بین اعضا تبدیل شود.
- «اگر عامل توسعه نتواند اعتماد بقیه را جلب کند، نمی‌تواند بقیه را با یکدیگر ارتباط دهد.»
- فعالیت‌های مشترک: هرچند در اجرای برنامه‌های مشترک بیشتر عوامل مادی و منافع اقتصادی به عنوان هدف ذکر می‌شود، اما باید هدف اصلی آن ایجاد و بسط تجربه فعالیت مشترک باشد.

### برنامه‌ریزی در خوشه‌های کسب و کار

- تدوین و ایجاد چشم‌انداز مشترک: وجود دید مشترک در مورد فعالیت‌ها و وضعیت آینده خوشه ممکن است در برنامه‌ریزی‌ها بسیار مؤثر باشند. اگر چشم‌انداز واحدی در خوشه وجود نداشته باشد، رسیدن به اجماع نظر در انتخاب راهبردها و برنامه‌های عمل بسیار مشکل می‌شود.
- «بعضی وقت‌ها می‌بینم تصاویر ذهنی اعضا از خوشه بسیار با هم فاصله دارد. یکی برنامه‌های توسعه‌ای خوشه را فقط بهانه‌ای برای دیدن دوستانش می‌داند و دیگری دنبال فتح بازارهای بین‌المللی است. اگر این تصاویر ذهنی را نتوان حداقل کمی به هم نزدیک کرد، ایجاد هم‌افزایی خیلی مشکل است.»
- تدوین مشارکتی برنامه‌ها: اگر فعالان خوشه بخواهند همکاری پایدار داشته باشند، باید به‌طور مشترک در مورد اولویت‌ها، راهبردها، فعالیت‌ها و اجرای آن‌ها توافق داشته باشند. تدوین دستوری برنامه‌ها توسط فرد یا افرادی ویژه و تحمیل آن به دیگران موجب ناپایداری شبکه می‌شود.

• توجه به گروه‌های مختلف ذی‌نفعان: یکی از خطرهای برنامه‌ریزی توسعه خوشه این است که به دلیل تسلط اعضای قوی‌تر، قدیمی‌تر یا بانفوذتر، ممکن است در تدوین برنامه‌های اجرایی بیشتر نیاز و شرایط آن‌ها - نه اکثریت اعضا - ملاک و مدنظر قرار گیرد.

«اگر ارتباط توسعه‌گرهای خوشه به‌طور دائم با گروه ویژه یا طبقه‌ای ویژه از اعضا باشد، به تدریج کانالیزه می‌شود و فقط مطابق منافع و نیازهای همان‌ها پیش می‌رود.»

• تفویض اختیار: مسئولیت‌ها در اجرای برنامه‌ها باید به تدریج به اعضا واگذار شود. تفویض اختیارات اجرایی موجب می‌شود عامل توسعه بتواند بیشتر بر تعاملات بین اعضا تمرکز کند و از درگیری در جزئیات امور اجرایی پرهیز کند.

«من مدتی به شدت درگیر کارهای خرد اجرایی خوشه می‌شدم و بعد از مدتی دیدم دارم خسته می‌شوم و دیگر نمی‌توانم.»

• حرکت از برنامه‌های ساده‌تر به پیچیده: در ابتدای فعالیت توسعه خوشه بهتر است برنامه‌هایی با پیچیدگی کمتر و زودبازده مدنظر قرار گیرد تا به تدریج سرمایه اجتماعی در خوشه افزایش یابد و فعالان با منافع کار مشترک آشنا شوند و اخلاقیات یکدیگر و چالش‌های کار جمعی را نیز بهتر درک کنند.

«در عامل توسعه و بعضی فعالان در اوایل کار گرایش به اجرای برنامه‌های خیلی کلان و خیالی وجود داشت که در عمل دیدیم امکان تحقق آن وجود ندارد.»

• فرصت‌محوری برنامه‌ها: در تدوین برنامه‌ها، اغلب تمایل فعالان بر تمرکز به رفع تهدیدهاست، درحالی‌که برنامه‌های معطوف به رفع تهدیدها بسیار بلندمدت است و شانس کمتری برای ایجاد اجماع درمورد آن بین فعالان خوشه وجود دارد؛ بنابراین، باید عامل توسعه تلاش کند در تدوین برنامه‌ها توجه اعضا را به استفاده از فرصت‌ها و تدوین برنامه‌های معطوف به آن متمرکز کند.

«فعالان خوشه خیلی دوست دارند در خوشه اول مشکلاتشان رفع شود و خیلی نگاه

نمی‌کنند که چه کارهای ایجابی را می‌توان برای توسعه انجام داد.»

## مسائل روان‌شناختی

- مدیریت انتظارات: در نوع رفتار و تعامل عامل توسعه خوشه باید با فعالان به‌شکلی اقدام شود که توقعات غیر واقعی و کاذب در آن‌ها شکل نگیرد. تفاوت در رضایت از خوشه به دلیل سطح انتظارات فعالان از خوشه و مقایسه آن با واقعیت است. افزایش توقع از خوشه به‌ویژه در اوایل فعالیت به نارضایتی از کارکردهای خوشه منجر می‌شود. «بعضی مسئولان در جلسه‌هایی که با فعالان برگزار می‌کنیم قول‌های بدون پشتوانه می‌دهند و بعد از جلسه هرچه را گفتند فراموش می‌کنند. همین موجب شکل‌گیری انتظارات در فعالان خوشه می‌شود.»
- عادلانه و شفاف بودن تخصیص منابع: یکی از اصول فعالیت خوشه تقسیم عادلانه و با برنامه‌ریزی دقیق منافع حاصل از فعالیت‌های شبکه‌ای است. تیم توسعه باید در تخصیص منابع خوشه و انتخاب مشارکت‌کنندگان در برنامه‌ها طوری عمل کنند که همه اعضا احساس کنند عدالت رعایت می‌شود و ملاک‌های تخصیص منابع برای فعالان شفاف است و عادلانه ادراک می‌شود. «من برای انتخاب اعضا و شرکت در برنامه‌ها یا مواردی که بودجه‌ای برای وام‌دادن دارند، ملاک‌های مشخصی دارم، اما هر قدر هم که عادلانه عمل کنم، باز هم عده‌ای شاکی هستند و فکر می‌کنند پارتی‌بازی کردم.»
- جلوگیری از غلبه فضای منفی: باید فضای جلسه‌ها و ارتباطات درون خوشه به‌شکلی مدیریت شود که فضای منفی، بهانه‌گیری و نق‌زدن در جلسه‌ها و ارتباطات غالب نباشد. به‌ویژه مرکزیت‌داشتن افراد با روحيات منفی در برنامه‌ها ممکن است موجب ناامیدی دیگران شود. «برخی افراد از لحاظ روحیه منفی‌با فاند و فقط نقاط منفی و بدترین احتمالات را می‌بینند. حضور این افراد در جلسه‌های برنامه‌ریزی خوشه، رسیدن به اجماع را در برنامه‌ها (به‌ویژه در برنامه‌های بزرگ مشترک) بسیار مشکل می‌کند.»
- جلوگیری از منفعت‌طلبی: علاوه بر مسائل اقتصادی و مالی در توسعه خوشه و مقدم بر آن، باید عامل توسعه به رشد اخلاقی و فکری فعالان نیز توجه کند. عناصری مانند ترجیح منافع جمعی و اجتماعی به سود شخصی، وجود اخلاق تشکیلاتی و روحیه کار

جمعی بین اعضا در توسعه خوشه بسیار مؤثرتر از مسائل مادی است و عامل توسعه باید این مسائل را به هنجار در خوشه تبدیل کند.

«بعضی از فعالان حتی در برنامه‌های جمعی به‌شکلی دنبال سود شخصی هستند که به دیگران آسیب می‌زند؛ مثلاً در غرفه مشترکی که در نمایشگاه داشتیم، یک نفر محصولات خود را طوری چیده بود که شکل غرفه را به هم می‌زد و موجب ناراحتی بقیه و اختلاف بین شرکت‌کنندگان شد. هنوز در بین صنعتگران ما روحیه جدی برای کار تیمی وجود ندارد.»

### خصوصیات عامل توسعه

- توانمندی‌های ارتباطی: عامل توسعه به‌عنوان فرد تسهیل‌گر و محور ارتباطات بین فعالان خوشه با یکدیگر و نهادهای خارج از خوشه، باید مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی بالایی داشته باشد.
- داشتن نگاه سیستمی و کل‌نگر: خوشه سیستمی اجتماعی و چندبعدی است و عامل توسعه باید فهم لازم در زمینه مسائل مختلف داشته باشد و بتواند در رفتار و برنامه خود اجزای مختلف سیستم را در نظر بگیرد.
- تعهد اجتماعی: عامل توسعه باید متعهد به منافع خوشه باشد و منافع شخصی را بر منافع مجموعه فعالان خوشه ترجیح ندهد. همچنین، وی باید با علاقه تمام توان و انرژی خود را صرف توسعه خوشه کند.
- «به‌دلیل شرایط مادی نامناسبی که در آیین‌نامه‌های فعلی برای تیم توسعه دیده شد، اگر عامل توسعه به کارش تعهد نداشته باشد، خیلی راحت وارد تجارت در حوزه کسب و کار خوشه می‌شود و اصل کار توسعه‌ای در خوشه به حاشیه می‌رود.»
- مهارت مدیریت جلسه: توانایی مدیریت جلسه‌ها و هدایت آن برای گرفتن نتیجه مشخص نیز از مهارت‌های مهم مورد نیاز عامل توسعه است. بخش زیادی از تعاملات درون خوشه و همچنین ارتباطات بین فعالان و بخش دولتی در جلسه‌ها اتفاق می‌افتد و به‌این‌دلیل نحوه اداره جلسه‌ها، تنظیم ارتباطات و نظم‌دادن به آن ممکن است در این مسئله تأثیرگذار باشد.

«اوایل جلسه‌ها زیادی در خوشه می‌گذاشتیم، اما در نهایت چیزی از این جلسه‌ها حاصل نمی‌شد. مطالب طرح‌شده جمع‌بندی درستی نمی‌شد. خیلی وقت‌ها بحثی حاشیه‌ای وسط می‌آمد و کل وقت جلسه را می‌گرفت و موضوع اصلی اصلاً یادمان می‌رفت.»

- قدرت تیم‌سازی: با توجه به اینکه ایجاد و توسعه شبکه‌ها و تیم‌سازی به‌نوعی جوهره توسعه خوشه است، برخورداری عامل توسعه از این مهارت نقش مهمی در موفقیت و پایداری فرایند توسعه خوشه دارد.

«سخت‌ترین کار در خوشه جمع‌کردن اعضا و ترغیب کار جمعی در بین آنهاست. انتخاب اینکه چه کسانی با هم می‌توانند کار کنند و چه خصوصیتی باید داشته باشند و بعد مدیریت کار کردن آنها با هم و تبدیل افراد منفرد به یک تیم هنر اصلی عامل توسعه است.»

## بحث و نتیجه‌گیری

در این تحقیق که مبتنی بر راهبرد مطالعه موردی و مصاحبه با عامل توسعه و فعالان پنج خوشه کسب و کار موفق و سیاستگذاران توسعه خوشه‌ای در سه استان کشور بود، الگویی برای توسعه پایدار خوشه‌های کسب و کار ارائه شد. یافته‌های تحقیق به شناسایی ۲۴ مضمون پایه منجر شد که پس از دسته‌بندی این مضامین در طبقه‌های مشابه در نهایت پنج مضمون سازمان‌دهنده شناسایی شد.

اولین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش به مؤلفه‌هایی اشاره دارد که نقش مؤثر نهادهای کارگزار و پشتیبان دولتی را در توسعه خوشه‌های مورد مطالعه در نظر می‌گیرد. نهادهای کارگزار و پشتیبان دولتی باید به‌شکل غیرمستقیم و هدایت‌شده حمایت‌های خود را از توسعه خوشه‌ها انجام دهند. این نقش نباید به تولی و تصدی توسط این سازمان‌ها در توسعه خوشه‌ها منجر شود. همچنین، این حمایت‌ها باید مبتنی بر خروجی انجام گیرد و تا حد ممکن از حمایت مستقیم مالی خودداری شود. در فازهای اولیه توسعه خوشه بهتر است نهادهای پشتیبان سهم بیشتری در حمایت از فعالیت‌ها داشته باشند و سهم پرداختی فعالان خوشه به‌شکل پلکانی افزایش یابد. این مضامین تأییدکننده نتایج پژوهش‌های پیشین مبنی بر انتخاب صحیح و مبتنی بر مزیت‌های منطقه‌ای و نبود دخالت مستقیم دولت (Rodriguez-Clare, 2007)، اهمیت

انتخاب مبتنی بر اولویت (Ceglie & Dini, 1999) و لزوم ارائه خدمات حمایتی از سوی دولت (Xianping, 2004) در توسعه خوشه‌هاست.

دومین مضمون پژوهش به مفهوم سرمایه اجتماعی در خوشه‌ها اشاره دارد. ایجاد اعتماد بین فعالان یک خوشه کسب و کار بنیان پایداری فعالیت‌های خوشه است. با توجه به اینکه در اغلب خوشه‌های توسعه نیافته نبود ارتباط بین فعالان یکی از عوامل توسعه نیافتگی است، بسترسازی ایجاد ارتباط اعضا از طریق برنامه‌های مختلف ممکن است نقش مهمی در ایجاد سرمایه اجتماعی داشته باشد. در نهایت، شکل مناسب سرمایه اجتماعی ممکن است به تدریج و در طول اجرای برنامه‌های عمل مشترک افزایش یابد که در این راستا شخصیت کاریزمای عامل توسعه در ایجاد اعتماد بین فعالان نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. به نقش مهم سرمایه اجتماعی در پایداری توسعه خوشه توسط کگلی و دینی (۱۹۹۹)، منصور (۱۳۸۱) و پورتر (۲۰۰۰) نیز پیش از این اشاره شد. بلانندی (۲۰۰۲) نیز بر اهمیت ایجاد شبکه‌ای از روابط اجتماعی درونی بین بنگاه‌ها به عنوان اساس توسعه خوشه تأکید دارد.

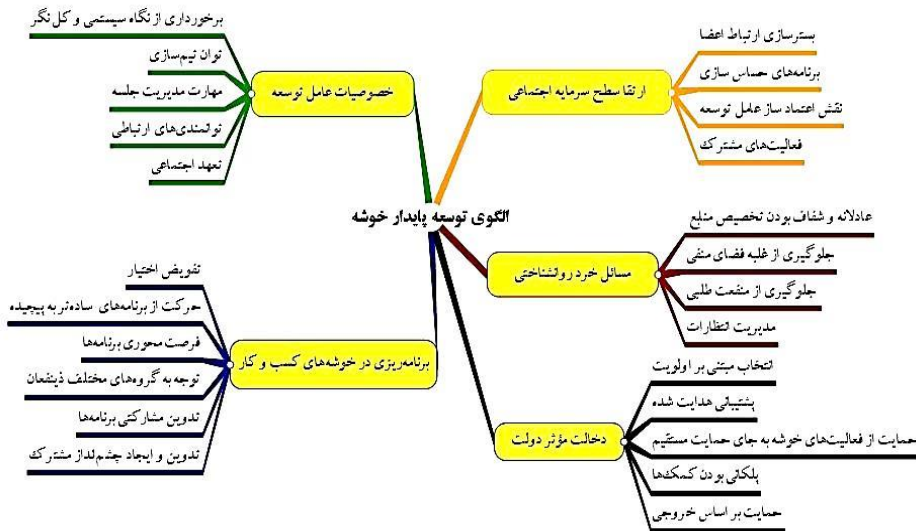
سومین مضمون سازمان‌دهنده پژوهش در مورد نکاتی است که باید در تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی و چشم‌انداز در خوشه مدنظر قرار گیرد. اگر فعالان خوشه بخواهند همکاری پایدار داشته باشند، باید به‌طور مشترک در مورد اولویت‌ها، راهبردها، فعالیت‌ها و اجرای آن‌ها توافق داشته باشند و تمرکز آن‌ها نیز در برنامه‌ریزی بر فرصت‌ها باشد؛ به این دلیل نیز ایجاد و تدوین چشم‌اندازی مشترک اهمیت پیدا می‌کند. در تدوین برنامه در خوشه باید منافع و نیازهای ذی‌نفعان مختلف - نه فقط تعدادی از افراد ذی‌نفع - مدنظر قرار گیرد. در اجرای برنامه‌ها نیز باید تیم توسعه خوشه به تدریج مسئولیت‌های اجرایی را به فعالان واگذار کند. ایجاد چشم‌انداز مشترک و تدوین مشترک برنامه‌های توسعه‌ای (Ceglie & Dini, 1999) و اهمیت برنامه‌های حساس‌سازی و فعالیت‌های مشترک (ظهوریان و لگزریان، ۱۳۹۳؛ منصور، ۱۳۸۱) نیز در اینجا مورد تأکید است.

مسائل رفتاری و روان‌شناسی در توسعه اهمیت زیادی دارد. مدیریت انتظارات ذی‌نفعان و به‌ویژه ایجاد نکردن توقع کاذب در ابتدای فعالیت توسعه خوشه و شفاف و عادلانه بودن نحوه توزیع منابع و فرصت‌ها در توسعه خوشه از جمله مهم‌ترین مضامین پایه‌ای است که در این

مضمون به آن اشاره می‌شود. همچنین، تیم توسعه خوشه باید به عناصری مانند ترجیح منافع جمعی و اجتماعی به سود شخصی و وجود اخلاق تشکیلاتی و روحیه کار جمعی بین اعضا در توسعه خوشه توجه کند. پژوهش‌های پیشین در زمینه توسعه خوشه توجه اندکی به موضوعات مطرح شده در این مضمون داشته‌اند.

آخرین و یکی از مهم‌ترین مضمون‌های پژوهش نیز مرتبط با خصوصیات شخصیتی و توانمندی‌های عامل توسعه خوشه است. توانمندی‌های ارتباطی و اجتماعی عامل توسعه ممکن است موجب تسهیل ارتباطات بین فعالان خوشه با یکدیگر و نهادهای خارج از خوشه شود. همچنین، عامل توسعه باید توان نگاه کلان و سیستمی به خوشه و مسائل آن داشته باشد تا بتواند سیستم را در رفتار و برنامه‌ریزی اجزای مختلف در نظر گیرد. مهم‌ترین شاخص در تأثیرگذاری عامل توسعه خوشه نیز تعهد اجتماعی است. عامل توسعه باید متعهد به منافع خوشه باشد و منافع شخصی خود را بر منافع مجموعه فعالان خوشه ترجیح ندهد. مهارت‌ها مانند تیم‌سازی و مدیریت جلسه‌ها از جمله ضروریات عامل توسعه خوشه هستند. به داشتن عامل توسعه از نگاه کل‌نگر و سیستمی و تعهد اجتماعی (Ceglie & Dini, 1999؛ منصور، ۱۳۸۱) نیز در پژوهش‌های پیشین اشاره شد.

برخی از مضامین تحقیق حاضر مانند نقش سرمایه اجتماعی، الگوی برنامه‌ریزی و اهمیت مسائل رفتاری و روان‌شناختی در پژوهش ظهوریان و لگزیان (۱۳۹۳) بر الگوی شبکه‌سازی تشکل‌های فرهنگی و اجتماعی تأکید کرد که بیانگر وجود اشتراکات در شبکه‌سازی سازمان‌ها در بافت‌های مختلف است. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهش‌های پیشین سازگار است که در ایجاد شبکه‌های بین‌بنگامی حوزه‌های دانشی گوناگون و سطوح مختلفی از تحلیل مطرح می‌شود (Zaheer et al., 2010) و باید در توسعه شبکه‌های بین‌بنگامی به صورت همزمان به مسائل ساختاری و مسائل رفتاری (Fuhse, 2009) توجه کرد. براساس مطالب ذکر شده در این بخش مدل پژوهش در شکل زیر قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

با توجه به اینکه اکثر پژوهش‌های پیشین به بررسی تأثیر توسعه خوشه‌ای بر متغیرهای مختلف سطح بنگاه (Wennerg & Lindqvist, 2010) یا بررسی تأثیر خوشه‌ها بر توسعه منطقه‌ای (Isbasoiu, 2006) پرداختند، پژوهش حاضر به‌لحاظ ارائه الگوی جامع و چندبعدی بومی که ابعاد مختلف توسعه خوشه‌ها را در نظر گرفت، دارای نوآوری محسوب می‌شود.

## پیشنهادها

از آنجا که توسعه خوشه‌های کسب و کار از جمله برنامه‌های اصلی توسعه صنعتی در کشور است و در این برنامه تاکنون در نود کسب و کار منطقه‌ای برنامه توسعه‌ای اجرا شد یا در حال اجرا شدن است (سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی، ۱۳۹۳)، سیاستگذاران و دست‌اندرکاران توسعه خوشه‌ای در ایران (به‌ویژه در خوشه‌های مورد مطالعه) می‌توانند الگوی پیشنهاد شده را در این پژوهش در پروژه‌های توسعه خوشه‌ای برای پایدارسازی برنامه‌های توسعه‌ای اجرا کنند. سازمان‌های کارگزار و نهادهای پشتیبان توسعه خوشه باید به مضامین مطرح شده در مضمون دخالت مؤثر دولت توجه جدی داشته باشند. همچنین، آن‌ها باید ضمن



انتخاب صحیح و مبتنی بر اولویت‌های عینی خوشه‌ها، نکته‌های ذکر شده را در این مضمون لحاظ کنند؛ مانند پلکانی کردن کمک‌ها، حمایت از فعالیت‌ها به جای حمایت مستقیم و پشتیبانی از توسعه خوشه‌ها. مضامین مورد اشاره در مضمون خصوصیات عامل توسعه خوشه ممکن است در انتخاب عامل توسعه هر یک از خوشه‌ها مورد توجه و استفاده سازمان‌های کارگزار توسعه خوشه در ایران باشد. همچنین، در برنامه‌های آموزشی و بازآموزی عاملان توسعه خوشه‌ها در کشور، مهارت‌های مطرح شده در مضمون عامل توسعه (مانند مدیریت جلسه، تیم‌سازی و ارتباط مؤثر) ممکن است در سرفصل‌های آموزشی و پرورشی اصلی قرار گیرد تا از طریق ارتقای این مهارت‌ها در عامل توسعه خوشه پایداری توسعه خوشه افزایش یابد. همچنین، عاملان توسعه خوشه‌های مورد مطالعه و سایر خوشه‌های در حال اجرا در کشور می‌توانند با رعایت نکته‌های اشاره شده در مضمون برنامه‌ریزی در خوشه، از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک ضمن استفاده از مشارکت فعال اعضای خوشه در تدوین برنامه‌های عمل خوشه، فرصت‌ها را مبنای برنامه‌ریزی قرار دهند و به نیاز گروه‌های مختلف توجه کنند.

همچنین، عاملان توسعه خوشه‌ها براساس مضامین روان‌شناختی و رفتاری مورد اشاره در تحقیق، ضمن شفاف‌سازی نحوه تخصیص منابع در خوشه باید مانع احساس بی‌عدالتی فعالان شوند. همچنین، مدیریت فضای اخلاقی خوشه برای جلوگیری از غلبه رفتارهای منفعت‌طلبانه و ایجاد نکردن توقعات کاذب از طریق قول‌های بدون پشتوانه از نکته‌های مهمی است که باید در فرایند توسعه خوشه به آن توجه شود. براساس مضمون سرمایه اجتماعی نیز پیشنهاد می‌شود توجه زیادی به‌ویژه در دوره‌های ابتدایی توسعه خوشه به بسترسازی برای ارتباط فعالان با یکدیگر و ایجاد فرصت‌هایی برای دور هم جمع کردن فعالان و فراهم کردن فضای گفت‌وگو بین آن‌ها معطوف شود. بهترین شکل این بسترسازی ممکن است از طریق برگزاری تورهای گروهی و بازدیدها صورت گیرد. آشنایی با تجربیات و الگوهای موفق در زمینه توسعه خوشه نیز ممکن است در ارتقای سطح سرمایه اجتماعی در خوشه‌ها بسیار مؤثر باشد.

اولویت‌بندی مضامین یافت‌شده در پژوهش حاضر از دید خبرگان توسعه خوشه‌ها و آزمون کمی تأثیر هر یک از مضامین مذکور بر پایداری توسعه و مزیت رقابتی خوشه‌های کسب و کار ممکن است در آینده توسط پژوهشگران انجام گیرد.

## منابع

- سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران (۱۳۹۳). «گزارش عملکرد دفتر توسعه خوشه‌های صنعتی»، گزارش کاری منتشر نشده.
- سلیمانی، غلامرضا؛ عزیزمحمملو، حمید؛ وحدت، سیاوش (۱۳۹۳). توسعه خوشه‌های کسب و کار در ایران، دستاوردها و تجارب عملی، آیین محمود، قم.
- ظهوریان، میثم؛ لکزیان، محمد (۱۳۹۳). «الگوی مدیریتی شبکه‌سازی فعالان و تشکل‌های فرهنگی»، اندیشه مدیریت راهبردی، در حال چاپ.
- منصوری، عیسی، (۱۳۸۱)، «آشنایی با خوشه‌های صنعتی»، سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی.
- Attride-Stirling, J. (2001). "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research". *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Bayliss, D. (2007). "Dublin's digital hubris: lessons from an attempt to develop a creative industrial cluster". *European Planning Studies*, 15(9), 1261-1271.
- Bellandi, M. (2002). "Italian industrial districts: An industrial economics interpretation". *European Planning Studies*, 10(4), 425-437.
- Blum, U., Johansson, B., & Karlsson, C. (2009). Institutions and clusters. *Handbook on Research on Innovation and Clusters*. Edward Elgar: Cheltenham, pp. 361-373.
- Boyatzis, R. E. (1998), *Transforming qualitative information: thematic analysis and code development*, Sage.
- Brachert, M., Titze, M., & Kubis, A. (2011). "Identifying industrial clusters from a multidimensional perspective: Methodical aspects with an application to Germany". *Papers in Regional Science*, 90(2), 419-439.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Carpenter, M. A., Li, M., & Jiang, H. (2012). Social Network Research in Organizational Contexts A Systematic Review of Methodological Issues and Choices. *Journal of Management*, 38(4), 1328-1361.
- Ceglie, G., & Dini, M. (1999). *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO*. UNIDO.
- Ding, K. (2007). *Domestic market-based industrial cluster development in Modern China*. Tokyu.
- Fuhse, J. (2009). "The meaning structure of social networks". *Sociological Theory*, 27(1), 51-73.
- Garone, L. F., Maffioli, A., de Negri, J. A., Rodriguez, C. M., & Vázquez-Baré, G. (2014). "Cluster development policy, SME's performance, and spillovers: evidence from Brazil". *Small Business Economics*, 1-24.

- Isbasoiu, G. M. (2006). "Industrial clusters and regional development: the case of Timisoara and Montebelluna". Brussels. In *Conference Proceeding*, 1-30.
- Joffe, H. (2011). Thematic analysis, John Wiley & Sons, Chichester, UK.
- Karaev, A., Koh, S. L., & Szamosi, L. T. (2007). "The cluster approach and SME competitiveness: a review". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(7), 818-835.
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). "Job design: A social network perspective". *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 309-318.
- Kuchiki, A., & Tsuji, M. (Eds.). (2008). *The flowchart approach to industrial cluster policy*. Palgrave Macmillan.
- Kukalis, S. (2009). "Agglomeration economies and firm performance: the case of industry clusters". *Journal of Management*.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2002). "The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering". *Environment and planning A*, 34(3), 429-450.
- McClelland, D. C. (1978). *Guide to behavioral event interviewing*. Boston: McBer.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2004). *Upgrading in clusters and value chains in Latin America: the role of policies*. Inter-American Development Bank.
- Porter M (2000). "Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy". *Economic Development Quarterly*, 14, 15-34.
- Rodriguez-Clare, A. (2007). "Clusters and comparative advantage: Implications for industrial policy". *Journal of Development Economics*, 82(1), 43-57.
- Schmitz, H. (1989). *Flexible specialisation: a new paradigm of small-scale industrialisation?*. Brighton: Institute of Development Studies.
- Wennberg, K., & Lindqvist, G. (2010). "The effect of clusters on the survival and performance of new firms". *Small Business Economics*, 34(3), 221-241.
- Xianping, R. (2004). "Research on China's Small and Medium-Sized Enterprises' Cluster Development Model". *Chinese economy*, 37(5), 7-18.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R., & Milanov, H. (2010). "It's the connections: The network perspective in interorganizational research". *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 62-77.
- Zohurian, M., Shirazi, A., & Dehnavi, M. H. (2013). "Strategic Analysis of the Competitive Forces in Industrial Clusters: A Case of Shandiz Furniture Industrial Cluster". *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 3(12), 344-356.