

## شناسایی مفهوم، علل و پیامدهای یادگیری استراتژیک

ندا شاه‌سیاه\*، امیر هوشنگ نظرپوری\*\*، محمد حاکم\*\*\*، حجت وحدتی\*\*\*

### چکیده

در یک محیط آشفته و متغیر، رویکرد یادگیری استراتژیک می‌تواند شرکت‌های دانش‌بنیان را قادر سازد تا به سرعت تغییرات بازار را تشخیص داده و بر فرصت‌های نوظهور تمرکز نمایند؛ بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه مدلی برای شناسایی مفهوم، علل و پیامدهای یادگیری استراتژیک و در نهایت بررسی و تحلیل کمی و اعتبارسنجی آن است. در این پژوهش با استفاده از نظریه کیفی داده بنیاد و با روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۵ تن از متخصصان شرکت‌های دانش‌بنیان انتخاب شده و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با آن‌ها صورت گرفت. داده‌ها پس از بررسی و تحلیل در قالب ۵۲ مفهوم، ۸ زیر مقوله و ۴ مقوله اصلی دسته‌بندی گردیدند. مقوله‌های اصلی شامل عوامل سازمانی، عوامل محیطی، مقوله محوری و پیامدها است. سپس بر اساس مدل فرآیندی و گزاره‌های حکمی به‌دست آمده از مرحله اول، فرضیه‌های پژوهش تدوین و در سطح کارکنان سازمان مذکور به‌صورت کمی آزمون شد. در بخش دوم پژوهش علاوه بر تأیید اعتبار مدل، متغیرهای عوامل سازمانی و محیطی تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری استراتژیک دارند. همچنین یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت بر پیامدهای چابکی استراتژیک، توسعه قابلیت‌های پویا، زمینه‌ساز تغییر و تحول، بهبود عملکرد، رشد فروش دارد.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری استراتژیک، شرکت‌های دانش‌بنیان، عوامل سازمانی و محیطی، دانش استراتژیک.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۰۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۳۰.

\* دانشجوی دکتری، دانشگاه لرستان، خرم آباد.

\*\* دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم آباد (نویسنده مسئول)

Email: Nazarpouri.a@lu.ac.ir

\*\*\* دانشیار، دانشگاه لرستان، خرم آباد.

## ۱. مقدمه

عرصه رقابتی در سازمان‌های امروزی بسیار پیچیده و دشوار است و در پیش‌بینی‌های بازار آینده، وضعیت پیچیده‌تری را ترسیم می‌نماید. اگر به عرصه رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نشود، از صحنه رقابت حذف می‌شوند. در چنین شرایطی بهترین توصیه برای افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای غیرقابل‌پیش‌بینی امروز، یادگیری استراتژیک<sup>۱</sup> است. محققان بسیاری اظهار داشتند که یادگیری استراتژیک برای بقا و نوسازی سازمان‌ها از اهمیت فراوانی برخوردار است و با توجه به اینکه مفهوم یادگیری استراتژیک به‌طور فزاینده‌ای در مطالعات اخیر مورد استفاده قرار گرفته است، می‌توان این‌گونه برداشت کرد که یادگیری استراتژیک توانسته است جای خود را به‌صورت پدیده مستقل در میان ساختارهای یادگیری مرتبط باز کند [۱۹]. اهمیت یادگیری استراتژیک در آن است که کلید موفقیت سازمان‌ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود، زیرا موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند، اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این‌رو در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند [۲۳].

با توجه به اهمیت یادگیری استراتژیک در دنیای امروز، پیشینه این حوزه نیاز به تکمیل و توضیح دارد تا دانشمندان و رهبران بتوانند عمیق‌تر درک کنند که واقعاً چه چیزی است، چگونه کار می‌کند و چگونه می‌توان آن را تسهیل کرد. اگرچه به‌تازگی تحقیقات مربوط به استراتژی اقدام به بررسی و شناخت یادگیری استراتژیک برای نوسازی استراتژیک کرده است، با این حال تقریباً محققان کمی به حوزه یادگیری سازمانی علاقه‌مندند و این موضوع باعث غفلت از اشتراک آن‌ها شده است. تحقیقات پیشین در مورد یادگیری استراتژیک عمدتاً به بررسی یادگیری از طریق آزمون و خطا<sup>۲</sup> و بالأخص یادگیری از اشتباهات استراتژیک پرداخته‌اند [۱۹]. این موضوع نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها رفتار خود را در پاسخ به اشتباهات استراتژیک قبلی تغییر دهند؛ اما این در حالی است که شکست‌های استراتژیک می‌توانند دانش جدید ارزشمندی را فراهم کرده و به سازمان‌ها کمک کند تا متوجه تغییرات استراتژیک مورد نیاز خود شوند [۲].

از سوی دیگر، در سال‌های اخیر شاهد رشد روزافزون شرکت‌های دانش‌بنیان در کشور ایران بوده‌ایم. این شرکت‌ها همیشه مانند عاملی برای ایجاد توسعه از طریق خلق دانش و تسهیم آن و همچنین تربیت نیروی انسانی متخصص مورد توجه بوده‌اند. بدین ترتیب شرکت‌های

<sup>۱</sup>strategic learning

<sup>۲</sup> trial-and-error learning

دانش‌بنیان برای ادامه حیات خود و تشخیص تغییرات بازار به‌منظور سرمایه‌گذاری در فرصت‌های نوظهور، نیازمند رویکرد یادگیری استراتژیک هستند. همچنین با مرور پژوهش‌های یادگیری استراتژیک و با توجه به اهمیت آن، شاهد آن هستیم که مطالعات اندکی در این زمینه موجود است که به دنبال شفاف‌سازی این پدیده بوده و کمتر به‌صورت تجربی و جامع مورد بررسی قرار گرفته است؛ بنابراین این پژوهش تلاش کرده است تا با ارائه مدلی به شناخت بیشتر یادگیری استراتژیک، بررسی شرایط علی و پیامدهای آن در شرکت‌های دانش‌بنیان پردازد و در تلاش است تا خلأ موجود در ادبیات این حوزه را با بررسی همه‌جانبه پر کند. همچنین در مرحله دوم پژوهش سعی شده است تا مدل طراحی‌شده مورد بررسی و تحلیل کمی و اعتبارسنجی قرار گیرد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**یادگیری استراتژیک.** محققان استراتژیک مکتب یادگیری، به رفتارها و فرایندهای یادگیری اشاره می‌کنند که می‌تواند قابلیت سازگاری بلندمدت شرکت را به ارمغان آورد و آن را یادگیری استراتژیک می‌نامند [۱۲]. مفهوم یادگیری استراتژیک توسط هنری مینتزبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) توسعه‌یافته است [۱۷]. به گفته مینتزبرگ، یادگیری زمانی رخ می‌دهد که استراتژی در طول زمان ظهور یابد. یادگیری استراتژیک، شباهت بسیاری با رویکرد پردازش اطلاعات یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> دارد [۶]. هم‌راستا با نظر دیگر محققان، بر اساس این پژوهش، یادگیری استراتژیک یک فرایند در سطح استراتژیک است که باید نوعی خاص از یادگیری سازمانی تعریف شود و اشاره دارد به توانایی سازمان برای پردازش دانش استراتژیک به‌گونه‌ای که بتواند استراتژی‌هایش را بازآفرینی<sup>۳</sup> کند [۱]. این مباحث باعث توسعه رویکرد سنتی یادگیری سازمانی می‌شود. در رویکرد سنتی بیان می‌شود که هدف از یادگیری سازمانی کمک به شرکت‌ها است تا استراتژی‌های از پیش تعیین‌شده خود را اجرا کرده و تحقق بخشند، درحالی‌که در رویکرد جدید، هدف از یادگیری استراتژیک توسعه و بازآفرینی استراتژی‌های شرکت برای پیشی گرفتن از رقبا معرفی می‌شود [۱]؛ بنابراین، یادگیری استراتژیک شامل یادگیری دو حلقه‌ای است که در آن سازمان اقدام به تحلیل و اصلاح هنجارها، رویه‌ها، استراتژی‌ها و اهداف موجود می‌کند [۲۸]. یادگیری استراتژیک در مقایسه با فرآیند یادگیری تک‌حلقه‌ای که تعدیلات کوچک اما مؤثری را برای فرآیندها، رویه‌ها و مسائل مشابه به همراه دارد، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به سطح بالایی از سازگاری دست یابد [۱]. درنهایت اینکه یادگیری استراتژیک، یک فرایند یادگیری در سطوح

<sup>۱</sup>Mintzberg

<sup>۲</sup> information-processing view of organizational learning

<sup>۳</sup> renew

بالاتر شرکت است که از طریق آن شرکت‌ها، دانش را درونی کرده و می‌توانند استراتژی خود را تغییر دهند.

کوآدا<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) یادگیری استراتژیک را از منظر رفتار سازمانی، توانایی ایجاد مکانیزم‌هایی برای فرایند طراحی رفتار استراتژیک در نظر گرفته می‌گیرد [۱۳]. همچنین از لحاظ تفکر استراتژیک، یادگیری استراتژیک به دنبال ادغام تفکر با یادگیری به صورت استراتژیک در سطح فردی است [۲۶]. در نهایت، از منظر تغییر استراتژیک، یادگیری استراتژیک مانند حل مسئله به کار می‌رود که در آن یک سازمان اقدام به ایجاد یک سیستم باز برای حل مسائل پیچیده می‌کند [۷]؛ بنابراین، یادگیری استراتژیک می‌تواند در زمینه‌های طراحی استراتژی، رفتار سازمانی و فرایندهای حل مسئله مورد استفاده قرار گیرد.

تاکنون چندین پژوهش توانستند که مدل‌های نظری برای یادگیری استراتژیک ارائه دهند [۲۸]. مدل فرآیندی یادگیری استراتژیک که توسط کوآدا (۱۹۹۸) ارائه شده است می‌تواند در توضیح نقش دانش در توسعه بلندمدت و جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها به کار رود. همچنین می‌توان از رویکرد بوم‌شناختی درون‌سازمانی بورگلمن<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) در خصوص استراتژی‌سازی و رویکرد پردازش اطلاعات هابر<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) در خصوص یادگیری سازمانی بهره جست [۳] و [۱۰]. در مدل کوآدا، سازمان تحت عنوان بوم‌شناختی بررسی می‌شود؛ یعنی در آن اقدامات استراتژیک جدید<sup>۴</sup> برای کسب منابع محدود به صورت مداوم ایجاد می‌شود [۱۱]. در این میان نقش یادگیری استراتژیک، انتخاب و حفظ اقدامات مناسب و پایدار است. همچنین یادگیری استراتژیک یک فرایند یادگیری اجتماعی تعریف شده است که سطوح مختلف یادگیری در سازمان‌ها را در بر گرفته و شامل فرایندهای ایجاد دانش استراتژیک<sup>۵</sup> و تقسیم دانش استراتژیک<sup>۶</sup> است. کوآدا (۱۹۹۸) فرایندهای اصلی یادگیری استراتژیک را شامل ایجاد و کسب دانش، تفسیر اطلاعات، تبدیل و توزیع اطلاعات و حفظ دانش در حافظه سازمانی می‌داند [۸].

مدل یادگیری استراتژیک توماس و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) مشابه مدل کوآدا است، با این تفاوت که حاکی از یک فرایند تحلیلی یادگیری استراتژیک است که در آن رویدادهای استراتژیک مرتبط می‌توانند از قبل شناسایی شوند. این مدل بر سه ویژگی یادگیری استراتژیک تأکید دارد. اول اینکه ایجاد و کسب دانش برای انطباق با اقدام استراتژیک شرکت برنامه‌ریزی می‌شود. دوم اینکه یادگیری استراتژیک، توانایی سازمان را برای تولید، حفظ و انتقال دانش استراتژیک در

<sup>۱</sup> Kuwada

<sup>۲</sup> Burgelman

<sup>۳</sup> Huber

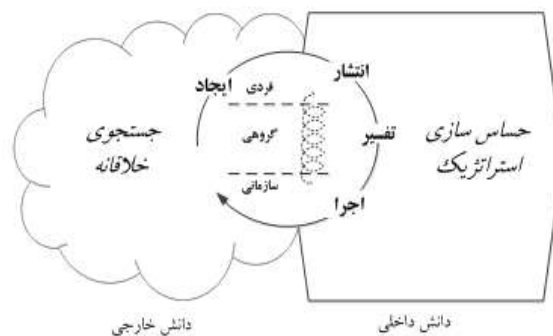
<sup>۴</sup> new strategic initiatives

<sup>۵</sup> strategic knowledge creation

<sup>۶</sup> strategic knowledge distillation

<sup>۷</sup> Thomas et al.

سطوح مختلف به منظور ارتقای عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد سوم اینکه یادگیری استراتژیک مبتنی بر مکانیسم‌های حساس سازی یادگیری استراتژیک<sup>۱</sup> است که به سازمان‌ها درک اهمیت دانش جدید کمک می‌کند. شکل ۱، عناصر اصلی این دو مدل را در یک چارچوب و برای ساخت یک مدل نشان می‌دهد. عناصر این شکل که شامل: سطوح مختلف یادگیری استراتژیک (فردی، گروهی و سازمان)، فرایندهای اصلی که این سطوح را به هم پیوند می‌دهند (ایجاد، توزیع، تفسیر و پیاده‌سازی دانش استراتژیک) و فرایندهای شناختی پایه (جستجوی خلاقانه و حساس سازی استراتژیک) هستند، جزء عناصر اصلی مفهوم یادگیری استراتژیک هستند. در ادامه پژوهش به بررسی مختصر این عناصر پرداخته می‌شود.



شکل ۱. چارچوب یکپارچه یادگیری استراتژیک

برخلاف برخی از مطالعات پیشین که معتقد بودند شکل‌بندی استراتژی در سطح مدیریت ارشد سازمان رخ می‌دهد [۵]، یادگیری استراتژیک توسط بسیاری از فعالان استراتژیک در سطوح مختلف سازمان ایجاد می‌شود. این مهم هم‌راستا با رویکرد نوظهور شناسایی استراتژی است که نشان می‌دهد تفکر و اقدام نمی‌تواند از فرد و زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند جدا باشد [۴]. یادگیری استراتژیک در سازمان در سه سطح فردی، گروهی و سازمان رخ می‌دهد (نانوکا، ۱۹۹۴). همچنین، یادگیری بین این سطوح و درون آن‌ها رخ می‌دهد (شکل ۱). فرایند یادگیری استراتژیک با ایجاد دانش استراتژیک جدید در سطح فردی آغاز می‌شود. بورگلمن (۱۹۹۱) بیان می‌کند که استراتژیک جدید بیشتر در میان افرادی ظاهر می‌شوند که به‌طور مستقیم با تکنولوژیکی جدید و تغییر شرایط بازار در ارتباط هستند؛ بنابراین، انتظار می‌رود که دانش بالقوه در بخش‌های مختلف سازمان و با افراد مختلف که با محیط خارجی شرکت ارتباط دارند، ایجاد شود [۳]. هنگامی که یک استراتژیک جدید در سطح فردی متولد می‌شود، باید بتواند در سطح

<sup>۱</sup> strategic sense-making mechanisms

گروه و تیم فعالیت کند تا تأثیر بیشتری در سازمان داشته باشد [۱۰]. لذا در گروه‌های رسمی یا غیررسمی، اطلاعات جدید از طریق تفسیر دانش جریان می‌یابد. نتیجه این اقدام تعاملی و سازنده، ایجاد دانش جدید سازمانی است [۹]. سپس این دانش جمعی جدید در سطح سازمانی اجرا و حفظ می‌شود و بر یادگیری در سطح فردی و گروهی آتی تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین، فرآیند یادگیری استراتژیک باعث شکل‌دهی یک چرخه تقویت‌کننده می‌شود که در آن یادگیری در سطوح مختلف با یکدیگر همسو و یکپارچه می‌شوند. نهایتاً اینکه یادگیری استراتژیک، از یک ساختار اجتماعی و ماهیت جمعی برخوردار بوده که شامل فرایندهای مختلف دانش در سطوح مختلف سازمان است [۱۵].

**یادگیری استراتژیک و شرکت‌های دانش‌بنیان.** موج سوم عصر اطلاعات بعد از پشت سر گذاشتن اقتصاد دیجیتال و اقتصاد شبکه‌ای، مبتنی بر اقتصاد و سازمان‌های کوچک دانش‌بنیان است. پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک در توسعه فناوری، رونق اقتصادی و ایجاد اشتغال مولد نقش اساسی دارند و به گفته اکثر صاحب‌نظران زیربنای اقتصاد دانش‌بنیان به شمار می‌روند. مؤسسات کوچک دانش‌بنیان معمولاً جهت تبدیل ایده‌ها و نوآوری‌ها به محصول و ایجاد مشاغل پایدار مبتنی بر فناوری و تجاری‌سازی تحقیقات، نیازمند استفاده از دانش‌های جدید هستند که به دنبال آن فرایندهای محوری خود را بر اساس دانش انتخاب کرده و برای حرکت در مسیر اقتصاد دانش‌محور گام برمی‌دارند [۱۵]؛ یکی از مفاهیم جدید دانشی در این عرصه، یادگیری استراتژیک است. یادگیری استراتژیک یک قابلیت یادگیری خاصی است که تیم‌های مدیریت ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان را قادر می‌سازد تا به صورت مداوم تجارب سطوح مختلف سازمانی را در استراتژی‌ها ادغام سازند و شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به انفصالات و اختلالات استراتژیک در حال رشد، پاسخ دهند [۸].

بر این اساس شرکت‌های دانش‌بنیان به‌منظور مواجهه در عرصه رقابت و ماندگاری در آن، ملزم به پیاده‌سازی یادگیری استراتژیک هستند تا به‌واسطه آن فرایند یادگیری و یادگیری صدامی را به‌صورت مکرر در برنامه‌ریزی‌های سازمان اعمال نمایند. شرکت‌های مذکور به‌موجب یادگیری استراتژیک، دانشی در سطح شرکت کسب می‌کنند و خط‌مشی‌های استراتژیک را نتیجه بازسازی می‌کنند. درنهایت اهمیت یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان را می‌توان با تأکید بر این واقعیت بهتر درک کرد که استراتژی‌های جدید و بازآفرینی آن‌ها، عامل اساسی رشد، ایجاد ارزش جدید و تدارک پایه‌ای برای باقی ماندن در رقابت محسوب می‌شود [۱۵].

#### **پیشینه پژوهش**

باینکه یادگیری در سطح استراتژیک به موضوعی جذاب برای محققان مدیریت به‌ویژه علاقه‌مند به مطالعه در زمینه یادگیری سازمانی و مدیریت استراتژیک تبدیل شده است، ولی کمتر

به آن پرداخته شده است. در ادامه پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه ارائه می‌گردد. سیرن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌وری بر عملکرد با توجه به نقش متغیر میانجی یادگیری استراتژیک پرداختند [۲۵]. این پژوهش نشان داد که فرایند یادگیری استراتژیک، از طریق عناصر درونی سازمان یافته انتشار، تفسیر و پیاده‌سازی دانش استراتژیک، قادر به بهره‌برداری از استراتژی‌های اکتشاف و بهره‌برداری است. نتایج حاصل از آن نشان داد که یادگیری استراتژیک به‌طور کامل ارتباط بین اکتشاف، بهره‌برداری و عملکرد را میانجی می‌کند. علاوه بر این، نشان می‌دهد که تأثیر استراتژی اکتشاف بر یادگیری استراتژیک توسط سطح بهره‌برداری تعدیل می‌شود. باین‌حال، یادگیری استراتژیک به‌طور مؤثری به هر دو نوع استراتژی اجازه می‌دهد تا عملکرد مثبت را بهبود بخشد.

همچنین مون<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در مطالعه مفهوم توانایی یادگیری استراتژیک، ابعاد توانایی یادگیری استراتژیک را شناسایی و اولویت‌بندی نمود. هفت بعد: (۱) تمرکز خارجی، (۲) گفتگو استراتژیک، (۳) مشارکت استراتژیک، (۴) استراتژی محور، (۵) تصورات نظم، (۶) یادگیری تجربی و (۷) پاسخگویی انعکاسی کشف شدند. در نهایت ابعاد توانایی یادگیری استراتژیک بر عملکرد مالی و دانش موردبررسی قرار گرفت. سرانجام، میانگین تفاوت در هفت بعد از توانایی یادگیری استراتژیک با ویژگی‌های سازمانی و فردی مورد آزمایش قرار گرفت [۱۸]. درجایی دیگر سیرن (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای باهدف ایجاد درک چندبعدی از فرآیند یادگیری استراتژیک و ایجاد یک ابزار برای اندازه‌گیری به این نتیجه رسیدند که یادگیری استراتژیک یک ساختار چندبعدی است که از طریق فرایندهای ایجاد، توزیع، تفسیر و پیاده‌سازی دانش استراتژیک ظاهر می‌شود [۲۴].

علاوه بر این، کووادا (۱۹۹۸) در پژوهش خود نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک نقشی اساسی در توانمند ساختن سازمان جهت دستیابی به چابکی در فرآیند بهبود محصول، ایفا می‌کند، درحالی‌که جستجو برای دستیابی به دانش و مهارت، به سازمان این توانایی را می‌دهد تا به حل طیف وسیعی از مشکلات در مدت‌زمان کوتاهی بپردازد. همچنین مشخص شده که موفقیت سازمان‌ها از طریق یادگیری استراتژیک، به دست می‌آید و اکتساب دانش آن دانش را به قابلیت‌ها و محصولات جدید تبدیل می‌کند [۱۳]. در نهایت ایدریس و الروبای<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) نیز در پژوهشی باهدف بررسی تأثیر آموزش استراتژیک بر چابکی استراتژیک به این نتیجه دست یافتند که یادگیری استراتژیک (ایجاد دانش استراتژیک، توزیع دانش استراتژیک، تفسیر دانش استراتژیک و پیاده‌سازی دانش استراتژیک) تأثیر قابل توجهی در چابکی استراتژیک دارد [۱۱].

<sup>۱</sup>Siren et al.

<sup>۲</sup>Moon

<sup>۳</sup>Idris & Al-Rubaie

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به هدف غایی این پژوهش، استفاده از طرح اکتشافی - مدل ایجاد گونه‌شناسی - مناسب است، زیرا باید در مرحله نخست، به اتکای داده‌های کیفی گردآوری شده از مشارکت‌کنندگان، در سازمان مورد مطالعه کاوش و سپس بر اساس مدل فرآیندی و گزاره‌های حکمی به دست آمده از مرحله اول، فرضیه‌های پژوهش تدوین و در سطح کارکنان سازمان مزبور به صورت کمی آزمون می‌شود. در بخش کیفی از تئوری داده بنیاد و برای بررسی و تحلیل اطلاعات از روش ارائه شده استراوس و کوربین استفاده شده است. آن‌ها در سال ۱۹۹۸ سه روش کدگذاری پیشنهاد دادند: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. برای گردآوری داده‌ها نیز از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در طی انجام مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان فرصت داده می‌شد تا تمامی آنچه در ذهن خود دارند، به جزئیات و به اندازه شناخت و تجربه و سابقه کار خود ارائه دهند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران و متخصصان پژوهشگاه‌های دانش بنیان است. مدت زمان مصاحبه برای هر نفر بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه برآورد شده است. همچنین برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. نمونه-گیری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت و مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۱۵ نفر بوده‌اند.

به منظور اعتبارسنجی مدل پژوهش، مطابق با نظر استراوس و کوربین (۱۹۹۸) از معیار مقبولیت بهره گرفته شده است [۲۷]. مقبولیت یعنی اینکه یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهش‌گر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل‌باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده که پنج مورد از معروف‌ترین آن‌ها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفته است: حساسیت پژوهش‌گر، انسجام روش‌شناسی، تناسب، عمق و استفاده از بازخورد مطلعین. در این پژوهش سعی شده که پژوهش‌گر نسبت به موضوع تحقیق، مشارکت‌کنندگان و یافته‌ها حساس بوده و آن‌ها را جدی بگیرند. در این پژوهش همچنین از یک روش نظام‌مند نظریه‌پردازی با مقایسه‌های متعدد و روند مناسب برای کسب نتایج استفاده گردیده است. شایان ذکر است که در بخش تناسب تا حد امکان سعی شد تا یافته‌های پژوهش با تجارب متخصصان حوزه مورد مطالعه و مشارکت‌کنندگان سازگاری و همخوانی داشته باشد که بدین منظور از مشارکت استادان و مدیران متخصص در حوزه مورد مطالعه بهره گرفته شده است. همچنین به تشریح جزئیات پرداخته شد تا بدین طریق به یافته‌های پژوهش غنا و عمق بخشیده شود. علاوه بر این، از بازخورد مطلعین به صورت مداوم استفاده گردیده و سعی شد تا نظرات آن‌ها در خصوص نظریه گزارش شده اعمال گردد. در واقع هفت تن از مشارکت‌کنندگان که خبرگان در حوزه مدیریت بوده و به موضوع



موردبررسی اشراف مناسب داشتند، پارادایم کدگذاری اعمال شد و با روش کای دو مورد تحلیل قرار گرفت.

در خصوص ابزار پژوهش در بخش کمی، خاطر نشان می‌گردد که پرسشنامه‌ای پژوهش‌گر ساخته با ۵۲ گویه تدوین شد؛ این سنجه مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان در مرحله نخست پژوهش تهیه شده بود تا روح زنده حاکم بر پژوهش<sup>۱</sup> حفظ شود؛ جامعه آماری بخش کمی نیز شامل متخصصان و استادان شرکت‌های دانش‌بنیان به تعداد ۷۵ نفر بوده است که به روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس مورد پیمایش قرار گرفتند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

بعد از پیاده کردن مصاحبه‌ها روی کاغذ، کدگذاری باز آغاز می‌شود. منظور از کدگذاری باز بررسی و تحلیل مجموعه گردآوری شده به کوچک‌ترین اجزای مفهومی ممکن است [۲۷]. پژوهش‌گر اطلاعات به دست آمده از مصاحبه‌ها را خوانده و آن‌ها را به‌عنوان مفاهیم مشابه دسته‌بندی می‌کند. یک نمونه داده مربوط به متن مصاحبه‌ها به همراه کد مصاحبه‌شونده در جدول ۱ ارائه شده‌اند. به‌طور مثال، بخشی از مصاحبه مشارکت‌کننده ششم (P6) در خصوص شرایط علی یادگیری استراتژیک (سؤال اول) به‌قرار زیر است:

«به نظرم این شرکت‌ها {شرکت‌های دانش‌بنیان} باید بتوانند فرصت‌ها و تهدیدات محیط خودشان را بشناسند. اگر فرصت‌هایی که در بازار وجود دارد و این شرکت‌ها نتوانند از آن‌ها استفاده کنند، خب قطعاً یادگیری هم اتفاق نمی‌افتد ... در کنار استفاده از این فرصت‌ها، شرکت‌های دانش‌بنیان ما نیاز به تکنولوژی‌های جدید و نو داشته باشند؛ اگر این احساس نیاز در آن‌ها نباشد، اصلاً به دنبال یادگیری نخواهند رفت. الآن این شرکت‌ها در حالی دارند به فعالیت ادامه می‌دهند که رقابت سخت است و قیمت‌ها بسیار رقابتی‌اند؛ بنابراین شرکتی موفق‌تر است که بتواند محصولات دانش‌بنیان خودش را به قیمتی پایین‌تر از محصولات مشابه خارجی و یا حتی داخلی عرضه کند.»

جدول ۱. برچسب‌های مفهومی در داده‌های مصاحبه‌کننده P6 در خصوص سؤال اول

کد مصاحبه‌شونده	شماره سؤال	برچسب‌های مفهومی
P6	۱	شناخت فرصت‌های بازار
		کشف فناوری‌های جدید
		رقابت‌پذیری زیاد
		جنگ قیمتی در بازار

بعد از کدگذاری باز تمامی داده‌ها، به دنبال دسته‌بندی آن‌ها به‌عنوان زیر مقوله هستیم. نحوه تصمیم برای تشکیل و ساخت زیر مقولات شناسایی شده و نام‌گذاری آن‌ها تا حد زیادی به مسئله پژوهش، سطح دانش و پارادایم ذهنی پژوهش‌گر و سبک متن مصاحبه مرتبط است و از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد [۱۴]. در پژوهش حاضر کلیه کدهای باز و محوری در جدول‌های ۲ و ۳ و ۴ آمده است.

جدول ۲. کدگذاری باز علل یادگیری استراتژیک

مفاهیم	زیر مقوله‌ها	مقوله‌ها
مشارکت در ایجاد دانش شناخت فرصت‌های بازار کشف دانش آینده‌نگر کاوش بدون محدودیت توسعه دانش در سطوح مختلف	جستجوی خلاقانه	شرایط علی (شرایط سازمانی)
تفکر خارج از چارچوب کشف فناوری‌های جدید تولید نوآورانه طی کردن مسیرهای خلاقانه	اکتشاف خلاق گرایانه	
ورود به بازارهای جدید کسب مشتریان جدید	اکتشاف بازارگرایانه	
محیط ناپایدار و بی‌ثبات تغییرات بسیار فناوری عدم الگوی فناوری ثابت تغییرات در شرایط فنی شرکت	تلاطم فنی	
عدم پیش‌بینی تقاضا عدم پیش‌بینی ترجیحات مشتریان رقابت‌پذیری زیاد جنگ قیمتی در بازار	پویایی محیط تلاطم بازار	شرایط علی (شرایط محیطی)

حال پس از شکل‌گیری پارادایم کدگذاری محوری می‌توان اقدام به کدگذاری انتخابی یا روایت توصیفی درباره آن کرد.

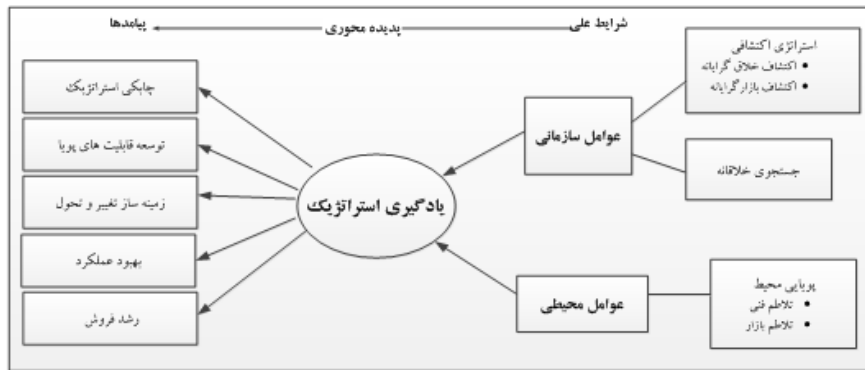
بر اساس پارادایم کدگذاری محوری، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل شرایط علی و پیامدها مشخص شد. شکل ۲ پارادایم کدگذاری محوری و به‌عبارت‌دیگر، مدل فرایند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه، کدگذاری انتخابی را پی‌ریزی کرده و به بررسی و شرح اجزای مدل کیفی پژوهش می‌پردازیم.

جدول ۳. کدگذاری باز مقوله محوری

مقوله زیر مقوله مفاهیم		مقوله محوری
-	گردآوری اطلاعات بازار	
-	کسب اطلاعات فراتر از بازار فعلی	
-	قابلیت دسترسی اطلاعات استراتژیک	
-	اشتراک فعالانه اطلاعات مهم	
-	گفتگو در خصوص اطلاعات استراتژیک	
-	استقبال از تفکر انتقادی اعضا	
-	اظهارنظر درباره دانش استراتژیک	
-	به کارگیری از دانش استراتژیک	
-	نمود دانش استراتژیک در فرایندها	

جدول ۴. کدگذاری باز پیامدهای یادگیری استراتژیک

مقوله	زیر مقوله	مفاهیم
پیامدها	چابکی استراتژیک	- تصمیم آنی در سطحی بالاتر
		- حذف ویژگی‌های بد محصول فعلی
		- ایجاد محصولات جدید برای مشتریان جدید
	توسعه قابلیت‌های پویا	- نوآوری در خلق بازار
		- بهبود قابلیت‌های شرکت
		- شکل‌بندی سریع منابع
		- توسعه تطابق با تغییرات بازار
	زمینه‌ساز تغییر و تحول	- درک بهتر تهدیدات و فرصت‌ها
		- اصلاح رویه‌های جاری
- ترغیب افراد و سازمان به عملکرد بهتر		
- بهبود سازگاری بین اجزای سازمانی		
- توسعه توانایی نوسازی سازمان		
- توجه به مشکلات افراد در کار		
- تغییر مفروضات مدیران		
- آمادگی تحول فناوری		
بهبود عملکرد	- همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی	
	- همسو ساختن کارکنان با نیازهای نو	
	- عملکرد رضایت‌بخش شرکت	
	- کسب حداکثری رضایت مشتریان	
رشد فروش	- پتانسیل حداکثری شرکت	
	- توسعه افراد	
	- بهبود گردش مالی	
	- افزایش فروش	
		- افزایش درآمد شرکت



شکل ۲. مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش

### کدگذاری انتخابی

در این بخش، ارتباط دادن میان مقولات و اعتبار بخشیدن به روابط از طریق داده‌های مصاحبه مورد تأکید قرار می‌گیرد. حال به تفکیک، سیر داستان تمامی مقولات ارائه می‌گردد.

#### شرایط علی

شرایط علی عبارت است از حوادث، وقایع یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد [۲۷].

**علی سازمانی. مقوله جستجوی اخلاقانه:** از جمله عواملی که شرایط علی یادگیری استراتژیک است، جستجوی اخلاقانه است. در این خصوص باید اشاره کرد که از نگاه مشارکت‌کنندگان عاملی که باعث می‌شود تا شرکت‌های دانش‌بنیان به سوی یادگیری استراتژیک حرکت نمایند، ایجاد دانش جدید و اکتشافی است که این شرکت‌ها برای استفاده از فرصت‌های محیطی اقدام به آن می‌کنند؛ بنابراین این فعالیت‌های ایجاد دانش که توسط این شرکت‌ها و به‌منظور نائل شدن به اهداف مختلف خود انجام می‌شود، تحت عنوان جستجوی اخلاقانه شناخته شده که یادگیری استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان را سبب خواهد شد؛ بنابراین نقش جستجوی اخلاقانه در ایجاد دانش استراتژیک که از ضروریات و عوامل اصلی یادگیری باارزش استراتژیک است می‌تواند بسیار مهم و حساس باشد. به‌زعم یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص کشف دانش آینده‌نگر که یکی از ویژگی‌های جستجوی اخلاقانه دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان است:

«این شرکت‌ها باید تلاش کنند تا اموری که در حال رخ دادن هستند را بفهمند و حتی اموری را که شاید رخ دهد یا بالقوه باشد و امکان رخ دادن را نیز بفهمند. کلاً به نظرم این شرکت‌ها اگر بتوانند از

این شناخت و دانش حدسی که مربوط به آینده است و آینده‌نگر است بهره‌برند، می‌توانند موقعیتشان را بشناسند و دانش و یادگیری خودشان را بیش‌ازپیش تقویت کنند.»

**علی‌سازمانی. مقوله استراتژی اکتشافی:** از نگاه مشارکت‌کنندگان، عواملی دیگری که به گسترش یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان کمک می‌کند، استراتژی اکتشافی است. این پژوهش با بررسی داده‌های کیفی گردآوری‌شده، فرض می‌کند که شرکت‌های دانش‌بنیان که از استراتژی اکتشافی بهره می‌گیرند به جستجو، کشف و گردآوری اطلاعات برای شناسایی فرصت‌های توسعه‌ای جدید می‌پردازند؛ بنابراین تأکید بر دانش جدید و دست‌اول در پیگیری این استراتژی از جمله عواملی است که از نگاه مشارکت‌کنندگان در ایجاد و گسترش یادگیری استراتژیک تأثیرگذار بوده است. آنچه تاکنون شناسایی شد، مربوط به مباحثی بوده است که شرکت‌های دانش‌بنیان به صورت خلاق گونه به ارائه فناوری پرداخته و در بخش استراتژی اکتشافی خلاق‌گرایانه دسته‌بندی شده‌اند؛ اما مباحث دیگری از سوی مشارکت‌کنندگان نیز مطرح شده است که جدای از مباحث فناوری، بازارها و مشتریان جدید را هدف قرار می‌دهد و از این‌رو در بخش استراتژی اکتشافی بازارگرایانه دسته‌بندی شده‌اند.

**علی‌سازمانی. مقوله پویایی محیط:** یکی دیگر از شرایط علی یادگیری استراتژیک را می‌توان پویایی محیط در نظر گرفت. محیط‌های پویا به وسیله تغییرات در فناوری، تنوع در ترجیحات مشتریان و نوسان در تقاضای محصول بر شرکت‌ها تأثیر گذاشته، خدمات موجود را منسوخ کرده و نیازمند امکانات توسعه‌یافته است [۲۲]؛ بنابراین با توجه به تغییرات متعدد در بخش فناوری و بازار، شرکت‌های دانش‌بنیان چاره‌ای جز به‌کارگیری یادگیری استراتژیک ندارد. از این‌رو، احتمال توسعه یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان در محیط‌های پویا دور از انتظار نیست. همان‌گونه که یکی از مشارکت‌کنندگان در راستای تالطم فنی بیان داشت، تالطم‌ها می‌توانند به یادگیری استراتژیک کمک نمایند:

«نیازهای بازار دائماً در حال تغییر است و این شرکت‌های دانش‌بنیان نمی‌توانند یک‌رویه خاص و مشخص داشته باشند که از آن پیروی کنند؛ چون اگر بر اساس یک‌رویه مشخص و ثابت حرکت کنند، باعث شکست آن‌ها می‌شود. مثلاً همین نیازهایی که مشتریان دارند باعث می‌شود که بر اساس آن تکنولوژی تغییر کند و در این حین شرکت‌ها دائماً باید به دنبال نوآوری‌های جدید و یادگیری‌های جدید بروند که بر اساس آن بتوانند بقای شرکت را حفظ کنند.»

**مقوله محوری.** مقوله یا پدیده محوری عبارت است از حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای که سلسله کنش/کنش متقابل به‌سوی آن رهنمون می‌شود تا آن را اداره کرده یا اینکه سلسله رفتارها به آن‌ها مرتبط‌اند [۲۷]. به‌زعم پژوهش و برآمده از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان، مقوله اصلی در سازمان، «یادگیری استراتژیک» است؛ بدین معنی که پویایی محیط و به‌کارگیری استراتژی اکتشافی و یا جستجوی خلاقانه می‌تواند منجر به یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان

گردد. در واقع شرکت‌های دانش‌بنیان بنا به شرایط علی که در بالا ذکر گردید، سعی در یادگیری استراتژیک و ایجاد دانش استراتژیک دارند تا بدین طریق استراتژی‌ها را به‌گونه‌ای مستمر و متناسب با تغییرات بازآفرینی کنند. این شرکت‌ها تلاش می‌کنند تمامی اطلاعات و دانش مهم و راهبردی بازار را حتی قبل از نیازسنجی استراتژیک آن‌ها گردآوری کرده و به‌منظور فهم یکسان کلیه کارکنان، در تمامی سطوح نشر و تفسیر کنند. اجرای دانش استراتژیک می‌تواند چرخه یادگیری استراتژیک را تکمیل کند و بدون پیاده‌سازی مؤثر دانش، نمی‌توان یادگیری استراتژیک را تمام‌شده دانست. این مهم به‌خوبی در مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان بیان شد.

«کارکنان شرکت‌ها در بخش‌های مختلف مثل بازاریابی یا QC که با مشتریان یا محصولات با محیط خارجی در ارتباط هستند، دانش را باید از این‌ها جستجو کرد. دانشی که توسط این‌ها وارد شرکت می‌شود باید در بخش‌های مختلف شرکت‌ها نمود پیدا کند و گرنه کار بی‌هوده‌ای انجام گرفته است. محصولات شرکت باید دانش جدید را نشان دهد؛ ساختارها و فرایندها باید دانش جدید را نشان دهد؛ سیستم‌های سازمانی هم همین‌طور.»

حال بر اساس آنچه درباره شرایط علی و مقوله اصلی مبین یادگیری استراتژیک در سازمان طرح شد، اولین قضیه (گزاره حکمی) پژوهش به شرح زیر شکل می‌گیرد:

**قضیه ۱.** مقوله‌های جستجوی خلاقانه، استراتژی اکتشافی و پویایی محیط، شرایط علی برای یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شوند.

#### پیامدها

**مقوله چابکی استراتژیک:** یکی از پیامدهایی یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان، چابکی استراتژیک است. در واقع شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با یادگیری استراتژیک گوی سبقت را از رقبای خود دزدیده و مزیت رقابتی چشم‌گیری ایجاد نمایند. تعدادی از مشارکت‌کنندگان بر پیامدهایی همچون ایجاد محصولات جدید و یا ارتقای محصولات فعلی شرکت به‌عنوان پیامد یادگیری استراتژیک تأکید داشته‌اند.

**مقوله توسعه قابلیت‌های پویا:** قابلیت‌های پویا یکی از پیامدهای یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. هلفات و همکاران (۲۰۰۷) قابلیت پویا را ظرفیت یک سازمان برای خلق، گسترش و اصلاح هدفمند منابع تعریف کرده‌اند. با توجه به مباحثی که مطرح شد، انتظار می‌رود یادگیری استراتژیک منجر به توسعه قابلیت‌های پویا و مزیت‌های رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان شود. یکی از مشارکت‌کنندگان، یادگیری استراتژیک را عاملی برای اصلاح و شکل‌بندی سریع‌تر منابع دانسته است.

یکی از مشارکت‌کنندگان چنین بیان داشت:

«به نظرم از طریق یادگیری استراتژیک قابلیت‌های شرکت بهبود پیدا می‌کند. شرکت می‌تواند کارهایی را انجام دهد که قبلاً از انجام آن‌ها عاجز بود. به نظرم تغییرات سریع را می‌تواند تجربه کند»

**مقوله زمینه‌ساز تغییر و تحول:** یکی از پیامدهایی که یادگیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌تواند به همراه داشته باشد، ایجاد تغییر و تحول در شرکت است. طبق نظرات گراوری شده، تغییر و تحول زمینه‌ساز رشد سازمان است و جهت تحقق این امر از یادگیری استراتژیک می‌توان بهره جست؛ یادگیری استراتژیک با ترغیب افراد به عملکرد بهتر می‌تواند زمینه‌ساز تحول سازمان باشد. مدیران شرکت‌ها نقش به‌سزایی در این راستا می‌توانند داشته باشند و این موضوع به‌صراحت موردتوجه مشارکت‌کنندگان بوده است:

«مدیران و رهبران باید آن دانشی را که از محیط به دست آوردند برای تغییرات و تحول در شرکت‌ها بکار ببرند ... پس اگر یادگیری استراتژیک نباشد نیروهای بازدارنده‌ای که در لایه‌های شرکت وجود دارند اجازه نمی‌دهند که تغییر موفقیت‌آمیز باشد.»

**مقوله بهبود عملکرد:** یکی از پیامدهای مثبت یادگیری استراتژیک که در نظر مشارکت‌کنندگان مورد شناسایی قرار گرفت، بهبود عملکرد شرکت‌ها است. طبق گزارش‌ها، یادگیری استراتژیک می‌تواند منبع غنی عملکرد رضایت‌بخش شرکت باشد. در واقع زمانی که سازمان‌ها به‌سوی یادگیری استراتژیک در حرکت‌اند، هم‌زمان با تغییرات مکرر استراتژی یاد می‌گیرند و به حداکثر پتانسیل تولید محصولات دانشی دست می‌یابند. از جمله عواملی که در بخش عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان دسته‌بندی شده است، توسعه افراد است که به فرصت رشد کارکنان توجه دارد و در این باره یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت:

«شرکت‌هایی که در آن‌ها یادگیری استراتژیک اتفاق می‌افتد محیطی را فراهم می‌کند که ضمن آنکه کارکنانش در جهت اهداف شرکت حرکت کنند پتانسیل‌ها و ظرفیت‌های اونها هم تقویت می‌شود و فرصت رشد کارکنان مهیا می‌شود.»

**مقوله رشد فروش:** شاید بتوان بدیهی‌ترین پیامد یادگیری استراتژیک را همین مقوله رشد فروش دانست که در اکثر پاسخ‌ها به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم به آن اشاره شد. رشد فروش می‌تواند میزان افزایش و یا کاهش درآمد شرکت را نشان دهد و یکی از کلیدی‌ترین سنجه‌های ارزیابی فعالیت هر شرکتی است و یک ابزار مهم در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک محسوب می‌شود. نقل یکی از مشارکت‌کننده‌ها بدین ترتیب است:

«اگر به‌طورمثال من این کالا را X تومان می‌فروختم، الآن با استفاده از اطلاعاتی که به‌خصوص از واحدهای تحقیق و توسعه به دست می‌آید و می‌تونم کارایی محصولم را در بازار بهتر کنم، کمتر از قیمت X می‌فروشم و این یعنی قیمت کمتر و فروش بیشتر. خب این یک موفقیت است برای شرکت‌های دانش‌بنیانی که به‌سختی در حال فعالیت‌اند. همه‌چیز به فروش و به طبع آن درآمد شرکت ختم می‌شود.»

به این ترتیب دومین قضیه نیز به شرح زیر صورت‌بندی می‌شود:

**قضیه ۲.** یادگیری استراتژیک، پیامدهای چابکی استراتژیک، توسعه قابلیت‌های پویا، زمینه‌ساز تغییر و تحول، بهبود عملکرد و رشد فروش را به دنبال خواهد آورد.

### تائید مقوله‌ها و شاخص‌های احصا شده (روایی محتوا)

در این بخش جهت تائید زیر مقوله‌ها (مقوله‌های فرعی) و همچنین شاخص‌های احصا شده از مصاحبه‌ها، از فراوانی پاسخ‌های خبرگان بهره گرفته شده است. در رابطه با بخش اول نظرات در خصوص مرتبط بودن زیر مقوله‌ها به مقولات اصلی، از پاسخ دوگزینه‌ای (بالارزش تعریف شده «صفر» برای گزینه خیر یا عدم ارتباط زیر مقوله با مقوله اصلی و «یک» برای گزینه بله یا ارتباط زیر مقوله با مقوله اصلی) استفاده شده است که امکان تحلیل دستی را به محقق می‌دهد. این نتایج حاصل پاسخگویی هفت تن از اساتید و دکترین مدیریت دانشگاه بوده است (جدول ۵).

جدول ۵. فراوانی حاصل از نظرات هفت مشارکت‌کننده (خبرگان)

وزن	فراوانی کل	کد مشارکت‌کننده							زیر مقوله‌ها
		P07	P06	P05	P04	P03	P02	P01	
۰/۳۹	۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	جستجوی خلاقانه
۰/۳۳	۶	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	استراتژی اکتشافی
۰/۲۸	۵	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	پویایی محیط
۱	۱۸	۳	۳	۱	۳	۳	۳	۲	جمع کل فراوانی زیر مقوله‌ها در مقوله شرایط علی
۰/۲۱	۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	چابکی استراتژیک
۰/۲۱	۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	توسعه قابلیت‌های پویا
۰/۲۱	۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	زمینه‌ساز تغییر و تحول
۰/۱۸	۶	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	بهبود عملکرد
۰/۲۱	۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	رشد فروش
۱	۳۴	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	جمع کل فراوانی زیر مقوله‌ها در مقوله پیامدها

در جدول ۵ فراوانی هر زیر مقوله بر اساس نظرات هفت مشارکت‌کننده ارائه شده و فراوانی کل هر کدام از آن‌ها محاسبه شده است و در نهایت وزن هر زیر مقوله بر اساس فراوانی کل به دست آمده است. وزن مقولاتی که کمتر از ۰/۱۰ بوده است در مراحل بعدی بررسی و تحلیل از لیست خارج می‌گردد [۲۷]. این فراوانی‌ها در مورد هریک از زیر مقوله‌ها نشان می‌دهد که مشارکت‌کننده‌ها تا چه حد در مورد یک مفهوم اتفاق نظر دارند یا اینکه چقدر تأکید نموده‌اند.

در بخش مربوط به مفاهیم و شاخص‌های کسب شده، نظرات خبرگان در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت مورد تحلیل قرار گرفت تا بدین طریق از مرتبط بودن شاخص‌ها با مقولات اطمینان حاصل گردد. به دلیل پیچیدگی بیشتر این تحلیل، از آزمون کای دو بهره گرفته شده است (جدول ۶).



جدول ۶ نتایج آزمون کای دو برای شاخص‌های احصاء شده

مقوله‌ها	شاخص‌های احصاء شده	X <sup>2</sup>	Sig
جستجوی خلاقانه	۱. شرکت‌های دانش‌بنیان تلاش می‌کنند تا کارکنان خود را در فعالیتهای ایجاد دانش اکتشافی مشارکت دهند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۲. این شرکت‌ها در جستجو و شناخت فرصتهای موجود در بازار باارزش استراتژیک کوتاهی نمی‌کنند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۳. شرکت‌های دانش‌بنیان به دنبال فعالیتهای کشف دانش هستند که آینده‌نگر بوده و با عدم اطمینان همراه است.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۴. معمولاً این شرکت‌ها در کاوش محیط محدودیت استراتژیکی اعمال نمی‌کنند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۵. من معتقدم که هدف این شرکت‌ها، توسعه بیشتر دانش در سطوح مختلف است.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۶. شرکت‌های دانش‌بنیان با تفکر "خارج از چارچوب" به دنبال ایده‌های فناورانه جدید هستند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
اکتشاف خلاق گرایانه	۷. شرکت‌های دانش‌بنیان موفقیت‌های خود را وابسته به توانایی خود در کشف فناوری جدید می‌دانند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۸. شرکت‌های دانش‌بنیان محصولات و خدماتی تولید می‌کنند که برای شرکت‌ها نوآورانه هستند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۹. شرکت‌های دانش‌بنیان به دنبال راه‌های خلاقانه برای برآوردن نیازهای مشتریان خود هستند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۱۰. شرکت‌های دانش‌بنیان به‌شدت به بازارهای جدید وارد شده است.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
اکتشاف بازار گرایانه	۱۱. شرکت‌های دانش‌بنیان فعالانه تلاش می‌کنند تا گروه‌های جدید مشتری را هدف قرار دهند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۱۲. محیط شرکت‌های دانش‌بنیان توجه به نیروهای اقتصادی، فناوری و غیره، بسیار بی‌ثبات و ناپایدار است و تلاش شرکت‌ها بر یادگیری از این محیط خواهد بود.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
تلاطم فنی	۱۳. تغییرات فناوری در محیط اطراف شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار زیاد است.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۱۴. الگویی مشخص از فناوری وجود ندارد تا شرکت‌های دانش‌بنیان در بلندمدت بتوانند از آن‌ها استفاده کنند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۱۵. تغییرات در شرایط فنی مانند تغییر در فناوری واکنش‌های رقابتی در محیط شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار بالا است.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۱۶. تغییرات مکرراً در تقاضای مشتری و فناوری رخ می‌دهد که شرکت‌های دانش‌بنیان را مجبور به تغییر مداوم تولیدات خود می‌کند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
تلاطم بازار	۱۷. نیازها و ترجیحات مشتریان را به‌سختی می‌توان پیش‌بینی کرد.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۱۸. شدت رقابت در بازار این فعالیتهای بالا بوده و از اهم ویژگی‌های فعالیت شرکت‌های دانش‌بنیان است.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۱۹. در بازار این شرکت‌ها، جنگ‌های قیمتی برقرار است	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
یادگیری استراتژیک	۲۰. در شرکت‌های دانش‌بنیان تلاش می‌شود تا اطلاعات بازار قبل از نیازسنجی استراتژیک برای استفاده از آن‌ها، گردآوری گردد.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۲۱. شرکت‌های دانش‌بنیان اقدام به گردآوری اطلاعات و ایده‌های جدیدی	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴

مقوله‌ها	شاخص‌های احصاء شده	X <sup>2</sup>	Sig
	می‌کنند که فراتر از بازار و فناوری فعلی است.		
	۲۲. در این شرکت‌ها، اطلاعات مهم و استراتژیک به راحتی برای کسانی که به آن نیاز دارند قابل دسترسی است.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۲۳. در شرکت‌های دانش‌بنیان، اطلاعات مهم و استراتژیک به طور فعال بین بخش‌های مختلف به اشتراک گذاشته می‌شود.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۲۴. در جلسات و ملاقاتی که در شرکت‌های دانش‌بنیان برقرار می‌شود، معمولاً تلاش می‌شود تا در خصوص اطلاعات استراتژیک جدید بحث و گفتگو شود.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۲۵. هنگامی که شرکت‌های دانش‌بنیان با اطلاعات جدید مهم و استراتژیک مواجه هستند، از تفکر انتقادی در خصوص مفروضات مشترک سازمان استقبال می‌کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۲۶. در این شرکت‌ها معمولاً افراد در خصوص راه‌هایی که دانش استراتژیک تفسیر می‌شود، اظهار نظر می‌کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۲۷. در شرکت‌های دانش‌بنیان، دانش استراتژیکی که توسط کارگروه‌ها کسب می‌شود، برای بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای مورد استفاده قرار می‌گیرد.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۲۸. در این شرکت‌ها تصمیماتی که بر اساس دانش استراتژیک جدید اخذ می‌شوند، خود را در تغییر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی نشان می‌دهد.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۲۹. یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان باعث می‌شود تا تصمیم‌گیری‌ها در سطحی بالاتر از افراد و تیم و به صورت آنی اخذ شود.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۳۰. این شرکت‌ها از طریق یادگیری استراتژیک می‌آموزند که ویژگی‌های بد محصولات موجود خود را حذف کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۳۱. شرکت‌های دانش‌بنیان با یادگیری مستمر به دنبال ایجاد محصولات جدید برای مشتریان جدید هستند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۳۲. این شرکت‌ها در خلق بازار بسیار نوآور و خلاق عمل می‌کنند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۳۳. به نظرم در محیط‌های پویا، قابلیت شرکت‌های دانش‌بنیان توسعه نخواهد یافت مگر با یادگیری استراتژیک.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۳۴. این شرکت‌ها با شکل‌بندی مجدد منابع خود می‌توانند به کسب مزیت رقابتی اقدام کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۳۵. شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق یادگیری در تلاش‌اند تا خود را هرچه بهتر با تغییرات بازار تطبیق دهند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۳۶. با یادگیری استراتژیک، این شرکت‌ها در درک و شناخت فرصت‌ها و تهدیدات محیطی بهتر عمل می‌کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۳۷. یادگیری استراتژیک باعث می‌شود تا شرکت‌های دانش‌بنیان قادر به اصلاح رویه‌های معمول خود شوند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۳۸. یادگیری استراتژیک منجر به ترغیب شرکت‌های دانش‌بنیان به کارکرد بهتر می‌شود	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۳۹. این شرکت‌ها با یادگیری می‌توانند میان عناصر و اجزای سازمانی نظیر استراتژی، ساختار و فرآیندها سازگاری ایجاد کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۴۰. انتظار می‌رود که شرکت‌های دانش‌بنیان با یادگیری استراتژیک توانایی نوسازی خویش را توسعه بخشند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱

یادگیری استراتژیک

توسعه قابلیت‌های پویا

زمینه‌ساز تغییر و تحول

مقوله‌ها	شاخص‌های احصاء شده	X <sup>2</sup>	Sig
بهبود عملکرد	۴۱. در این شرکت‌ها با توجه کردن به دانش جدید و راهبردی، تلاش می‌شود تا مشکلات افراد در کار مرتفع گردد.	۴/۰۰	۰/۴۰۶
	۴۲. چنانچه یادگیری در شرکت‌های دانش‌بنیان حاکم شود، به نظرم مفروضات مدیران نسبت به کارکنان نیز تغییر خواهد کرد.	۵/۶۷	۰/۲۲۵
	۴۳. یادگیری استراتژیک باعث می‌شود تا شرکت‌های دانش‌بنیان آمادگی تحول فناوری و تکنولوژی را کسب کند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۴۴. شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق یادگیری به دنبال همساز کردن سازمان با نیازهای محیطی هستند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۴۵. شرکت‌ها از طریق یادگیری به دنبال تغییر رفتار کارکنان و همسو ساختن آن با نیازهای نو هستند.	۲۴/۰۰	۰/۰۰۰
	۴۶. یادگیری استراتژیک، سطح عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان برای مدیران و هیئت‌مدیره را راضی‌کننده‌تر خواهد کرد.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۴۷. شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق یادگیری به‌خوبی می‌توانند رضایت مشتریان خود را تأمین کنند.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۴۸. این شرکت‌ها از طریق یادگیری، می‌توانند به پتانسیل و ظرفیت کامل خود دست یابند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۴۹. شرکت‌های دانش‌بنیان از طریق یادگیری این فرصت را برای افراد ایجاد می‌کنند تا کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهند.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴
	۵۰. یادگیری استراتژیک با افزایش قطعی در گردش مالی در شرکت‌های دانش‌بنیان همراه خواهد بود.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
رشد فروش	۵۱. فروش شرکت‌های دانش‌بنیان با یادگیری استراتژیک افزایش خواهد یافت.	۱۰/۶۷	۰/۰۳۱
	۵۲. درآمد شرکت‌های دانش‌بنیان با یادگیری استراتژیک افزایش خواهد یافت.	۱۵/۶۷	۰/۰۰۴

همان‌طور که نتایج جدول ۶ و آزمون کای‌دو نشان می‌دهد، از مجموع ۵۲ شاخص، تمامی شاخص‌های یادگیری استراتژیک به علت برخورداری از سطح معناداری کمتر از ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته و از نظر خبرگان، کاملاً مرتبط با مؤلفه‌های مربوطه هستند. به عبارت دیگر می‌توان گفت که این شاخص‌ها مستقل از مؤلفه‌ها تشخیص داده نشده و قادر به سنجش مؤلفه هستند.

حال در مرحله دوم، پس از اطمینان نسبی از قابل‌قبول بودن مدل‌های اندازه‌گیری حاضر در مدل معادله ساختاری تدوین‌شده، به آزمون و بررسی مدل ساختاری پژوهش می‌پردازیم؛ بنابراین بر اساس مدل مفهومی به‌دست‌آمده از مرحله کیفی و در پاسخ به پرسش‌های اصلی پژوهش، فرضیه‌های زیر تدوین می‌شوند که عبارتند از:

۱. عوامل سازمانی در شرایط علی بر یادگیری استراتژیک اثر مثبت و معنادار دارد.
۲. عوامل محیطی در شرایط علی بر یادگیری استراتژیک اثر مثبت و معنادار دارد.

۳. یادگیری استراتژیک بر پیامدهای حاصله از اجرای آن اثر مثبت و معنادار دارد. آزمون فرضیات تدوین شده مستلزم آزمون تعدادی مدل اندازه‌گیری و مدل معادلات ساختاری پژوهش است که به تفصیل به آزمون آن‌ها پرداخته می‌شود. با توجه به الگوریتم PLS، به ترتیب به بررسی مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی، پرداخته می‌شود. در این بخش به بررسی برازش مدل اندازه‌گیری با سه معیار پایایی شاخص<sup>۱</sup> (ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی یا CR)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا پرداخته می‌شود که نتایج بخشی از آن در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. برازش مدل‌های اندازه‌گیری

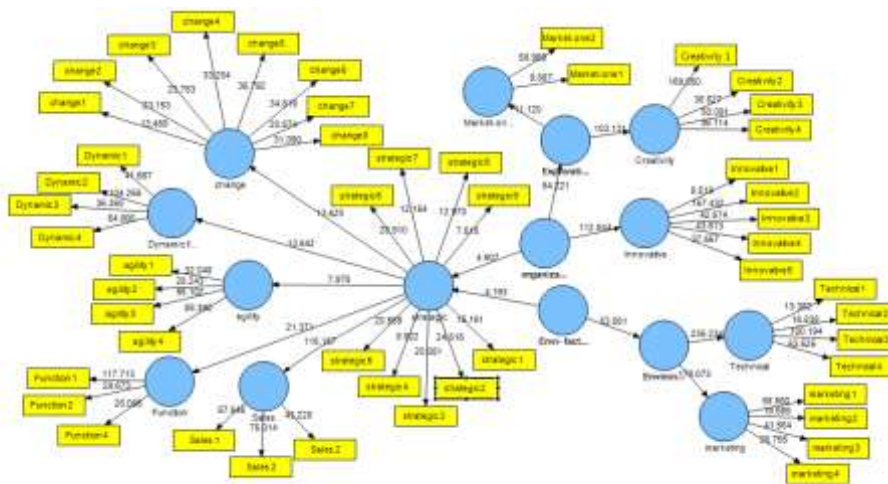
مؤلفه پنهان مرتبه دوم	مؤلفه پنهان مرتبه اول	آلفای کرونباخ > ۰/۷	پایایی ترکیبی > ۰/۷	AVE (> 0.5)
علی سازمانی (آلفای کرونباخ = ۰/۹۴)	جستجوی خلاقانه	۰/۹۰	۰/۹۳	۰/۷۳
پایایی ترکیبی = ۰/۹۵ (پایایی ترکیبی = ۰/۸۵)	استراتژی اکتشافی (آلفای کرونباخ = ۰/۹۰)	۰/۸۱	۰/۸۷	۰/۸۷
	اکتشاف بازارگرایانه	۰/۷۴	۰/۸۳	۰/۸۳
علی محیطی	پویایی محیط (آلفای کرونباخ = ۰/۹۵)	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۷۱
	تلاطم بازار (پایایی ترکیبی = ۰/۹۴)	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۷۵
مقوله محوری	یادگیری استراتژیک	۰/۸۲	۰/۹۲	۰/۵۶
پیامدها (آلفای کرونباخ = ۰/۸۹) (پایایی ترکیبی = ۰/۷۰)	چابکی استراتژیک	۰/۹۳	۰/۹۵	۰/۸۳
	توسعه قابلیت‌های پویا	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۶۶
	زمینه‌ساز تغییر و تحول	۰/۹۳	۰/۹۴	۰/۶۷
	بهبود عملکرد	۰/۷۳	۰/۸۳	۰/۶۰
	رشد فروش	۰/۸۸	۰/۹۲	۰/۸۱

مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای متغیرهای پنهان مرتبه اول و دوم بالاتر از ۰/۷ محاسبه شده است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین مقایسه‌ی مقادیر AVE متغیرهای پنهان مرتبه اول و متغیرهای پنهان مرتبه دوم با مقدار استاندارد ۰/۵ نشان از مناسب بودن این معیار داشته و روایی همگرایی مدل تأیید می‌شود [۱۰]. در این میان، بار عاملی سؤالات سوم عملکرد و پنجم توسعه قابلیت پویا کمتر از ۰/۴ بوده و در تحلیل‌های بعدی حذف شده‌اند تا

<sup>۱</sup>. Item Reliability

سایر معیارها تحت تأثیر آن‌ها قرار نگیرند. سایر سؤالات و ابعاد از بار عاملی مناسبی برخوردارند و از این رو حذف هیچ‌یک از آن‌ها لازم نیست. به منظور سنجش روایی واگرا، از روش فورنل و لارکر استفاده شد و مطابق این روش در این تحقیق چون که جذر AVE هر سازه، بیشتر از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بود بنابراین روایی بین متغیرهای تحقیق تأیید شد.

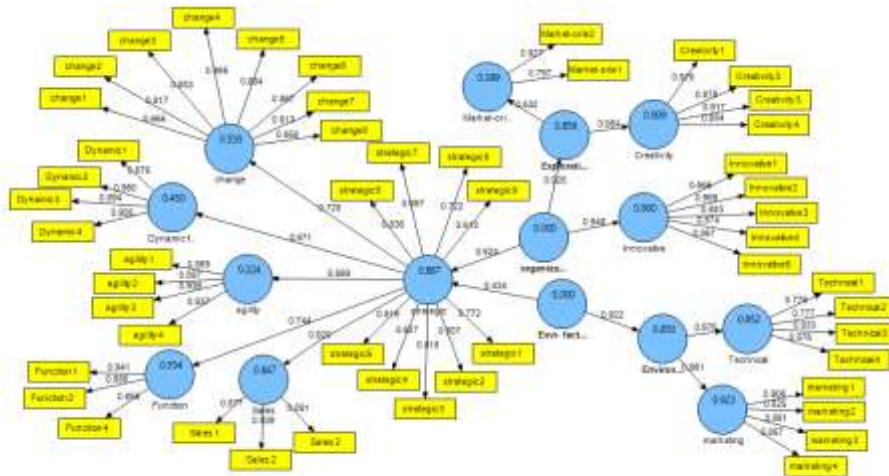
در بخش برازش مدل ساختاری به بررسی معیارهای ضرایب معناداری Z و ضرایب R<sup>2</sup> مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (وابسته) پرداخته شد؛ که همان‌طور که در شکل ۳ آمده است تمامی ضرایب به این دلیل که قدر مطلق ضرایب اعداد معنادار بیشتر از ۱/۹۶ است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۵ درصد روابط بین متغیرهای مدل ساختاری تأیید می‌شود.



شکل ۳. مدل ترسیم‌شده همراه با مقادیر تی

همچنین ضرایب R<sup>2</sup> نشانه تأیید نقش متغیرهای مستقل مدل (عوامل سازمانی و محیطی) در پیش‌بینی تغییرات متغیر وابسته (یادگیری استراتژیک) است. همچنین به منظور بررسی برازش مدل کلی از معیار 'GOF' (مجذور ضرایب میانگین مقادیر اشتراکی و ضرایب تعیین) مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری استفاده شد. با توجه به مقدار برآورد شده (۰/۸۱) تحلیل داده‌ها نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. پس از اطمینان از برازش مدل ارائه‌شده، فرضیه‌های پژوهش بررسی شد. بدین منظور و با توجه به برون داده‌های آماری، چون ضرایب معناداری مسیرهای میان متغیرها بیشتر از ۱/۹۶ است، این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن ضرایب مسیر و تأیید فرضیه‌ها است.

<sup>۱</sup>. Goodness Of Fit



شکل ۴. مدل ترسیم شده شامل ضرایب بارهای عاملی

نتایج مدل سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد در فرضیه های اول و دوم، عوامل سازمانی و محیطی بر یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معنادار اعمال کند. در واقع عدد معناداری این فرضیه ها برابر است با  $4/9$  و  $4/2$  ( $t\text{-value} > 1/96$ ) که نشان می دهد شیب خط رگرسیونی مخالف صفر بوده و فرض تابعیت نکردن متغیر وابسته یادگیری استراتژیک از متغیرهای مستقل مردود است؛ به عبارت دیگر نتیجه می گیریم که عوامل سازمانی و محیطی متغیرهایی مؤثر برای یادگیری استراتژیک شرکت های دانش بنیان است و با فرض ثابت بودن سایر عوامل و شرایط، افزایش یک واحد در متغیرهای مستقل عوامل سازمانی و محیطی،  $0/52$  و  $0/43$  تغییر در یادگیری استراتژیک انتظار می رود. چنانچه نتایج شکل ۴ نشان می دهد، در بین عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری استراتژیک عامل جستجوی خلاقانه با ضریب  $0/95$  مهم ترین عامل مؤثر در این میان است. همچنین در میان استراتژی های اکتشافی، اکتشاف خلاق گرایانه اثرگذارتر از اکتشاف بازارگرایانه است. علاوه بر این تلاطم فنی در بخش شرایط محیطی مؤثر بر یادگیری استراتژیک با ضریب  $0/98$  مهم تر از تلاطم بازار است. در مجموع این یافته ها نشان از اهمیت خلاقیت و مسائل فنی در شرکت های دانش بنیان دارد.

همچنین در سطح اطمینان ۹۵ درصد در فرضیه سوم یادگیری استراتژیک می تواند بر پیامدهای آن تأثیر مثبت و معنادار اعمال کند. در واقع عدد معناداری این فرضیه برای پیامدهای چابکی استراتژیک، توسعه قابلیت های پویا، زمینه ساز تغییر و تحول، بهبود عملکرد، رشد فروش

به ترتیب برابر است با ۱۳/۶۲، ۱۳/۶۴، ۷/۹۸، ۲۱/۳۷، ۱۱۶/۱۶ ( $t\text{-value} > 1/96$ ) و با فرض ثابت بودن سایر عوامل و شرایط، افزایش یک واحد در متغیر یادگیری استراتژیک، ۰/۷۲، ۰/۶۷، ۰/۵۷، ۰/۷۴ و ۰/۹۲ تغییر در پیامدها انتظار می‌رود. نتایج حاکی از آن است که تغییر در یادگیری استراتژیک بیشترین تأثیر را بر رشد فروش شرکت‌های دانش‌بنیان و کمترین تأثیر را بر چابکی استراتژیک این شرکت‌ها به نسبت سایر پیامدها دارد. پیامدهای توسعه قابلیت‌های پویا، تغییر و تحول و بهبود عملکرد با توجه به ضرایب مسیری که به دست آوردند در میان این دو طیف قرار دارند.

## ۵. نتیجه‌گیری

در محیط آشفته و متغیر امروزی، شرکت‌های دانش‌بنیان نیاز دارند تا به رویدادها و اتفاقات بسیار سریع‌تر از یک چرخه برنامه‌ریزی رسمی استراتژیک پاسخ دهند. در این محیط، رویکرد یادگیری استراتژیک می‌تواند آن‌ها را قادر سازد تا به سرعت تغییرات بازار را تشخیص داده و بر فرصت‌های نوظهور تمرکز نمایند. از این رو، در پژوهش پیش رو تلاش شده است مفهوم، علل و پیامدهای یادگیری استراتژیک با استفاده از نظریه داده بنیاد شناسایی شود. همچنین در مرحله دوم پژوهش به منظور تعیین میزان تعمیم‌پذیری، مدل طراحی شده مورد بررسی و تحلیل کمی و اعتبارسنجی قرار گرفت.

نتایج حاصله در بخش اول پژوهش، مؤلفه عوامل سازمانی را با ۲ مفهوم و مؤلفه محیطی را با ۱ مفهوم به‌عنوان شرایط علی یادگیری استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی کرد. علاوه بر این، بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان، یادگیری استراتژیک دارای پیامدهای چابکی استراتژیک، توسعه قابلیت‌های پویا، زمینه‌ساز تغییر و تحول، بهبود عملکرد و فروش است. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری در بخش دوم پژوهش نیز نشان از اعتبار و تعمیم‌پذیری مدل پژوهش را دارد.

در توضیح عوامل علی می‌توان مدعی شد که پیگیری دانش جدید به‌صورت خلاق گونه و بدون محدودیت که از آن تعبیر به جستجوی خلاقانه شده است، نقش گسترده‌ای در یادگیری استراتژیک دارد. در واقع مسیر یادگیری، مسیری خلاقانه است که به جستجوی هوشمندانه می‌پردازد و این مهم به شرکت‌های دانش‌بنیان کمک می‌کند تا مراحل لازم برای دستیابی به یادگیری استراتژیک را بیمایند. این نتیجه را می‌توان هم‌راستا با یافته‌های کاسی و گلدمن (۲۰۱۰) دانست مبنی بر اینکه جستجوی خلاقانه جزء فرآیندهای شناختی مهمی هستند که بر توسعه دانش جدید تأثیر می‌گذارند و با فرایند یادگیری استراتژیک گره خورده‌اند [۴].

در تشریح مقوله استراتژی اکتشافی به‌عنوان دومین مفهوم علی سازمانی می‌توان بیان نمود که شرکت‌های دانش‌بنیان با تدوین یک استراتژی اکتشافی و زمان‌دار به‌صورت مستقیم اطلاعاتی از محیط به دست می‌آورند که آن‌ها را در کسب یادگیری یاری می‌نماید. در واقع استراتژی اکتشافی بر یادگیری که مولد دگرگونی است تأکید می‌کند؛ بنابراین شرکت‌های دانش‌بنیان به‌منظور تجدید استراتژی و یافتن فرصت‌های جدید بازار، باید از مسیرهای فعلی خود دور شده و به سمت یادگیری استراتژیک حرکت نمایند [۱۶]. در این راستا کوودا (۱۹۹۸) در مطالعات خود بیان می‌کند که خلاقیت و اکتشاف یکی از بنیادی‌ترین ویژگی‌های پدیده یادگیری استراتژیک است و نشان‌دهنده حرکت از یادگیری به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده به‌سوی یادگیری به‌عنوان استراتژی است؛ بنابراین، استراتژی اکتشافی از اساسی‌ترین ابعاد یادگیری استراتژیک در نظر گرفته شده است [۸].

تغییرات ناپایدار محیطی، شرکت‌های دانش‌بنیان را با چالش‌هایی مواجه کرده است و این نیز زنگ هشدار برای یادگیری استراتژیک است. در واقع پویایی محیط که در این پژوهش یکی دیگر از شرایط علی است، حرف اول را در موفقیت این شرکت‌ها می‌زند. سازمان‌ها در محیط‌های آشفته ملزم به واکنش سریع نسبت به رویدادها و اتفاقات هستند. در این میان، رویکرد یادگیری می‌تواند منجر به یادگیری استراتژیک شرکت‌ها شده و آن‌ها را قادر می‌سازد تا به‌سرعت تغییرات بازار را تشخیص داده و بر فرصت‌های نوظهور تمرکز نمایند. توماس و همکاران (۲۰۰۱)، ایجاد دانش استراتژیک را حاصل جستجو و بررسی محیط خارجی به‌منظور شناسایی رویدادها یا مسائل مهم مربوط به یک سازمان می‌دانند که هم‌راستا با نتایج این پژوهش است [۷].

حال پیامدهایی بر یادگیری استراتژیک مرتب خواهد شد. یکی از پیامدهای شناسایی شده، چابکی استراتژیک است و بدین معنی است که مدیران به‌واسطه یادگیری استراتژیک از نواقص بازاری که در آن فعالیت می‌کنند، آگاه گشته و امکان تولید محصولات نوآور و جستجو بازارهای جدید را فراهم می‌آورد. در این راستا، کوودا (۱۹۹۸) بیان می‌کند که یادگیری استراتژیک نقشی اساسی در توانمند ساختن سازمان جهت دستیابی به‌چابکی در فرآیند بهبود محصول، ایفا می‌کند [۸]. همچنین در مطالعه‌ای دیگر پیترسن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بر نقش یادگیری استراتژیک در دستیابی به‌چابکی استراتژیک در سازمان از طریق پیشنهاد راه‌های جدید به رهبری سازمان در دنیایی که با تغییرات سریع توصیف می‌شود، تأکید کرده است [۲۱].

طبق نتایج، قابلیت‌های پویا دومین پیامد یادگیری استراتژیک تعیین شد. قابلیت پویای یک شرکت به‌عنوان ویژگی سازمانی در اقدامات یا فرایندهایی که در چارچوب یادگیری استراتژیک تعبیه شده است، در نظر گرفته می‌شود. طبق مطالعات این اقدامات قابلیت ساز ارتباط بسیار

<sup>۱</sup> Pietersen



نزدیکی باقابلیت یادگیری سازمانی در ماهیت‌های افزایشی (یادگیری تک حلقه یا بهبود مستمر) و رادیکال (یادگیری دو حلقه یا تغییر استراتژیک) دارد [۱]؛ بنابراین یادگیری استراتژیک نقش مهمی در ایجاد و توسعه قابلیت‌های پویا دارد.

از پیامدهای دیگری که در این راستا متوجه سازمان می‌شود می‌توان به بهبود تغییر و تحول اشاره کرد. شرکت دانش‌بنیانی که مشخصه اصلی آن سری‌های تغییر در استراتژی شرکت و یا محصول است، باید هرلحظه آماده تغییر و دگرگونی باشد تا با شرایط جدید یا نیازهای دانشی، نوآوری، اطلاعاتی و فناوری سازگار شود؛ بنابراین انطباق پیدا کردن همه‌جانبه یکی از پیامدهای مثبت یادگیری استراتژیک است و می‌توان عنوان کرد که در صورتی که مفروضات سنتی مدیر سازمان تحت تأثیر یادگیری استراتژیک قرار بگیرد، هرلحظه آمادگی ایجاد تحول را دارد. در این راستا، کوین و همکاران (۲۰۰۶) در پژوهشی بیان کردند که مفهوم یادگیری استراتژیک می‌تواند اشکال زیادی داشته باشد و نه تنها بر روی کسب دانشی وسیع باارزش استراتژیک، بلکه بر روی تغییر و تحول سازمان‌ها نیز تمرکز می‌کند [۵].

در نهایت بهبود عملکرد و فروش از جمله پیامدهای پژوهش حاضر هستند. عملکرد شرکت پس از یادگیری افزایش پیدا می‌کند و در صورتی که دانش استراتژیک یا دانشی که رقبا از آن بی‌بهره هستند، در سازمان به‌کاربرده شود، قطعاً عملکرد شرکت برای ذی‌نفعان رضایت‌بخش خواهد شد. این نتیجه هم‌راستا با مطالعه توماس و همکاران (۲۰۰۱) است که عنوان می‌کنند یادگیری استراتژیک، توانایی سازمان را برای تولید، حفظ و انتقال دانش استراتژیک در سطوح مختلف به‌منظور ارتقای عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۷]. همچنین مولر و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی بیان کردند که یکی از راهکارهای اساسی خودکفایی پایدار در محصولات استراتژیک و رشد فروش، ارتقای یادگیری استراتژیک است [۱].

بدین ترتیب با توجه به نتایج مطرح‌شده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ورود شرکت به بازارهای جدید به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات و تجربه کردن تکنولوژی‌های جدید که منجر به از بین رفتن مرزهای تفکر استراتژیک فعلی و جستجوی صحیح فرصت‌ها شود؛
- نگاه وسیع و نامحدود به اطراف و کشف فناوری‌های جدید به‌منظور رفع نیازهای مشتریان به‌گونه‌ای خلاقانه؛
- رفع چارچوب‌ها و موانع یادگیری در جهت بهبود و توسعه سازمان؛
- در این تلاطم بازار می‌توان چنین ادعان داشت با تعدد محصولات مشابه و عرضه‌کننده در بازار، شرکت‌های دانش‌بنیان باید در راستای ایجاد خدمات خاص قدم بردارند و

- قیمت متناسبی ارائه نماید؛ زیرا یکی از دلایل انتخاب محصولات توسط مشتریان قیمت آن‌هاست که منجر به جنگ قیمتی بین عرضه‌کنندگان می‌شود؛
- شرکت‌های دانش‌بنیان باید سازوکارهایی را فراهم نمایند تا اطلاعات کسب‌شده از محیط در سرتاسر شرکت علی‌الخصوص بخش‌های کلیدی شرکت قابل دسترسی باشد. به این صورت که هر فرد موجه‌ای نسبت به دانش جدید مطلع شود و در استفاده و اشتراک آن نیز سهیم گردد؛
  - شرکت‌های دانش‌بنیان باید سعی نمایند از حداکثر پتانسیل خود در جهت ارائه محصولات جدید استفاده کنند و در جهان رقابتی به جایگاهی ویژه ارتقا یابند. با پیشروی در این مسیر نیازهای مشتریان مرتفع می‌گردد و رضایت حداکثری مشتریان حاصل می‌شود؛
  - شرکت‌های دانش‌بنیان برای به‌روزرسانی اطلاعات و دانش سازمانشان باید با محیط اطرافشان تبادلات زیادی برقرار نماید تا در صورتی که تغییرات جدیدی در آن محیط رخ داد، سازمان نیز حرکت نماید و دانش خود را توسعه بخشد؛ بدین طریق یادگیری و به دنبال آن نوآوری در سازمان صورت می‌گیرد.

## منابع

1. Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management* 20: S1, S9–S24.
2. Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
3. Burgelman, R. A. (1988). Strategy making as a social learning process: The case of internal corporate venturing. *Strategic Management*, 18(3), 74-85.
4. Casey, A. J. & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
5. Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly* 35, 128–152.
6. Danaei Fard, H., Alvani, SM. & Azar, A. (2007). Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach. Tehran: Eshraghi.
7. Grundy, T. (1994). Strategic learning in action: How to accelerate and sustain business change. New York: McGraw-Hill.
8. Halawi, L. A. (2005). Knowledge management systems' success in knowledge-based organizations: An empirical validation utilizing the DeLone and McLean IS success model. Nova Southeastern University.
9. Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organization design*, 1, 3-27. London, UK: Oxford University Press.
10. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
11. Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
12. Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy, *The Learning Organization*, 13(4), 353-368.
13. Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 719-736.
14. Makkizadeh, F., Farajpahlou, A., Osareh, F., & Shenyailagh, M. (2012). Identification of Factors Affecting Academic Users' Acceptance of Web-Based Databases: A Grounded-Theory Approach. *Journal of Academic librarianship and Information Research*, 46(1).

15. Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
16. McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
17. Mintzberg, H. (1994a). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* 72:1-107-114.
18. Moon, H. (2013). Organizational Strategic Learning Capability: Exploring the Dimensions (Doctoral dissertation, University of Georgia).
19. Mueller, B. A., Titus, V. K., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2012). Pioneering orientation and firm growth: Knowing when and to what degree pioneering makes sense. *Journal of Management* 38: 5, 1517-1549.
20. Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*, 5(1). 14-37.
21. Pietersen, W. (2002). Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance. New York: John Wiley & Sons.
22. Roberts, N. (2015). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism, *Journal of Business Research*, 68(11), 2426-2433.
23. Sadeghi T., Heidari S., Vanaki Z., Khosroangam M., & Rodini A. (2014). Organizational learning capabilities of nurses. *Management Journal*. 2(8), 56-63.
24. Sire'n C. A. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: A validation study .The Learning Organization.Vol. 19 No. 6.pp. 497-517.
25. Siren, C. A., Kohtamäki, M., & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41.
26. Sloan, J. (2006). Learning to think strategically. Amsterdam: Elsevier.
27. Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
28. Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding "Strategic Learning": Linking organizational learning, knowledge management, and sense-making. *Organization Science*, 12(3), 331-345.