

الگوی توسعه یادگیری دوجانبه گرایانه در سرمایه فکری: مورد مطالعه صنعت دارویی کشور

علیرضا کوشکی جهرمی^{1*}، میرعلی سیدنقوی²، داود حسین پور³، وجه الله قربانی زاده⁴

- 1- دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
- 2- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
- 3- استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
- 4- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

پذیرش: 1393/7/14

دریافت: 1392/12/18

چکیده

یکی از جریان‌های نو پژوهشی که علاقه مدیران و پژوهشگران را به میزان فزاینده‌ای تحت تأثیر خود قرار داده است، دوجانبه‌گرایی و تأثیر آن بر جنبه‌های مختلف سازمانی می‌باشد، به این معنا که یک سازمان با بهره‌مندی از چه سازوکارهایی می‌تواند از هر دو بعد اکتشاف و انتفاع، کارآیی و نوآوری به‌طور همزمان استفاده نموده و موفق عمل کند.

در این مقاله نگارندگان با بررسی ادبیات و مرور عمیق مبانی نظری موجود در حوزه یادگیری دوجانبه و نحوه تعامل آن با ذخایر دانش سازمانی، یعنی سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه اجتماعی) جهت سازگاری و توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان‌ها برآمده‌اند. مدل طراحی شده با منطق دوجانبه‌گرایی سازگار بوده و از حالت‌های عمود بر هم استفاده شده است به‌منظور آزمون مدل در صنعت دارویی کشور مورد آزمون قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل



محتوا و نرم‌افزار مکس کیو دی ای¹ تحلیل گردید. نتایج نشان داد که برای توسعه یادگیری دوجانبه در سازمان نیاز است تا ابعاد سرمایه فکری نیز به صورت دوجانبه‌گرایی با مفهوم یادگیری هم‌ردیف شوند.

واژه‌های کلیدی: یادگیری دوجانبه، سرمایه فکری، اکتشاف، انتفاع، تحلیل محتوا.

1- مقدمه

مدیریت بین تعارض‌های ناشی از ثبات و ایستایی و همچنین تغییر در علم مدیریت و سازمان، یک موضوع اصلی در دهه اخیر بوده است و در طی یک دهه گذشته، دوجانبه‌گرایی به‌عنوان یک جریان پژوهشی مهم جهت توضیح این تأثیر متقابل و متضاد شکل گرفته است [1، ص 110]. تلاش‌ها به منظور تعریف دوجانبه‌گرایی آسان نیست و این به دلیل مفهوم دوجانبه‌گرایی می باشد که در دامنه وسیعی از زمینه‌های علمی گوناگون بکار گرفته شده است [2، ص 869؛ 3، صص 210-212].

پژوهشگران در مباحث دوجانبه‌گرایی به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به‌طور همزمان اشکال متفاوت و متضاد یادگیری، یعنی یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم با هم داشته باشند، به‌عنوان مثال چگونه می‌توانند هم به دنبال کشف فرصت‌های جدید باشند در حالی که به‌طور همزمان از قابلیت‌های موجود نیز بهره‌برداری می‌کنند. یکی از نقاط مبهم و جعبه سیاه‌های رمزگشایی نشده در حوزه دوجانبه‌گرایی به نقش سرمایه فکری جهت پشتیبانی از انواع یادگیری‌های دوجانبه بازمی‌گردد [4، ص 694]. به این منظور این مقاله به دنبال بررسی ابعاد مختلف سرمایه فکری برای توسعه و رفع نیازهای مشخص از یادگیری دوجانبه می‌باشد. از این رو ما به ادبیات موجود از سه طریق کمک خواهیم کرد:

اول: نقش ابعاد مختلف سرمایه فکری در زمینه یادگیری دوجانبه در سازمان‌های گوناگون
دوم: نشان خواهیم داد که سرمایه فکری به‌عنوان مجموعه دارایی‌های نامشهود سازمان، چگونه با ابعاد متفاوت دوجانبه‌گرایی همسو خواهند شد؟



سوم: این اعتقاد وجود دارد که قابلیت‌های یک سازمان به منظور جذب دانش جدید (یادگیری سازمانی) به میزان زیادی به ذخایر دانش موجود سازمان (سرمایه فکری) و مرور نحوه مدیریت سرمایه فکری به جهت‌گیری بین اکتشاف و انتفاع (دوجانبه‌گرایی) بستگی دارد [5، صص 5-7]. از این رو مشخص کردن حالت‌های مختلف سرمایه فکری که به سازمان‌ها جهت مدیریت معماری‌های دوگانه سرمایه فکری و بنابراین یادگیری دوجانبه کمک می‌نماید، نیز دنبال خواهد شد. بنابراین سؤال‌هایی که ما به دنبال پاسخگویی به آن هستیم، به این شرح می‌باشد:

1. چگونه می‌توان به یادگیری دوجانبه‌گرا در سازمان دست پیدا کرد؟

2. چگونه ابعاد سرمایه فکری به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

1-2) چگونه ابعاد سرمایه انسانی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

2-2) چگونه ابعاد سرمایه اجتماعی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

2-3) چگونه ابعاد سرمایه سازمانی به توسعه یادگیری دوجانبه منجر خواهد شد؟

برای پاسخگویی به سؤال‌ها نخست راجع به مفاهیم پایه‌ای اکتشاف و انتفاع توضیحاتی ارائه خواهد شد و سپس در خصوص نحوه هم‌ردیفی اشکال مختلف سرمایه فکری با این دو شکل یادگیری سازمانی، با توجه به مرور عمیق مبانی توضیحاتی ارائه می‌گردید. به این ترتیب نگارندگان این مقاله با تمرکز بر تعریف دوجانبه‌گرایی به‌عنوان ظرفیت سازمان جهت تعقیب همزمان اکتشاف و انتفاع با کمک انسجام بین تلاش‌های یادگیرنده و نتایج یادگیرنده [6، صص 607] به دنبال ارائه مدلی هستند تا بتوانند به سازمان‌ها برای ایجاد و نگهداری موفقیت بلندمدت با کمک سرمایه فکری کمک کنند.

3- مبانی نظری پژوهش

دوجانبه‌گرایی سازمانی به‌وسیله مقالات اولیه مارچ¹ (1991) به توانایی شرکت‌ها به اکتشاف و بهره‌برداری همزمان تعریف شده است. اکتشاف به دانش برای پژوهش، چیزهای جدید،

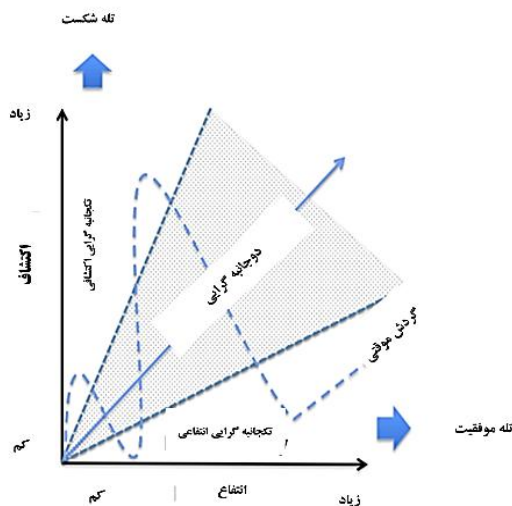
1. March



آزمایش، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند و خدمات جدید می‌باشد. بهره‌برداری به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری می‌باشد [7، ص 78؛ 8، ص 1؛ 9، صص 10-14].

3-1- یادگیری دوجانبه‌گرایانه در سازمان

سازمان‌های تک‌جانبه‌گرا¹ در یادگیری اکتشافی و یا بهره‌بردارانه متخصص شده‌اند. این سازمان‌ها همراه خطر همراهی با یکی از حالت‌های این دو نوع یادگیری را با خود دارند که ممکن است به تله‌های موفقیت (زمانی که انتفاع از اکتشاف مهم‌تر می‌شود) و یا تله‌های شکست (زمانی که اکتشاف از انتفاع مهم‌تر می‌شود) دچار گردند [10، ص 98]. برخی سازمان‌ها نیز خطرپذیری ماندن در حد متوسط را تقبل کرده و ممکن است در بلندمدت موفق نباشند. سرانجام برخی سازمان‌ها رویکردهای پی‌درپی و مرحله‌به‌مرحله را بکار می‌گیرند، به طور مثال آنها موقت بین فعالیت‌های اکتشافی انتفاعی تقویت می‌شوند [1، ص 128؛ 2، صص 871-872] (شکل 1).



شکل 1 دوجانبه‌گرایی در مقابل تک‌جانبه‌گرایی و چرخش موفقی [11، ص 702]



در خصوص اینکه منظور از اکتشاف و انتفاع به عنوان مفاهیم سازنده یادگیری دوجانبه گرا چه می‌باشد؛ نظرات مختلفی ارائه شده است، به‌عنوان مثال مفهوم انتفاع از نظر مارچ (1991) بر مواردی چون انتخاب، تولید، کارایی، بکارگیری و اجرا دلالت دارد. انتفاع تلاش کمتری به نوآوری‌های گسترده و بالاتر از متوسط و بلندمدت پیشنهاد می‌دهد، از این رو می‌تواند گرایش به سوی فرسوده شدن دانش سازمانی را به دنبال داشته باشد. انتفاع همچنین به دانش برای بهبود مستمر، اصلاح، پالایش و توسعه تغییرات محصولات، فرآیندها و خدمات جاری نیز مربوط می‌شود [9، صص 17-20].

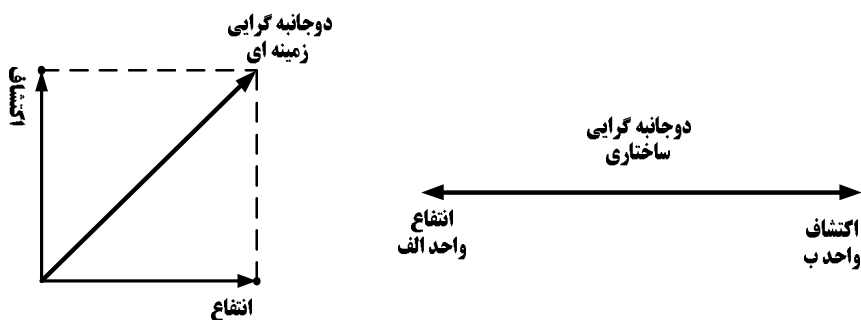
از سویی مارچ (1991) اکتشاف را باقابلیت‌های جدید ارتباط می‌دهد که شامل پژوهش‌ها، تغییرات، خطرپذیری، آزمایش‌ها، بازی‌ها، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری‌ها می‌باشند. سازمان‌هایی که بر کاوش تمرکز کردند، نیاز به سرمایه‌گذاری بیشتر بر آزمایش‌ها و پژوهش‌های بنیادین دارد و حتی بدون دست آوردهای معنی‌دار از لحاظ منافع کوتاه‌مدت [12، صص 2؛ 13، ص 1]. این رویکرد دربرگیرنده تمرکز روی نوآوری، دانش ضمنی، دستاوردهای جدید، نوآوری، تغییرات اساسی و خلق محصولات، فرآیند و خدمات بدیع است. اکتشاف با توسعه محصولات جدید ارتباط داده شده و در بازاریابی اسلاتر و نارور¹ (1995) به عنوان یک فرآیند یادگیری معرفی شده است [14، صص 64-66]. اکتشاف و بهره‌برداری اجزای یادگیری دوجانبه می‌باشند که به‌وسیله محققان مختلف در جدول 1 تشریح شده است.

جدول 1 دسته‌بندی از مفاهیم بکار رفته در خصوص اکتشاف و انتفاع (پژوهشگر)

یادگیری دوجانبه چیست؟	نویسندگان
فرآیندهای دانش	آندروپولوس و لوپس (2009)، تیلور و گرو (2006)
دوگونه شایستگی	آتوهنس-گیما (2005)
دو یادگیری جاری در دو نقطه مقابل هم	بنر و توشمن (2012)، سگارو ناوارو و دهورست (2007)
دو نوع استراتژی دانشی	بایرلی و دالی (2007)، پرتی و نگرو (2006)
فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش	گانوگداجلویچ و زهانگ (2009)
دو نوع منطبق یادگیری	هی و وونگ (2004)، هولم کونست (2009)، کولتل و کونلچنر (2009)، مارچ (1991)
دو الگوی اصلی نوآوری	پرانگ و اسچلگلمیچ (2010)
دو گرایش از فعالیت‌های سازمان	اوتیلا مائولا کلی و زهرا (2009)، میلر هائو و کالانتون (2006)
کشمکش میان چیزهای نو و استمرار آنها	ورا و کروسان (2004)

1. Slater and Narver

کورسو و پلگرینی¹ (2007) در مطالعات خود با رویکردی متفاوت به موضوع دوجانبه‌گرایی نگریده‌اند و دوجانبه‌گرایی را چنین تعریف می‌کنند: رویکردی برای تعادل بین اکتشاف و انتفاع و این رویکردی است عمود بر هم و زاویه‌دار که یک تعادل هم‌افزا و دربرگیرنده دوجانبه‌گرایی زمینه‌ای است، محقق می‌گردد (شکل 2). بعلاوه، این رویکرد به‌عنوان یکی از راه‌های کاهش ناکارآمدی و ابهام [4، ص 695]. مطرح است که ما می‌توانیم مفاهیم سازمانی که حالت طیفی و پیوستار دارند به حالت عمود بر هم ترسیم کرده و بدین طریق ابهامات و ناکارآمدی‌ها را نیز کاهش دهیم [4، ص 695؛ 11، ص 672؛ 15، صص 14-19].



شکل 2 ابعاد دوجانبه‌گرایی در سازمان (پژوهشگر)

بنابراین نگارندگان این مقاله به دنبال آن هستند با بهره‌مندی از رویکرد عمود بر هم مدلی ارائه کنند تا ضمن دستیابی به دوجانبه‌گرایی با دارایی‌های دانش سازمانی (سرمایه فکری) هم‌ردیف باشد و به توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا کمک نماید.

تیم مدیریت عالی سازمان می‌تواند به‌عنوان شکننده و تکمیل‌کننده دانش بین واحدهای اکتشافی و انتفاعی و بکارگیری اقدامات مدیریت دانش افزوده ایفای نقش نماید. گرچه ادغام به‌وسیله تیم مدیریت عالی سازمان نیز مشکل به نظر می‌آید، انتقال دانش درون‌سازمانی به‌عنوان یک وظیفه سخت مطرح می‌باشد [16، ص 6].

1. Coursu and Pelgiriny



سرمایه فکری¹ و توسعه یادگیری دوجانبه

محققان علوم مختلف، رابطه نزدیکی بین گرایش سازمان به یادگیری و ذخیره دانشی سازمان مشخص کردند [17، ص 12؛ 18، ص 6]. ما برای درک رابطه بین اکتشاف و انتفاع، نیاز به بررسی دقیق ذخیره دانشی سازمان داریم. سرمایه فکری به مجموعه همه ذخیره‌های دانش که سازمان از آن به‌عنوان مزیت رقابتی بهره می‌برد، اطلاق می‌شود [19، ص 9]. سرمایه فکری شامل سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی است که ذخیره دانشی متمایزی از طریق افراد، روابط بین افراد و خود سازمان را ایجاد کرده و توزیع می‌نماید. هر جزء سرمایه فکری، نقشی منحصر به فرد در روند اندوختن، تسهیم و ایجاد دانش جدید ایفا می‌کند [20، صص 37]. با توجه به همکاری منحصر به فرد سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی برای ایجاد یادگیری سازمانی، اثبات رابطه‌ای بین اکتشاف و انتفاع که وابستگی ترکیب یا ساختار مشخص سرمایه فکری را نشان می‌دهد، منطقی است [21، ص 16]. در رابطه با این ایده در ذیل به طور مفصل بحث خواهیم کرد.

4- سرمایه انسانی²: متخصصان در مقابل حرفه‌ای‌ها³

در یادگیری سازمانی، مسئله مهم که سازمان‌ها با آن رو به رو هستند، ارزش سرمایه‌های انسانی به‌عنوان متخصص یا حرفه‌ای‌هاست. متخصصان دارای دانشی پُر محتواتر، متمرکزتر در حوزه دانشی به خصوصی هستند، بنابراین در کسب و جذب دانش عمیق و جدید از پارامترهای دانش، اثربخش‌تر می‌باشند. داگرتی⁴ (2012) بیان می‌کند که نیروی انسانی متخصص، اغلب تعصبی عملیاتی دارند که اشتیاق و توانایی افراد را برای مبادله و ترکیب دانش جدید در حوزه‌های تخصص یافته خود، کاهش می‌دهد. ما به این نتیجه می‌رسیم که نیروی انسانی متخصص افرادی ثابت‌قدم هستند که کمتر به اکتشاف و پیش‌تر به انتفاع، می‌پردازند [22، صص 180-182].

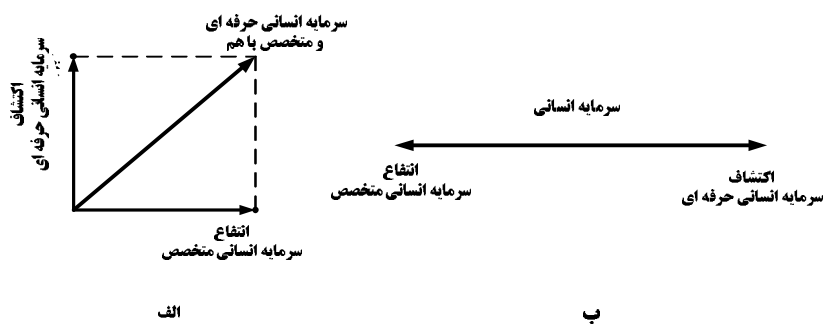
1. Intellectual Capital

2. Human Capital

3. Generalists

4. Dougherty

از طرف دیگر در تضاد با متخصصان، محققان بیان داشته‌اند که نیروی انسانی حرفه‌ای، کمتر به یک دیدگاه مشخص تمایل دارند و به‌طور کل، بیشتر در حوزه دانشی چندگانه فعالیت می‌کنند. افرادی پرمهارت هستند که توانایی‌های همه‌جانبه بسیاری از خود بروز می‌دهند و در شرایط متفاوت، آن توانایی‌ها را بکار می‌برند. به این دلیل سرمایه‌های انسانی حرفه‌ای نه تنها دانش‌های متفاوتی را آنان برای وظایف متفاوت بکار می‌برند، بلکه توانایی یافتن، تفسیر، ترکیب و بکاربری دانش جدید در آینده را دارند [23، ص 2]. از این جهت نیروی انسانی حرفه‌ای، مستعد استفاده از یادگیری اکتشافی هستند.



شکل 3 اشکال مختلف سرمایه انسانی دو جانبه‌گرا در سازمان (پژوهشگر)

5- سرمایه اجتماعی¹: مشارکتی² در مقابل کارآفرینی³

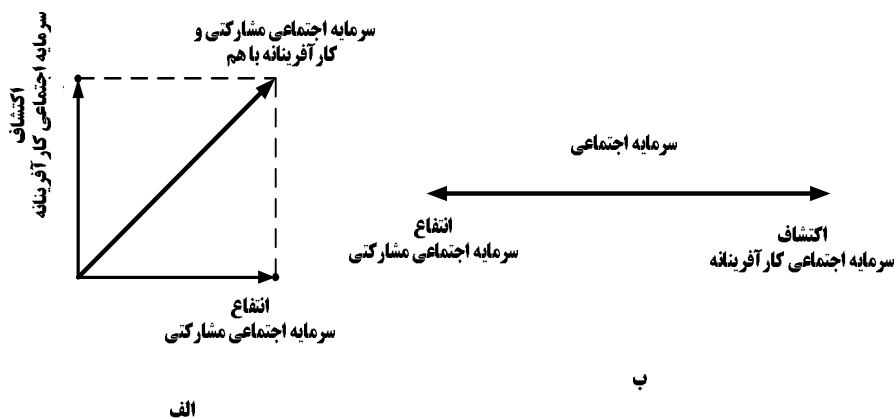
سرمایه اجتماعی، الگوهای کلی روابط بین کارکنان را بیان می‌کند که به‌عنوان مکانیزم مهمی برای مبادله و ترکیب دانش در داخل سازمان می‌باشد. سرمایه اجتماعی از روش‌های مختلف درک می‌شود، اما به تازگی محققان بر 3 بعد تمرکز می‌کنند: ساختار، تأثیرات و شناخت [24، صص 38-41]. کنگ و همکارانش⁴ (2007) دو پیکربندی منحصر به فرد در سرمایه اجتماعی را مشخص کردند (به نام الگوهای روابطی مشارکتی و کارآفرینی) که انتفاع و اکتشاف برای آنان به طور جداگانه مورد استفاده قرار می‌گیرد [21، ص 8].

1. Social Capital
2. Cooperative
3. Entrepreneurial
4. Kang & et al.



الگوی روابط مشارکتی به عنوان سیستم اجتماعی دوگانه که شامل ارتباطات شبکه‌ای مترکم، اعتماد نهادی و عمومی بر عضویت در واحد اجتماعی و ادراک از چگونگی ترکیب دانش است، می‌باشد. کنگ و همکارانش (2007) بیان کردند که الگوهای روابط مشارکتی از بکارگیری دانش عمیق و پر بار پشتیبانی می‌کنند، بنابراین برای یادگیری انتفاع مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین نویسندگان مشخص کردند که الگوی روابط مشارکتی، اکتشاف را به تأخیر می‌اندازد و اثر توسعه روابط اجتماعی متفاوت و جدید را متوقف می‌کند.

در تضاد با آنچه گفته شد، الگوی روابط کارآفرینانه به عنوان سیستم اجتماعی با ارتباطی اندک بیان شده و با شبکه‌های ارتباطی ضعیف و کوتاه طبقه‌بندی می‌شود. از این رو اعتماد دوطرفه که از تجربیات آنان ناشی می‌شود و دانش رایج را که دانش عملیاتی، حرفه‌ای و فنی است، تسهیم می‌کنند. کنگ و همکارانش (2007) بیان می‌کنند که الگوی روابط کارآفرینی، انعطاف‌پذیری موردنیاز برای گسترش، به دست آوردن و جذب دانش جدید را تسهیل می‌نماید. بنابراین به سازمان کمک می‌کند تا دانش اکتشافی را دنبال کنند. اما این انعطاف‌پذیری، تأثیرات مورد نیاز برای اکتشاف را رفع می‌کنند [5، صص 11-14].



شکل 4 اشکال مختلف سرمايه اجتماعي دوجانبه‌گرا در سازمان (پژوهشگر)



6- سرمایه سازمانی¹: مکانیکی² در مقابل ارگانیکی³

سرمایه سازمانی، دانش ایجاد شده و تجربه رمز شده‌ای است که از ساختارها، فرآیندها و روندها ایجاد می‌شود، درحالی‌که برخی از سازمان‌ها، بیانیه‌های مأموریت با جزئیات یا قوانین استاندارد، فرآیندها و ساختارهای همکاری بین افراد را بکار می‌برند، دیگر سازمان‌ها، بیانیه مأموریت ساده یا کوتاه شده که تنها شامل اولویت‌ها، چشم‌انداز و مرزهاست را برای عملکرد سازمانی در نظر می‌گیرند [11، صص 690-691]. بر اساس این پژوهش، سرمایه سازمانی به دو نوع متفاوت طبقه‌بندی می‌شوند: مکانیکی در مقابل ارگانیکی [25 ص 180]. شکل‌های متفاوت سرمایه سازمانی، تأثیرات متفاوت بر کسب و ایجاد دانش در سازمان دارند.

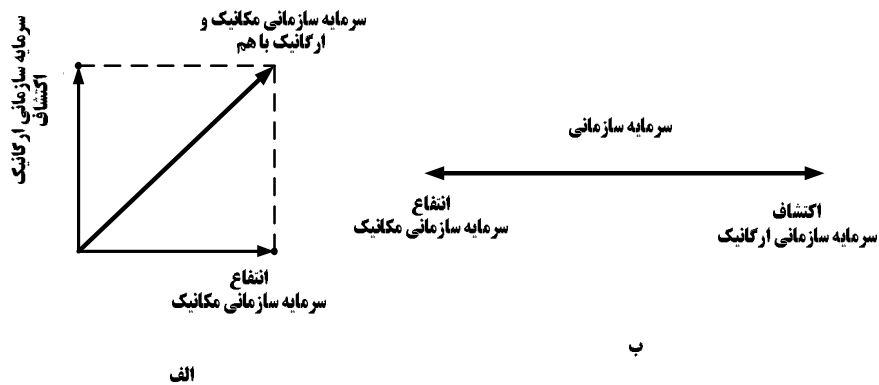
سرمایه سازمانی مکانیکی با روندها و ساختارهای استاندارد، روش‌های با جزئیات و فرهنگ اطاعت از قوانین با ایجاد الگوهای ذاتی رفتاری و وابستگی، همکاری اثربخش را تقویت می‌کند. از دیدگاه یادگیری سازمانی، کراسان و همکارانش⁴ (1999) بیان می‌کنند که روندهای استاندارد شده باعث می‌شود تا دانش موجود در روش‌های سازمانی نگهداری شده و نهادینه شوند، همچنین باعث ایجاد یک چارچوب داوری⁵ بین کارکنان می‌شوند. در طول زمان، کارمندان همه چیز را یکسان می‌بینند و این امر بحث لازم برای درک و فهم مسائل را کاهش می‌دهد. محققانی مانند کاتیلا و اهوچا⁶ (2002) بیان کردند که دانش انباشته شده درون سازمان‌های مکانیکی، قابل اعتمادتر، قدرتمندتر و قانونمندتر هستند. این امر فعالیت‌های حل مشکلات را در مجموعه مشکلاتی که پیش از این سودمند شناخته می‌شدند، تحت تأثیر قرار می‌دهد [19، ص 6]. یادگیری سازمانی در این مثال باعث بهبود بخشیدن به دانش موجود می‌شود (انتفاع).

سرمایه سازمانی ارگانیک (ساختار، فرهنگ و روش‌های ساده و خودمدار) در تعریف، ارتباط اندک بین قوانین و انتظارهای سنتی در رابطه با شغل را بیان می‌کند. سرمایه انسانی ارگانیک به جای بیان قوانین یا روندها با جزئیات، فرصت‌ها و استقلال برای افراد و گروه‌ها در

1. Organizational Capital
2. Mechanistic
3. Organic
4. Crossan & et al.
5. Frame of Reference
6. Katila and Ahuja

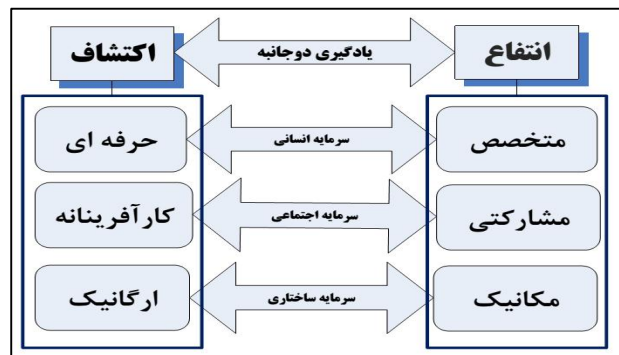
الگوی توسعه یادگیری دوجانبه‌گرایانه ... _____ علیرضا کوشکی جهرمی و همکاران

سازمان‌دهی کارشان، بیان می‌دارد. این امر نه تنها باعث ایجاد فهرست رفتاری منعطف می‌شود بلکه باعث به وجود آمدن سیستم نظرات و ادراک متفاوت (و یا خلاقانه) می‌گردد [21]. ص [16]. در نتیجه، سازمان‌ها در موقعیت بهتری هستند تا اطلاعات جدید را با استفاده از دانش اکتشافی به دست آورند.



شکل 5 شکل‌های مختلف سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا در سازمان (پژوهشگر)

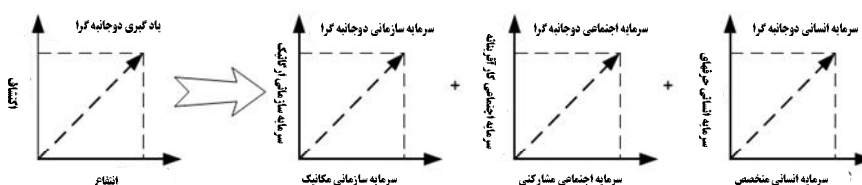
شکل 6 همچنین نشان‌دهنده دو پیکربندی متفاوت از سرمایه سازمانی، اجتماعی و سازمانی با توجه توضیحات پیش‌گفته و نحوه هم‌ردیفی آنها با اشکال متفاوت یادگیری سازمان می‌باشد.



شکل 6 هم‌ردیفی سرمایه فکری و یادگیری دوجانبه [23، ص 14]



بنابراین ما می‌توانیم دو ساختار سرمایه فکری را که در آن سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی به شکل‌های انتفاع و اکتشاف هستند، شناسایی کرده و در الگوهای عمود بر هم نیز استفاده کنیم. شکل 7 نشان‌دهنده این هم‌ردیفی در قالب الگوهای عمود بر هم و تلفیق دو مفهوم اکتشاف و انتفاع و شکل‌گیری یادگیری دوجانبه‌گرا براساس مدل کورسو و پلگرینی (2007)، گوتل و دیگران (2011) و گوپتا، اسمیت و شالی (2013) می‌باشد.



شکل 7 الگوی هم‌ردیفی سرمایه فکری برای توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا

7- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر براساس نتیجه، توسعه‌ای؛ براساس هدف، تبیینی - توصیفی؛ براساس نوع داده، کیفی و براساس نقش محقق، مستقل از فرآیند پژوهش است. واحد تحلیل این پژوهش، تمام شرکت‌هایی دارویی فعال در بورس است. 30 شرکت داروسازی فعال در بورس به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند که علی‌رغم تلاش فراوان از سوی پژوهشگر، چهار شرکت حاضر به همکاری نشدند. بنابراین تعداد شرکت‌های بررسی شده 26 شرکت تعیین شد. جامعه آماری پژوهش (پرسش‌شوندگان)، مدیران عالی شامل اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل، معاونت‌ها و مدیران ارشد شرکت‌های دارویی هستند که به طور متوسط در هر شرکت، 10 نفر را در بر می‌گیرد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی برای تعیین تعداد واحد تحلیل استفاده شده است.

از مجموع پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده، در نهایت 91 پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که به طور متوسط در دامنه‌ای از 2 تا 5 نفر برای هر شرکت می‌باشد. ابزار استفاده شده در پژوهش حاضر، براساس هدف‌ها و سؤال‌های پژوهش، از دو روش رایج پرسشنامه با سؤال‌های باز پاسخ (11 سؤال باز راجع به وضعیت 4 مفهوم یادگیری دوجانبه‌گرا، سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه‌ای که هرکدام از این مفاهیم در دو حالت اکتشافی و

الگوی توسعه یادگیری دوجانبه گرایانه ... _____ علیرضا کوشکی جهرمی و همکاران

انتفاعی قابل بررسی می‌باشند، در ضمن سه سؤال باز در خصوص حالت‌های دوجانبه گرایایی این مفاهیم مطرح شد) و از مصاحبه نیز جهت تکمیل سؤال‌های باز استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از پرسشنامه با سؤال‌های باز و مصاحبه از روش تحلیل محتوای توصیفی استفاده شد که مراحل انجام پژوهش براساس شکل 8 می‌باشد.



شکل 8 مراحل تحلیل محتوا در این پژوهش

پس از تعیین متغیرهای پژوهش (یادگیری سازمانی و سرمایه فکری)، واحدهای تحلیل محتوا (مضمون، مقوله و نشانگرها) مشخص شد. در مرحله اول، مضمون‌های این پژوهش تعیین شد. این چهار مضمون عبارتند از یادگیری دوجانبه‌گرا، سرمایه انسانی دوجانبه‌گرا، سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا و سرمایه سازمانی دوجانبه‌گرا). از آن جایی که هر کدام از این مضامین دارای دو حالت اکتشاف و انتفاع می‌باشند (جدول 2). از این رو 4 مضمون و 8 مقوله در نرم‌افزار مکس کیو دی ای¹ تعریف و توسط پاسخ‌های پرسش‌شوندگان (نشانگرها) مورد تکمیل واقع شد. در نهایت نیز پس از جمع‌بندی پاسخ‌های مربوط به هریک از شرکت‌های دارویی، گزینه‌های مربوط به رویکرد غالب در آن شرکت تعیین شد.

جدول 2 شبکه مضامین، مفاهیم و نشانگرهای بکارگرفته شده در این پژوهش (پژوهشگر)

سرمایه فکری دوجانبه‌گرا				یادگیری سازمانی			
سرمایه سازمانی دوجانبه‌گرا		سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا		سرمایه انسانی دوجانبه‌گرا		یادگیری دوجانبه‌گرا	
سرمایه سازمانی	سرمایه سازمانی	سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی	سرمایه انسانی	سرمایه انسانی	یادگیری	یادگیری
انتفاعی (مکانیک)	اکتشافی (ارگانیک)	انتفاعی (مشارکتی)	اکتشافی (کارآفرینانه)	انتفاعی (متخصص)	اکتشافی (حرفه‌ای)	انتفاعی	اکتشافی
نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها	نشانگرها

1. MaxQDa: نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی است.



روش‌های متعددی برای رفع مشکلات پایایی مقوله‌ها ذکر شده است. تحلیل‌گر می‌تواند مقوله‌های خود را به طور دقیق و جامع تعریف کند. یکی کردن مقوله‌های فرعی می‌تواند پایایی را افزایش دهد و رویکرد سوم اینکه می‌توان از تحلیل‌گران مختلف استفاده کرد و میزان توافق بین آنها را ملاک مناسبی برای قابلیت اعتماد دانست [26، صص 66-71].

در این پژوهش از رویکرد سوم برای سنجش قابلیت اعتماد استفاده شده است. استفاده از این رویکرد با فرمول‌ها و شیوه‌های گوناگونی امکان‌پذیر است که در این پژوهش از روش ضریب اسکات (1995) استفاده شده است. به این منظور باید 10 تا 20 درصد از کل حجم نمونه به صورت تصادفی انتخاب شود و برای کدگذاری مجدد به فرد دیگری داده شود. میزان توافق دو کدگذار از رابطه زیر قابل محاسبه است:

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

در این پژوهش 11 پرسشنامه انتخاب (حدود 10 درصد پرسشنامه‌ها) و برای کدگذاری مجدد، در اختیار یکی از فارغ‌التحصیلان مقطع دکتری مدیریت و آشنا به مباحث روش‌شناسی پژوهش قرار گرفت. از تطابق نتایج 2 کدگذار موارد زیر مشخص شد:

ضریب اسکات برای متغیر یادگیری مقدار 0/754 به دست آمد و این مفهوم را نشان می‌دهد که درباره مضمون یادگیری دوجانبه‌گرا، میان دو کدگذاری، 75 درصد مشابهت یا توافق وجود داشته است. گرچه میزان ضریب اسکات مورد قبول به نوع پژوهش بستگی دارد، اما معمولاً در تجزیه و تحلیل محتوا، این مقدار باید از 0/7 بزرگتر باشد تا بتوان به کدگذاری مقوله‌ها و جامع و مانع بودن آنها و در نتیجه عینیت پژوهش اطمینان کرد [27، صص 109]. به همین ترتیب ضریب اسکات برای مضمون دیگر، یعنی سرمایه فکری نیز محاسبه شد که 0/741 به دست آمد.

8- یافته‌های پژوهش

سؤال‌های باز پاسخ به وسیله نرم‌افزار مکس کیو دی ای، کدگذاری و در نهایت 826 کد توسط پژوهشگر شناسایی شد که 279 کد مربوط به یادگیری سازمانی و 547 کد مربوط به سرمایه



فکری می‌باشد. در ادامه نتیجه کدهای استخراجی در قالب جدول‌های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه می‌شود.

جدول 3 فراوانی حالت‌های یادگیری در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
یادگیری	دوجانبه‌گرا	17	65/4
	اکتشافی	1	3/9
	انتفاعی	8	30/7
جمع		26	100

همان‌طور که مشخص است (جدول 3) 65/4 درصد شرکت‌های دارویی از حالت دوجانبه‌گرایی، 3/9 درصد از حالت اکتشافی و 30/7 درصد از حالت انتفاعی برخوردار می‌باشند.

در جدول 4 فراوانی حالت‌های سرمایه انسانی ارائه شده است. با توجه به اطلاعات ارائه شده می‌توان گفت که سرمایه انسانی 23 شرکت معادل 88/4 درصد دوجانبه‌گرا، 2 شرکت و معادل 7/8 درصد سرمایه انسانی حرفه‌ای و 1 شرکت معادل 3/8 درصد از نوع سرمایه انسانی حرفه‌ای بوده است.

جدول 4 فراوانی حالت‌های سرمایه انسانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
سرمایه انسانی	دوجانبه‌گرا	23	88/4
	حرفه‌ای	2	7/8
	متخصص	1	3/8
جمع		26	100

براساس اطلاعات ارائه شده در جدول شماره 5، سرمایه اجتماعی 20 شرکت معادل 77 درصد از نوع دوجانبه‌گرا، 1 شرکت معادل 3/8 درصد از نوع کارآفرینانه و 5 شرکت معادل 19/2 درصد از نوع مشارکتی است.



جدول 5 فراوانی حالت‌های متغیر سرمایه اجتماعی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا	20	77
	سرمایه اجتماعی کارآفرینانه	1	3/8
	سرمایه اجتماعی مشارکتی	5	19/2
جمع		26	100

براساس اطلاعات ارائه شده، جدول 6، سرمایه سازمانی 19 شرکت معادل 73 درصد از نوع دوجانبه‌گرا، 3 شرکت معادل 11/3 درصد از نوع ارگانیک و 4 شرکت معادل 15/4 درصد از نوع مکانیک است.

جدول 6 فراوانی حالت‌های متغیر سرمایه سازمانی در صنعت دارو

متغیر	حالت	فراوانی	درصد
سرمایه سازمانی	دوجانبه‌گرا	19	73
	ارگانیک	3	11/3
	مکانیک	4	15/4
جمع		26	100

برای به دست آوردن نرخ دوجانبه‌گرایی در 26 شرکت دارویی بررسی شده براساس میانگین ورودی‌های ناشی از تحلیل محتوا - که تبیین‌کننده و ارائه‌دهنده حالت زوج‌هایی از اکتشاف و انتفاع می‌باشد - به‌عنوان ورودی فرمول میزان دوجانبه‌گرایی استفاده شد. از این رو معیاری برای مقایسه میزان پراکنش چند دسته از داده‌ها به صورت زوج‌های مرتب (x,y) حول خط $y=x$ به دست آوریم. به این منظور به هر زوج مرتب عدد را یک که بیانیگر فاصله آن تا خط $y=x$ باشد، نسبت می‌دهیم. برای به دست آوردن فاصله هر زوج مرتب چون (x,y) از خط $y=x$ ، از فرمول زیر استفاده می‌کنیم:

$$D(x,y) = \frac{|x-y|}{\sqrt{2}}$$



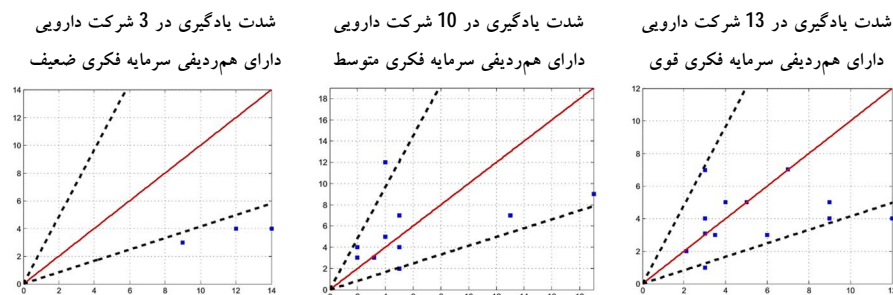
حال در هر دسته $D(x,y)$ را جایگزین زوج مرتب (x,y) شده و به این ترتیب داده‌ها را از حالت دوبعدی به حالت تک‌بعدی تبدیل کرده‌ایم. بنابراین منطقی به نظر می‌رسد که به عنوان یک معیار برای مقایسه میزان پراکنش دسته‌ها حول خط $y=x$ ، میانگین آنها را با هم مقایسه کنیم. در این صورت هر چه میانگین به صفر نزدیک‌تر باشد، تجمع داده‌ها در اطراف خط $y=x$ بیشتر خواهد بود.

جدول 7 آمارهای توصیفی آزمون مدل در خصوص الگوی توسعه یادگیری دوجانبه با توجه به مفهوم سرمایه فکری را نشان می‌دهد. براساس اطلاعات ارائه شده در این جدول، میانگین شاخص یادگیری دوجانبه برای شرکت‌های دارویی که هم‌ردیفی ضعیفی دارند، 5/6569 است و برای شرکت‌هایی که هم‌ردیفی متوسطی دارند، 1/4184 و برای شرکت‌هایی که هم‌ردیفی قوی دارند، 1/5622 می‌باشد که یافته‌ها مؤید ضروری بودن هم‌ردیفی بین اشکال مختلف سرمایه فکری و انواع یادگیری دوجانبه‌گرا برای توسعه یادگیری در سازمان می‌باشد.

جدول 7 آمار توصیفی مربوط به شاخص هم‌ردیفی بین سرمایه فکری و یادگیری دوجانبه‌گرا

هم‌ردیفی ورودی	فراوانی	درصد فراوانی	میانگین (هرچه به صفر نزدیک‌تر باشد، یعنی شدت یادگیری بیشتر است)	کد مربوط به 26 شرکت دارویی
ضعیف	3	11/5	5/6569	26-21-11
متوسط	10	38/5	2/4183	24-22-20-18-16-15-10-9-4-3
قوی	13	50	1/5622	25-23-19-17-14-13-12-8-7-6-5-2-1
جمع	26	100		

خروجی‌های گرافیکی نرم‌افزار مطلب (شکل 9) نیز نشان‌دهنده این مسئله می‌باشد که شرکت‌های دارای هم‌ردیفی سرمایه فکری دوجانبه‌گرا شدت و میزان یادگیری دوجانبه‌گرای بالاتری را نشان می‌دهند.



شکل 9 نرخ یادگیری در شرکت‌های با هم‌ردیفی سرمایه فکری متفاوت

نتایج مؤید این واقعیت می‌باشد که هر چه شرکت‌های دارویی در حوزه سرمایه فکری به سمت دوجانبه‌گرا شدن سوق پیدا کرده‌اند، بر میزان یادگیری دوجانبه این شرکت‌ها اضافه شده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول 7 و شکل 9 می‌توان به این نتیجه رسید شرکت‌هایی که در سه بعد سرمایه فکری حالت دوجانبه‌گرا داشته‌اند؛ یعنی شدت هم‌ردیفی قوی است (سرمایه انسانی دوجانبه‌گرا، سرمایه سازمانی دوجانبه‌گرا و سرمایه اجتماعی دوجانبه‌گرا) شدت یادگیری دوجانبه‌گرا در این شرکت‌ها بالاتر بوده است. شرکت‌هایی که در یکی از ابعاد سه‌گانه سرمایه فکری از حالت دوجانبه‌گرایی خارج شده است - به سمت اکتشافی یا انتفاعی سوق پیدا کرده‌اند؛ یعنی شدت هم‌ردیفی متوسط بوده است. شدت یادگیری دوجانبه نیز کاهش پیدا کرده است و شرکت‌هایی که شدت هم‌ردیفی در آن ضعیف می‌باشد؛ یعنی در دو بعد از ابعاد سه‌گانه با هم ناسازگار هستند - شدت هم‌ردیفی ضعیف - میزان یادگیری دوجانبه‌گرا در آنها نیز دچار افول نسبت به دو حالت پیشین شده است.

9- بحث و نتیجه‌گیری

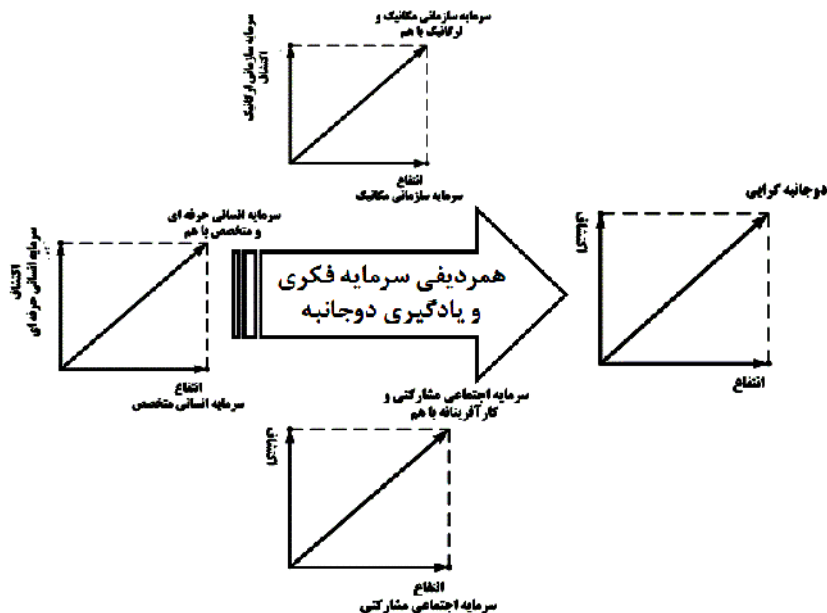
سؤال اصلی که در این مقاله به دنبال آن بود، عبارت است از اینکه چگونه می‌توان به یادگیری دوجانبه‌گرایانه در سازمان دست پیدا کرد. به این ترتیب با مرور ادبیات در این خصوص به این نتیجه رسیدیم که دوجانبه‌گرایی به معنای باهم داشتن و هم‌زمانی یادگیری اکتشافی و انتفاعی در یک واحد سازمانی یا درون یک سازمان می‌باشد [7؛ 8؛ 9].



در خصوص اینکه چگونه می‌توان از ابعاد سرمایه فکری برای توسعه یادگیری دوجانبه‌گرایانه بهره گرفت، سه حالت هم‌ردیفی مطرح شد. هم‌ردیفی قوی که هر سه بعد سرمایه فکری در حالت دوجانبه‌گرا باشند که این بهترین حالت جهت پشتیبانی و توسعه از یادگیری دوجانبه می‌باشد و نتایج حاصل از پژوهش و تحلیل محتوا نیز مؤید این مطلب است به نحوی که 6 شرکت دارویی با هم‌ردیفی قوی بالاترین امتیاز از حیث یادگیری دوجانبه را به خود اختصاص داده بودند. در خصوص 11 شرکتی که یکی از ابعاد سرمایه فکری از حالت دوجانبه‌گرایی خارج شده است و هم‌ردیفی با شدت متوسط را به خود اختصاص داده‌اند، نتایج نشان می‌دهد که به لحاظ میزان یادگیری دوجانبه در سطحی پایین‌تر قرار دارند و این حالت برای 9 شرکت با هم‌ردیفی ضعیف در سطحی پایین‌تر مطرح می‌شود.

مؤلفان با معرفی اشکال مختلف سرمایه فکری و نحوه سازگاری آنها برای حصول به یادگیری دوجانبه از یکسو سعی در پر کردن شکاف تئوریک موجود در این زمینه دارند که با مدل تحلیلی ارائه شده نه تنها با رویکردی منطقی به این پرکردن، این شکاف ارائه شده است. از سوی دیگر مبنا و شروعی برای شکل‌گیری پژوهش‌های میدانی با محوریت یادگیری دوجانبه‌گرایانه می‌باشد و این مهم از راه ارائه چارچوبی تحلیلی با پشتوانه منطقی و نظری که اشکال مختلف از یادگیری دوجانبه را معرفی می‌کند، نتیجه خواهد داد. شکل 10 نیز در قالب یک مدل مفهومی بیانگر نحوه تأثیر و تأثر مفاهیم سرمایه فکری با یادگیری سازمانی دوجانبه‌گرا می‌باشد که نتایج پژوهش نیز تأییدکننده آن است.

این قضیه از آن بابت ارزشمند است که یادگیری دوجانبه با شاخص‌هایی چون افزایش نرخ فروش، رضایت ذینفعان، نوآوری، ارتقای مزیت‌های رقابتی سازمان، بهره‌وری، موفقیت سازمانی و ... در ارتباط است [1؛ 3؛ 15]. در نهایت مدل تحلیلی ارائه شده بر پایه تئوری‌های موجود در حوزه یادگیری دوجانبه‌گرایانه، پتانسیل‌های فراوانی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌کند.



شکل 10 هم‌ردیفی اشکال مختلف سرمایه فکری برای توسعه یادگیری دوجانبه‌گرا (پژوهشگر)

در نهایت پیشنهاد می‌شود تا با توجه به ضرورت و نیاز سازمان‌ها به تولید ایده‌های جدید و نوآوری در خدمات و محصولات و استفاده از این نوآوری‌ها، هر دو حالت یادگیری اکتشافی و انتفاعی را توأم با هم مد نظر قرار دهند تا از گیر افتادن در تله‌های موفقیت و شکست که بقا و موفقیت سازمان‌ها را دچار آسیب می‌سازد، اجتناب کنند [11] و سازمان‌ها و مسئولان سازمان‌ها، یعنی مدیران به ابعاد مدل توجه کرده و با توجه به محیط صنعتی که در آن مشغول هستند، استراتژی و آینده سازمان را بر این اساس انجام دهند.

10- منابع

- [1] Lavie D., Stettner U., Tushman M. L.: "Exploration and exploitation within and across organizations"; *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, No.1, 2010, pp: 109-155.



- [2] Simsek Z., Heavey C., Veiga J. F., Souder D.; "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46, 2009, pp:864-894.
- [3] Gibson C. B., Birkinshaw J.; "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity"; *Academy of Management Journal*, Vol. 47, 2008, pp: 209-226.
- [4] Gupta A. K., Smith K. G., Shalley C. E.; "The interplay between exploration and exploitation"; *Academy of Management Journal*, Vol. 49, 2013, pp: 693-706.
- [5] Kang S-C, Snell Scott A.; "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46, 1 January 2009.
- [6] Nohria N., Gulati R.; "What is the optimum amount of organizational slack?"; *European Management Journal*, Vol. 15, 2013, pp:603-612.
- [7] March J. G.; "Exploration and exploitation in organizational learning"; *Organization Science*, Vol. 2, 1991, pp: 71-87.
- [8] March J. G.; *The pursuit of organizational intelligence*; Malden, MA: Blackwell Publishers Inc, 1999.
- [9] O'Reilly C. A., Tushman M. L.; *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*; *Working Paper*, No. 07-088. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2008.
- [10] Levinthal D. A., March J. G.; "The myopia of learning"; *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp: 95-112.
- [11] Güttel W.H., Garaus C., Konlechner S., Lackner H., Müller B.; "Heads in the clouds feet on the Ground: A process perspective in organizational ambidexterity"; *Working Paper* 2011. Johannes Kepler University Linz, Austria, Vol. 47, 2011, pp: 676-706.
- [12] Ahuja G., Katia R.; Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations; *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 2004, pp: 887-907.



- [13] Ahuja G., Lampert C. M.; "Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions"; *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp: 521-543.
- [14] Slater S. F., Narver J. C.; "Market orientation and the learning organization"; *Journal of Marketing*, Vol. 59, July 1995, pp:63-74.
- [15] Corso M., Pellegrini L.; "Continuous and discontinuous innovation: Overcoming the innovatordilemma"; *Creativity and Innovation Management*, Vol. 16, 2007, pp:333-347.
- [16] عباسی ع.، حجازی؛ نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده؛ مجله پژوهش و برنامه ریزی در آموزش، 1389، صص 61-79.
- [17] Cohen W. M., Levinthal D. A.; "Absorptive capacity: A new perspective on learningandinnovation"; *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 2009, pp: 128-52.
- [18] Helfat C. E.; "Know-how and asset complementarity and dynamic capabilityaccumulation: The caseof R & D"; *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 2007, pp: 339-360.
- [19] Subramaniam M., Youndt M. A.; "The influence of intellectual capital on the types of innovativecapabilities"; *Academy of Management Journal*, Vol. 48, 2005, pp: 450-63.
- [20] الوانی، س. م.، ناطق ت.، فراحی م.؛ نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران. سال دوم، شماره 5، 1390، صص 35-70.
- [21] Kang S.-C., Morris S. S., Snell S. A.; "Relational archetypes, organizational learning and valuecreation: Extending the human resource architecture"; *Academy of Management Review*, Vol. 32, 2007, pp: 236-356.
- [22] Dougherty D.; "Interpretative barriers to successful product innovation in large firms"; *Organization Science*, Vol. 3, 2012, pp: 179-202.



[23]Kang S., Snell S. A.; "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management"; *Journal of Management Studies*, Vol. 46: 2009, pp: 65- 92.

[24]اختر محققى م.؛ سرمایه اجتماعی؛ تهران: انتشارات اختر، چاپ اول، 1385.

[25]رابینز ا.؛ تئوری سازمان، ساختار، طراحی و کاربردها (الوانی، سید مهدی و دانایی فرد، حسن، مترجمان؛ تهران: نشر ممتاز، نشر اثر اصلی، 1943، 1385، ص 180.

[26]هولستی ا.؛ تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی (ترجمه نادر سالارزاده امیری)؛ تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم، 1380.

[27]محمدی مهرغ؛ روش تحلیل محتوا: راهنمای عملی تحقیق. تهران: انتشارات دانش‌نگار، چاپ اول، 1387.