



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Designing a Strategic Learning Model in Small and Medium Enterprises

Shahrokh Beigi<sup>1</sup>, Mohen Akbari<sup>2</sup>, Mostafa Ebrahimpour Azbari<sup>3</sup>, Seidmehdi Veiseh<sup>4</sup>  
**Abstract**

**Background & Purpose:** The contemporary business landscape makes it necessary to adopt new strategies for the growth of companies due to uncertainty and intensifying competition. The strategic learning approach empowers businesses to quickly identify market changes and focus on emerging opportunities. Therefore, the purpose of this research is to design a model for strategic learning in small and medium enterprises.

**Methodology:** This study is applied in terms of its objective and qualitative, adopting an interpretive approach. The research was conducted using the grounded theory strategy. The target population consisted of senior managers and experts in the field of small and medium-sized enterprises. Participants were selected through purposive and snowball sampling methods. Data were collected through 18 semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was reached. Data analysis was conducted using a three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding.

**Findings:** After analyzing the data, 186 concepts, 35 sub-categories, and 15 main categories were identified. Based on this analysis, internal business factors (such as the development of firm capabilities and competencies, and market exploration) and external business factors (including competitive dynamics, innovation acceleration, and technological transformation) were identified as causal conditions. The category of strategic capacity, which facilitates strategic learning, was identified as the core phenomenon. Leadership and management style, cultural context, and individual skills and capabilities were recognized as intervening factors. The strategic dimension included strategic innovation, learning-by-doing, and intra-organizational network capability. The consequences included enhanced informational capital, strategic agility, dynamic resilience, and improved performance.

**Conclusion:** Strategic learning in small and medium-sized enterprises (SMEs) is a multidimensional and interactive process influenced by various factors. The proposed model provides both a conceptual and operational framework to enhance strategic learning capabilities and can serve as a strategic tool for improving the adaptability, dynamism, and competitiveness of these businesses. This model represents an effective step toward promoting informed and long-term decision-making in turbulent and complex business environments.

**Keywords:** *Strategic Dynamics, Strategic Learning, Emerging Strategies, Strategic Innovation.*

**Citation:** Beigi, Shahrokh; Akbari, Mohen; Ebrahimpour Azbari, Mostafa and Veiseh Seidmehdi.(2025). Designing a Strategic Learning Model in Small and Medium Enterprises. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(27), 1-28.

---

1. PhD Candidate, Business Management Department, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: [Shahrokhbeigi68@gmail.com](mailto:Shahrokhbeigi68@gmail.com)

2. Associate Prof., Management Department, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: [M.akbari@guilan.ac.ir](mailto:M.akbari@guilan.ac.ir)

3. Associate Prof., Management Department, University of Guilan, Rasht, Iran. E-mail: [M.ebrahimpour@guilan.ac.ir](mailto:M.ebrahimpour@guilan.ac.ir)

4. Associate Prof., Management Department, Ilam University, Ilam, Iran. E-mail: [M.vayseh@ilam.ac.ir](mailto:M.vayseh@ilam.ac.ir)



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۸، شماره ۲۷  
بهار ۱۴۰۴  
صص ۱-۲۸

## طراحی مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

شاهرخ بیگی<sup>۱</sup>، محسن اکبری<sup>۲</sup>، مصطفی ابراهیم‌پور ازبری<sup>۳</sup>، صید مهدی ویسه<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** چشم‌انداز کسب‌وکار معاصر به سبب عدم اطمینان و تشدید رقابت، اتخاذ استراتژی‌های جدید را برای رشد شرکت‌ها ضروری می‌سازد. در همین راستا رویکرد یادگیری استراتژیک قادر است کسب‌وکارها را توانمند سازد تا تغییرات بازار را به سرعت شناسایی کرده و بر روی فرصت‌های نوظهور تمرکز کنند. بنابراین، هدف این پژوهش طراحی مدلی برای یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌باشد.

**روش شناسی:** این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی با رویکرد تفسیری است. روش انجام تحقیق مبتنی بر راهبرد نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و خبرگان حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بوده و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و به روش گلوله‌برفی انجام شد. داده‌ها از طریق انجام ۱۸ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. روش تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) صورت گرفت.

**یافته‌ها:** پس از بررسی داده‌ها تعداد ۱۸۶ مفهوم، ۳۵ زیر مقوله و ۱۵ مقوله اصلی شناسایی شد. که بر این اساس عوامل درون کسب‌وکار (توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های شرکت و کاوشگری بازار) و عوامل بیرون کسب‌وکار (پویایی رقابتی، شتاب نوآوری و تحول تکنولوژیک) به عنوان شرایط علی مطرح شدند. مقوله ظرفیت استراتژیک بستر ساز یادگیری استراتژیک به عنوان پدیده محوری و مقوله‌های سبک رهبری و مدیریت، بافت فرهنگی و مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی جزء عوامل واسطه‌ای شناخته شدند. بعد راهبردها شامل نوآوری استراتژیک، یادگیری حین کار و قابلیت شبکه درون شرکتی و بعد پیامدها نیز شامل تقویت سرمایه اطلاعاتی، چابکی استراتژیک، تاب‌آوری پویا و ارتقاء عملکرد بودند.

**نتیجه‌گیری:** یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، فرآیندی چندبعدی و تعاملی است که تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارد. مدل طراحی شده، چارچوبی مفهومی و عملیاتی برای تقویت توانمندی‌های یادگیری استراتژیک فراهم می‌آورد و می‌تواند به عنوان ابزاری راهبردی برای افزایش سازگاری، پویایی و رقابت‌پذیری این کسب‌وکارها مورد استفاده قرار گیرد. این مدل، گامی مؤثر در جهت ارتقای تصمیم‌گیری آگاهانه و بلندمدت در محیط‌های پرتلاطم و پیچیده کسب‌وکار محسوب می‌شود.

**کلیدواژه‌ها:** پویایی استراتژیک، یادگیری استراتژیک، استراتژی‌های نوظهور، نوآوری استراتژیک.

**استناد:** بیگی، شاهرخ؛ اکبری، محسن؛ ابراهیم‌پور ازبری، مصطفی و ویسه، صیدمهدی. (۱۴۰۴). طراحی مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸(۲۷)، ۱-۲۸.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: Shahrokhbeigi68@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: M.akbari@guilan.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران. رایانامه: M.ebrahimpour@guilan.ac.ir

۴. دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران. رایانامه: M.vayseh@ilam.ac.ir

## مقدمه

امروزه، چگونگی بقای سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات سریع تکنولوژیکی و بازار به یک سؤال اصلی برای پژوهشگران و سیاست‌گذاران تبدیل شده است. این مسئله به‌ویژه در صنایعی که دائماً با تحولات سریع در فناوری و رقابت مواجه هستند، اهمیت بیشتری پیدا کرده است (دوز و کوسونن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ یوسف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در این محیط، شرکت‌ها برای تجدید سریع به طراحی سازوکارها و قابلیت‌هایی برای ارتقاء عملکرد خود نیاز دارند به نحوی که همواره باید توانایی‌ها و شایستگی‌های رقابتی خود را بهبود بخشند (رشنوادی و همکاران، ۱۴۰۰؛ فراریس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰) و بتوانند از این طریق با شرایط جدید سازگار شده و به موفقیت‌های بیشتری دست یابند (هاک دوپگن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰؛ بارانی و همکاران، ۲۰۲۲). اگرچه بسیاری از پژوهشگران به موضوع سازگاری شرکت با تغییرات محیطی پرداخته‌اند، اما اغلب آن‌ها، این موضوع را بر مبنای رویکردهایی غیر از یادگیری استراتژیک مطرح کرده‌اند. در محیط تجاری پویا که چرخه حیات محصول کوتاه‌تر می‌شود و مزیت رقابتی می‌تواند بسیار ناپایدار شود، یادگیری استراتژیک می‌تواند بهترین توصیه برای بهبود عملکرد و افزایش سرعت سازمان‌ها باشد (مولر و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲؛ لیو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱؛ حسین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). چرا که یادگیری استراتژیک به عنوان کلید/عنصر اصلی موفقیت سازمان‌ها در راستای رسیدن به بقای بلندمدت محسوب می‌شود و تنها سازمان‌هایی قادر به ماندن در عرصه رقابت و ادامه‌ی حیات هستند که بتوانند از طریق به‌کارگیری رویکرد یادگیری استراتژیک؛ از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری کارکنان خود در سراسر سطوح سازمان استفاده نمایند (صادقی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴؛ گومز و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲).

مفهوم یادگیری استراتژیک بیانگر آن است که سازمان‌ها باید ضرورت تغییر را تشخیص دهند، از فرصت‌های استراتژیک استفاده کنند و راه‌های جدید و بهتر انجام کار را در ظرفیت رقابتی خود ادغام کنند (طاهرشنایتر و جاسم<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰). دیدگاه یادگیری استراتژیک به دنبال رویکردی از شناسایی و تدوین استراتژی است که در آن، به جای تجزیه و تحلیل قوت‌ها و فرصت‌ها، از طریق مشاهده عملیات سازمان، استراتژی‌های عملی کشف و شناسایی می‌شوند

1. Doz & Kosonen

2. Yousuf et al

3. Ferraris et al

4. Hock-Doepgen et al

5. Mueller et al

6. Liu et al

7. Hussein et al

8. Sadeghi et al

9. Gomes et al

10. Tahershnaier & Jasim

(فرجون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰؛ ویویورا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). بنابراین، فعالیت‌های استراتژیک در طی زمان که سازمان‌ها در تعامل با محیط پیرامون خود، یاد می‌گیرند، بهبود و تکامل می‌یابند. علی‌رغم این، شرکت‌ها اغلب در یادگیری استراتژیک ناتوان هستند، آن‌ها در توجه به تغییرات محیطی، پیش‌بینی پیامدهای این تغییرات و برهم زدن روال‌های ثابت و ساختارهای قدرت برای انطباق با این تغییرات، مشکل دارند. این مشکلات در نرخ بالای مرگ و میر/نابودی کسب‌وکارها منعکس می‌شود و تعداد کمی از شرکت‌ها در دوره‌های زمانی طولانی به حیات خود ادامه می‌دهند (مون و رونا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵؛ اکبری و بیگی، ۲۰۲۳).

یک شرکت با بکارگیری رویکرد یادگیری استراتژیک قادر است به سرعت قابلیت‌های اصلی خود را تجدید و تغییر دهد و با تغییرات در فناوری‌ها، اکوسیستم‌ها و رفتارهای رقیب سازگار شود. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که شرکت‌ها، به قابلیت‌های یادگیری استراتژیک برای جذب، ارزیابی، توزیع و ادغام مؤثر دانش جدید برای تقویت نوآوری و نوسازی سریع نیاز دارند (توماس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ پیترسن، ۲۰۱۰؛ شلکا و الزیدی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). اگرچه برخی مطالعات در حوزه استراتژی اقدام به بررسی و شناسایی یادگیری استراتژیک به عنوان یک رویکرد نوین در حوزه تدوین استراتژی کرده است، اما مرور دقیق‌تر ادبیات این حوزه نشان می‌دهد که برای تسهیل و تقویت یادگیری استراتژیک تحقیقات بیشتری باید انجام شود و محققان خواستار انجام مطالعاتی در مورد یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شده‌اند (زهرا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶؛ لیو و همکاران، ۲۰۲۱). از طرفی نیز بررسی برخی مطالعات نشان می‌دهد که بینش در مورد مکانیسم‌های سازمانی خاص که یادگیری استراتژیک را تقویت می‌کند هنوز محدود است (برگمن و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). به طور خاص این ضرورت در بخش صنعت غذایی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، که با چالش‌های پیچیده متعددی همچون نیازهای مصرف‌کننده در حال تغییر و تکامل، کوتاه‌شدن چرخه عمر محصول، انطباق با مقررات، رقابت فشرده در زمان ورود بازار، فضای شلوغ قفسه‌های خرده‌فروشی، مدیریت مؤثر زنجیره تأمین و افزایش دشواری در برآوردن نیازهای ناهمگون مواجه هستند، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد (ساگوی و سیروتینسکایا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴؛ هاسنر و همکاران، ۲۰۲۴).

---

1. Farjoun

2. Wiewiora

3. Moon & Ruona

4. Thimas et al

6. Shlaka & Al-Zaidi

8. Berghman et al

7. Saguy & Sirotinskaya

این صنایع هنوز در مدیریت محصولات خود و رقابت در بازار با چالش‌های زیادی روبرو هستند. در واقع، صنعت تولید مواد غذایی به عنوان منطقه‌ای با درجه بالایی از شکست محصول شناخته شده است (راینانن و هاکاتیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ پینا و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاروت و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، صنایع غذایی چه در سطح جامعه و چه در تولید و فرآوری مواد غذایی با تغییرات فنی و اقتصادی مواجه بوده است که به نوبه خود تأثیر قابل توجهی بر کل زنجیره تأمین و توزیع مواد غذایی داشته است (یعقوب و همکاران، ۲۰۲۲). درک کامل یادگیری استراتژیک به عنوان یک قابلیت در این صنایع می‌تواند یک راهکار مناسب برای پاسخ به این چالش‌ها بوده و به عنوان ابزاری برای بازنگری در ماهیت کسب‌وکار و موقعیت‌های استراتژیک خود در نظر گرفته شود (حسین و همکاران، ۲۰۲۳). از این رو، این مطالعه تلاش می‌کند تا با درک و بسط رویکرد یادگیری استراتژیک، به شکاف‌های موجود در ادبیات بپردازد. بنابراین، مسأله اصلی پژوهش پاسخ به این سؤال می‌باشد که الگوی یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط چگونه می‌باشد؟.

### پیشینه پژوهش

مفهوم یادگیری استراتژیک اولین بار توسط مینتزرگ و واترز (۱۹۸۵) با نقد مطالعات برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی معرفی شد و سپس توسط کووادا<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) به عنوان مقایسه‌ای با ایده سنتی یادگیری سازمانی، توسعه یافت (آواد، ۲۰۲۱). از نگاه مینتزرگ یادگیری استراتژیک که به توانایی ایجاد و تدوین مجدد استراتژی‌ها به طور مداوم اشاره دارد، هسته اصلی موفقیت هر سازمان است (ورانو و یورکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). کووادا در پژوهش خود از دیدگاه رفتار سازمانی، یادگیری استراتژیک را به عنوان قابلیت ایجاد مکانیسم‌هایی برای فرآیند طراحی/ایجاد رفتار استراتژیک در راستای کمک به سازمان‌ها در درک و اقدام برای کسب دانش برجسته می‌سازد (دیمیتریادس، ۲۰۰۵). از دیدگاه اندرسون و همکاران (۲۰۰۹) نیز یادگیری استراتژیک نوع خاصی از یادگیری سازمانی است که به توانایی سازمان در استخراج دانش از اقدامات استراتژیک و در نتیجه استفاده از آن دانش برای اصلاح استراتژی‌های خود مربوط می‌شود. همچنين سیرن و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) یادگیری استراتژیک را به عنوان توانایی سازمان برای انطباق در بلندمدت که به آن اجازه می‌دهد از مسیر استراتژیک فعلی خود جدا شود، تعریف می‌کنند (ریس، ۲۰۲۰). در حقیقت یادگیری استراتژیک به افراد کمک می‌کند تا

1. Ryyänen & Hakatie

2. Kuwada

3. Voronov & Yorks

4. Siren et al

به یادگیرندگانی کارآمدتر و مؤثرتر تبدیل شوند، بر نقاط ضعف عملکرد خود غلبه کنند، در سطحی که می‌توانند انعطاف‌پذیر فکر کرده و مشاغل خود را به وظایف مختلف منتقل کنند (سالون و همکاران، ۲۰۱۸). یادگیری استراتژیک از طریق تشویق کارکنان به پیگیری یادگیری در آینده، سبب بهبود آمادگی آن‌ها به منظور رویارویی با چالش‌ها می‌گردد (تنگ و ژانگ، ۲۰۱۶). این رویکرد از سازمان‌ها و افراد در توسعه استراتژی‌ها در پرتو موقعیت‌های غیرمنتظره حمایت می‌کند و اغلب سازمان‌ها شروع به توسعه یادگیری استراتژیک به عنوان راهی برای غلبه بر بحران‌های خود کرده‌اند که مشکل را شناسایی می‌کند و برنامه اقدام لازم برای غلبه بر آن را تعریف می‌کند (آنتوناکوپولو و همکاران، ۲۰۱۲).

علاوه بر این، این رویکرد تضمین می‌کند که سازمان‌ها ضمن کسب دانش استراتژیک، آن را به عنوان یک فرآیند اکتشافی تفسیر و اجرا می‌کنند و افراد سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات استراتژیک را از محیط خود جمع‌آوری کنند و از تعاملات محیطی برای گسترش دانش فعلی خود بیاموزند (رضایی و شیرازیان، ۲۰۲۰). در نتیجه، سازمان‌ها به یادگیری استراتژیک نیاز دارند زیرا یادگیری مستمر، دانش سازمانی را توسعه می‌دهد، راهنمایی لازم را به سازمان در مورد چگونگی عمل بر اساس اطلاعات موجود را ارائه می‌کند و اجازه می‌دهد تا آن‌ها تصمیمات و اقدامات مناسب را برای انطباق در طول دوره‌های چالش‌برانگیز اتخاذ کنند (کوانسا و هرتز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). بسیاری از محققان حوزه استراتژی که بر اساس آنچه مینتزرگ «رویکرد مکتب یادگیری» می‌نامد، فرآیند استراتژی را یک فرآیند یادگیری اجتماعی مداوم می‌دانند که در آن استراتژی متولد می‌شود و به طور مداوم بر اساس نیازهای محیطی و سازمانی در حال تغییر، شکل می‌گیرد (مینتزرگ و واترز، ۱۹۸۵؛ تیتوس و همکاران، ۲۰۱۱). ادغام استراتژی و ادبیات یادگیری سازمانی از طریق دیدگاه مبتنی بر دانش و دیدگاه قابلیت پویا هدایت می‌شود. در واقع یادگیری استراتژیک را می‌توان به عنوان یک فرآیند بوم‌شناختی درون سازمانی، ادغام سطوح مختلف یادگیری در سازمان‌ها و فرآیندهای تولید و اشتراک‌گذاری دانش استراتژیک تعریف کرد. یادگیری استراتژیک به عنوان قابلیت پویای یک شرکت مطرح می‌شود که از فرآیندهای فرعی برای ایجاد، انتشار، تفسیر و اجرا دانش استراتژیک تشکیل شده است (سیرن، ۲۰۱۴؛ حسین و همکاران، ۲۰۲۳). همچنین پنج پایه؛ استراتژی، یادگیری بزرگسالان، یادگیری جمعی، یادگیری سازمانی و عدم یادگیری<sup>۲</sup> را می‌توان به عنوان مبنایی برای یادگیری استراتژیک مورد توجه قرار داد که هر کدام دیدگاه‌های منحصر به فردی را برای درک عمیق‌تر یادگیری استراتژیک ارائه می‌دهند (مون و

1. Quansah & Hartz

2. Adult Learning, Collective Learning, Organizational Learning and Unlearning

رونا، (۲۰۱۵).

بررسی مدل‌های مختلف مرتبط با یادگیری استراتژیک، شش مدل (گراندی، ۱۹۹۴؛ کروسان و همکاران، ۱۹۹۵؛ نایر، ۲۰۰۱؛ پیترسن، ۲۰۰۲، ۲۰۱۰؛ اسلون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ کیسی و گلدمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) را نمایان می‌سازد. در این میان دو مدل مبتنی بر یادگیری سازمانی هستند و چهار مدل ماهیت یادگیری استراتژیک را نشان می‌دهند. هر مدل در نظریه‌ها و فرآیندهای زیربنایی خود منحصر به فرد است. با توجه به سطوح قابل اجرا از هر شش مدل، نویسندگان توضیح می‌دهند که آن‌ها در سطوح چندگانه قرار دارند، اما اینکه بتوان این مدل‌ها را به طور موثر از سطوح فردی تا سازمانی به کار برد، تردید وجود دارد. برای مثال، دو مدل اسلون (۲۰۰۶) و کیسی و گلدمن (۲۰۱۰) با ظرفیت فردی و نه سازمانی برای تفکر استراتژیک سروکار دارند. پیترسن (۲۰۰۲، ۲۰۱۰) و کووادا (۱۹۹۸) یادگیری استراتژیک را در سطح سازمانی از دیدگاه‌های مختلف توضیح می‌دهند. مدل کووادا (۱۹۹۸) تبدیل رفتار استراتژیک به دانش سطح شرکت را از طریق یادگیری استراتژیک ارائه می‌دهد، در حالی که در مدل پیترسن (۲۰۰۲، ۲۰۱۰)، یادگیری استراتژیک، فرآیند کلی استراتژی را توصیف می‌کند. کراسان و همکاران (۱۹۹۹) نیز یادگیری استراتژیک را در قالب مدل "۴ آی" روشی را که در آن شهود از طریق فرآیند یادگیری سازمانی نهادینه می‌شود، توصیف می‌کنند.

### پیشینه تجربی

نتایج پژوهش‌های پیشین نیز رویکرد یادگیری استراتژیک را به عنوان یک عامل کلیدی برای تأثیرگذاری بر موفقیت سازمانی و پایه‌ای برای توسعه و اجرای استراتژی تأکید دارند. حسین و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود چگونگی تأثیرگذاری یادگیری استراتژیک و تفکر استراتژیک برای دستیابی به چابکی استراتژیک در سازمان‌های بخش دولتی را بررسی می‌کنند. بررسی نتایج و تجزیه و تحلیل داده‌های این مطالعه حاکی از آن است یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر چابکی استراتژیک دارد. همچنین تفکر استراتژیک به عنوان یک میانجی جزئی بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک عمل می‌کند. الحواری و الرشیدی (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی تأثیر یادگیری استراتژیک برای منابع انسانی در دستیابی به قابلیت‌های پویا می‌پردازند. نتایج مطالعه تأثیر آماری معنادار ابعاد یادگیری استراتژیک (تولید دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش، کاربرد دانش) را بر دستیابی به قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد.

<sup>1</sup>. Sloan

<sup>2</sup>. Casey & Goldman

گوپتا و بوز (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تاثیر یادگیری استراتژیک برای پیشگامی در بازار دیجیتال را در کشور هند مورد بررسی قرار می‌دهند. مبتنی بر نتایج پژوهش، پویش فعال محیط کسب‌وکار منجر به یادگیری‌های استراتژیک می‌شود که به تغییر مدل کسب‌وکار آن کمک می‌کند و می‌تواند به عنوان هسته اصلی مزیت‌های بازار پایدار آن در نظر گرفته شود. سیرن و کوهتماکی (۲۰۱۶) در مطالعه خود با عنوان گسترش یادگیری استراتژیک تا حد نهایی: تعامل بین برنامه‌ریزی استراتژیک و یادگیری را مورد بررسی قرار می‌دهند. محققان در این مطالعه به تجزیه و تحلیل مزایای عملکرد بالقوه از تعامل بین برنامه‌ریزی استراتژیک و فرآیندهای یادگیری استراتژیک می‌پردازند. بررسی نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که یادگیری استراتژیک رابطه بین برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد را به طور مثبت تعدیل می‌کند.

توماس و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقی به بررسی اهمیت درک یادگیری استراتژیک: پیوند یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و حساس‌سازی پرداخته‌اند. از دیدگاه محققان هدف یادگیری استراتژیک ایجاد یادگیری در حمایت از ابتکارات استراتژیک آینده است که به نوبه خود، عدم تقارن دانش را تقویت می‌کند که می‌تواند به تفاوت در عملکرد سازمانی منجر شود. هامبورگ و اوبراین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مطالعه خود به بررسی اهمیت استفاده از یادگیری استراتژیک برای دستیابی به رشد در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌پردازند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با استفاده از تخصص خارجی از طریق استفاده از جوامع عملی، یادگیری اجتماعی و یادگیری الکترونیکی از طریق جدیدترین فناوری‌ها مانند رسانه‌های اجتماعی و رایانش ابری، می‌توانند به موقع به مهارت‌های جدید دسترسی پیدا کنند. جلالی و گل محمدی (۱۴۰۰) به بررسی میزان تمایل شرکت‌های دانش‌بنیان در اتخاذ نوآوری مبتنی بر تفکر استراتژیک و یادگیری استراتژیک پرداخته‌اند. نتایج این بررسی حاکی از تأثیر مثبت تفکر استراتژیک و یادگیری استراتژیک در تمایل به اتخاذ نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد همچنین، یادگیری استراتژیک می‌تواند سبب افزایش تأثیر تفکر استراتژیک بر تمایل به نوآوری در این شرکت‌ها گردد.

سپهوند و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی اثر یادگیری استراتژیک بر تقویت سرمایه‌ی اطلاعاتی با در نظر گرفتن نقش میانجی معماری دانش سازمانی پرداخته‌اند. یافته‌های تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که متغیر یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر تقویت سرمایه‌ی اطلاعاتی شرکت‌های دانش‌بنیان دارد. همچنین متغیر معماری دانش

1. Hamburg & O'Brien

سازمانی در رابطه بین یادگیری استراتژیک و تقویت سرمایه‌ی اطلاعاتی دارای نقش میانجی می‌باشد. آرمان و شفیع (۱۳۹۶) در پژوهشی تأثیر چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک را بر قابلیت‌های رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چابکی استراتژیک و یادگیری استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری بر قابلیت‌های رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان دارد. عباسی و فتاحیان (۱۳۹۶) نیز در پژوهش خود به بررسی تأثیر یادگیری استراتژیک بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش میانجی چابکی پرداختند. نتایج بررسی فرضیات تحقیق نشان داد که بیشترین میزان اثر مربوطه به رابطه بین یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک می‌باشد.

مرور ادبیات پیشین نشان می‌دهد، علی‌رغم وجود مقالاتی در مورد متغیرهای یادگیری استراتژیک، هنوز ادبیات در این حوزه با کمبودهایی همراه بوده است و تاکنون پژوهشی در زمینه ارائه چهارچوب و مدلی برای یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط انجام نشده است. بسیاری از مطالعات از این متغیرها به طور جداگانه به عنوان یک متغیر مستقل و عملکرد شرکت را به عنوان یک متغیر وابسته استفاده کرده‌اند. این روابط، که به طور مکرر مورد بررسی قرار می‌گیرند، همراه با نواقصی خواهد بود. همچنین، کمبود تحقیقاتی در جهت شناسایی و ارزیابی عوامل شکل‌دهنده این رویکرد، مسیرها، متغیرهای زمینه‌ای و مداخله‌گر و راهبردهایی که از طریق آن‌ها عملکرد کسب و کارها بهبود پیدا می‌کند، قابل توجه است. از این رو پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلأ مطالعاتی موجود، و کمک به توسعه و بهبود ادبیات این حوزه، به دنبال ارائه مدلی از یادگیری استراتژیک و چگونگی تعبیه فعالیت‌های مرتبط با آن در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دیدگاه فلسفی تفسیری و از نظر جهت‌گیری کاربردی است زیرا در تلاش برای طراحی و ارائه مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط است. رویکرد مورد استفاده در این پژوهش رویکرد استقرایی می‌باشد و استراتژی بکارگرفته شده در این تحقیق نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین است. روش تحقیق داده بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است که به وسیله آن با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع یک فرایند، یک عمل یا یک تعامل را تبیین می‌کند (کرسول، ۲۰۰۵).

داده‌های پژوهش حاضر از طریق انجام مصاحبه عمیق با مدیران ارشد کسب و کارهای کوچک و متوسط، متخصصان بازاریابی و خبرگان فعال در این حوزه در استان ایلام و

یادداشتهای فنی جمع‌آوری شده است. بر اساس معیارهای در نظر گرفته شده، نمونه‌گیری به شیوه نمونه‌گیری غیراحتمالی یا روش نظری و با استفاده از رویکرد هدفمند و گلوله برفی صورت پذیرفت. در انجام این عمل، ۱۸ مصاحبه عمیق تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا یافت و به طور متوسط مدت زمان انجام هر مصاحبه ۵۰ دقیقه به طول انجامید. در مرحله جمع‌آوری داده‌ها محقق ضمن حاضر شدن در محل‌های کسب و کار با افراد نمونه مصاحبه‌های عمیقی از طریق برگزاری جلسات گفت و شنود با افراد مصاحبه‌شونده انجام داده و برای تحلیل دقیق‌تر و استخراج متون اقدام به ضبط مصاحبه‌ها نموده است. همچنین محقق بر اساس تحلیل نتایج هر مصاحبه، داده‌های مصاحبه‌های بعدی را برای تایید یا عمق بخشیدن به نتایج حاصل از مصاحبه‌های قبلی و برای دستیابی به سایر مقولات در فرآیند مورد مطالعه و تعیین روابط بین آنها را انجام داد.

تحلیل داده‌ها با در نظر داشتن طرح نظام‌مند روش داده بنیاد در سه مرحله صورت پذیرفت. برای سنجش اعتبار پژوهش و دقت کدگذاری نیز، متون پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها در هر مرحله به یک فرد دارای مدرک دکتری مدیریت خارج از حوزه تحقیق ارائه شد و از او خواسته شد تا بر اساس درک خود، آنها را مجدداً کدگذاری کند. در انتها، برای بررسی میزان توافق بین دو کدگذار، مقدار ضریب کاپای کوهن از طریق نرم‌افزار SPSS محاسبه شد. بازده عددی ضریب کاپا بین ۱- و ۱+ قرار دارد، که هرچه نزدیک‌تر به عدد ۱ باشد، توافق بیشتری بین ارزیاب‌ها وجود دارد. اگر ضریب کاپای کوهن بیش از ۰.۶ باشد، به عنوان یک مقدار مناسب برای توافق بین ارزیاب‌ها در نظر گرفته می‌شود (فلیس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۱؛ کارلتا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶). نتایج حاصل از بررسی این آزمون در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج بررسی شاخص کاپا

مقدار معناداری	تعداد موارد	مقدار کاپای کوهن
۰/۰۰۰	۱۸۶	۰/۸۳۹

در بررسی ارزیابی روایی و پایایی تحقیق نیز مبتنی بر پیشنهاد پارکر و رافی (۱۹۹۷) از چهار شاخص اصلی شامل تطبیق‌پذیری، درک‌پذیری/قابلیت فهم، قابلیت تعمیم‌پذیری و کنترل استفاده شد. به نحوی که انتخاب نمونه‌های تحقیق با مشورت استادان و خبرگان انجام پذیرفت و شرکت‌کنندگان در هر فاز از تحقیق، مصاحبه‌های انجام شده، مراحل کدگذاری و مدل‌نهایی را مورد بازبینی قرار دادند و نظرات آنها بررسی و اعمال شد. در

<sup>۱</sup>. Fleiss

<sup>۲</sup>. Carletta

فرایند ممیزی خارجی/بیرونی، نتایج و پارادایم کدگذاری برای سه تن از اساتید مدیریت برای اظهار نظر ارائه گردید و تاییدیه آن‌ها دریافت شد.

## یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های پژوهش با در نظر گرفتن طرح نظام‌مند روش نظریه داده بنیاد در سه مرحله صورت پذیرفت. در مرحله اول (کدگذاری باز) ابتدا متن مصاحبه‌ها برای یافتن گزاره‌های مفهومی و مقولات پنهان در آن دقیقاً بررسی شد. که برای این منظور پس از استخراج متن مصاحبه‌ها، از اعمال نشانگرها برای استخراج مفاهیم/گزاره‌های مفهومی استفاده شد. سپس با توجه به ماهیت مشترک هر یک از مفاهیم، آن‌ها را در خوشه‌های مفهومی دسته‌بندی کرده تا مقوله‌های کلی به دست آیند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری) مقوله‌های کلی را که دارای بیشترین ارتباط با دیگر مقوله‌ها باشد و می‌تواند نقش مرکزی را در فرآیند مورد مطالعه داشته باشد به عنوان پدیده یا مقوله اصلی انتخاب شد. در ادامه با توجه به تحلیل متن؛ چگونگی ارتباط سایر مقوله‌ها با مقوله اصلی تحت عنوان شرایط علی، شرایط واسطه‌ای/مداخله‌گر، شرایط محیطی/زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها مشخص گردید و بر اساس روش کدگذاری محوری مدل پارادایمی تحقیق به شکل تجسمی تدوین شد. جدول ۲ یک نمونه از نحوه کدگذاری و مقوله‌بندی را ارائه می‌کند:

جدول ۲. نمونه کدهای مستخرج شده از مصاحبه‌ها

مقوله فرعی	کد اولیه	فراوانی	نمونه گزاره کلامی
توسعه قابلیت‌ها و شایستگی - های شرکت	ارزش‌های پیشنهادی منحصربه‌فرد	۶	از طریق ترکیب منحصر به فردی از محصولات با کیفیت بالا و خدمات خاص مشتریان ما میتونیم جایگاه خودمون رو در بازار بهبود بدیم و خودمون رو از بقیه متمایز کنیم.
	سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تحقیق و توسعه	۵	تمرکز بر یافتن راه‌حل‌های جدید برای مشتری و بهبود محصولاتمون به ما این اجازه رو میده تا دائماً به دنبال فرصت‌های جدید برای رشد و گسترش باشیم. از طریق تحقیقات دقیق و بررسی پیشرفته، ما قادر به پیش‌بینی نیازهای آینده بازار و ایجاد محصولات و خدماتی هستیم که فراتر از انتظارات مشتریان هستند.
	بهبود قابلیت یادگیری	۸	ما می‌دونیم که در صنعتی که دائماً در حال تحول هستش، توانایی یادگیری و تطبیق سریع برای حفظ مزیت رقابتی بسیار حیاتی‌ست. به همین خاطر میتونیم با ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای سرمایه‌گذاری کنیم و ذهنیت رشد رو در همه سطوح سازمان ترویج بدیم.
ادغام و پیکربندی مجدد منابع	۴	اصولاً از طریق ترکیب بدون نقص منابع متنوع از سرمایه انسانی و فناوری گرفته تا دارایی‌های مالی و مالکیت فکری، ما قادریم محیطی هم‌افزا ایجاد کنیم که کارایی و نوآوری را به حداکثر برسونه. ساخت‌بندی درست و بموقع	

منابع به ما این امکان رو میده تا به تقاضاهای متغیر بازار و پیشرفت‌های تکنولوژیکی واکنش خوبی نشون بدیم.		
ما اعتقاد داریم که از طریق ریسک‌پذیری و امتحان راه‌های جدید نه تنها میتونیم در خط مقدم ارائه خدمات به مشتری بمونیم بلکه این کار به ما این اجازه رو هم میده که شاید بتونیم نقش فعالی در شکل‌دهی به آینده‌ی صنعت خودمون داشته باشیم و دائماً به دنبال فرصت‌های جدید و نوآوری‌های منحصر به فردی هستیم که می‌تونه به بهبود کارایی و ارتقاء تجربه مشتری منجر بشه.	۵	اقدامات پیشگامانه
در طرح برنامه‌های تبلیغی و بازاریابی ما سعی می‌کنیم که به صورت همزمان هم به توزیع‌کنندگان و هم به مشتریان ارزش افزوده ارائه بشه. این نوع ارتباط سبب میشه توزیع‌کنندگان تلاش بیشتری رو برای توسعه شبکه خودشون و فروش محصولات داشته باشن و از طرفی هم، ارائه‌ی یک محصول با کیفیت همراه با خدمات پشتیبانی قوی به مشتری، تجربه‌ای مثبت و رضایت‌بخش رو واسه اونا ایجاد می‌کنه.	۴	بازاریابی چندسطحی

در ادامه مطالعه مراحل کدگذاری باز داده‌ها، کدگذاری محوری و انتخابی برای هر کدام از ابعاد مدل در قالب جداول ۳ تا ۸ ارائه شده‌اند.

**شرایط علی؛** در روش‌شناسی نظریه بر خاسته از داده، شرایط علی به مفهوم یا عاملی اطلاق می‌شود که اعتقاد بر این است که در ایجاد یا کمک به یک پدیده یا پیامد خاص مؤثر است. در واقع شرایط علی عواملی هستند که به طور مداوم با وقوع یا توسعه پدیده مورد مطالعه مرتبط هستند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). در تحقیق حاضر مقوله‌های اصلی شرایط علی در قالب دو مؤلفه‌ی عوامل درون کسب‌وکار با دو زیرمقوله، ۱۲ مفهوم و عوامل بیرون کسب‌وکار با سه زیرمقوله و ۱۷ مفهوم شناسایی گردید. که در جدول ۳ ارائه شده است.

**جدول ۳: کدها و مقوله‌های احصاء شده شرایط علی**

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
عوامل درون کسب‌وکار	توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های شرکت	ارزش‌های پیشنهادی منحصربه‌فرد- سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تحقیق و توسعه- بهبود قابلیت یادگیری- ادغام و یکپارچگی مجدد منابع- اقدامات پیشگامانه- بازاریابی چندسطحی.
	کاوشگری بازار	رصد ترندهای فعلی و آینده بازار- آگاهی از نیاز و ترجیحات مشتریان- اکتشاف فرصت‌های جدید- شناسایی مشتریان خوب- مشارکت مشتری در خلق محصول- تشخیص رویدادهای مهم.
عوامل بیرون کسب‌وکار	پویایی رقابتی	ساختار و تمرکز بازار- تغییرات در نیازها- تمرکز بر مزیت رقابتی گذرا- پیش‌بینی ناپذیری تقاضا- کنش‌ها و واکنش‌های رقبا- اختلالات صنعت و شوک‌های خارجی.

تسریع نوآوری با فناوری‌های نوین - تفکر طراحی - اکوسیستم‌های نوآوری و همکاری خارجی - پذیرش ذهنیت ناب استارت‌آپی - نوآوری‌های بیوتکنولوژی - تجهیزات صنعتی نوین.	شتاب نوآوری
عدم ثبات الگوی تکنولوژیک - پذیرش فناوری‌های نوظهور - قراردادهای هوشمند و امور مالی غیرمتمرکز - تجارت الکترونیک و بازاریابی دیجیتال - به‌روز رسانی فرآیندهای تکنولوژیکی.	تحول تکنولوژیک

**پدیده محوری؛** در روش داده بنیاد، مقوله مرکزی/پدیده محوری مفهوم اصلی است که از داده‌ها در طول فرآیند تجزیه و تحلیل پدیدار می‌شود. این مقوله مرکزی، مبنایی را تشکیل می‌دهد که سایر مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها حول آن ادغام می‌شوند. مقوله مرکزی باید بتواند به طور معناداری به مقوله‌های دیگر متصل شود و پدیده‌های مورد مطالعه را به شیوه‌ای منسجم توضیح دهد (گلیزر و اشتراوس، ۲۰۱۷). در پژوهش حاضر یادگیری استراتژیک به عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شده که حاکمیت دانش و هوشیاری استراتژیک را در برمی‌گیرد. شواهد برآمده از تحلیل داده‌ها و مصاحبه‌های عمقی مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که چگونه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های شرکت و کاوشگری بازار به همراه عوامل بیرون از کسب‌وکار همچون پویایی رقابتی، شتاب نوآوری و تحول تکنولوژیک به عنوان شرایط علی به شکل‌گیری حاکمیت دانش و هوشیاری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط منجر گردد. فراگیری دانش استراتژیک، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را قادر می‌سازد تا از منابع و قابلیت‌های منحصر به فرد خود به طور موثر استفاده کرده و با شناسایی و بهره‌برداری از دارایی‌های دانش داخلی، مانند تخصص کارکنان و دانش ضمنی، شایستگی‌های اصلی خود را ارتقا داده و عملکرد خود را در بازار متمایز کنند.

#### جدول ۴. کدها و مقوله‌های احصاء‌شده مقوله مرکزی/پدیده محوری

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
	کشف دانش ضمنی و آشکار	پیاده‌سازی سیستم‌ها و پلتفرم‌های دانشی - جوامع عملی - سیستم مدیریت دانش - جلسات استخراج دانش - مشارکت با سازمان‌های تحقیقاتی - تالارهای تعامل با ذینفعان.
حاکمیت دانش	نهادینه‌سازی دانش	ایجاد پایگاه‌های داده - مدیریت سرمایه فکری - ادغام دانش در فرآیندهای کاری - سیستم‌های حافظه سازمانی - مستندسازی و یکپارچه‌سازی.
	اشاعه و بکارگیری دانش	کارگزاری دانش - پاداش برای به اشتراک‌گذاری دانش - ادغام دانش در فرآیندهای کاری - توسعه دانش استراتژیک - یادگیری تسریع‌شده و توسعه مهارت‌ها - نوآوری دانشی.
هوشیاری	درایت تجاری	کسب اطلاعات آینده‌نگر - نظارت بر تامین‌کنندگان - ارضای خواسته مشتریان - نظارت بر رقبای فعلی - تعامل با جوامع محلی -

فرصت‌های توسعه بین‌المللی.		استراتژیک
کاوش در فناوری‌های جایگزین - خودکارسازی عملیات - تجارت مدرن و دیجیتالی شدن - ایمن‌سازی منابع اطلاعاتی - فناوری تعاملات شخصی.	هوشیاری فناورانه	

**شرایط محیطی/زمینه‌ای؛** شرایط زمینه عناصر اساسی هستند که ممکن است راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند، این عناصر ممکن است در نقش‌های مختلف تسهیل‌کننده، محدودکننده یا تسریع‌کننده عمل نمایند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). شرایط محیطی/زمینه‌ای برای یادگیری استراتژیک در شرکت‌های کوچک و متوسط در قالب مؤلفه‌ی ظرفیت استراتژیک با سه زیرمقوله و ۱۵ مفهوم شناسایی گردید، که در جدول ۵ ارائه شده است.

#### جدول ۵. کدها و مقوله‌های احصاء شده شرایط زمینه‌ای

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
ظرفیت استراتژیک	قابلیت جذب	ظرفیت جایگزینی سریع فرآیندها - اهمیت دانش خارجی - درک بهتر عدم اطمینان محیطی - مشارکت‌های تحقیق و توسعه - ایجاد مراکز دانش - سرمایه‌گذاری در فناوری و زیرساخت.
	توسعه قابلیت نوآوری	هدایت ابتکارات تحول‌آفرین - توسعه آزمایشگاه‌های کارآفرینی و نوآوری - تنوع‌شناختی و تولید ایده - اکوسیستم‌های نوآوری - تسهیل پذیرش دانش و شیوه‌های جدید در سازمان.
	ظرفیت تطبیقی	توانایی شرکت برای انطباق سریع - همسویی منابع و آموزش با تغییرات محیطی - نگرش نسبت به تغییر - برنامه‌ریزی سناریو و آمادگی آینده.

**شرایط واسطه‌ای/مداخله‌گر؛** شرایط مداخله‌گر به مجموعه‌ای از عوامل اشاره دارد که در طول فرآیند و استراتژی‌های اجرایی پدیده تأثیرگذار هستند. این عوامل می‌توانند به تشدید یا تضعیف پدیده مورد بررسی منجر شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸). پس از تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط مداخله‌گر در این پژوهش در قالب سه مؤلفه سبک رهبری و مدیریت با دو زیرمقوله، ۱۰ مفهوم، بافت فرهنگی با سه زیرمقوله و ۱۶ مفهوم و مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی با دو زیرمقوله و ۹ مفهوم شناسایی شد و نتایج آن در جدول ۶ گزارش شده است.

#### جدول ۶. کدها و مقوله‌های احصاء شده شرایط واسطه‌گر/مداخله‌گر

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
سبک رهبری و مدیریت	رهبری تحول‌گرا	توانمندسازی کارکنان - پرورش نوآوری و تغییر-مدیریت انگیزه - ارتقاء رضایت کارکنان - ارتباطات الهام‌بخش.
	استعدادپروری	بهبود خودکارآمدی - انتقال دانش و توسعه مهارت - بهبود تعادل بین کار و زندگی - تیم‌سازی - اولویت‌بندی وظایف.
بافت فرهنگی	جامعه‌پذیری	شفافیت نقش و تنظیم انتظارات - همسویی فرهنگی و روحیه

کارکنان - شبکه‌های پشتیبانی هم‌تایان - جلسات راهنمایی و مازول‌های آموزشی - سفیران اجتماعی شدن.		
استقرار پلتفرم‌ها و منابع یادگیری - یادگیری مشارکتی - ایجاد جو سازنده و حمایت‌گر - ارائه فرصت‌های آموزشی - ارائه پاداش مبتنی بر یادگیری و توسعه فردی - ادغام ابتکارات با اهداف سازمان.	پیاپی‌سازی و ارتقاء فرهنگ یادگیری	
ایجاد ارزش‌ها/چشم‌انداز مشترک - پذیرش تنوع و شمول - ایجاد یک محیط کاری مثبت - رسیدگی به عدم تعادل قدرت و تضمین عدالت - اتخاذ راهبردهای ارتقای ارتباطات باز.	مدیریت تعارضات	
توانایی شناسایی و تعریف مسائل پیچیده - سازگاری و انعطاف‌پذیری در واکنش به تغییرات - توانایی همکاری و کار گروهی - مدیریت زمان و مهارت‌های سازمانی - آشنایی با الزامات قانونی مرتبط با حوزه سازمان.	مهارت نرم	مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی
مهارت در ابزارهای مرتبط با نقش فرد - آشنایی با فرآیندها یا استانداردهای خاص صنعت - درک روندهای صنعت و چشم‌انداز رقابتی - دانش تخصصی در یک موضوع خاص.	مهارت تکنیکی	

**راهبردها؛** راهبردها به مجموعه‌ای از راهکارها، اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای اشاره دارد که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند و در اجرایی شدن آن به کمک می‌آیند (بازرگان، ۱۴۰۰). راهبردهای حاصل شده در این پژوهش در قالب سه مؤلفه نوآوری استراتژیک با سه زیرمقوله، ۱۶ مفهوم، یادگیری حین کار با دو زیرمقوله و ۱۰ مفهوم و شبکه‌سازی درون‌شرکتی با دو زیرمقوله و ۱۱ مفهوم شناسایی شد و نتایج آن در جدول ۷ گزارش شده است.

#### جدول ۷. کدها و مقوله‌های احصاء شده برای راهبردها

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
نوآوری استراتژیک	بازآفرینی ارزش	نوآوری در ارزش پیشنهادی - ارتقاء کیفیت محصول - بهبود / طراحی تجربه مشتری - هم‌آفرینی ارزش - گسترش دامنه کالاها و خدمات.
	رشد بهره‌وری	بهینه‌سازی فرآیندها - بهبود کارایی در عملیات، - پرورش فرهنگ بهبود مستمر و نوآوری - تمرکز بر ارائه ارزش به مشتریان - تصمیم‌گیری مبتنی بر داده.
	نوآوری مدل کسب و کار	یکپارچه‌سازی فرآیندهای کسب و کار - بهبود قابلیت‌های جذب ارزش - تمرکز بر نوآوری مداوم - ممارست در تبدیل ایده‌ها به واقعیت - جریان‌های درآمدی جدید - رتبه‌بندی مشتریان بالقوه.
یادگیری حین کار	یادگیری از خطا	فرهنگ پذیرش خطا - نظارت بر عملکرد و معیارها - اشتراک دانش درباره خطاها - گزارش‌دهی باز/آزاد - کاستن شرم از خطا.

یادگیری عملی	خلق بستر برای یادگیری - پرسشگری فعال - اشتراک گذاری مکرر بینش‌ها و نگرانی‌ها - بازخورد رو به جلو - سایه‌زنی شغلی.
هماهنگی بین کارکردها	ایجاد هم‌افزایی بین عملکردها - تسهیل ارتباطات بین‌بخشی - یکپارچه‌سازی سیستم فناوری اطلاعات - مشارکت کارکنان در تصمیمات - تیم‌های بین‌بخشی.
قابلیت پویا	سنجش فرصت‌های نوظهور - تطبیق با تغییرات بازار - دستیابی/تصاحب به منابع جدید - تجدید شایستگی‌های اصلی - تسریع فرآیند تصمیم‌گیری - شناسایی و شکل‌دهی تقاضای جدید.

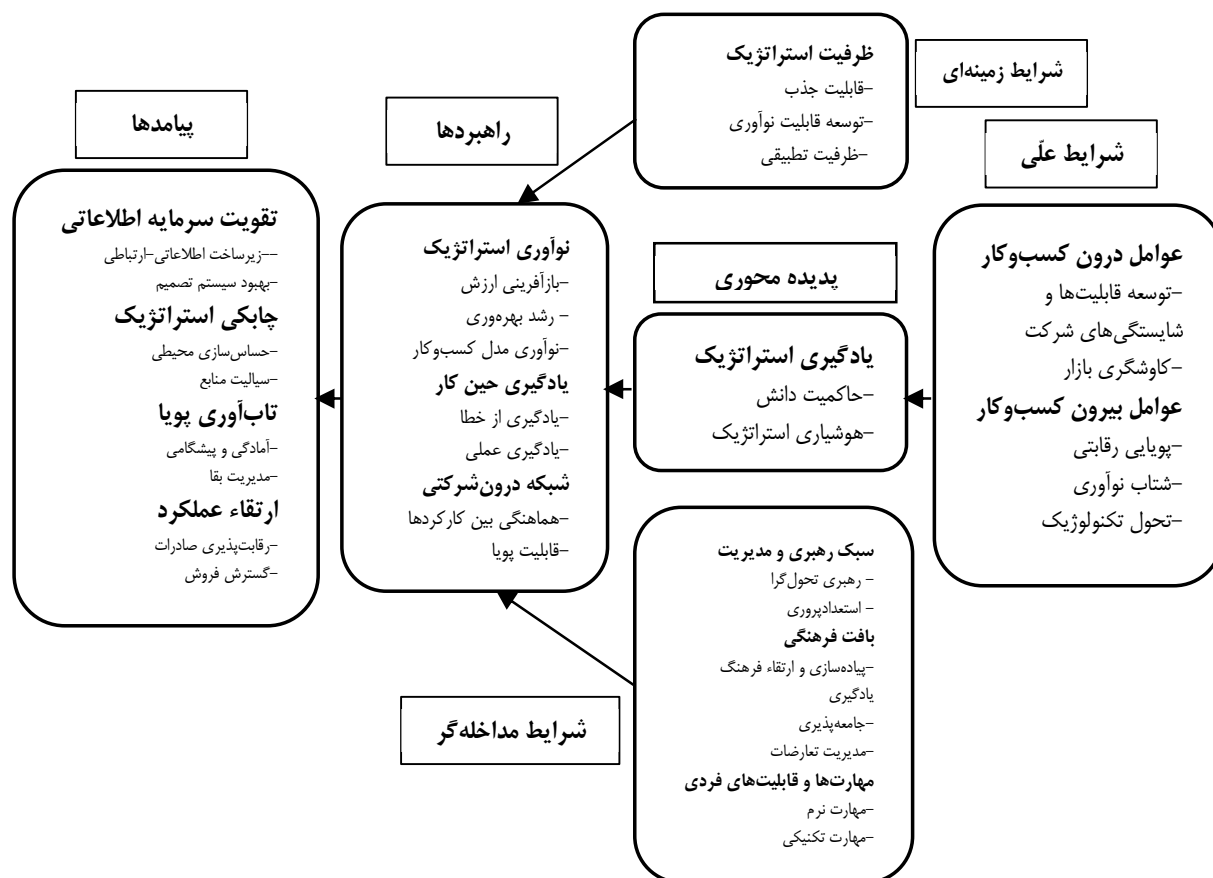
**پیامدها؛** پیامدها، نتایجی است که در اثر استفاده از راهبردها ظاهر می‌شوند. این نتایج ممکن است مشهود و قابل مشاهده یا نامشهود باشند (کرسول، ۲۰۰۵). پیامدهای حاصل شده از یافته‌های این پژوهش در قالب چهار مؤلفه‌ی تقویت سرمایه اطلاعاتی با دو زیرمقوله، ۱۰ مفهوم، چابکی استراتژیک با دو زیرمقوله و ۱۰ مفهوم، تاب‌آوری پویا با دو زیرمقوله و ۱۱ مفهوم و ارتقاء عملکرد با دو زیرمقوله و ۱۲ مفهوم شناسایی گردید.

#### جدول ۸: کدها و مقوله‌های احصاء شده برای پیامدها

کدگذاری گزینشی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
تقویت سرمایه اطلاعاتی	زیرساخت اطلاعاتی-ارتباطی	دسترسی به اطلاعات به‌هنگام - بهره‌برداری از ظرفیت فناوری اطلاعات - خلق اطلاعات جدید - اصلاح رویکردها و رویه‌های موجود - تسهیل انتقال تجربه.
	بهبود سیستم‌های تصمیم	تسریع در توزیع و پردازش اطلاعات - سازماندهی دانش اطلاعاتی - حمایت از تصمیمات مدیران - کنترل سرمایه اطلاعاتی - به کارگیری مؤثر دانش تخصصی.
چابکی استراتژیک	حساس‌سازی محیطی	حساس بودن نسبت به تجدید و تحول کسب و کار - وضوح درک و شدت توجه به موقعیت‌های استراتژیک در زمان وقوع - تقویت گفتگوهای استراتژیک باز - درک قابلیت‌های کلیدی - پیش‌بینی روندهای آتی.
	سیالیت منابع	توانایی تخصیص مجدد منابع - ساختارهای چند بعدی انعطاف‌پذیر و ابتکارات غیرمتمرکز - بسیج دانش و افراد بین واحدها - تیم‌های چندکاره - کاستن زمان ورود به بازار.
تاب‌آوری پویا	آمادگی و پیشگامی	انجام ارزیابی‌های جامع ریسک - شناسایی تهدیدات و عدم قطعیت‌های احتمالی - توسعه و اجرای طرح‌های اضطراری - انعطاف‌پذیری زنجیره تامین - مدل‌های تجاری تطبیقی.
	مدیریت بقا	ایجاد طرح‌های تداوم کسب و کار - استقلال کارکنان برای واکنش سریع - بهینه‌سازی تخصیص و استفاده از منابع - ترتیبات کاری منعطف - بهینه‌سازی سرمایه در گردش.

شناخت بازارهای خارجی - توسعه استراتژی‌های ورود موثر به بازار- توسعه شایستگی فرهنگی- حضور در نمایشگاه‌های بین‌المللی- استانداردهای کیفیت بین‌المللی- قیمت‌گذاری رقابتی.	رقابت‌پذیری صادرات	ارتقاء عملکرد
گسترش شبکه توزیع و نقاط فروش- ارائه آموزش‌های تخصصی برای فروشندگان- تخصیص پاداش برای دستیابی به اهداف فروش- برنامه‌های وفاداری مشتریان- افزایش نرخ تبدیل- تدوین استراتژی‌های بازاریابی چابک.	گسترش فروش	

نهایتاً بر اساس یافته‌های پژوهش؛ مراحل کدگذاری، عوامل، شرایط و مقوله‌های حاصل شده، مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در قالب مدل پارادایمی شکل ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱. مدل یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

همانطور که مدل تحقیق نشان می‌دهد یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شده که حاکمیت دانش و هوشیاری استراتژیک را در برمی‌گیرد. یادگیری استراتژیک فرآیند سیستماتیکی که به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط این امکان را می‌دهد که از چابکی و انعطاف‌پذیری خود بهره‌مند شوند و به سرعت استراتژی‌های کسب‌وکار خود را در پاسخ به تغییرات در ترجیحات مشتریان،

پیشرفت‌های فناورانه یا فشارهای رقابتی تغییر دهند. مبتنی بر نتایج پژوهش عوامل درون کسب‌وکار (توسعه شایستگی‌های شرکت و کاوشگری بازار) و عوامل بیرون کسب‌وکار (پویایی رقابتی، شتاب نوآوری و تحول تکنولوژیک) به عنوان شرایط علی مطرح می‌باشند. از طرفی نیز، مجموعه‌ای از راهکارها، اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای از پدیده اصلی حاصل می‌شوند که در اجرایی شدن آن به کمک می‌آیند. راهبردهای حاصل شده در این پژوهش شامل سه مؤلفه نوآوری استراتژیک، یادگیری حین کار و شبکه‌سازی درون‌شرکتی شناسایی هستند. علاوه بر این، یک سری عوامل زمینه‌ای وجود دارد که ممکن است راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند، که این عوامل مبتنی بر یافته‌های پژوهش در قالب مؤلفه‌ی ظرفیت استراتژیک با سه زیرمقوله قابلیت جذب، توسعه قابلیت نوآوری و ظرفیت تطبیقی مطرح است. از سویی نیز پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط مداخله‌گر در این پژوهش در قالب سه مؤلفه سبک رهبری و مدیریت، بافت فرهنگی و مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی شناسایی شدند. نهایتاً بررسی یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اعمال رویکرد یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به چندین پیامد مهم و مفید منجر می‌شود که تقویت سرمایه اطلاعاتی، چابکی استراتژیک، تاب‌آوری پویا و ارتقاء عملکرد را شامل می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

در عصر اطلاعات و تغییرات مداوم نیازهای مشتریان، بهبود عملکرد سازمانی به یکی از مسائل حیاتی برای تمامی سازمان‌ها تبدیل شده است. برای دستیابی به این هدف، سازمان‌ها باید بتوانند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و دانش لازم برای واکنش سریع و به‌موقع را کسب کنند. از این رو، کسب‌وکارها باید از تداوم عملیات خود اطمینان حاصل کنند و با پذیرش مفاهیم مدیریت استراتژیک نوآورانه مانند یادگیری استراتژیک، به موقعیت پیشرو در صنعت خود دست یابند. طراحی یک مدل یادگیری استراتژیک برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به طور اساسی برای ترویج نوآوری و حفظ مزیت رقابتی در یک چشم‌انداز تجاری در حال تغییر سریع از اهمیت زیادی برخوردار است. اثربخشی چنین مدلی به توانایی آن در هم‌راستا کردن فرآیندهای یادگیری با اهداف استراتژیک سازمان بستگی دارد و اطمینان می‌یابد که کسب و انتشار دانش، تفسیر و پیاده‌سازی به طور نزدیک با اهداف کسب‌وکار هماهنگ است. از این رو، پژوهش حاضر به بررسی و ارائه‌ی مدلی از یادگیری استراتژیک به عنوان یک نیروی بسیار تأثیرگذار بر موفقیت کسب‌وکار و بستری برای توسعه و اجرای استراتژی پرداخته است و با ارائه یک چارچوب برای نهادینه‌سازی برنامه‌های یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، به ادبیات موجود در این محیط‌ها کمک می‌کند. بررسی یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که یادگیری استراتژیک در

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به عنوان مقوله مرکزی در نظر گرفته شده که حاکمیت دانش و هوشیاری استراتژیک را شامل می‌شود. یادگیری استراتژیک فرآیند سیستماتیکی که سازمان‌ها اطلاعات را تحلیل، تفسیر و به کار می‌گیرند تا مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از طریق هوشیاری استراتژیک، می‌توانند سریعاً استراتژی‌های خود را برای هماهنگی با فرصت‌های نوظهور یا کاهش ریسک‌های احتمالی تطبیق دهند. به زعم روهربک و کوم<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) هوشیاری استراتژیک آمادگی شرکت‌ها را برای آینده افزایش می‌دهد؛ این یک پیش‌بینی قوی برای تبدیل شدن به پیش‌تاز در صنعت، دستیابی به سودآوری بالاتر و رشد بیشتر در بازار است. مبتنی بر نتایج پژوهش عوامل درون کسب‌وکار (توسعه شایستگی‌های شرکت و کاوشگری بازار) و عوامل بیرون کسب‌وکار (پویایی رقابتی، شتاب نوآوری و تحول تکنولوژیک) به عنوان شرایط علی مطرح می‌باشند. یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با درک این موضوع آغاز می‌شود که بازارها پویا و پیوسته در حال تکامل هستند. از طریق کاوش و مشاهده مستمر بازار، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌توانند با تغییرات در ترجیحات مشتری، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، تغییرات نظارتی و چشم‌اندازهای رقابتی هماهنگ باشند. این موضع پیش‌گیرانه به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اجازه می‌دهد تا ترندهای فعلی و آینده بازار را بررسی کرده، از نیاز و ترجیحات مشتریان اطلاع پیدا کنند، ضمن شناسایی مشتریان خوب، فرصت‌های جدید را کشف و استراتژی‌های خود را بر اساس آن تنظیم کنند و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. این نتیجه با مطالعات متعددی همچون (نارور و اسلاتر، ۱۹۹۰؛ توماس و همکاران، ۲۰۰۱؛ کاوسگیل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ برگمن و همکاران، ۲۰۱۳؛ ژائو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴) همراستا است.

بر اساس یافته‌ها، راهبردهای حاصل شده در این پژوهش شامل سه مؤلفه نوآوری استراتژیک، یادگیری حین کار و شبکه‌سازی درون‌شرکتی شناسایی می‌باشند. شکل‌گیری نوآوری استراتژیک به عنوان یک راهبرد برای اجرای یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، پذیرش نوآوری استراتژیک به عنوان یک راهبرد اصلی، سازگاری و رشد در محیط‌های بازار پویا را تسهیل می‌کند. از نگاه روزنبوش و همکاران (۲۰۱۱) نوآوری استراتژیک با شناخت نیاز به تغییر و تمایل به چالش کشیدن پارادایم‌های موجود آغاز می‌شود و در کسب‌وکارهای

1. Rohrbeck & Kum

2. Cavusgil et al

3. Zhao

کوچک و متوسط که اغلب با منابع محدود عمل می‌کنند برای حداکثر کردن تاثیر و کارایی، ضروری است که به صورت استراتژیک نوآوری کنند. از طرفی نیز یادگیری حین کار در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای بهبود سازگاری سازمانی در جایی که منابع برای برنامه‌های آموزشی رسمی ممکن است محدود باشد، بسیار مهم است. تشکیل یادگیری استراتژیک از طریق استراتژی‌های شبکه‌سازی درون‌شرکتی یکی دیگر از راهبردهایی است که می‌تواند در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به کار گرفته شود. که این راهبرد هماهنگی بین کارکردها و توسعه قابلیت‌های پویا را دربرمی‌گیرد. در این راستا تسای و گوشال (۱۹۹۸) بیان می‌کنند شبکه‌سازی درون‌شرکتی، حس اجتماعی و اعتماد درون‌سازمانی را تقویت می‌کند که برای به اشتراک‌گذاری موثر دانش ضروری است. علاوه بر این با جای‌گذاری قابلیت‌های پویا در ساختار سازمانی، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌توانند فرهنگی از یادگیری استراتژیک که از موفقیت پایدار و تاب‌آوری حمایت می‌کند، پرورش دهند. هم‌راستا با این یافته، نتایج مطالعات متعددی نشان می‌دهند که توسعه قابلیت‌های پویا به کسب‌وکارها این امکان را می‌دهد که تولدایی خود را در بررسی، تفسیر و واکنش به تغییرات محیطی افزایش دهند (ایزنهارت و مارتین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰؛ هلفت و پیتزاف، ۲۰۰۳؛ تیس، ۲۰۰۷؛ جینیونی و ژورکسین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵؛ چین و تسای، ۲۰۱۲). از سویی نیز بررسی نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شرایط زمینه‌ای برای یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در قالب مؤلفه‌ی ظرفیت استراتژیک با سه زیرمقوله قابلیت جذب، توسعه قابلیت نوآوری و ظرفیت تطبیقی مطرح است. یکی از اصلی‌ترین راه‌هایی که ظرفیت استراتژیک بر یادگیری استراتژیک تأثیر می‌گذارد، از طریق تخصیص و استفاده از منابع است. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط معمولاً با محدودیت‌های مختلفی عمل می‌کنند که نیازمند یک رویکرد دقیق و استراتژیک به مدیریت منابع است. هم‌جهت با این نتیجه تیس (۲۰۰۷) بیان می‌کند که یک ظرفیت استراتژیک قوی به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا سیستم‌ها و فرآیندهایی را پیاده‌سازی کنند که از یادگیری استراتژیک حمایت می‌کنند. این مکانیزم‌ها تضمین می‌کنند که یادگیری در بافت سازمانی جای می‌گیرد و به تصمیم‌گیری استراتژیک و نوآوری بهبود می‌بخشد.

در ادامه پس از بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط مداخله‌گر در این پژوهش در قالب سه مؤلفه سبک رهبری و مدیریت، بافت فرهنگی و مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی شناسایی شدند. رهبری مؤثر و سبک‌های مدیریتی مناسب می‌توانند به طور قابل توجهی ظرفیت

1. Eisenhardt & Martin

2. Giniuniene & Jurksiene

کسب‌وکارهای کوچک و متوسط را برای پذیرش و ادغام روش‌های یادگیری استراتژیک افزایش دهند و نوآوری و رقابت‌پذیری بلندمدت را تقویت کنند. هم‌جهت با این نتیجه محققان مختلف اذعان دارند که نقش مداخله‌ای رهبری و سبک مدیریت در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز یادگیری در کسب‌وکارها اساسی است. رهبری تحول‌آفرین، مدیریت مشارکتی و شیوه‌های مدیریت تطبیقی محیطی مساعد برای یادگیری ایجاد می‌کنند و اطمینان می‌دهند که ابتکارات یادگیری با اهداف سازمانی همسو و پاسخگو به تغییرات خارجی هستند (جانسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ گارسیا و همکاران، ۲۰۱۲؛ نوروزی و همکاران، ۲۰۱۳).

نهایتاً بررسی یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که اعمال رویکرد یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به چندین پیامد مهم و مفید منجر می‌شود که تقویت سرمایه اطلاعاتی، چابکی استراتژیک، تاب‌آوری پویا و ارتقاء عملکرد را شامل می‌شود. از آنجایی که یادگیری استراتژیک شامل فرآیندهای مداوم یادگیری، تحلیل و به‌روزرسانی دانش است، کسب‌وکارهای کوچک و متوسط قادر به تقویت سرمایه اطلاعاتی و دانشی خود می‌شوند. این موضوع به آن‌ها کمک می‌کند تا بهترین تصمیمات را در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌های جدید بگیرند و از فرصت‌های بهتری برای رشد و پیشرفت استفاده کنند. این نتیجه با یافته‌های مطالعات سیرن و همکاران (۲۰۱۲)، ادریس و الربیعی (۲۰۱۳) و نوون و آکه (۲۰۱۷) همراستا می‌باشد. مبتنی بر یافته‌ها یکی دیگر از پیامدهای بکارگیری یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط چابکی استراتژیک می‌باشد. از نظر زولو و وینتر (۲۰۰۲) با یادگیری و یکپارچه‌سازی مستمر دانش جدید، کسب‌وکارها می‌توانند به طور مؤثرتری تغییرات بازار را پیش‌بینی کرده و استراتژی‌های خود را به صورت پیش‌دستانه تنظیم کنند، و بدین ترتیب چابکی خود را حفظ کنند. یکی دیگر از پیامدهای اعمال یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تاب‌آوری پویا می‌باشد. این رویکرد پیشگیرانه به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط اجازه می‌دهد تا در برابر پیشرفت‌های سریع تکنولوژیکی و تغییرات در ترجیحات مصرف‌کننده رقابتی باقی بمانند. این نتیجه نیز با یافته‌های مطالعات (پاول و همکاران، ۱۹۹۶؛ تیس و همکاران، ۲۰۱۵؛ ایونز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲) همراستا است. نهایتاً مبتنی بر یافته‌های پژوهش ارتقاء عملکرد به عنوان یک پیامد از بکارگیری یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مطرح می‌شود. کاربرد یادگیری استراتژیک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به طور قابل توجهی عملکرد آن‌ها را با افزایش سازگاری، رقابت‌پذیری صادرات، تقویت نوآوری، گسترش فروش و افزایش

1. Jansen et al

2. Evenseth et al

درگیری کارکنان بهبود می‌بخشد. مطالعات پیشین نیز تاکید می‌کند که یادگیری استراتژیک به طور قابل توجهی رقابت‌پذیری صادرات و گسترش فروش در کسب‌وکارها را افزایش می‌دهد. با توسعه دانش بازار محور، تسهیل نوآوری، افزایش چابکی، ایجاد شبکه‌های بین‌المللی و اصلاح استراتژی‌های فروش، کسب‌وکارها می‌توانند با موفقیت چالش‌های بازارهای بین‌المللی را مدیریت کرده و به رشد بیشتر دست یابند (هامبورگ و اوبراین، ۲۰۱۴؛ سالونن و همکاران، ۲۰۱۸؛ نواسر و همکاران، ۲۰۲۳).

مبتنی بر یافته‌های پژوهش پیشنهاداتی کاربردی به شرح زیر ارائه می‌گردد؛

○ پیشنهاد می‌شود کسب‌وکارهای کوچک و متوسط یک فرهنگ سازمانی یادگیری محور را برای تقویت یادگیری استراتژیک در اولویت قرار دهند. این کسب‌وکارها می‌توانند محیطی را ایجاد کنند که در آن یادگیری تشویق و ارزش‌گذاری شود و کارکنان را تشویق کند که در فعالیت‌های یادگیری شرکت کنند و دانش جدید را در کار خود به کار گیرند.

○ مشارکت رهبری و مدیریت در هدایت و حفظ یادگیری استراتژیک ضروری است. رهبران باید فعالانه از ابتکارات یادگیری حمایت کرده و در آن شرکت کنند، انتظارات روشنی برای یادگیری و توسعه تعیین کنند و منابع را برای برنامه‌های آموزشی و توسعه تخصیص دهند.

○ در برنامه‌ها و ابتکارات توسعه رهبری و کارکنان سرمایه‌گذاری کنند تا تولدایی‌های مدیران و رهبران را برای مدیریت مؤثر ابتکارات یادگیری استراتژیک ارتقاء یابد. همچنین فرصت‌های آموزشی و مربیگری را برای توسعه مهارت‌های مانند تفکر استراتژیک، تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر و مشارکت کارکنان ارائه دهند.

○ مکانیسم‌های مؤثر انتقال دانش برای حفظ دانش و تخصص سازمانی حیاتی هستند. کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باید شیوه‌هایی مانند جلسات انتقال دانش، مستندسازی بهترین شیوه‌ها و ایجاد مخازن دانش را اجرا کنند. این شیوه‌ها به جمع‌آوری و انتشار دانش حیاتی کمک می‌کنند و تضمین می‌کنند که آن دانش حفظ شده و برای کارکنان فعلی و آینده قابل دسترسی است.

○ تشویق مشارکت در فرصت‌های یادگیری خارجی، مانند کنفرانس‌های صنعتی، سمینارها و کارگاه‌های حرفه‌ای، می‌تواند بینش‌ها و دیدگاه‌های ارزشمندی را ارائه دهد. شرکت‌های کوچک و متوسط باید از کارکنان در جستجوی فرصت‌های آموزشی و شبکه‌سازی خارجی که به رشد حرفه‌ای آن‌ها کمک می‌کند و ایده‌های تازه و بهترین شیوه‌ها را وارد سازمان می‌کند، حمایت کنند.

○ این کسب‌وکارها می‌توانند از طریق ترویج همکاری متقابل کارکردی، کارکنان بخش‌ها

و حوزه‌های عملکردی مختلف را تشویق کنند تا در پروژه‌ها همکاری کنند، بینش و تخصص را به اشتراک بگذارند، و از دیدگاه‌های متنوع برای رسیدگی به چالش‌های پیچیده و هدایت نوآوری استفاده کنند.

○ ایجاد حلقه‌های بازخورد مستمر به کسب‌وکارها کمک می‌کند تا نیازهای یادگیری و زمینه‌های بهبود را در زمان واقعی شناسایی کنند. بازخورد منظم از کارمندان، مشتریان و سایر ذینفعان می‌تواند بینش‌های ارزشمندی در مورد اثربخشی ابتکارات یادگیری ارائه دهد و فرصت‌ها را برای توسعه بیشتر برجسته کند.

رویکردهای تحقیق کیفی، بینش‌هایی ارزنده درباره پدیده‌های پیچیده‌ای همچون یادگیری استراتژیک ارائه می‌دهند. با این حال، علی‌رغم مزایای قابل توجه، این رویکردها با محدودیت‌هایی نیز همراه‌اند. در پژوهش حاضر، صرفاً از داده‌های کیفی برای طراحی مدل استفاده شده است؛ امری که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود سازد. یافته‌های این مطالعه درباره یادگیری استراتژیک ممکن است مختص زمینه‌ای خاص باشند و در محیط‌های سازمانی، صنعتی یا فرهنگی متفاوت، قابلیت انطباق یا کاربست مناسبی نداشته باشند. این مسئله، به‌طور طبیعی، دامنه کاربرد نتایج را در بسترهای تجاری متنوع کاهش می‌دهد. با این حال، این محدودیت‌ها می‌توانند مسیر پژوهش‌های آینده را روشن‌تر سازند. به‌ویژه، در نظر گرفتن حجم نمونه‌ای بزرگ‌تر در مطالعات بعدی، می‌تواند به اشیاع کامل داده‌ها کمک کرده و احتمال ظهور مفاهیم یا روابط جدید را کاهش دهد. همچنین، پژوهشگران می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های کمی، مدل پیشنهادی را به‌صورت ترکیبی (مرتب اول و دوم) عملیاتی کرده و اعتبار گزاره‌ها را با رویکردهای آماری مورد آزمون قرار دهند. از دیگر پیشنهادها، پژوهش‌های پژوهشی، می‌توان به بررسی و تبیین سازوکارهای مؤثر بر مشارکت بیشتر کارکنان در فرایند یادگیری استراتژیک اشاره کرد؛ فرایندی که می‌تواند در انطباق با تحولات شغلی، کسب مهارت‌های نوین و پیشرفت حرفه‌ای نقش کلیدی ایفا کند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران به مطالعه نقش تسهیل‌گری در فرایند یادگیری استراتژیک، چگونگی مواجهه رهبران با تغییر، شیوه‌های مشارکت کارکنان در ابتکارات یادگیری، و راهکارهای مقابله با مقاومت در برابر تغییر از طریق مداخلات هدفمند یادگیری بپردازند.

## تشکر و قدردانی

نویسندگان ضمن قدردانی صمیمانه از تمامی مدیران ارشد و خبرگان حوزه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که با سخاوت وقت و تجربیات ارزشمند خود را در اختیار این پژوهش قرار دادند، مراتب سپاس خود را ابراز می‌دارند. مشارکت مؤثر این افراد نقش مهمی در شکل‌گیری و غنای یافته‌های پژوهش داشت. همچنین از همراهی و بازخوردهای سازنده اساتید

مشارکت‌کننده و صاحب‌نظر که در ارتقای کیفیت این مطالعه نقش قابل توجهی ایفا کردند، صمیمانه سپاسگزاریم.

### تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

### دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

### منابع

- Abbasi, H., & Fatahian, N. (2017). The effect of strategic learning on organizational performance with the mediating role of strategic agility (case study: Sports and Youth Departments of Hamadan and Kermanshah Provinces). *Contemporary Researches in Sports Management*, 8(15), 29-43. [In persian].
- Akbari, M., & Beigi, S. (2023). The Performance of Active Businesses in an Emerging Economy: The Role of Entrepreneurial Approach, Strategic Flexibility, and Business Model Innovation. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 16(3), 769-789.
- Al-Hawary, S. I. S., & Al-Rasheedy, H. H. (2021). The effect of strategic learning for human resources on dynamic capabilities of airlines companies in Kuwait. *International Journal of Business Information Systems*, 37(4), 421-441.
- Ambe, I. M., & Badenhorst-Weiss, J. A. (2011). Grounded theory analysis of municipal supply chain management. *African Journal of Business Management*, 5(29), 1156-1157.
- 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.
- Andrade, J., Franco, M., & Mendes, L. (2021). Technological capacity and organisational ambidexterity: the moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs. *Review of Managerial Science*, 15, 2111-2136.
- Antonacopoulou, E., Güttel, W. H., Kaiser, S., Macpherson, A., & Méric, J. (2012). Why Strategic Organisational Learning And Why Now?. *Int. J. Knowledge Management Studies*, 5(1/2), 1.

- Arman, M., & Shafiei, M. (2018). Competitive capabilities in knowledge-based companies, a model to explain the role of strategic agility and strategic learning. *Improvement and Transformation Management Studies*, 25(83), 25-50.[In persian].
- Barani, S., Rashnavadi, Y., Nosrat Panah, R., & Atashi, G. (2022). The Effect of Learning Orientation and Business Model Innovation on the Start-ups' Entrepreneurial Performance. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(4), 59-80.[In persian].
- Bazargan, A. (2021). *Mixed qualitative research methods: common approaches in behavioral sciences* (12th edition). Tehran: Didavar. [In persian].
- Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & Vandenbempt, K. (2013). Deliberate learning mechanisms for stimulating strategic innovation capacity. *Long Range Planning*, 46(1-2), 39-71.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Innovation trends in the food industry: The case of functional foods. *Trends in Food Science & Technology*, 31(2), 118-129.
- Carletta, J. (1996). Assessing agreement on classification tasks: The kappa statistic. *Computational Linguistics*, 22(2), 249-254.
- Cavusgil, E., Seggie, S. H., & Talay, M. B. (2007). Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 159-166.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337-360.
- Dimitriadis, Z.S. (2005). Creating Strategic Capabilities: Organizational Learning And Knowledge Management In The New Economy, *European Business Review*, 17(4), 314-324.
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286.
- Fleiss, J. L. (1971). Measuring nominal scale agreement among many raters. *Psychological Bulletin*, 76(5), 378.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.

- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestão*, 29(1), 39–54.
- Grundy, T. (1994). *Strategic learning in action: How to accelerate and sustain business change*. McGraw-Hill.
- Guiné, R. P., Florença, S. G., Barroca, M. J., & Anjos, O. (2020). The link between the consumer and the innovations in food product development. *Foods*, 9(9), 1317.
- Gupta, G., & Bose, I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wishberry's crowdfunding model. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 865–876.
- Haessner, P., Haessner, J., & McMurtrey, M. (2024). Trends & Challenges in the Food Supply Chain. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability Vol*, 19(1), 115.
- Hamburg, I., & O'Brien, E. (2014). Using strategic learning for achieving growth in SMEs. *Journal of Information Technology and Application in Education*, 3(2), 77-83.
- Herr, H., & Nettekoven, Z. M. (2018). The role of small and medium-sized enterprises in development: What can be learned from the German experience? (Global Labour University Working Paper No. 53). Global Labour University.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.
- Horvat, A., Behdani, B., Fogliano, V., & Luning, P. A. (2019). A systems approach to dynamic performance assessment in new food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 91, 330-338.
- Hussein, S. A., Amanah, A. A., & Kazem, S. A. (2023). strategic learning and strategic agility: the mediating role of strategic thinking. *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies*, 15(1), 1-25.
- 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.
- Jalali, Seyed Hossein, & Golmommadi, Emad. (2022). Role of strategic thinking in increasing the innovation of companies: An emphasis on strategic learning. *Journal of Business Administration Research*, 13(26), 239-266.[In persian].
- Kosgoda, L. K. (2021). *Role of small and medium sized enterprises in developing economies and evaluation of export issues in small and medium enterprises in global markets: Case study with special reference to export SMEs in Homagama Divisional Secretariat in Sri*

- Lanka (Unpublished master's thesis). University of Venice Ca' Foscari, Venice, Italy.
- Lawrence, J., & Tar, U. (2013). The use of grounded theory technique as a practical tool for qualitative data collection and analysis. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 11(1), 29–40.
- Liu, H., Yi, X., & Yin, L. (2021). The impact of operating flexibility on firms' performance during the COVID-19 outbreak: Evidence from China. *Finance Research Letters*, 38, 101808.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Menrad, K. (2004). Innovations in the food industry in Germany. *Research Policy*, 33(6-7), 845-878.
- Moon, H., & Ruona, W. (2015). Towards a deeper understanding of strategic learning. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 657-674.
- Mueller, B. A., Titus Jr, 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.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Neuvonen, A., & Ache, P. (2017). Metropolitan vision making—using backcasting as a strategic learning process to shape metropolitan futures. *Futures*, 86, 73-83.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073-1085.
- Parker, L. D., & Roffey, B. H. (1997). Methodological themes: Back to the drawing board: Revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(2), 212–247.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing strategy: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Pietersen, W. (2010). *Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Pinna, C., Rossi, M., & Terzi, S. (2018). How food companies manage their innovation process: A multinational food company point of view. In *Product Lifecycle Management to Support Industry 4.0: 15th IFIP WG 5.1 International Conference, PLM 2018, Turin, Italy, July 2-4, 2018, Proceedings* (Vol. 15, pp. 169–180). Springer International Publishing.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 116-145.
- Quansah, E., & Hartz, D. E. (2021). Strategic adaptation: leadership lessons for small business survival and success. *American Journal of Business*, 36(3/4), 190-207.
- Rashnavadi, Y., Sadeghvaziri, F., & Nosrat Panah, R. (2021). Improve company performance through knowledge management capabilities, strategic flexibility and strategic agility; The mediating role of business model innovation. *Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(1), 79-106.[In persian].
- Reese, S. (2020). Strategic learning: How to be smarter than your competition and turn key insights into competitive advantage. *The Learning Organization*, 27(4), 383–386.
- Rezaee, T., & Shirazian, Z. (2020). Assessing the effect of knowledge inertia on corporate knowledge sharing and strategic learning capabilities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 79–95.
- Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 105–116.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
- Ryynänen, T., & Hakatie, A. (2014). “We must have the wrong consumers”—a case study on new food product development failure. *British Food Journal*, 116(4), 707-722.
- Sadeghi T., Heidari S., Vanaki Z., Khosroangam M., & Rodini A. (2014). Organizational learning capabilities of nurses. *Management Journal*. 2(8), 56-63.
- Saguy, I. S., & Sirobinskaya, V. (2014). Challenges in exploiting open innovation's full potential in the food industry with a focus on small and medium enterprises (SMEs). *Trends in Food Science & Technology*, 38(2), 136-148.
- Salonen, A., Rajala, R., & Virtanen, A. (2018). Leveraging The Benefits Of Modularity In The Provision Of Integrated Solutions: A Strategic Learning Perspective. *Industrial Marketing Management*, 68, 13-24.
- Sepahvand, R., aeiny, M. A., & azadi, M. H. (2021). The Effect of Strategic Learning on Information Capital Strengthening with the Mediating Role of Organizational Knowledge Architecture Case Study: Knowledge Base Companies of Tehran Science and Technology Park. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 36(3), 893-920.[In persian].
- Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653–663.

- Sloan, J. (2019). *Learning to Think Strategically: Using strategic learning to create and sustain breakthrough performance* (4th ed.). London: Routledge.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage Publications.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Tahershnaier, A.R., & Jasim, N. (2020). The interactive role for financial transparency in the relationship between strategic learning and financial inclusion: An analytical research. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 10(3), 174-183.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331-345.
- Titus Jr, V. K., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2011). Aligning strategic processes in pursuit of firm growth. *Journal of Business Research*, 64(5), 446-453
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Unnikrishnan Nair, K. (2001). Adaptation to creation: progress of organizational learning and increasing complexity of learning systems. *Systems Research and Behavioral Science*, 18(6), 505-521.
- Wiewiora, A. (2023).** Identifying and managing persisting tensions affecting strategic learning from projects. *Long Range Planning*, 56(1), 102267.
- Yaqoob, N., Ali, S. A., Kannaiah, D., Khan, N., Shabbir, M. S., Bilal, K., & Tabash, M. I. (2022). The effects of agriculture productivity, land intensification, on sustainable economic growth: A panel analysis from Bangladesh, India, and Pakistan economies. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(41), 62275–62283.
- Yousuf, A., Lorestani, V. Z., Oláh, J., & Felföldi, J. (2021). Does uncertainty moderate the relationship between strategic flexibility and companies’ performance? Evidence from small and medium pharmaceutical companies in Iran. *Sustainability*, 13(16), 9157.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhao, L. (2024). Research on market orientation and agricultural enterprises’ willingness to adopt green technologies: Chain mediating effect of organizational learning ability and policy effectiveness. *Journal of Agricultural Economics and Development*, 15(2), 123–139.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.