

## تأثیر استراتژی‌های یادگیری بر توسعه محصول جدید با

### نقش تعدیل‌گری جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت‌های شناختی

شهرام خلیل نژاد<sup>۱</sup>

محمدرضا دانشور دیلمی<sup>۲</sup>

صفحات ۱۳ تا ۳۴

دریافت: ۹۶/۱۲/۱۸

پذیرش: ۹۷/۰۵/۱۵

#### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، تحلیل تأثیر استراتژی‌های یادگیری بر توسعه محصولات جدید در شرکت‌های تولیدکننده دارو در کشور بوده است. همچنین، این پژوهش بررسی می‌کند که جهت‌گیری‌های استراتژیک و قابلیت‌های شناختی چه نقشی در تقویت یا تضعیف این رابطه ایفا می‌کنند. پارادایم این پژوهش اثبات‌باوری، رویکرد آن قیاسی و استراتژی آن پیمایش است. بر این اساس و پس از مرور ادبیات و طراحی مدل مفهومی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲۳ پرسش به نمونه آماری متشکل از ۱۳۱ شرکت ارائه شد. از هر شرکت دست کم ۲ نفر از مدیران ارشد یا میانی به پرسش‌ها پاسخ دادند که میانگین نظرات آن‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه بر اساس نظر متخصصان و استفاده از پرسشنامه استاندارد و روایی سازه نیز بر اساس تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. پایایی از مجرای آزمون‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس تأیید شد. سپس، داده‌های گردآوری‌شده به کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس و از طریق ماتریس همبستگی، آزمون معادلات ساختاری و آزمون برازش مدل مورد تحلیل قرار گرفتند. در نهایت، مشخص شد که استراتژی‌های یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه بر توسعه محصولات جدید موثر هستند. همچنین قابلیت‌های شناختی می‌توانند این رابطه را تعدیل کنند. جهت‌گیری‌های استراتژیک نیز در رابطه بین استراتژی‌های یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصول مؤثرند اما نقش آن‌ها در رابطه بین استراتژی‌های اکتشافی و توسعه محصول معنادار نبود.

**واژگان کلیدی:** استراتژی یادگیری، توسعه محصول، جهت‌گیری استراتژیک، قابلیت شناختی

Sh.khalilnezhad@atu.ac.ir

۱. استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی؛

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)؛ Daneshvar.deylami@gmail.com

## مقدمه

یکی از مسائلی که به شدت ذهن صاحبان کسب و کار را به خود مشغول نموده، عقب نماندن از قافله پیشرفت و توسعه در صنف مربوطه و بازارهای هدف است. حفظ روحیه نوآوری و خلاقیت در سازمان‌ها راهی برای پاسخ‌گویی به این مسئله است. برای افزایش توانایی سازگاری سازمان با آشفتگی‌های محیط پیرامون و حفظ روحیه نوآوری تولید محصولات جدید و توسعه آن‌ها بسیار مهم است. امروزه به دلایل مختلفی از جمله افزایش جمعیت و تقاضای روزافزون محصولات و خدمات از سوی مصرف‌کنندگان و به دنبال آن کاهش طول عمر محصولات، سازمان‌ها مجبور به همسویی با این نیازها از طریق توسعه محصولات جدید گشته‌اند. در عمل هرچه شرکت‌ها بتوانند توسعه محصول خویش را تسریع نمایند، امکان به دست آوردن جایگاه رهبری بازار و به تبع آن کسب مزایای رقابتی بیش‌تر می‌گردد.

محققان بر این باورند که توسعه محصولات جدید تأثیر مهمی در رشد اقتصاد یک کشور دارد، ولی متأسفانه سطح اهمیت توسعه محصول جدید چندان با سطح موفقیتش قابل تطبیق نیست و احتمال شکست در این فرآیند قابل توجه است (سید حسینی و ایرانبان، ۱۳۸۳). در جهت همسویی با عوامل زمینه ساز برای افزایش احتمال در موفقیت توسعه محصولات، الزامات ساختاری هم‌چون مرززدایی، سیالیت (توسعه روابط غیررسمی)، تعامل آموزنده و انعطاف‌پذیری نیز باید در نظر گرفته شود. برای پیشرو بودن در چنین محیطی باید آماده بود، در این راستا مفاهیمی هم‌چون یادگیری، توانایی‌های ذهنی سازمان و مدیریت سرمایه‌های دانشی مورد توجه قرار می‌گیرند (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱).

اتخاذ استراتژی یادگیری در سطوح مختلف سازمان تغییرات مثبت در رفتار را به ارمغان می‌آورد که این مسئله منجر به سازگاری مجموعه در برخورد با چالش‌های محیط پویا می‌گردد. با توجه به استراتژی‌های یادگیری مجموعه می‌تواند با حفظ قابلیت‌های خود در به دست آوردن مزیت رقابتی تلاش نموده و محیط دشواری را برای رقبا در تقلید و پیروی از آن فراهم نماید (Hahn & et.al, 2016). در این راستا به کارگیری یک استراتژی یادگیری همگون در سطح تیم‌ها می‌تواند منجر به گسترش و بهبود پایگاه‌های دانشی شده و شرایط لازم را برای تبدیل این دانش ضمنی به فرآیندی منسجم جهت تسهیل در انجام امور مربوط به پروژه‌های توسعه محصولات را فراهم نمایند. این فرآیند در نهایت منجر به افزایش قدرت پاسخ‌گویی به نیازهای بازار، حل مشکلات و افزایش در نتایج مورد انتظار خواهد شد (Cunha

(Saebi & et. al, 2015).

اما، هنوز هم نمی‌توان به سادگی بین استراتژی‌های یادگیری و توسعه محصولات جدید ارتباط برقرار کرد. عواملی متعددی می‌تواند بر شدت این رابطه مؤثر باشند و آن را تعدیل کنند. یکی از این عوامل مهمی که می‌تواند رابطه بین دو متغیر مذکور را تحت تأثیر قرار دهد جهت‌گیری‌های استراتژیک است. جهت‌گیری استراتژیک توصیف سیاست‌های اساسی پایه‌ریزی شده در مراحل اولیه یک پروژه است که جهت‌گیری‌ها و اهداف موردنظر تیم را نشان می‌دهد (Saebi & et. al, 2017) در این تحقیق برای بررسی جهت‌گیری استراتژیک دو بعد را در نظر گرفته‌ایم. اولین بعد درجه انعطاف‌ناپذیری مأموریت استراتژیک و بعد دوم درجه اجماع استراتژیک است. انعطاف‌ناپذیری استراتژیک اشاره به درجه‌ای دارد که مأموریت در آن تعریف شده و مانع از انجام فعالیت‌های خارج از محدود شده و درجه تغییرپذیری را دشوار می‌سازد. اجماع استراتژیک نشان‌دهنده درجه‌ای است که در آن بازه مدیران با درک مشترک به وجود آمده از استراتژی‌های توسعه محصولات شرکت و اهداف موافق هستند (Atuahene- Gima, 2007).

قابلیت‌های شناختی نیز می‌توانند بین رابطه‌ی میان استراتژی‌های یادگیری و توسعه محصولات جدید مؤثر باشد (Knudsen & Srikanth, 2014). با توجه به ویژگی‌های تعاملی در فرآیند یادگیری، قابلیت‌های شناختی برای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های متفاوت و استقرار پایگاه‌های دانش برای تیم‌ها ضروری می‌باشند. این قابلیت‌ها از طریق مهارت‌های شناختی آشکار می‌شوند (Helfat & Peteraf, 2015). قابلیت‌های شناختی در دو سطح قابل بررسی است. در سطوح رهبری تیمی به نام مهارت‌های نوع A و در سطوح کارکنان از آن به‌عنوان مهارت‌های نوع T یاد می‌شود. مهارت‌های مختص کارکنان به قابلیت‌هایی گفته می‌شود که در جهت حفظ ارتباطات با معنی و همکاری با دیگر اعضا اطلاق می‌شود (Park & et. al, 2012). مهارت‌های نوع A هم مهارت‌های حرفه‌ای و هم فردی را شامل می‌شود. این نوع از تخصص به توانایی منحصر به فرد رهبر برای ایجاد خاصیت هم‌افزایی در ادغام منابع مختلف دانشی به دست می‌آید (Brion & et. al, 2012).

بنابراین هدف پژوهش حاضر بر آن است تا نشان دهد استراتژی‌های یادگیری بر توسعه محصولات تأثیر می‌گذارد و این که عواملی همچون جهت‌گیری‌های استراتژیک و قابلیت‌های شناختی این رابطه را تعدیل می‌کنند یا خیر. جامعه نمونه پژوهش شرکت‌های تولیدکننده دارو

در کشور بوده است، به این دلیل که ارائه محصولات نوین و همچنین توسعه محصولات در پیشرفت و ارتقای این صنعت نقش حیاتی ایفا می‌کند.

## ۱. ادبیات تحقیق

### ۱-۱. ادبیات تجربی

یادگیری تیمی نشان‌دهنده فعالیت‌های پردازش اطلاعات برای اعضای تیم در به اشتراک‌گذاری، انتقال و ترکیب دانش موجود و رسیدن به دانش جدید است. نقش استراتژی‌های یادگیری کمک به تیم‌ها در انتخاب فرآیند مناسب برای ترکیب و رسیدن به یک اطلاعات جامع است. توسعه محصول جدید مستلزم یک سری از وقایع یادگیری بهره‌بردارانه و اکتشافی مربوط به حل مسئله و اجرای کار است. استراتژی استثماری در پالایش و گسترش دانش موجود، مهارت‌ها و فناوری تمرکز دارد. استراتژی اکتشافی بر آزمایش‌های جدید و کسب دانش جدید، مهارت‌ها و فناوری دلالت دارد (Li & Huang, 2013). در واقع استراتژی‌های یادگیری می‌توانند در برانگیختن نوآوری و توسعه محصولات جدید موثر باشند (Kusumastuti & et. al, 2018). در ادامه برخی از مطالعات صورت گرفته در حوزه موضوع پژوهش حاضر بررسی شده است.

هوانگ<sup>۱</sup> و همکارانش در پژوهشی به تبیین رابطه میان استراتژی بهره‌بردارانه و توسعه عملکرد تیم‌های پروژه‌ای پرداخته‌اند. برای بررسی‌های بیشتر در حوزه سازمان‌دهی، فعالیت‌های گروه استراتژی بهره‌بردارانه برگزیده شده است. بنا بر نتایج تحقیق شایان ذکر است که استراتژی بهره‌بردارانه می‌تواند منجر به موفقیت تیم در راستای توسعه محصولات جدید شود، البته به نحوی که تیم توانایی و قابلیت‌های بهره‌برداری از مهارت‌های موجود را داشته باشد. در این میان عوامل تعدیل‌گری همچون قابلیت‌های ادراکی نیز رابطه اصلی تحقیق را تحت شعاع قرار می‌دهد. افراد دارای قابلیت‌های ادراک، درک بهتری از وضعیت موجود اخذ تصمیمات کاربردی در جهت استفاده از ابزارهای موجود دارند. با این حال درجه انعطاف‌ناپذیری رابطه میان متغیرهای اصلی تحقیق (استراتژی بهره‌بردارانه و توسعه عملکرد تیمی) را تعدیل

1. Huang & et. al

نمی‌کند. به این دلیل که تعریف دقیق مأموریت‌ها و انعطاف‌ناپذیری‌شان موجب اختلال در یادگیری می‌شود. به عبارت دیگر منجر به جلب تمرکز هر چه بیشتر گروه‌های سازمانی به نقاط خاصی از سازمان می‌شود که می‌تواند نکته‌ای منفی در جهت پرورش خلاقیت و نوآوری محسوب گردد (Huang & et. al, 2015).

لی<sup>۱</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۱ پژوهشی تحت عنوان «قابلیت‌های دوگانه (قدرت سیاسی و رقابتی) و یادگیری سازمانی در عملکرد محصولات جدید صنایع high-tech» انجام دادند. در این تحقیق رابطه میان قابلیت نفوذ در دولت و میزان تأثیرگذاری در صنعت (قابلیت‌های دوگانه) توسط شرکت‌های دانش‌بنیان و عملکرد محصولات جدید در بازارهای نوظهور بررسی شده است. در این مسیر نقش استراتژی‌های یادگیری (بهره‌بردارانه و اکتشافی) به عنوان متغیر تعدیل‌گر در رابطه‌ی بیان‌شده وارد شد. از آنجا که قلمرو مکانی تحقیق، صنایع دانش‌بنیان چین بوده‌اند، محقق نتیجه گرفته است که در اقتصادهای در حال گذار توجه به محیط خارجی بسیار نامشخص است. از جمله دلایل آن می‌توان به تغییرات محیط سیاسی و تغییرات سریع رقابتی اشاره نمود. نفوذ در سیاست‌های دولتی می‌تواند به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها کمک کند و همچنین تأکید بر کاهش هزینه‌ها در این نوع صنایع که منشأ نوآوری در تولید و طراحی محصولات و خدمات است می‌تواند به پیروزی در رقابت‌های آتی میان رقبا بیانجامد. نتایج نشان‌دهنده آن است که به‌تنهایی نمی‌توان مشخص نمود کدام استراتژی می‌تواند در راستای قابلیت‌های دوگانه و عملکرد محصولات جدید عمل کند و می‌توان انتظار داشت که ترکیبی از دو رویکرد مؤثرتر واقع شود. برای مثال رویکرد اکتشافی می‌تواند در مقابل سیاست نفوذ در دولت و تصمیم‌گیری‌های حیات نقش مکمل را ایفا نماید. از طرفی زمانی که شرکت‌ها قادر به اجرای سیاست‌های انحصاری می‌باشند، رویکرد بهره‌بردارانه می‌تواند در کسب مزیت رقابتی مناسب باشد (Li & et. al, 2011).

میربهرسی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر توسعه محصول جدید و بهبود مستمر» به بررسی تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر توسعه محصول جدید و بهبود مستمر پرداخته است. برای این منظور پژوهش در قالب تحقیق توصیفی و از نوع پیمایشی (مقطعی) انجام گرفت. جامعه آماری در این تحقیق شامل

1. Li & et. al

مجموعه کارشناسان واحدهای بازاریابی، تحقیق و توسعه و مدیران میانی و ارشد سازمان‌های کوچک و متوسط می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که جهت‌گیری استراتژیک آینده‌نگر، رابطه معناداری با دیگر پارامترهای تحقیق داشت، در حالی که جهت‌گیری تدافعی، با برخی از پارامترهای تحقیق مرتبط نبود. همچنین یافته‌ها بیانگر این است که میان بهبود مستمر و توسعه محصول جدید نیز رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به بررسی ادبیات تجربی، به دلیل اینکه یادگیری در سطوح مختلف سازمان تغییرات مثبت در رفتار را به ارمغان آورده و این مسئله منجر به سازگاری مجموعه در برخورد با چالش‌های محیطی می‌گردد، در این پژوهش تأثیر استراتژی‌های یادگیری به عنوان متغیری مستقل بر توسعه محصولات جدید، سنجیده شده است. همچنین در این پژوهش با نگاهی استراتژیک به فرآیند توسعه موفق محصولات جدید عواملی همچون جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت‌های شناختی به صورت متغیری تعدیل‌گر در رابطه میان استراتژی‌های یادگیری و توسعه محصولات جدید مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش بر خلاف مطالعات پیشین به صورت جامع‌تر مدلی برای توسعه محصولات جدید مبتنی بر تئوری یادگیری ارائه داده است.

## ۲-۱. ادبیات نظری

### ۲-۱-۱. استراتژی‌های یادگیری

یادگیری در سطوح مختلف سازمان تغییرات مثبت در رفتار را به ارمغان می‌آورد که این مسئله منجر به سازگاری مجموعه در برخورد با چالش‌های محیطی پویا می‌گردد. پیروی مناسب از استراتژی‌های موجود در یادگیری می‌تواند فارغ از ضمنی بودن و پراکنده بودن دانش و اطلاعات مختلف در سطوح مختلف آن را برای تبدیل به یک نهاد جمعی آماده سازد. ماهیت تعاملی و متقابل در این دیدگاه موجب تسهیل در تبادلات مابین اطلاعات صریح و ضمنی می‌گردد. بنابراین یادگیری و لزوم اجرای بستری مناسب برای تسهیل در فرآیند آن می‌تواند گامی بسیار مهم در به دست آوردن مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و در سطوح پایین‌تر در راستای رسیدن به عملکرد مطلوب در زمینه توسعه محصولات نوین باشد (خاشعی و دانشوردیلیمی، ۱۳۹۵). نقش استراتژی‌های یادگیری کمک به تیم‌ها در انتخاب فرآیند مناسب برای ترکیب و رسیدن به یک اطلاعات جامع است. توسعه محصول جدید مستلزم یک سری از وقایع یادگیری بهره‌بردارانه و

اکتشافی مربوط به حل مسئله و اجرای کار است. در گذشته نقش این دو نوع استراتژی در توسعه محصول بسیار مهم سنجیده شده است. استراتژی بهره‌برداری در پالایش و گسترش دانش موجود، مهارت‌ها و فناوری تمرکز دارد. استراتژی اکتشافی بر آزمایش‌های جدید و کسب دانش جدید، مهارت‌ها و فناوری دلالت دارد (Li & Huang, 2013).

در استراتژی اکتشافی تیم‌ها با توجه بر توانایی‌های خود بر توسعه فرآیندها و محصولات جدید تمرکز می‌کنند. این استراتژی نشان می‌دهد که فرآیند نوین یادگیری در امتداد مسیری کاملاً متفاوت قرار دارد که شامل جستجو، کشف، تجربه، ریسک‌پذیری و نوآوری رخ می‌دهد. با این حال اتکای زیاد به استراتژی اکتشافی ممکن است عواقب منفی از جمله آسیب رساندن به عملکرد محصولات موجود و توسعه محصولات جدید را در پی داشته باشد (Riding & Rayner, 2013). به‌طور کلی تحقیقات نشان داده است که این نوع استراتژی مخصوصاً در ارتباط با ادغام دانش و فناوری‌های جدید سطح بالای ریسک و هزینه‌های گزافی را به‌همراه خواهد داشت.

در مقابل، استراتژی بهره‌بردارانه به یادگیری از فضای فناورانه و بازار محدود و به خوبی تعریف شده‌ای که در حوزه تجارب قبلی تیم‌های پروژه‌ای تعریف می‌شود، می‌پردازد. این فرآیند نتایجی در بردارد که برای صاحبان کسب و کارهایی که ریسک‌گریزتر می‌باشند مطلوب‌تر است. در این استراتژی بر یافت ترکیبات جدیدی برای حل مسائل از دانش موجود و شناخته شده در سطوح داخلی تیمی تأکید می‌شود، این مهم می‌تواند موجب بروز فرصت‌های برای اعضا در تصمیم‌گیری‌ها به دلیل آشنایی به شرایط و کاهش ابهامات بروز کند (Atuahene-Gima, 2007).

با توجه به ادبیات موجود می‌توان بیان کرد که این دو استراتژی شمشیر دو لبه هستند. تشخیص این که کدام یک از این استراتژی‌ها می‌توانند مثر ثمر واقع شوند در شرایط متفاوت، پیچیده است. بر اساس منطق مارس این دو استراتژی نسبت به هم ناسازگار می‌باشند. با این حال در تحقیقات نوین بر روی تأثیر مکمل‌گونه آن‌ها برهم تأکید می‌شود (Li & Chu, 2010).

#### ۱-۲-۲. توسعه محصول جدید

توسعه محصول جدید ابزاری حیاتی برای افزایش قابلیت سازمان‌ها در تعامل با محیط پیرامونشان است (Pérea & von Zedtwitz, 2018). هر محصول یا خدمتی که در قالب روز و حال حاضر

خود ارائه می‌شود، خواه یا ناخواه پس از گذشت چرخه عمر خود از رده خارج می‌شود و این تکنولوژی‌های جدیدتر هستند که پاسخ‌های مناسب‌تر و شایسته‌تری به ترجیحات و نیازمندی‌های متغیر و متفاوت انواع کاربران و مشتریان خواهند داشت. اما امروزه سرعت یافتن فرآیندهای توسعه محصول و ارائه سریعتر محصولات و خدمات در بازار، مسئله‌ایست که شرکت‌ها و سازمان‌ها توجه خاصی به آن دارند (Lee & Johnson, 2010). توسعه محصول جدید فرآیندی است که در آن بنگاه محصول جدیدی برای ارائه به بازار خلق می‌کند (Hofman & et. al, 2017). توسعه محصول جدید به‌عنوان فعالیتی استراتژیک برای بسیاری از سازمان‌ها به‌عنوان عاملی برجسته در میزان فروش و سود شرکت‌ها محسوب می‌گردد (Liao & Hu, 2007). تعریف اینکه چه چیزی محصول جدید است و چه چیز نیست، کار ساده‌ای نخواهد بود. محصول جدید می‌تواند کالا یا خدمت باشد. در واقع محصول می‌تواند یک تراشه کامپیوتری و یا یک خدمت جدید که آژانس مسافرتی به مسافران خود ارائه می‌دهد، باشد. نکته مهم این است که در جدید بودن محصولی هم سازمان تولیدکننده و هم مشتریان اتفاق نظر داشته باشند (Joshi & et. al, 2017). برای بیشتر سازمان‌هایی که می‌خواهند نوآور باشند و عموماً در زمینه توسعه محصول جدید فعالیت می‌کنند، نقطه شروع، ایجاد یک فرآیند توسعه محصول جدید یا بازنگری در آن می‌باشد (Relich & Pawlewski, 2018). هنگام عرضه و ارائه محصولات جدید به بازار سه نوع متفاوت از رویکردهای ارائه محصول به بازار را بین رقبا شاهد خواهیم بود. این رویکردها عبارتند از:

۱. رویکرد اولین در بازار: سازمان علاقه‌مند است اولین سازمانی باشد که محصول جدیدی را به بازار عرضه می‌دارد.
۲. رویکرد سریعترین دنباله‌رو: در این رویکرد سازمان نمی‌خواهد همچون حالت قبل اولین عرضه‌کننده محصول جدید در بازار نام بگیرد، ولی راغب است سریعترین شرکتی باشد که همان محصول را به بازار عرضه می‌دارد.
۳. رویکرد دنباله‌رو عادی: سازمان اولین دنباله‌رو نیست، ولی در زمره دنباله‌روهای تولیدکننده و عرضه‌کننده محصول جدید قرار خواهد گرفت (Lee & Johnson, 2010). فرآیندهای مورد نیاز توسعه محصولات در شش سطح استراتژیک، فنی، فروش، مدیریت و پشتیبانی، تأمین و مدیریت دانش و زیرساخت‌ها تعریف شده (Hofman & et. al, 2017). و شامل الگوهای متنوعی از قبیل: الگوی پی در پی (رویکرد مرحله‌ای یا قدم به قدم در آن عدم قطعیت که از به‌کارگیری نوآوری و خلاقیت ناشی می‌شود کاهش خواهد یافت)،



الگوی تراکمی (برای فرآیندهای توسعه‌ای که نسبت به الگوی پی در پی عامل سرعت در آنها از اهمیت بیشتری برخوردار است. به عبارت دیگر سازمان با به کارگیری این الگو سعی دارد تا زمان عرضه کالا یا خدمت جدید خود را کوتاه‌تر کند)، الگوی انعطاف‌پذیر (ایجاد ظرفیت برای پذیرش و اعمال تغییرات در طراحی و پاسخگویی به تغییرات محیطی)، الگوی یکپارچه شونده (به‌عنوان فرآیندی پیچیده که نیازمند قابلیت به‌دست آوردن، انتقال و تفسیر حجم بسیار زیادی از اطلاعات و داده‌های مالی، فنی، اطلاعات و روندهای بازار و دیگر اطلاعات و داده‌های موجود داخلی و خارجی) و الگوی بهبوددهنده (ترکیبی از مفاهیم مطرح‌شده در الگوهای سنتی و الگوی انعطاف‌پذیر) می‌باشد (میربهرسی، ۱۳۹۲).

### ۱-۲-۳. جهت‌گیری‌های استراتژیک

همه شرکت‌ها، حتی در زمینه‌های کاری مشابه، در پاسخ به تغییرات محیطی واکنشی یکسانی نشان نمی‌دهند (Mu & et. al, 2017). جهت‌گیری استراتژیک روشی است که یک سازمان به کمک آن از استراتژی‌های مختلف به‌عنوان وسیله‌ای برای منطبق‌شدن با تغییر شرایط محیطی استفاده می‌کند تا بتواند شرایط مناسب‌تری را فراهم آورد. محققان معتقدند که مفهوم جهت‌گیری استراتژیک تا حد زیادی شبیه به مفهوم استراتژی رقابتی می‌باشد که می‌توان آن را به این شکل تعریف نمود: طریقه‌ای که سازمان از استراتژی به منظور هماهنگی و مطابقت با تغییرات محیطی استفاده می‌کند. در مجموع جهت‌گیری استراتژیک محور اثربخشی سازمانی است و بیانگر استراتژی رقابتی‌ای است که یک شرکت یا سازمان به کار می‌گیرد تا به‌طور مستمر بتواند عملکرد را ارتقا دهد (دانشوردیلمی، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر، جهت‌گیری استراتژیک رویکرد سازمان در خلق رفتارهایی مناسب برای دستیابی به عملکرد برتر در پاسخ به تعاملات سازمان و محیط است (Beck & et. al, 2018). در نتیجه می‌توان بیان داشت که نحوه پاسخ‌دهی شرکت‌ها به چالش‌های محیطی، ناشی از نوع جهت‌گیری استراتژیک آن‌ها است که عبارت‌اند از اجماع و انعطاف‌ناپذیری استراتژیک.

اجماع استراتژیک، نشان‌دهنده درجه‌ای است که در آن مدیران شرکت بر اساس درک مشترک به‌وجود آمده، با استراتژی‌های توسعه محصولات شرکت و اهداف موافق هستند. اجماع در یک استراتژی نقش بسیار مهمی در اجرای آن ایفا می‌کند به این دلیل که اجماع موجب تعهد متقابل و کارکردی در ترویج تبادل و استفاده از اطلاعات می‌گردد (خاشعی و

دانشوردیلمی، ۱۳۹۵). بنابراین اجماع استراتژیک، به‌عنوان موافقت کلی میان اکثر یا همه اعضای مدیران معرفی می‌شود (González-Benito & Boyd, 2012). برای فعالیت در یک محیط تجاری پویا سازمان‌ها باید استراتژی‌های تجاری‌شان را با استراتژی‌ها و اهداف سیستم‌های سازمانی هم‌راستا کنند. اجماع، کارایی و میزان موفقیت کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد و سازمان‌ها باید به بهبود و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پردازند. در صورتی که استراتژی‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار هم‌راستا نباشند، سیستم‌های تهیه‌شده کارایی لازم را نخواهند داشت (دانشوردیلمی، ۱۳۹۵).

در مقابل، انعطاف‌ناپذیری استراتژیک اشاره به درجه‌ای دارد که مأموریت در آن تعریف شده و مانع از انجام فعالیت‌های خارج از محدود شده و درجه تغییرپذیری را دشوار می‌سازد (Huang & et. al, 2015). در ادبیات انعطاف‌پذیری دو تعریف بر مبنای دو دیدگاه وجود دارد: تعریف اول توانایی مقابله با موقعیت‌های نامطمئن و تنش‌زا است. این تعریف شبیه تعریف در علم فیزیک است، انعطاف سازمان در این دیدگاه تأکید بر توانایی بازگشت سریع به سطوح عملکردی موردنظر دارد. رویکرد دوم بر نوسازی متمرکز است و شامل خلق توانمندی‌های جدید، ایجاد فرصت‌های جدید، بهره‌گیری از چالش‌های غیرقابل پیش‌بینی و تغییرات است (Cynthia & Tammy, 2011). فارغ از بحث جهت‌دار بودن این مفهوم (انعطاف‌پذیری و یا انعطاف‌ناپذیری) نشان‌دهنده توانایی سازمان برای استفاده مؤثر از منابع قابلیت‌ها به منظور پاسخ‌دهی به تغییر محیطی در خلال فرآیند یادگیری مداوم تعریف می‌گردد. انعطاف‌پذیری استراتژیک توانایی پیش‌بردن و مقاومت کردن یا سازگاری با ضربه‌های متعدد وارده از سوی وقایع غیرقابل پیش‌بینی را معین می‌کند (Boyle & Haggerty, 2012). به عبارت دیگر این مفهوم نشان‌گر قابلیت‌های سازمان در شناسایی، تولید و حفظ استراتژی‌های مختلف برای پاسخ به ابهامات محیطی است (Li & et. al, 2011).

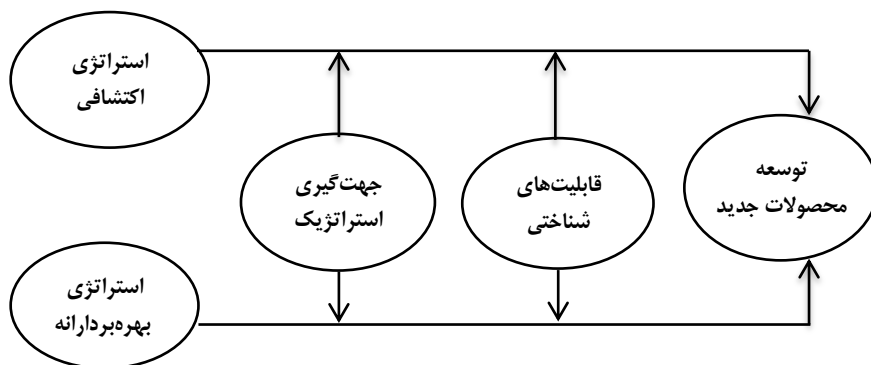
#### ۱-۲-۴. قابلیت‌های شناختی

در بررسی عوامل موفقیت یک تیم، عوامل بسیاری دخیل می‌باشند. ترکیب اعضا و ویژگی‌های رهبران نقشی حیاتی در ثبت نتایج مثبت برای تیم محسوب می‌گردد. رهبر در هدایت و نحوه کاربرد اطلاعات و تخصص‌های افراد برای موفقیت در محصولات جدید نقشی غیرقابل انکار محسوب می‌گردد (García-Morales, 2012). بر اساس دیدگاه شناختی-اجتماعی یک تیم باید

به‌عنوان واحدی یکپارچه درگیر فرآیند یادگیری شود. با توجه به ویژگی‌های تعاملی در فرآیند یادگیری، قابلیت‌های شناختی برای یکپارچه‌سازی دیدگاه‌های متفاوت و استقرار پایگاه‌های دانش برای تیم‌ها ضروری می‌باشند. این قابلیت‌ها از طریق مهارت‌های شناختی آشکار می‌شوند (Park & et. al, 2012). قابلیت‌های شناختی در دو سطح قابل بررسی است. سطوح رهبری تیمی به نام مهارت‌های نوع A و در سطوح کارکنان از آن به‌عنوان مهارت‌های نوع T یاد می‌شود.

مهارت‌های رهبری (T شکل) به قابلیت‌هایی اطلاق می‌شود که در جهت حفظ ارتباطات معنادار و همکاری با دیگر اعضا مورد استفاده قرار می‌گیرند. از این جهت T نام‌گذاری شده که خط افقی دلالت بر وسعت مهارت و خط عمودی برای نشان دادن عمق آن است. افراد دارای این مهارت نه تنها دارای دانشی عمیق از یک رشته می‌باشند بلکه در آن واحد می‌دانند که در تعامل با دیگران چگونه باید از یک شاخه علمی به شاخه دیگر بروند که این مفهوم نشان‌دهنده وسعت دانش آن‌ها است (دانشوردیلمی، ۱۳۹۵). در کنار مهارت‌های نوع T که صرفاً شامل مهارت‌های تخصصی است، مهارت‌های نوع A هم مهارت‌های حرفه‌ای و هم فردی را شامل می‌شود. این نوع از تخصص به توانایی منحصر به فرد رهبر برای ایجاد خاصیت هم‌افزایی در ادغام منابع مختلف دانشی اطلاق می‌گردد (Knudsen & Srikanth, 2014).

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و مرور ادبیات نظری تحقیق، مدل مفهومی این پژوهش طبق شکل (۱) ارائه شده است. لازم به اشاره است که به‌جای استراتژی‌های یادگیری، ابعاد آن در مدل منعکس شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

- بر اساس مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های اصلی پژوهش به شرح زیر می‌باشد:
- استراتژی یادگیری اکتشافی بر توسعه محصولات جدید مؤثر است.
  - استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه بر توسعه محصولات جدید مؤثر است.
  - جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات جدید نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.
  - جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات جدید نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.
  - قابلیت‌های شناختی در رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات جدید نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.
  - قابلیت‌های شناختی در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات جدید نقش تعدیلی معناداری را ایفا می‌کند.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر فلسفی در حوزه اثبات باوری قرار می‌گیرد. به لحاظ هدف کاربردی، به لحاظ نتیجه تبیینی و به لحاظ رویکرد کمی (قیاسی) است. استراتژی پژوهش پیمایش بوده است. قلمرو زمانی پژوهش نیمه اول سال ۱۳۹۶ است. جامعه تحقیق را شرکت‌های داروسازی کشور به تعداد ۲۱۰ شرکت تشکیل می‌دهند که بر اساس فرمول کوکران ۱۳۱ شرکت به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. پاسخ‌دهندگان به پرسش‌ها مدیران ارشد و میانی و سرپرستان ستادی و بخش تحقیقات و توسعه سازمان‌های موردنظر بوده‌اند. در واقع، از هر شرکت به صورت هدفمند و در دسترس دست کم ۲ نفر برای پاسخ‌دهی به پرسش‌ها انتخاب شد و سپس میانگین نظرات آن‌ها برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. روش گردآوری داده‌ها از طریق مطالعه کتابخانه‌ای (شامل کتب و مقالات علمی و پژوهشی، وبسایت‌های اینترنتی و اسناد مرتبط) و پرسشنامه شامل محورهای استراتژی اکتشافی (۴ پرسش)، استراتژی بهره‌بردارانه (۴ پرسش)، جهت‌گیری استراتژیک (۵ پرسش)، قابلیت‌های شناختی (۵ پرسش) و توسعه محصولات جدید (۵ پرسش) بوده است. داده‌ها از طریق تحلیل آماری توصیفی و تحلیل آماری استنباطی با کمک نرم‌افزارهای اس.پ.اس.اس<sup>۱</sup> و اسمارت پی.ال.اس<sup>۱</sup> (به دلیل کم بودن تعداد نمونه‌ها نسبت تعداد

1. SPSS

متغیرها از این نرم‌افزار استفاده شد) مورد بررسی قرار گرفتند. همچنین ارزیابی ابزار گردآوری داده‌ها به روش بررسی پایایی (از طریق آلفای کرونباخ، میانگین واریانس و پایایی مرکب) و روایی (محتوا و صوری با استفاده از نظر صاحب‌نظران و بهره‌گیری از پرسشنامه‌های استاندارد، روایی سازه با اتکا بر تحلیل عاملی تأییدی و روایی همگرا و واگرا) انجام شده است.

### ۳. تحلیل تجربی

به‌منظور دستیابی به اعتبار همگرا و میزان همبستگی، آزمون‌های پایایی مرکب و میانگین واریانس ارزیابی شد. پایایی بالاتر از ۰/۷ همراه با میانگین واریانس حداقل ۰/۵ دو شرط لازم برای اعتبار همگرا و همبستگی یک سازه می‌باشد. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه به همراه تعداد پرسش‌های تحقیق، پایایی مرکب و میانگین واریانس در جدول شماره ۱ به تفکیک برای هر یک از متغیرها آورده شده است. در این جدول ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای هر یک از متغیرها بالای ۰/۷ و میانگین واریانس بالای ۰/۵ و در حد قابل قبول است (Fornell & Larcker, 1981).

جدول ۱. پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

R <sup>2</sup>	Communality	AVE	CR	آلفای کرونباخ	شاخص متغیر
---	۰/۵۱	۰/۵۱	۰/۷۹	۰/۷۵	استراتژی بهره‌بردارانه
---	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۷۵	۰/۸۱	قابلیت‌های شناختی
---	۰/۶۴	۰/۶۴	۰/۸۲	۰/۷۱	استراتژی اکتشافی
---	۰/۶۸	۰/۶۸	۰/۷۷	۰/۸۶	جهت‌گیری استراتژیک
۰/۸۱۷	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۸۸	۰/۸۴	توسعه محصولات جدید

جدول شماره ۲ معیار دیگر برای ارزیابی روایی واگرا، روش فورنل و لاکر است. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی آن سازه و سازه‌های دیگر (مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). طبق یافته‌های جدول (۲)، روایی واگرا وجود دارد، چون اعداد قطر اصلی که ریشه دوم مقادیر AVE هستند بزرگتر از اعداد زیرین خود که مقادیر ضرایب

پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست‌وچهارم، شماره ۶۹، تابستان ۹۷

همبستگی بین سازه‌ها هست، می‌باشد (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۳). درنهایت می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۲. روایی واگرا به روش فورنل و لاکر

شاخص	متغیر				
	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
(۱) استراتژی بهره‌بردارانه	۰٫۷۱۴				
(۲) قابلیت‌های شناختی	۰٫۶۱	۰٫۷۶۸			
(۳) استراتژی اکتشافی	۰٫۶۹	۰٫۶۱	۰٫۸۰		
(۴) جهت‌گیری استراتژیک	۰٫۵۱	۰٫۵۵	۰٫۵۸	۰٫۸۲	
(۵) توسعه محصولات جدید	۰٫۶۶	۰٫۷۳	۰٫۴۱	۰٫۵۴	۰٫۷۵

به منظور تحلیل روایی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر متغیر آشکار، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود. نتایج تحلیل عاملی تأییدی گویه‌های پرسشنامه پژوهش در جدول شماره ۳ خلاصه شده‌اند. بارهای عاملی مربوط به هر یک از سازه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بوده‌اند. بنابراین سازه‌های مورد مطالعه از جهت روایی دارای اعتبار بالایی هستند. به کمک بار عاملی می‌توان گفت کدام گویه در سنجش متغیر پنهان خود سهم بیشتری دارد. هر گویه پرسشنامه که بار عاملی بالاتری داشته باشد، قدرت یا سهم بیشتری در سنجش متغیر پنهان مربوط به خود دارد. در جدول ۳ بارهای عاملی مربوط به هر متغیر در ستون مربوط به آن آورده شده است. چنانچه این مقادیر بالای ۰/۴ باشند نیاز به حذف آن‌ها نداریم (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۳).

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی (ضرایب مسیر)

عامل	شاخص	بار عاملی
استراتژی بهره‌بردارانه	Q1	۰٫۷۱۶
	Q2	۰٫۷۹۹
	Q3	۰٫۸۳۴
	Q4	۰٫۷۵۵
	Q5	۰٫۷۰۷
استراتژی اکتشافی	Q6	۰٫۸۲۸
	Q7	۰٫۷۹۳
	Q8	۰٫۸۱۷
جهت‌گیری استراتژیک	Q9	۰٫۶۹۲
	Q10	۰٫۸۰۲
	Q11	۰٫۸۷۱
	Q12	۰٫۶۹۷
قابلیت‌های شناختی	Q13	۰٫۷۹۴
	Q14	۰٫۶۹۳
	Q15	۰٫۷۷۶
	Q16	۰٫۴۰۰
توسعه محصولات جدید	Q17	۰٫۷۹۱
	Q18	۰٫۷۶۴
	Q19	۰٫۵۷۳
	Q20	۰٫۷۵۰
	Q21	۰٫۷۳۱
	Q22	۰٫۸۰۸
	Q23	۰٫۶۶۶

برای بررسی برازش کلی مدل نیز از معیار GOF استفاده می‌کنیم. این معیار طبق معادله

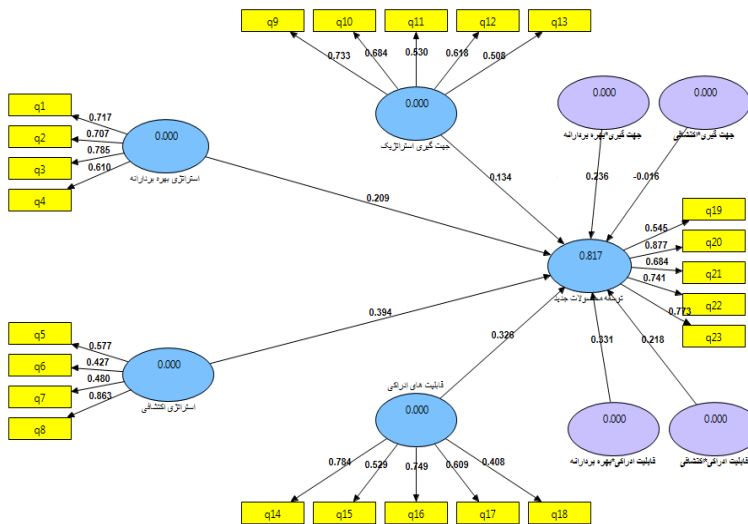
نقش تعدیل‌گری جهت‌گیری استراتژیک و قابلیت‌های شناختی

زیر به دست می‌آید. از دو شاخص میانگین شاخص تجمعی و میانگین توان دوم ضرایب همبستگی بین سازه‌ها استفاده می‌شود (با استخراج از جدول ۲).

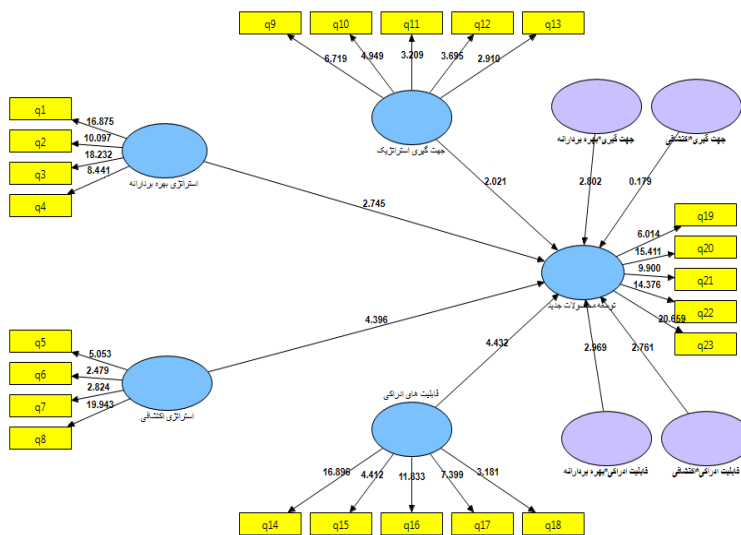
$$GOF = \text{Communality} * R \text{ Square} = 0.59 * 0.81 = 0.62$$

حاصل آزمون برای شاخص برازش مدل برابر با ۰/۶۲ است. از آنجا که حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰/۳۶ است (هالند، ۱۹۹۹)، پس می‌توان ادعا کرد مدل پژوهش برازش بالا و قوی دارد.

حال نوبت آزمون معناداری فرضیه‌ها که از دو شاخص جزئی ضریب مسیر و t-value استفاده شده است، می‌باشد. توسط مقادیر t-value معنی‌داری ضرایب مسیر بررسی می‌شود. در سطح اطمینان ۹۵ درصد چنانچه مقادیر آماره‌ی t بالاتر از ۱/۹۶ باشد فرضیه تأیید و در صورت کم‌تر بودن، فرضیه رد می‌گردد (Hulland, 1999). در شکل‌های ۲ و ۳ مدل پژوهش که در برگیرنده فرضیات فرعی پژوهش و یا به عبارتی معادله ساختاری دوم تحقیق است، در دو حالت تخمین ضرایب مسیر و معنی‌داری در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. شکل ۲ در واقع همان مقدار ضریب مسیر و ضریب تعیین و شکل ۳ نیز مقدار آماره t را نشان می‌دهد.



شکل ۲. ضرایب مسیر



شکل ۳. ضرایب آماری t-value

با توجه به توضیحات داده شده و مدل تحقیق در اشکال ۲ و ۳ می‌توان وضعیت فرضیه‌ها را مشخص نمود. جدول ۴ خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش را منعکس می‌کند.

جدول ۴. یافته‌های مربوط به فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	آماره t	ضریب مسیر	فرضیه‌های پژوهش
تأیید	۴/۳۹۶	۰/۳۹۴	(۱) استراتژی یادگیری اکتشافی بر توسعه محصولات جدید مؤثر است.
تأیید	۲/۷۴۵	۰/۲۰۹	(۲) استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه بر توسعه محصولات جدید مؤثر است.
رد	۰/۱۷۹	-۰/۰۱۶	(۳) نقش تعدیلی جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات
تأیید	۲/۸۰۲	۰/۲۳۶	(۴) نقش تعدیلی جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات
تأیید	۲/۷۶۱	۰/۲۱۸	(۵) نقش تعدیلی قابلیت‌های شناختی در رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات
تأیید	۲/۹۶۹	۰/۳۳۱	(۶) نقش تعدیلی قابلیت‌های شناختی در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات

فرضیه ۱: نشان دهنده رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات جدید است با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۹۴ و آماره t-value ۴/۳۹۶ به دست آمده، فرضیه تأیید



می‌گردد.

فرضیه ۲: نشان‌دهنده رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات جدید است با توجه به ضریب مسیر  $0/209$  و آماره  $t$ -value  $2/745$  به دست آمده، فرضیه تأیید می‌گردد. نتیجه به دست آمده با تحقیق هوانگ و همکاران در سال ۲۰۱۵ همخوانی دارد.

فرضیه ۳: نشان‌دهنده نقش تعدیلی جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات جدید است با توجه به ضریب مسیر  $0/016$  - و آماره  $t$ -value  $0/179$  به دست آمده، فرضیه مورد نظر رد می‌گردد.

فرضیه ۴: نشان‌دهنده نقش تعدیلی جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات جدید است با توجه به ضریب مسیر  $0/236$  و آماره  $t$ -value  $2/802$  به دست آمده، فرضیه به دست آمده تأیید می‌گردد. نتیجه به دست آمده با تحقیق هوانگ و همکاران در سال ۲۰۱۵ همخوانی دارد.

فرضیه ۵: نشان‌دهنده نقش تعدیلی جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری اکتشافی و توسعه محصولات جدید است با توجه به ضریب مسیر  $0/218$  و آماره  $t$ -value  $2/761$  به دست آمده، فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد. نتیجه به دست آمده با تحقیق هوانگ و همکاران در سال ۲۰۱۵ همخوانی دارد.

فرضیه ۶: نشان‌دهنده نقش تعدیلی جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات جدید است با توجه به ضریب مسیر  $0/331$  و آماره  $t$ -value  $2/969$  به دست آمده، فرضیه مورد نظر تأیید می‌گردد. نتیجه به دست آمده با تحقیق هوانگ و همکاران در سال ۲۰۱۵ همخوانی دارد.

بر اساس نتایج آزمون تحقیق و ضریب تعیین بدست آمده که  $0/817$  بوده، نشان‌دهنده این امر است که استراتژی‌های یادگیری اکتشافی و بهره‌بردارانه و همچنین متغیرهای تعدیل‌گر پژوهش قادر به تخمین ۸۱ درصد از فرآیند توسعه محصول جدید بوده است.

#### ۴. نتیجه‌گیری

تأیید فرض اول و دوم نشان می‌دهد که استراتژی‌های یادگیری در توسعه محصولات جدید نقش مثبت و معناداری ایفا می‌کنند و با تقویت استراتژی‌های یادگیری می‌توان فرآیند توسعه محصولات جدید را تقویت نمود. به کار بردن یک استراتژی مستلزم صرف نظر از استراتژی

دیگر نمی‌باشد بلکه می‌توان به صورت ترکیبی و با توجه به شرایط، اهداف و منابع در دسترس از آن‌ها بهره برد. ایجاد سازوکارهایی برای اصلاح روش‌های موجود حل مسئله جهت افزایش کارایی آن‌ها، تأکید و توجه بر تجارب موجود و روش‌های رایج در راه توسعه محصولات و خدمات، توجه به نیازهای مشتریان فعلی و نیز حرکات رقبای موجود و تعیین راه‌کارهایی برای جمع‌آوری اطلاعاتی که به نوعی تحت تأثیر شرایط حال و تجربیات موجود سازمانی (از جمله راهکارهای تقویت استراتژی بهره‌بردارانه) می‌باشند. همچنین دستیابی به اطلاعاتی فراتر از بازار فعلی و تجارب تکنولوژیکی موجود، عدم توجه صرف به نیازهای استراتژیک بازار موجود، توسعه خدمات و محصولات با استفاده از روش‌های نوین فراتر از تجارب موجود و توجه بیشتر به بخش تحقیق و توسعه سازمان و تشویق کارکنان به دریافت اطلاعات به‌روز مرتبط، گام‌های موثر در ارتقای استراتژی اکتشافی قلمداد می‌شوند.

با تأیید فرضیه چهارم نیز نشان داده شد که جهت‌گیری استراتژیک در رابطه میان استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و توسعه محصولات جدید نقش معناداری ایفا می‌کند و موجب تقویت رابطه میان دو متغیر می‌گردد. ایجاد اجماع عمومی در مورد اهداف و ضوابط سازمان، اجماع عمومی در مورد سطح کیفیت فرآیندها، تعریف دقیق مأموریت استراتژیک و اهداف سازمانی و همچنین تعریف دقیق میزان گسترش‌پذیری دامنه عملیات و پذیرش چالش‌های جدید توسط اعضا برای همسویی استراتژیک کارکنان سازمان توصیه می‌شود.

در فرضیه پنجم و ششم نیز تأیید شد که قابلیت‌های شناختی می‌تواند رابطه استراتژی‌های یادگیری و همچنین توسعه محصول جدید را تحت تأثیر قرار داده و تقویت می‌کند. قابلیت‌های شناختی همان‌گونه که در ادبیات بیان گردید در دو سطح سرپرستان (و یا مدیران) و کارکنان در نظر گرفته می‌شود. در سطح سرپرستان توجه به تخصص‌های چندگانه سرپرست، توجه به اهمیت مهارت مذاکره برای سرپرستان و تقویت آن و همچنین دریافت نظرات زیردستان و مهارت ترکیب کردن نظرات گوناگون توصیه می‌گردد. در سطح کارکنان نیز ایجاد آگاهی از اهمیت وظایف در کارکنان برای ادراک مناسب از وظایف کاری خود و همکاران، تأکید بر لزوم احترام به قوانین کارهای تیمی و تشویق همکاری‌های متقابل از طریق تشویق گروه به دریافت حقوق بر اساس عملکرد تیمی و توجه به شبکه‌های ارتباطی میان اعضا می‌تواند موجب تقویت قابلیت‌های شناختی در سازمان گردد.

## منابع

۱. ایرانبان، سیدجواد و سیدحسینی، سیدمحمد (۱۳۸۳). استراتژی توسعه محصول جدید: رویکردها و یافته‌ها. دانش مدیریت، ۸۱-۱۰۶.
۲. خاشعی، وحید و دانشوردیلمی، محمدرضا (۱۳۹۵). تأثیر سیستم حافظه تعاملی بر عملکرد تیمی کارکنان با در نظر گرفتن نقش استراتژی یادگیری بهره‌بردارانه و جهت‌گیری استراتژیک. مطالعات بهبود و تحول، ۲۵(۸۱)، ۸۱-۱۰۰.
۳. دانشوردیلمی، محمدرضا (۱۳۹۵). رابطه سیستم حافظه تعاملی و استراتژی‌های یادگیری با عملکرد تیمی کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
۴. داوری، علی؛ رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SMART PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ دوم.
۵. طبرسا، غلام‌علی، رضاییان، علی. و نظریوری، امیرحسین (۱۳۹۱). طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان. تحقیقات بازاریابی نوین، جلد ۴، ۴۴-۷۲.
۶. میربهرسی، هستی (۱۳۹۲). تأثیر جهت‌گیری استراتژیک بر توسعه محصول جدید و بهبود مستمر. تهران: پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی.
7. Atuahene-Gima, K (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: a social capital perspective on new technology ventures in china. *Journal of International Marketing* 15 (2), 1-29.
8. Beck, T, Degryse, H, De Haas, R, & Van Horen, N (2018). When arm's length is too far: Relationship banking over the credit cycle. *Journal of Financial Economics*, 127(1), 174-196.
9. Boyle, P. & Haggerty, K (2012). Planning for the Worst: Risk, Uncertainty and the Olympic Games. *British Journal of Sociology* 63(2), 241-259.
10. Brion, S, Chauvet, V, Chollet, B, Mothe, C (2012). Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. *International Journal Project Management*, 30 (6), 708-722.

11. Cunha, M. P. E, Neves, P, Clegg, S. R, & Rego, A (2015). Tales of the unexpected: Discussing improvisational learning. *Management Learning*, 46(5), 511–529.
12. Cynthia, A. & Tammy, B (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic Human Resource Management *Review* 21(3).
13. Fornell, C. and Larcker, D (1981). Evaluating Structural Equation Modeling with Unobserved Variables and Measurement Error. *Marketing Research*, 18(1), 39-50.
14. García-Morales, V.J, Jimenez-Barrionuevo, M, M, Gutierrez – Gutierrez, L (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), pp. 1040-1050.
15. González-Benito, J. & Boyd, I (2012). Coming to Consensus on Strategic Consensus A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance. *Journal of Management*, 38(6), 1685-1714.
16. Hahn, M. H, Lee, K. C, & Lee, D. S (2016). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effect of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167–175.
17. Helfat, C. E, & Peteraf, M. A (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
18. Hofman, E, Faems, D, & Schleimer, S. C (2017). Governing collaborative new product development: Toward a configurational perspective on the role of contracts. *Journal of product innovation management*, 34(6), 739-756.
19. Hulland, J (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.



20. Huang, Y. C, Ma, R, & Lee, K. W (2015). Exploitative learning in project teams: Do cognitive capability and strategic orientations act as moderator variables?. *International Journal of Project Management*, 33(4), 760-771.
21. Joshi. K, Lee.Y, Kim.Y (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, Pages 117-129.
22. Lee, R. & Johnson, J (2010). Managing The Multiple Facets For Risk In new Product Alliances. *Decision Science*, 41(2), 271-300.
23. Li, Y, Su, Z, Liu, Y, & Li, M (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*, 5(3), 256-271.
24. Li, Y. H, & Huang, J. W (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304-313.
25. Liao, S. & Hu, T (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: an empirical study of the Taiwan's industry. *Technovation*, 27, 402-411.
26. Li, C.-R. & Chu, C.-P (2010). The contingent value of exploratory and exploitative learning for new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1186-1197.
27. Mu, J., Thomas, E, Peng, G, & Di Benedetto, A (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
28. Park, M, Lim, J, & Birnbaum-More, P (2012). The effect of multiknowledge individuals on performance in cross-functional new product development teams. *IEEE Engineering Management Review*, 40(4).
29. Riding, R, & Rayner, S (2013). Cognitive styles and learning strategies: Understanding style differences in learning and behavior. David Fulton Publishers.

30. Saebi, T, Lien S, Foss. N (2017). What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation Long Range Planning, 50(5), 567-581.
31. Knudsen, T, Srikanth, K (2014). Coordinated exploration organizing joint search by multiple specialists to overcome mutual confusion and joint myopia. Administrative Science Quarterly, 59(3), 409-441
32. Kusumastuti, R, Kasim, A, & Hardjosoekarto, S (2018). Strategic Ambidexterity Learning of Innovation Activities: A Study of Indonesian Business Group Leader. Policy & Governance Review, 2(1), 70-84.
33. Relich, M, & Pawlewski, P (2018). A case-based reasoning approach to cost estimation of new product development. Neurocomputing, 272, 40-45.