

Identifying The Methods for Manager's learning in NTBFs: a Qualitative Approach

**Zohre Zeynoddini Bidmeshki^{1*}, Mahmood
Abolghasemi², Morteza Rezaizade², Abasalt
Khorasani²**

1- Doctoral Student of Educational Management,
Educational Science and Psychology Faculty of Shahid
Beheshti University, Tehran, Iran

2- Associate Professor of Educational Science and
Psychology Faculty of Shahid Beheshti University,
Tehran, Iran

Abstract

The importance of managers learning in different organizations is clarified to everybody, but in Technology based firms (NTBF) because of their inexperience of managers and the complex nature of these companies, manager learning is more important. Actually, manager's learning plays an important role in innovating these companies and overcoming the challenges of the changing and complex environment around them. However, the methods of learning in this managers have not been well studied. So, the aim of this study was to identifying the methods for manager's learning in this firms. In order to attain this aim, the research data collected regarding to Interpretivism paradigm and qualitative approach. 19 managers and experts of new technology-based firms were interviewed with semi-structured interview questions. The data collecting in this way, coded and analyzed with thematic analysis method in three stages. For analyzing of this data, qualitative analysis software Maxqda used. Based on the extracted findings of this research, 30 incidental themes or methods identified which categorized in five main

methods consist, "learning from experience", "self-directed learning", "learning from stakeholders", "explicit learning methods", "benefiting of mentoring capacity in learning". It can be said that the five identified methods of manager's learning in NTBFs can be used both individually by the managers themselves and by the stakeholders of the NTBF's domain and can be used for development of this managers and subsequently the success of NTBFs.

Keywords: Manager learning, New Technology-based Firms, NTBFs, Qualitative approach, thematic analysis.

* Corresponding author: zeynoddini93@gmail.com

شناسایی روش‌های یادگیری در مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان: رویکردی کیفی

زهرة زین‌الدینی بیدمشکی^{۱*}، محمود ابوالقاسمی^۲، مرتضی رضایی‌زاده^۳، اباصلت خراسانی^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی

۲- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی

۳- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی

چکیده

اهمیت یادگیری مدیران در سازمان‌های مختلف برکسی پوشیده نیست؛ اما در شرکت‌های دانش‌بنیان، یادگیری مدیران به دلیل کم‌تجربه‌بودن آنها و همچنین ماهیت پیچیده این شرکت‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر، اهمیت مضاعفی دارد. همچنین یادگیری مدیران شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان، نقش به‌سزایی در نوآوری این شرکت‌ها و غلبه آنها بر چالش‌های محیط متغیر و پیچیده پیرامون‌شان دارد. با این حال روش‌های یادگیری این مدیران به خوبی مورد بررسی قرار نگرفته‌است. بنابراین هدف این مقاله، شناسایی روش‌های یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان است. در این راستا با در نظر گرفتن الگوی تفسیری و به کارگیری رویکرد کیفی، داده‌های پژوهش جمع‌آوری شد. در مجموع ۱۹ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و صاحب‌نظران و ذی‌نفعان این حوزه انجام شد که با روش سه مرحله‌ای تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌های این پژوهش، ۳۰ مضمون یا روش فرعی برای یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شد که به پنج مقوله یا روش کلی شامل «یادگیری از تجارب»، «یادگیری خودراهبر»، «یادگیری از ذی‌نفعان»، «روش‌های یادگیری آشکار» و «بهره‌مندی از ظرفیت منتورینگ در یادگیری» دسته‌بندی شد. می‌توان گفت، پنج روش شناسایی‌شده فوق در یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، می‌تواند هم به صورت فردی توسط خود مدیران و هم توسط ذی‌نفعان حوزه دانش‌بنیان مورد استفاده قرار گیرد و موجب ارتقای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و در نتیجه موفقیت شرکت‌های دانش‌بنیان شود.

کلیدواژه‌ها: یادگیری مدیران، شرکت‌های دانش‌بنیان، رویکرد کیفی، تحلیل مضمون

برای استنادات بعدی به این مقاله، قالب زیر به نویسندگان محترم مقالات پیشنهاد می‌شود:

Zeynoddini Bidmeshki, Z., Abolghasemi, M., Rezaizade, M., & Khorasani, A. (2019). **Identifying The Methods for Manager's learning in NTBFs: a Qualitative Approach.** *Journal of Science & Technology Policy*, 11(3), 63-76. {In Persian}. DOI: 10.22034/jstp.2019.11.3.1026

۱- مقدمه

خواهد بود. اما موتور محرک اقتصاد دانش‌بنیان، شرکت‌های فناوری محور یا دانش‌بنیانی هستند که به عنوان بستر مناسبی برای ایجاد صنایع رقابت‌پذیر و توانمند، نقش کلیدی در توسعه اقتصاد دانش‌محور دارند [۱].

شرکت‌هایی که با تغییرات سریع فناوری در محیط مواجه باشند، نیازمند کارکنان و مدیرانی هستند که از لحاظ تخصصی ماهر بوده و علاوه بر قدرت یادگیری و ارتباطات بالا، منعطف باشند تا بتوانند خود را با تغییرات محیطی وفق

در عصر جدید شاهد تغییرات قابل‌توجهی در موقعیت اقتصادی کشورها هستیم که دلیل عمده آن، تغییرات سریع فناوری‌های نوین است که وضعیت اقتصاد سنتی را عوض کرده‌است. در این دوره، اقتصادی که بتواند با علم و دانش، فضای خلاقانه و نوآورانه را در جامعه گسترش دهد، موفق‌تر

بهره ببرند.

دلایل متعددی در بیان اهمیت آموزش و یادگیری در همه سازمان‌ها وجود دارد. ظهور فناوری‌های جدید، سرعت توسعه دانش، جهانی‌شدن کسب‌وکار و توسعه تجارت الکترونیک شواهدی برای تغییرات اساسی شرکت‌ها است و برای مواجه‌شدن با این تغییرات، سازمان‌ها ناگزیرند آموزش کارکنان را به‌عنوان یکی از ضروری‌ترین نیازهای سازمان موردتوجه قرار دهند [۶]. اما نگاهی به پژوهش‌های انجام‌شده به ویژه در ایران، در زمینه شرکت‌های دانش‌بنیان نشان می‌دهد اغلب این پژوهش‌ها، موفقیت و شکست شرکت‌های دانش‌بنیان را از بُعد مسائل مالی و ساختاری موردبررسی قرار داده‌اند و مسئله مدیریت این شرکت‌ها و به‌ویژه یادگیری آنان، به‌عنوان خلأ پژوهشی، قابل‌بررسی است. پژوهش‌های موجود در زمینه یادگیری کارآفرینان نیز کمتر به مسئله روش‌های یادگیری مدیران در خلال تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند. لذا با توجه به اهمیت یادگیری مدیران که در واقع اغلب آنها کارآفرینان و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط نیز هستند [۳]، سؤالی که مطرح می‌شود آن است که روش‌های یادگیری در مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کدامند؟

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱ مدیریت شرکت‌های دانش‌بنیان

مدیریت سازمان یکی از زیر بنایی‌ترین مسائل آن است و در شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل پیچیدگی‌های درونی و بیرونی آنها، این مسئله بسیار حیاتی‌تر است؛ در واقع برای رقابت‌پذیر باقی‌ماندن، توجه به این نکته ضروری است که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید به آموزه‌های مدیریتی توجه کنند و آنها را به‌کار گیرند. رویزجیمز و فونتز [۷] چنین بیان می‌دارند که پن‌رژ^۷ یکی از اولین محققانی بود که فقدان استعداد مدیریتی را به‌عنوان محدودیت اصلی برای رشد سازمانی نشان داد و تصریح کرد که خدمات مدیریتی، عناصر منحصر به فردی در هر شرکت هستند و نمی‌توان آنها را در مدت زمان کوتاهی در بازار به‌دست آورد. در واقع

دهند [۲]. اما پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد برنامه مدونی برای یادگیری مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط، که شرکت‌های دانش‌بنیان نیز در زمره آنها قرار می‌گیرند، وجود ندارد [۳]؛ این در حالی است که یادگیری کارآفرینانه مدیران شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان، نقش به‌سزایی در نوآوری این شرکت‌ها و غلبه آنها بر چالش‌های محیط متغیر و پیچیده پیرامون‌شان دارد [۴] و در صورت عدم‌توجه به مسئله یادگیری مدیران، بسیاری از این شرکت‌ها به دلیل چالش‌های مدیریتی با شکست مواجه می‌شوند [۵].

اصطلاح شرکت‌های دانش‌بنیان در ادبیات بین‌المللی به‌ندرت یافت می‌شود و معمولاً مفاهیم «سازمان‌های دانش‌بنیان»^۱، «شرکت‌های دانش‌آفرین»^۲، «سازمان یادگیرنده»^۳ و «سازمان هوشمند»^۴ در ادبیات بین‌المللی هم‌معنای سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته می‌شود. اما در این مقاله، شرکت‌های دانش‌بنیان شرکت‌هایی کوچک و متوسطی قلمداد می‌شوند که دارای فناوری‌های پیچیده و سطح بالا هستند و از سوی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری به‌عنوان شرکت دانش‌بنیان، موردتأیید قرار گرفته‌اند.

آمارها نشان می‌دهد در حال حاضر ایران در میان ۱۴۱ کشور رتبه ۱۰۶ را در شاخص موفقیت فناورانه^۵ به خود اختصاص داده‌است. در نقشه جامع علمی کشور، برای بهبود شاخص موفقیت فناورانه تدابیری اندیشیده شده‌است. مثلاً یکی از این اقدامات پیش‌بینی تأسیس حدود ۵ هزار شرکت دانش‌بنیان در کشور تا سال ۱۴۰۴ است چرا که یکی از شاخص‌های موفقیت فناورانه افزایش شرکت‌های دانش‌بنیان است. بنابراین ضروری است با ایجاد بسترهای حمایتی از یک سو و تقویت توان مدیریتی در این شرکت‌ها از سوی دیگر به این تعداد از شرکت‌های دانش‌بنیان موفق دست یافت. اما دستیابی به این شرکت‌هایی که در سال‌های اولیه با شکست روبه‌رو نشوند و بتوانند مسیر توسعه خود را در جهت رسیدن به این هدف ادامه دهند، مستلزم وجود مدیرانی موفق و شایسته است که از روش‌های ارتقای شایستگی‌های خود آگاه باشند و از روش‌های یادگیری مناسب جهت بهبود شایستگی‌های خود

1. Knowledge-based organization

2. Knowledge creating company

3. Learning company

4. Intelligent organization

5. Technology achievement index

6. Ruiz-jimenez & Fuentes

7. Penrose

یادگیری عملی^۹، یادگیری ماجراجویانه^{۱۰}، یادگیری از همتایان^{۱۱}، یادگیری آنلاین، و یادگیری از راه دور^{۱۲} را به این روش‌ها اضافه می‌کند. تمامی این فرآیندها و روش‌ها ممکن است به صورت ترکیبی و به تناسب نیاز استفاده شوند و رویکرد یادگیری ترکیبی را تشکیل دهند [۶].

تئوری‌های متعددی نیز در زمینه یادگیری وجود دارد که می‌توانند با یادگیری کارآفرینان و مدیران به نحوی مرتبط باشند. برای مثال، تئوری یادگیری تجربی^{۱۳} کالب^{۱۴} [۱۰]، مدلی کل‌نگرانه در فرآیند یادگیری است و شواهدی را برای توسعه بزرگسالان فراهم می‌نماید. وی یادگیری تجربی را فرآیندی می‌داند که در طی آن، دانش از طریق تبادلات تجربه خلق می‌شود. تئوری یادگیری اجتماعی نیز تأکید دارد که افراد از طریق مشاهده رفتار افراد دیگر یاد می‌گیرند [۶]. بر اساس این تئوری، معمولاً آن دسته از رفتارها توسط فرد اقتباس می‌شود که تقویت شده و برای دوباره تکرار شدن پاداش گرفته‌اند. در این نوع یادگیری، رویکرد شناختی^{۱۵} و خودکارآمدی^{۱۶} و انگیزش درونی^{۱۷} به جای کنترل بیرونی بر رفتار افراد حاکم است [۱۱].

پژوهشگران دلایل متعددی را برای به‌کارگیری یادگیری اجتماعی توسط افراد شناسایی نموده‌اند. کامدا و ناکانیشی^{۱۸} این نوع یادگیری را در کاهش ابهامات در موقعیت‌های نامعلوم، برای افراد مؤثر می‌دانند که می‌تواند به دلیل اقتباس از رفتار افرادی باشد که معتبر و قابل اطمینان هستند [۱۲]. همچنین این نوع یادگیری در مواقعی که دانش و مهارت‌ها از نوع پیچیده هستند می‌تواند سودمند باشد؛ چرا که در این شرایط فعالیت‌های انفرادی اثربخش نیست [۱۳]. همچنین این یادگیری هزینه‌چندانی برای یادگیرنده ندارد و زمان زیادی نمی‌گیرد. به همین دلیل، این نوع یادگیری برای افراد بزرگسال بسیار سودمند خواهد بود. چراکه آن‌ها معمولاً فرصت و هزینه لازم را برای آموزش و یادگیری ندارند و همچنین تمایل به آموزش‌های رسمی و مدون از خود نشان

این خدمات، بسته به نوع استفاده و در دسترس بودن‌شان، سازمان را قادر به رشد می‌سازند. شرکت‌های دانش‌بنیان نیازمند مدیرانی هستند که از منابع و سرمایه شرکت، در جهت نوآوری پایدار و پاسخ به تغییرات سریع و ناپیوسته محیط خود، به‌نحو مطلوبی بهره‌برداری نمایند.

مسائل و پیچیدگی‌هایی وجود دارد که مدیریت و اداره شرکت‌های دانش‌بنیان را به‌ویژه در کشور ایران تحت تأثیر قرار می‌دهد. نکته مهم این است که بیشتر مدیران این شرکت‌ها، همان مؤسسان و سرمایه‌گذاران اولیه شرکت هستند. این افراد معمولاً فارغ التحصیلان جوانی هستند که در رشته‌های فنی و مهندسی متخصص هستند و از مسائل مدیریتی آگاهی چندانی ندارند و آموزش‌های لازم را ندیده‌اند. لذا برخی از این مدیران اقدام به به‌کارگیری افرادی به‌عنوان مدیر اجرایی می‌نمایند و برخی دیگر خود همه امور را به‌دست می‌گیرند. این مسئله در سال‌های ابتدایی تأسیس شرکت شاید اهمیت زیادی نداشته باشد اما رفته‌رفته و با بزرگ شدن شرکت و اضافه شدن سلسله مراتب و پیچیده شدن مسائل، نیاز به یادگیری مسائل مدیریتی و ارتقای شایستگی این مدیران ضروری می‌نماید. لذا توجه به این مسئله در کنار مسائل دیگر مالی و ساختاری اهمیت به‌سزایی دارد.

۲-۲ یادگیری و توسعه

مفاهیم یادگیری و توسعه^۱، پرورش^۲، ارتقاء^۳ و نظایر آن در پژوهش‌های متعدد در زمینه مدیران به‌کار رفته‌اند و در بسیاری از اوقات بعضی از این مفاهیم با یکدیگر هم‌پوشانی دارند. آرمسترانگ^۴ آموزش، توسعه و یادگیری را عناصر مشترک و ضروری در فرآیند توسعه قلمداد می‌کند [۸]. به‌پایاتکار^۵ نیز تلفیق نظام‌مند تجربه، آموزش و توسعه را در یادگیری مدیران مؤثر می‌داند [۹]. فرایندها و روش‌های مختلفی در زمینه یادگیری وجود دارد؛ فعالیت‌هایی مانند یادگیری خودراهبر^۶، یادگیری الکترونیکی، مربیگری و منتورینگ^۷ و آموزش‌های رسمی را می‌توان از جمله روش‌های یادگیری بر شمرده [۸]. نوئه^۸ نیز روش‌های

9. Action Learning

10. Adventure Learning

11. Peer Learning

12. Distance Learning

13. Experiential Learning

14. Kolb

15. Cognitive Perspective

16. Self-Efficiency

17. Internal Motivation

18. Kameda and Nakanishi

1. Developing

2. Cultivating

3. Promotion

4. Armstrong

5. Bhupatkar

6. Self-Directed Learning

7. Coaching & Mentoring

8. Noe

نمی‌دهند.

۳- پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی وجود دارند که نظریات مطرح‌شده در زمینه یادگیری از جمله یادگیری تجربی، یادگیری اجتماعی و یادگیری بزرگسالان را مبنای یادگیری مدیران و کارآفرینان در شرکت‌های کوچک و متوسط قلمداد می‌کنند. مثلاً مان^۱ بیان می‌دارد که تجربه، منبع اصلی یادگیری این مدیران است، به عبارت دیگر، یادگیری بوسیله انجام‌دادن و تجربه‌نمودن، از جمله روش‌های کلیدی برای به‌دست‌آوردن دانش، مهارت و نگرش در کارآفرینان است [۱۴]. هنگام فعالیت‌های کاری است که فرد از تصمیم‌گیری‌ها، اشتباهات، تجارب و ارتباطات خود با دیگران یاد می‌گیرد. مینیتی^۲ و همکاران نیز تجارب موفقیت‌آمیز و همراه با شکست مدیران را عامل مهمی در یادگیری آنان قلمداد می‌کنند [۱۵].

گیب^۳ نیز در مدل خود، یادگیری مدیران و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط را فرآیندی تلقی می‌کند که بیشتر بر گرایش‌ها و عوامل خارجی موجود در شرکت بستگی دارد [۱۶]. این عوامل را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود که در شکل ۱ ملاحظه می‌شوند. منابع یادگیری شامل منابع مبتنی بر عمل^۴، منابع نزدیک^۵ و منابع دور^۶ است. منابع مبتنی بر عمل شامل فعالیت‌های هدف‌محوری است که مدیران به‌طور روزمره آن‌را انجام می‌دهند. یادگیری در خلال تجربیات کاری چالشی، یادگیری به‌وسیله مشاهده و یادگیری به‌وسیله آزمون و خطا از جمله این منابع هستند. منابع در دسترس یادگیری نیز شامل خانواده، دوستان، هم‌تایان و مشاوران معتبر می‌شود. منابع دور در برگیرنده مواردی چون برنامه‌های کارآموزی، کلاس‌های دانشگاه، سمینارهای برگزارشده و امثال آن است. اما مواردی که گفته شد شامل منابع بیرونی تأثیرگذار بر یادگیری است.

دیکنز^۷ و همکاران در کنار این منابع بیرونی، دو منبع درونی در مدیران و صاحبان شرکت‌های دانش‌بنیان را نیز شناسایی نموده‌اند که می‌توانند این منابع بیرونی را تحت تأثیر قرار دهند.

این دو منبع شامل میزان گرایش به یادگیری و اعتقاد به خودباوری در توسعه^۸ است [۱۷]. در واقع نتایج این پژوهش نشان داده که این دو عامل، می‌توانند عوامل پیشگویی‌کننده کلیدی در مشارکت مدیران و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط در برنامه‌های متنوع مرتبط با یادگیری و توسعه اعم از یادگیری دور، یادگیری نزدیک و یادگیری عملی باشند. همانطور که ملاحظه می‌شود این پژوهش‌ها بر مدل‌سازی برای منابع یادگیری تأکید دارند و به شناسایی روش‌های یادگیری مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند.

جدول ۱ نیز خلاصه‌ای از پیشینه پژوهشی موجود در زمینه یادگیری مدیران را در انواع شرکت‌های کوچک و متوسط اعم از دانش‌بنیان و غیردانش‌بنیان نشان می‌دهد. با دقت در پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه یادگیری و آموزش مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط، ملاحظه می‌شود که هیچ‌یک از پژوهش‌های بررسی‌شده، مسئله شناسایی روش‌های یادگیری مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان را به‌طور خاص مورد توجه قرار نداده‌اند و به لحاظ موضوع، زمینه و روش با پژوهش حاضر متفاوت هستند. لذا خلأ پژوهشی که در این زمینه وجود دارد، نشانه اهمیت این مقاله است.

۴- روش پژوهش

از آن‌جاکه مقاله حاضر در صدد شناسایی روش‌های یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان است، این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی است چرا که یافته‌های این پژوهش می‌تواند به توسعه دانش کاربردی در زمینه ارتقای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان کمک نماید.

اما الگوی فلسفی این پژوهش بر مبنای تفسیرگرایی^۹ یا ساختارگرایی^{۱۰} است. در تفسیرگرایی، انسان از طریق تجربه می‌تواند دانش مربوط به واقعیت را در ذهن خود بسازد و پژوهشگر از طریق تعامل با موضوع مورد پژوهش به شناخت آن نائل می‌شود [۲۱] و هدف پژوهشگر از انجام این نوع پژوهش، اتکای بیشتر به دیدگاه مشارکت‌کنندگان و توجه به تجربیات آنان در محیط زندگی است [۲۲]. با توجه به آنچه

^۸ Belief in Self Improvement

^۹ Interpretivism

^{۱۰} Structuralism

^۱ Man

^۲ Minniti

^۳ Gibb

^۴ Practice Based

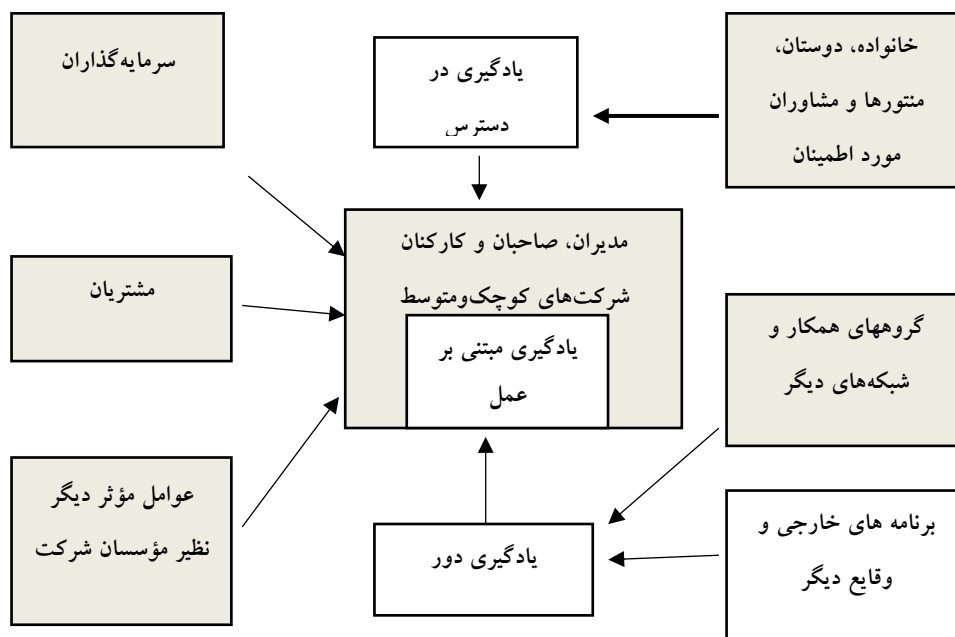
^۵ Proximal

^۶ Distal

^۷ Deakins

نویسندگان مقاله می‌بایست از تجربیات خود مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان و همچنین افراد و شرکت‌هایی که به نحوی دارای تجربیاتی در این زمینه بوده‌اند مانند سرمایه‌گذاران و سیاست‌گذاران حوزه دانش‌بنیان، بهره‌مند شده و با معنابخشی و تفسیر تجربیات آنان، به این سوال پاسخ می‌دادند.

درمورد این دیدگاه گفته شد، در پژوهش حاضر، مفهوم یادگیری امری عینی نیست و تفاسیر متعددی از آن متصور است. همچنین نظریه و یا مدل از پیش تعیین‌شده‌ای به‌طور خاص در زمینه یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان وجود ندارد؛ لذا برای دستیابی به پاسخ این سوال که روش‌های یادگیری مدیران ارشد شرکت‌های دانش‌بنیان کدامند،



شکل ۱) منابع یادگیری در شرکت‌های کوچک و متوسط [۱۶]

جدول ۱) مهمترین موارد پیشینه پژوهش

پژوهشگران	سال	روش	یافته
دیکنز و همکاران [۴]	۲۰۱۸	کیفی	یادگیری کارآفرینانه نقش بسیار حیاتی در فرآیند نوآوری در شرکت‌های کوچک دانش‌بنیان در زلاندنو دارد.
نوتاش [۱۸]	۱۳۹۲	کیفی	چارچوبی برای یادگیری از شکست در کارآفرینان ایرانی شامل ریشه‌ها و پیامدهای شکست و اقدامات انجام‌شده برای مواجهه با شکست و آموخته‌های حاصل از آن ارائه شده است.
دیکنز و همکاران [۱۷]	۲۰۱۲	کمی	گرایش به یادگیری و اعتقاد به خودمحوری در توسعه، عوامل پیشگویی‌کننده کلیدی در مشارکت مدیران و صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط در برنامه‌های متنوع مرتبط با یادگیری و توسعه، اعم از یادگیری دور، یادگیری نزدیک و یادگیری عملی.
محمدی و همکاران [۱۹]	۱۳۹۵	آمیخته	یادگیری از آموزش-انتشارات، یادگیری از کار-وظیفه، یادگیری از تعاملات اجتماعی-انسانی و یادگیری از تقلید-الگوپردازی به‌عنوان چهار منبع یادگیری کارآفرینان شناسایی شدند.
گری و همکاران [۲۰]	۲۰۰۵	کمی	مشارکت شرکت‌های کوچک در برنامه‌های رسمی توسعه مدیریت، به‌طور چشمگیری کمتر از شرکت‌های بزرگ است اما عدم رسمیت در برنامه‌های آموزش در شرکت‌های کوچک، نشان‌دهنده عدم توجه این شرکت‌ها به مسئله آموزش نیست بلکه به دلیل ساختار انعطاف‌پذیر آن‌ها است.

- مصاحبه ای که با تکنیک STAR (یعنی سؤال از موقعیت، وظایف، اقدامات و نتایج به‌بارآمده)³ [۲۵] انجام شد بر شایستگی‌های افراد تمرکز داشت. به این معنی که در این نوع مصاحبه از تجارب گذشته فرد، نقش وی در موقعیت‌های چالش‌برانگیز و اقداماتی که فرد برای غلبه بر این موقعیت‌ها انجام داده و نتایج به‌بارآمده سؤال می‌شود. مثلاً در این پژوهش از مدیران خواسته شد چالش‌هایی را که برای راه‌اندازی و یا اداره شرکت خود داشته‌اند، توصیف نمایند. بی‌شک پاسخ‌های افراد می‌توانست میزان نیاز آن‌ها را به دانش، مهارت و یا نگرش موردنیاز برای اداره شرکت نشان دهد. سپس از آن‌ها در مورد نحوه غلبه بر آن چالش سؤال شد و پاسخ‌های آن‌ها به این سؤال می‌توانست نشان‌دهنده ابزار و روش یادگیری آن‌ها در مورد یک مسئله باشد.

- اما در مورد تکنیک SWIH [۲۶] باید گفت سؤال‌هایی که با کلمات چه، چه‌زمانی، کجا، چرا، چگونه و چه‌کسی⁴ آغاز می‌شوند، سؤالاتی هستند که برای پاسخ به آن‌ها تفکر و تأمل مخاطب نیاز است و بر خلاف سؤالات سطحی‌ای هستند که با عبارت «آیا» شروع می‌شود و پاسخ‌دهنده عبارات بله و خیر را در پاسخ به آن ارائه می‌دهد که به محقق کمکی نمی‌نماید.

در این پژوهش همزمان با گردآوری داده‌ها، کار تجزیه و تحلیل نیز آغاز شد. لذا تحلیل داده‌ها جریان رفت‌وبرگشتی را در برداشت. رفتن به میدان برای گردآوری اطلاعات و برگشتن برای تحلیل داده‌ها و مقایسه آن با طبقات در حال شکل‌گیری که به آن روش مقایسه مستمر⁵ می‌گویند [۲۳] تا زمانی انجام شد که هنگام تحلیل داده‌ها کد جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نشود و اشباع نظری داده‌ها صورت بگیرد. پس از اشباع نظری در هر دو دسته از جامعه پژوهش، که در مصاحبه هفدهم صورت گرفت برای اطمینان، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. جهت اطمینان از پایایی کدها، از دو نفر از دانشجویان رشته علوم تربیتی که خود تجربه انجام پژوهش کیفی و کدگذاری را داشتند، به عنوان همکار کدگذار خواسته شد تا به‌صورت تصادفی بعضی از کدها را مورد بازبینی قرار دهند و با وجود مشابهت موجود، پایایی کدگذاری تأیید شد.

بعد از مصاحبه‌ها، تمام آنها پیاده شده و نسخه نوشتاری به روش سه مرحله‌ای تحلیل مضمون و با استفاده از نرم افزار

با توجه به این ابرانگاره، پژوهشگران حاضر طرح کیفی را برای انجام این پژوهش مناسب دیدند؛ چرا که پژوهش‌های کیفی آن‌گونه که اشتراک و کوربین¹ بیان می‌دارند، با توسل به عملیات آماری و روش‌های شمارشی حاصل نیامده‌اند؛ بلکه نشان‌دهنده تجربه‌های زندگی، رفتارها، هیجان‌ها، پدیده‌های اجتماعی و تعاملات میان ملت‌ها هستند [۲۳].

با توجه به آن‌که طرح‌های کیفی در غالب روش‌های متنوع و متعددی انجام می‌شوند، براساس هدف موردنظر پژوهش، روش تحلیل مضمون انتخاب شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند [۲۴].

اما جامعه پژوهش حاضر شامل دو دسته افراد ذیل بود که جهت دستیابی به داده‌های کیفی مورد مصاحبه عمیق رویداد محور قرار گرفتند:

۱) مدیران ارشد، مؤسسان و مالکان شرکت‌های دانش‌بنیان تولیدی نوع یک و دو و همچنین اعضای هیأت علمی حوزه کارآفرینی و علوم تربیتی که تجربه تأسیس شرکت دانش‌بنیان داشته‌اند.

۲) افراد مطلع و آگاه در زمینه شرکت‌های دانش بنیان مانند سرمایه‌گذاران، صندوق‌های مالی، مدیران پارک‌های علم و فناوری و نظایر آن.

انتخاب افراد مورد مصاحبه در هر یک از این دو دسته به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند و به‌روش زنجیره‌ای² یا گلوله‌برفی انجام شد و تا اشباع کامل نظری ادامه پیدا کرد. علت انتخاب این نوع از نمونه‌گیری هدفمند این بود که پژوهشگران به همه افراد مورد نظر در این دو گروه، دسترسی نداشتند و لازم بود بعد از مصاحبه با تعدادی از افراد، از آن‌ها بخواهند افراد با تجربه و مطلع دیگر را در زمینه شرکت‌های دانش‌بنیان معرفی نمایند. از دسته اول، ۱۳ نفر و از دسته دوم، ۶ نفر و در مجموع ۱۹ نفر مورد مصاحبه عمیق رویدادمحور قرار گرفتند. برای انجام مصاحبه از سؤالات نیمه‌ساختاریافته‌ای استفاده شد که با دو تکنیک مختلف تدوین شدند:

³ Situation, Task, Action, Result

⁴ What, When, Where, Why, Who, How

⁵ Constant comparative method

¹ Strass & Corbin

² Chain Sampling

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود روش‌هایی مانند تقویت تفکر انتقادی، یادگیری با تدریس و تقویت روحیه پرسشگری، مضامینی هستند که مرتبط با سؤال پژوهش یعنی روش‌های یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. در مرحله سوم، ۳۰ مضمون شناسایی شده، در درون مقوله‌هایی که فرض می‌شد به هم مرتبط هستند، دسته‌بندی شد و بهترین عنوان مرتبط، برای هر مقوله انتخاب شد. در این پژوهش مضامین فرعی به‌دست آمده به‌عنوان روش‌های فرعی یادگیری و مقوله‌های به‌دست آمده تحت‌عنوان روش‌های اصلی یادگیری در نظر گرفته شدند. جدول ۳ فرآیند مقوله‌سازی از مضامین را نشان می‌دهد.

همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، پنج روش کلی برای یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شد.

جدول ۳) فرآیند مقوله‌سازی از مضامین

مقوله (روش‌های اصلی یادگیری)	مضامین فرعی
یادگیری از تجارب	بهره‌گیری از بازخوردهای محیطی - ارتقای خود آگاهی - برجسته‌سازی پیامدهای مثبت و منفی رفتار - یادگیری از شکست‌های قبلی - یادگیری از تجارب پیشین خود - روش‌های آموزش غیر رسمی و پنهان - بهینه‌کاوی و الگو گرفتن از بهترین رفتارها.
یادگیری خودراهبر	بهره‌مندی از تفکر واگرا - تقویت نگارش تأملی - تقویت ایده پردازی - تقویت تفکر انتقادی - واگذاری تکالیف چالشی - تقویت روحیه پرسش‌گری - استفاده از آموزش‌های غیررسمی.
یادگیری از ذی‌نفعان	یادگیری از زیردستان - یادگیری از مشتریان - استفاده از مشاوران با تجربه - یادگیری از هم‌تایان و رقبا - یادگیری با تدریس - ارتقای کمیت و کیفیت تعاملات.
روش‌های یادگیری آشکار	آموزش‌های دانشگاهی - کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی - یادگیری از اساتید متخصص - بهره‌مندی از یادگیری الکترونیک - استفاده از کتب و مجلات.
بهره‌مندی از ظرفیت‌های متورینگ در یادگیری	همنشینی با افراد با تجربه و توانمند - بهره‌گیری از گفتگوهای تأملی - ایجاد بانک اطلاعاتی از تجارب موفق مدیران - به‌اشتراک‌گذاری دانش، مهارت و تجربیات - استفاده از متورینگ - مستندسازی تجربیات.

تحلیل داده‌های کیفی مکس‌کیودا مورد تحلیل کیفی و کدگذاری قرار گرفت که در بخش یافته‌ها به این مراحل پرداخته خواهد شد.

۵- یافته‌های پژوهش

یافته‌های حاصل از این پژوهش دلالت بر شناسایی روش‌های یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان داشت. برای دستیابی به این یافته‌ها ابتدا مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده، مورد بررسی قرار گرفت و کدگذاری در سه مرحله انجام شد. در مرحله نخست، شواهد گفتاری یعنی وقایع و پدیده‌هایی که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره داشتند و به سوال تحقیق مربوط می‌شد، انتخاب شدند. در مرحله دوم مضامین اولیه موجود در شواهد گفتاری استخراج شد؛ به این صورت که قسمتی یا تمام یک شاهد گفتاری انتخاب شد و به آن برچسب مناسبی که دارای ارتباط معنایی است، اختصاص یافت. جدول ۲ نمونه‌ای از انتخاب شواهد گفتاری و استخراج مضامین از آن را نشان می‌دهد. اعداد موجود در پرانتز به ترتیب شماره پاراگراف مصاحبه و شماره مصاحبه‌شونده را نشان می‌دهد.

جدول ۲) نمونه‌ای از شواهد گفتاری و مضامین مستخرج از آن

مضمون فرعی	شواهد گفتاری
تقویت تفکر انتقادی	«خود تفکر انتقادی هم می‌تونه یک روش ارتقاء اونم خیلی جدی برای مدیران باشه. از این جهت که ساختارهای ذهنی موجود ما رو نسبت به اونچه بهش عادت کردیم به هم میزنه و به ما زمینه نگاه متفاوت و فرصتی برای ارتقاء و تغییر در شایستگیها رو می‌ده» (۲۱-۱۴).
یادگیری با تدریس	«...مثلا میگن بهترین روش یادگرفتن یه چیزی اینه که بری درس بدی. خودت در معرض سؤال باشی و تلاش کنی به دیگران هم یاد بدی، خیلی یادگیریش بیشتر از اینه که فقط بخونی یا حتی بنویسی...» (۸۹-۳).
تقویت روحیه پرسشگری	«یکی دیگه از راهها ارتقای پرسشگری هست در خود. یعنی من بجای اینکه بدنبال جواب باشم بدنبال ایجاد پرسش باشم. این پرسشگری در توسعه یک سری از شایستگی‌هایی که گفتم در عرایضم مؤثره» (۱۹-۱۴).

گرفتن از بهترین رفتارها در یک زمینه خاص می‌تواند تعریفی از این روش باشد.

یادگیری از شکست‌های قبلی می‌تواند تجارب ارزشمندی را در اختیار فرد قرار دهد [۳]. گیب معتقد است که یادگیری و تجربه‌اندوزی از شکست‌های قبلی، یکی از روش‌های اساسی و مهم یادگیری در کارآفرینان محسوب می‌شود [۲۷]. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «یک روش اینه که در این شرکت‌ها گاهی ممکنه تجربیات شکست وجود داشته باشه. اگر این تجربیات شکست خوب تجزیه و تحلیل بشه نگرشها اصلاح میشه...» (۳۷-۱۳). نوتاش نیز در پژوهش خود چارچوبی را از چگونگی یادگیری از شکست در کارآفرینان ایرانی ارائه می‌دهد که شامل ریشه‌ها و پیامدهای شکست و اقدامات انجام‌شده برای مواجهه با شکست و در نهایت آموخته‌های حاصل از آن می‌باشد [۱۸].

پس از انجام مراحل کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا، نقشه یا مدل حاصله از این فرآیند نیز توسط نرم‌افزار استخراج شد که شکل ۲ این مدل را نشان می‌دهد. در ادامه به تعریف و توضیح این روش‌ها پرداخته شده‌است.

• یادگیری از تجارب

یکی از روش‌های یادگیری در مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان از منظر مصاحبه‌شوندگان، یادگیری از تجارب است. استفاده از روش‌های یادگیری پنهان مانند بهره‌مندی از بازخوردهای محیطی و ارتقای خودآگاهی، جهت شناخت نقاط مثبت و منفی خویش و استفاده از تجارب پیشین و همچنین برجسته‌سازی عواقب رفتار منفی و پیامدها و دستاوردهای رفتار مثبت، جهت تغییر و تحول در نگرش فردی و الگو



شکل ۱) روش‌های یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان

متعددی انجام شده که تجربیات کارآفرینان را در یادگیری و توسعه آن‌ها مهم و تأثیرگذار قلمداد کرده‌اند [۱۴]. یداللهی و همکاران نیز در یافته‌های پژوهش خود، یادگیری تجربی و

تجارب عملی و کاری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان بسیار می‌تواند در یادگیری آن‌ها و متعاقباً در رشد و موفقیت شرکت مؤثر باشد [۲۸]. یادگیری از تجربه ریشه در تئوری یادگیری تجربی کالب دارد [۱۰]. بر اساس این تئوری پژوهش‌های

موجود. بهینه‌کاوی^۴، در واقع مقایسه رفتارهاست. مقایسه دو فرد شاید درست نباشد ولی مقایسه رفتار دو فرد، مطلوب هست. هر جا به مقایسه آدمها بپردازیم به اشتباه رفتیم چون عزت نفس اونها رو سرکوب میکنیم. امیدشون رو خودباوریشون رو. ولی هر جا رفتارها و موقعیتها رو با هم مقایسه کنیم خوبه. بنابراین بهینه‌کاوی هم اینجا به روش توسعه است» (۳۵-۱۴).

• یادگیری خودراهبر

یادگیری خودراهبر روشی مؤثر در یادگیری بزرگسالان تلقی می‌شود [۳۲]. خودراهبری در یادگیری ریشه در تئوری‌های انگیزشی مانند تئوری مازلو^۵ دارد [۳۳]. در واقع خودراهبری میزان مسئولیت‌پذیری فرد برای یادگیری خویش در نظر گرفته می‌شود [۳۴]. اما با توجه به یافته‌های این پژوهش، این نوع یادگیری را می‌توان استفاده از روش‌های یادگیری غیررسمی مانند تقویت ایده‌پردازی، تفکر واگرا، تفکر انتقادی و روحیه پرسشگری و نگارش تأملی در خود و همچنین تدریس به دیگران تلقی نمود. داشتن نگاه و تفکر واگرا از شایستگی‌های ضروری کارآفرینان در شرکت‌های کوچک و متوسط محسوب می‌شود [۳۵]. در واقع توسعه تفکر واگرا، موجب افزایش خلاقیت و در نتیجه بهبود یادگیری در مدیران می‌شود. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان معتقد است: «یکی دیگه از روش‌های توسعه این ویژگی‌ها نگاه واگرا داشتن است. آشنایی با تکنیک‌های نگاه واگرا کمک میکنه به خلاقیت. به اینکه وقتی با یه مسئله‌ای روبرو می‌شم چطور به راه حل رو تبدیل به ده راه حل کنم. این‌ها تکنیک داره و آشنایی با این تکنیک‌ها به من کمک میکنه تا خودم رو توسعه بدم...» (۳۹-۱۴).

از پیامدهای داشتن تفکر واگرا افزایش توانایی ایده‌پردازی است [۳۴]. بنابراین تقویت ایده‌پردازی خود به‌عنوان یک روش برای بهبود یادگیری، از همان سال‌های ابتدای آموزش به افراد، در طرز تفکر و بینش آن‌ها در آینده تأثیر بسیاری دارد. در شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل ماهیت این شرکت‌ها توانایی ایده‌پردازی و تبدیل ایده به محصول برای مدیران اجتناب ناپذیر و مهم‌تر است: «یا در دانشگاه‌ها ما الان اینجا دانشجو

حین عمل را مقدم بر یادگیری‌های پیشین قلمداد نموده‌اند که در این زمینه با پژوهش حاضر مطابقت دارد [۲۹].

بنابراین، می‌توان گفت یادگیری از تجارب قبلی در شرکت‌های دانش‌بنیان که با ابهامات و پیچیدگی‌های زیادی روبه‌رو هستند و معمولاً بسیاری از فعالیت‌ها جدید است، اهمیت مضاعفی دارد: «راستش بخشی از این یادگیری باید توی کارهای قبلی اون فرد به دست اومده باشه. یعنی قبل از اینکه فرد شرکتی رو بزنه ممکنه کارهای دیگه‌ای را انجام داده باشه. مثلاً سابقه کارمندی، مدیریت یا سابقه کار کردن در تیم دیگری به عنوان عضو اگر فرد داشته باشه، بخش خوبی از این شایستگی‌ها رو ممکنه به دست آورده باشه» (۱۷-۱۹). در واقع تجربیات عملی، مکمل یادگیری مسائل به‌صورت تئوری است: «... ممکنه من شش ساعت یا اصلاً به ترم رفته باشم تجارت اینترنتی خونده باشم ولی اون چیزی که باعث میشه من به کاره‌ای بشم اونیه که در عمل یاد می‌گیرم...» (۷۹-۲).

گراوان^۱ و همکاران [۳۰]، ارزیابی شدن کارآفرینان به‌وسیله قضاوت‌های مردم و رویدادها را در خلال بازخوردهای مستقیم، به‌عنوان منبع یادگیری در آنان در نظر می‌گیرند. بنابراین آگاهی‌یافتن از بازخوردهای محیطی نیز، برای مدیران در این شرکت‌ها بسیار ضروری است: «... دومین مانع کوربودن نسبت به محیط و کارکردن در یک محیط خلأ هست. یعنی معتقد باشه من دارم کار خوبی میکنم و کاری ندارم بقیه چی میگن. درواقع بستن حلقه بازخورد با محیط بیرون...» (۳۳-۱۹).

درواقع می‌توان گفت گرچه استقلال فکری برای مدیران این شرکت‌ها لازم است اما این استقلال نباید منجر به فعالیت در فضای خلأ و عدم‌آگاهی از محیط پیرامون و ذی‌نفعان شرکت شود. بهینه‌کاوی نیز روش سودمندی در ارتقای مدیران تلقی می‌شود که می‌تواند شامل الگوپذیری یک فرد از بهترین رفتار و تجارب افراد دیگر باشد. الگوپذیری به‌معنای تقلید صرف^۲ از رفتار دیگران نیست بلکه فرآیند بازآفرینی^۳ مجدد یک رفتار مطلوب است. در بازآفرینی یک رفتار نقاط قوت آن رفتار الگوبرداری می‌شود و نقاط ضعف و خطاها اصلاح می‌گردد [۳۱]: «مقایسه فرد در یک زمینه خاص با بهترین رفتارهای

⁴ Best practice
⁵ Maslow

¹ Garavan
² Replication
³ Re-Creation

[۳۷،۳۶،۳۴]. بنابراین می‌توان گفت مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با استفاده از ارتباطات خود و شبکه‌سازی با ذی‌نفعان، بیاموزند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین می‌گوید: «... البته من معتقدم بخش زیادی از آموزشها و یادگیری در شبکه‌سازی و تعامل با مجامعی که در اون افراد و مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان جمع میشن و مشکلاتشون رو مطرح میکنند صورت می‌گیره...» (۲۱-۱۹). یادگیری از رقبا ریشه در نظریه‌های یادگیری پاداش‌محور دارد [۳۸] و یکی از روش‌های مؤثر در یادگیری و توسعه مدیران تلقی می‌شود. در این زمینه مصاحبه‌شونده‌ای می‌گوید: «...یکی دیگه یادگیری از رقباست، کسایی دیگه این محصولاتشون شبیه اون حالا یا تو کلاس او دارن ارائه میکنند، دائماً باید ببینم، ببینم اونا دارن چیکار میکنن، چه نوآوری‌هایی خرج دادن، چه طراحی‌هایی، یادگیری از همکاران خودش، یعنی درون شرکت، این یکی از انواع یادگیریه...» (۳۷-۲). این یادگیری می‌تواند شامل شرکت‌های همتای موفق و حتی شرکت‌هایی باشد که شکست خورده‌اند: «... یکی از یادگیری‌ها هم، یادگیری از همین شرکت‌های دانش‌بنیان دیگه است حالا چه موفق شده‌هاش، چه شکست خورده‌هاش...» (۷۱-۲).

مدیران گاهی لازم است از زیردستان خود نیز مسائلی را بیاموزند. در شرکت‌های دانش‌بنیان، در بیشتر موارد زیردستان افراد متخصصی هستند که در زمینه فنی از خود مدیر تخصص بیشتری دارند. بنابراین یادگیری از آنها برای مدیران می‌تواند روشی برای ارتقاء باشد: «باز هم به کارهای فنی حتماً باید احاطه داشته باشیم، باید بدونیم که اونا (کسانی که در شرکت مشغول به کار هستند) چه کارهایی کردن، گاهی اوقات لازمه که از خودشون یکسری اطلاعات بگیریم و اون اطلاعات رو به جوری درواقع بیاریم تو کار...» (۵۷-۱۰).

همچنین مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان به دلیل جدید بودن محصولاتشان لازم است به صورت مداوم از مشتریان خود بازخورد بگیرند و حتی گاهی از آنها بیاموزند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این خصوص معتقد است: «یکی دیگه، یادگیری از مشتری است. اگر که مدیر شرکت دنبال اینه که محصولش رو روز به روز بهتر کنه، خیلی خوبه که از

داریم، شاید من صد تا پایان‌نامه داشتم، ولی ته این پایان‌نامه‌ها هیچ کدام محصول نبوده. دیدمونو عوض کنیم که ما بیاییم کاری بکنیم، پایان‌نامه‌هامونو، پروژه‌هامونو، بچه‌هامونو از دبستان، دبیرستان، دانشجو جوری تربیت کنیم که یک ایده‌ای رو بپرورونه و این ایده رو به محصول تبدیل کنه. این اونوقت می‌تونه کمک کنه» (۲۹-۱۵).

همچنین مدیران برای ارتقای شایستگی‌های خود می‌توانند برای خود تکالیف چالشی در نظر بگیرند. گیب در مدلی که برای یادگیری کارآفرینان ارائه داده است، یادگیری در خلال تجربیات کاری چالشی را جزء منابع عملی قلمداد نموده است [۱۶]. انجام کارهای سخت و چالشی می‌تواند مدیران را از روزمرگی و رکود برهاند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه می‌گوید: «مثلاً بحث واگذاری تکالیف چالشی است. با انجام کارهای سخت آدمها نه تنها کار میکنند بلکه سطح شایستگی‌های خودشون رو هم بالاتر می‌برند البته واگذاری این تکلیف توسط خود مدیر هست نه شخص دیگه و این باید آگاهانه باشه. چون به زمانی هست شما به یک تکلیف به عنوان بار اضافی نگاه می‌کنید و به وقت بعنوان یک فرصت به اون نگاه می‌کنید. اگر این نگاه وجود نداشته باشه الزاماً اون ارتقاء هم اتفاق نمی‌افته...» (۱۷-۱۴).

• یادگیری از ذی‌نفعان

می‌توان این روش یادگیری را برگرفته از تئوری مدیریت ذی‌نفعان دانست که اولین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. هر فرد یا گروهی که در دستیابی به اهداف شرکت تأثیر می‌گذارد و یا از آن تأثیر می‌پذیرد، ذی‌نفع شرکت تلقی می‌شود [۳۵]. بنابراین این تعریف می‌تواند طیف گسترده‌ای شامل مشتریان، سرمایه‌گذاران و کارپردازان شرکت را دربرداشته باشد. در این پژوهش بر اساس یافته‌ها، تعاملات و ارتباطاتی که به صورت ایجاد شبکه‌های همکاری غیررسمی و یا مجامع و اصناف، به منظور کسب و به اشتراک‌گذاری تجربه و یادگیری از زیردستان، مشتریان، همتایان، رقبا و افراد مرتبط به حوزه فعالیت شرکت انجام می‌شود، به عنوان یادگیری از ذی‌نفعان تعریف شده است.

شبکه‌سازی و مهارت‌های ارتباطی به‌طور مکرر در پژوهش‌ها به عنوان شایستگی حیاتی برای کارآفرینان و مدیران شرکت‌های کوچک و متوسط مورد توجه قرار گرفته است

دادی، هم خودش کار رو یاد گرفته دیگه، دیگه اینکه حالا تو اون مرحله بهش میگی بیا حالا دوره آموزشی شرکت کن به نظرم خیلی باز کاربردی نیست» (۲۱-۹).

در مقابل مصاحبه شونده‌گانی بر ضرورت آموزش‌های مستقیم، مانند آموزش‌های دانشگاهی تأکید داشتند: «در مورد شرکت میتونم بگم بیشتره رفع چالش‌ها مون مدل آزمون و خطایی بوده، یعنی من خودم رشته تحصیلیم تو کارشناسی مهندسی پزشکی بوده و ارشدم MBA بوده، اگر اطلاعاتی که من بعد از ارشد پیدا کردم، این‌ها رو تو شروع کار می‌دونستم جلوی خیلی از خسارات را می‌گرفتم» (۱۸-۶).

پژوهش کلنسی‌ترولین^۱ نیز وجود آموزش عالی فناوری‌محور را در یادگیری مدیران کارآفرین شرکت‌های کوچک و متوسط مؤثر می‌داند [۳۹]. می‌توان گفت بهره‌گیری از آموزش‌های مستقیم مانند کارگاه‌های آموزشی شرط لازم، اما نه کافی برای ارتقای مدیران است. یافته‌ها حاکی از آن است که کارگاه‌های آموزشی اگر مطالب مفید و سازنده‌ای مانند بیان تجربیات افراد را ارائه دهند می‌توانند اثربخشی بالایی داشته باشند: «مثلاً توی شتاب‌دهنده‌ها و مراکز یه سری کلاس‌های آموزشی خاصه که اینا باید برن شرکت کنند، ببینید من قبلاً وقتی میشد اسم کارگاه میومدم، میگفتم چیه میریم اونجا یه مشت مثلاً حرفای تکراری و غیر کاربردی، بعد رفتم دارم میبینم نه بابا اینا دانش تست شده و تجربه بین‌المللیه، یعنی من اخیراً تو یه کارگاه‌هایی شرکت میکنم میبینم چقدر این مهمه...» (۵۱-۵).

• بهره‌مندی از ظرفیت متورینگ در یادگیری

فعالیت‌های متورینگ فضای یادگیری دوطرفه‌ای را برای متنی و متور ایجاد می‌نماید [۴۰]. این روش بر همنشینی مؤثر با افراد توانمند و با تجربه که به‌صورت مرشد و راهبر عمل می‌کنند به‌منظور یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش، مهارت و تجربیات و بهره‌مندی از تجربیات موفق تأکید دارد. برخی از یافته‌های پژوهش رضایی‌زاده تأثیر متورینگ بر یادگیری کارآفرینان را نشان می‌دهد [۳۷].

گرچه روش‌های زیادی برای آموزش رسمی وجود دارد اما روش‌های غیر رسمی میتواند تأثیر دوجندانی بر یادگیری افراد بگذارد: «حالا یه بخشی از این آموزش‌ها رسمیه، شتاب‌دهنده

مشتریش یاد بگیره، یعنی این که مشتری‌اش بهش بگه که چه اشکالی تو محصولت هست، چجور بشه بهتر میشه...» (۳۶-۲).

یافته‌های پژوهش گیب [۱۶] و دیکینز [۱۷] نیز که منجر به ارائه دو مدل یادگیری مدیران- صاحبان شرکت‌های کوچک و متوسط شد، مؤید پژوهش حاضر است. چرا که در این دو مدل نیز، یادگیری از مشتریان، رقبا، سرمایه‌گذاران و دیگر ذی‌نفعان شرکت، به‌عنوان منبع یادگیری عملی مدیران شناسایی شد.

استفاده از مشاوران با تجربه نیز می‌تواند تأثیر به‌سزایی جهت ارتقای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باشد. مصاحبه‌شوندگان متعددی بر این مسئله تأکید داشتند. مثلاً یکی از مصاحبه‌شوندگان چنین می‌گوید:

«مشاوره یعنی اینکه من یه دانشی دارم میام به شما مشورت میدم، الزاماً متخصص حوزه شما ممکنه نباشم، شما خودت یه چیزهایی رو از من بهتر میدونی، من مشاورم تو یه حوزه-ای به شما مشورت میدم شما تصمیم می‌گیری...» (۲۵-۹).

در بعضی نیز مواقع مشاور فردی است که خود تجربه شکست در زمینه‌ای را داشته باشد.

• روش‌های یادگیری مستقیم

بسیاری از روش‌های یادگیری، غیرمستقیم و غیررسمی است. اما روش‌های آموزش و یادگیری رسمی [۸] مانند آموزش‌های کوتاه‌مدت و تخصصی و استفاده از سمینارها، کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی تخصصی و آموزش‌های مجازی، کتب و بسته‌های آموزشی و دعوت از اساتید متخصص و آموزش‌های دانشگاهی نیز می‌تواند از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، در آموزش مدیران اثربخش باشد. این روش‌ها مورد توجه بعضی از افراد مورد مصاحبه قرار داشت، هرچند مصاحبه‌شونده‌گانی بر مفید نبودن این روش‌ها تأکید داشتند. به‌طور مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید: «یک روش ضعیف و کم توان برای یادگیری مدیران، آموزش‌های آشکار هست. مثل گذاشتن کارگاه یا دادن کتاب و جزوه و درست کردن بسته مهارتی» (۱۶-۱۴).

مصاحبه‌شونده دیگری نیز در این زمینه چنین بیان می‌دارد: «... یعنی شما وقتی به طرف مشاوره میدی، خدمات مشاوره‌ای، خدمات توسعه کسب‌وکار بهش میدی، هم بهش خدمت

^۱ Colenci Trevelin

ذی‌نفعان» و «بهره‌مندی از ظرفیت متورینگ در یادگیری» به‌طور ضمنی و غیررسمی بر یادگیری مدیران دلالت دارند. به‌طور مثال در روش یادگیری از تجارب، یک مدیر به‌صورت ضمنی و غیررسمی از تجارب موفقیت یا شکست خود یاد می‌گیرد. بنابراین، می‌توان گفت این چهار روش با آموزه‌های تئوری یادگیری بزرگسالان، یادگیری تجربی و یادگیری اجتماعی منطبق هستند. چرا که این تئوری‌ها همگی بر ضرورت توجه به تجربیات، مشاهدات و ارتباطات فرد یادگیرنده به‌جای تأکید بر آموزش‌های رسمی و آشکار دارند و خودمحموری در امر یادگیری و عدم‌تدوین برنامه‌های رسمی از پیش تعیین‌شده را برای آموزش بزرگسالان ضروری می‌دانند.

به‌خصوص می‌توان گفت تقدم یادگیری از تجارب بر انواع دیگر یادگیری در مدیران این شرکت‌ها بسیار مشهود است. بر اساس چرخه یادگیری تجربی، مدیران رفتار دیگران را مشاهده می‌کنند، آن‌را به کار می‌گیرند و عمل می‌کنند و سپس از رفتارهای خود و دیگران الگویی را برای یادگیری خود می‌سازند. مشاهده رفتار مدیران در شرکت‌های مشابه می‌تواند برای مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان یادگیری در پی داشته باشد. اگر این شرکت‌ها موفق باشند این یادگیری از نوع بهینه‌کاوی و الگوگیری از بهترین رفتارها خواهد بود و اگر این شرکت‌ها شکست را تجربه کرده باشند یادگیری از شکست آنان نیز سودمند است. بنابراین توجه به هم‌تایان مشتریان و به‌طور کلی ذی‌نفعان شرکت برای مدیران اهمیت دارد.

از سوی دیگر سرمایه‌گذاران مالی و مشاوران و کسانی که به نوعی با شرکت‌های دانش‌بنیان سروکار دارند می‌توانند در کنار ارائه خدماتی همچون وام‌ها و تسهیلات، تجربیات خود را در تعامل با مدیران شرکت‌های مختلف مستندسازی نموده و به اشتراک بگذارند.

ایجاد شبکه‌ای از مدیران و برگزاری جلسات تبادل و به اشتراک‌گذاری این تجربیات می‌تواند بسیار سودمند باشد. این شبکه‌ها می‌تواند جنبه غیررسمی داشته و یا به‌صورت رسمی در پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد و نهادهای مشابه آن برگزار شود. اما پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد، که به منظور رشد و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان تأسیس شده‌اند

برنامه می‌ذاره، رشد برنامه می‌ذاره... به بخشی از اینا به‌صورت غیررسمی اتفاق می‌فته، من وقتی با یک نفر دارم مشارکت میکنم، به خورده به اون نزدیک میشم، دو تا جلسه با هم نهار میخوریم، اون منو به به یه نفر معرفی بکنه، من وزن این غیر رسمی‌ها رو شاید از وزن رسمی هم بالاتر ببینم» (۵۲-۵). یکی از محاسن همنشینی و ارتباط با افرادی که در زمینه خاصی به‌لحاظ تجربه و توانایی بالاتر هستند می‌تواند جلوگیری از تکرار مجدد خطاهای مدیران باشد. نکته قابل توجه این است که این همنشینی باید هدفمند و آگاهانه باشد؛ چرا که در غیر این صورت اثر زیادی نخواهد داشت. همچنین برای کمک به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان لازم است افرادی که به‌عنوان اسطوره در فضای فناوری می‌درخشند شناسایی شوند و از آن‌ها بعنوان متور استفاده شود: «یعنی ما یکسری اسطوره‌ها، یکسری آدم‌هایی که در واقع تو اون بالای فضای فناوری مون دارن میدرخشن اینا رو باید شناسایی بکنیم و انتخاب بکنیم، این موضوع اوله که فکر میکنم که جامعه حتماً نسبت بهش مسئله و باید این کار رو انجام بده که بتونه کمک بکنه به مدیریت شرکت‌ها...» (۳۶-۵). همچنین متور می‌تواند فردی در جمع افراد شرکت باشد و به‌عنوان الگو مورد پذیرش باشد.

۶- نتیجه‌گیری

مسئله یادگیری مدیران در شرکت‌های کوچک و متوسط و به ویژه مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، در مقایسه با سازمان‌های بزرگ بسیار ضروری است. چرا که مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان، اغلب کارآفرینان جوانی هستند که در رشته‌های فنی، مهندسی و پزشکی و امثال آن متخصص هستند. علت تخصص بالای این کارآفرینان به نوع فعالیت این شرکت‌ها مربوط است. چرا که تقریباً همه شرکت‌های دانش‌بنیان، فعالیت‌های مبتنی بر فناوری‌های پیچیده و بالا دارند.

در این پژوهش، پنج روش کلی برای یادگیری مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان شناسایی شد. نکته حائز اهمیت در این روش‌ها این است که تنها «استفاده از روش‌های یادگیری آشکار» بر آموزش و یادگیری مستقیم و رسمی در مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان تأکید دارد و چهار روش دیگر یعنی «یادگیری از تجارب»، «یادگیری خودراهبر»، «یادگیری از

orientation. *International Small Business Journal*, 24(3), 299-323.

[4] Deakins, D., & Bensemann, J. (2018). **Entrepreneurial Learning and Innovation: Qualitative Evidence from Agri-business Technology-based Small Firms in New Zealand.** *International Journal of Innovation and Learning*, 23(3), 318-338.

Rannikko, H. (2012). **Early Development of New Technology-based Firms: a Longitudinal Analysis on New Technology-based Firms' development from population level and firm level perspectives.**

[6] Noe, R. (2017). **Employee training and development.** *Tehran: Aiejh.* {In Persian}

[7] Ruiz-Jiménez, J. M., & Del Mar Fuentes-Fuentes, M. (2016). **Management Capabilities, Innovation, And Gender Diversity in the Top Management Team: An Empirical Analysis in Technology-based SMEs.** *BRQ, Business Research Quarterly*, 19(2), 107-121.

[8] Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership* (3rd ed.). London: Koganpage.

[9] Esfanyari Gisoor, H., Karami, M. & Ahanchian, M. (2016). **Applying and Evaluating the Effectiveness of the Andragogy Knowles Model in the Training of Managers.** *Quarterly Journal of Train & Development of Human Resource*, 3(8), 143-67. {In Persian}

[10] Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development.* FT press.

[11] Kadivar, P. (2010). *Educational Psychology.* Tehran: Samt. {In Persian}

[12] Kameda, T., & Nakanishi, D. (2003). **Does Social/Cultural Learning Increase Human Adaptability? Rogers's question revisited.** *Evolution and Human Behavior*, 24(4): 242-260.

[13] Richerson, P. J., & Boyd, R. (2000). **Climate, Culture and the Evolution of Cognition.** *The evolution of cognition*, 329-345.

[14] Man, T. W. Y. (2007). **Understanding Entrepreneurial Learning: a Competency Approach.** *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(3), 189-198.

[15] Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). **A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning.** *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16.

[16] Gibb, A. A. (1997). **Small Firms' Training and Competitiveness. Building Upon the Small Business as a Learning Organization.** *International small business journal*, 15(3), 13-29.

[17] Deakins, D., Battisti, M., Coetzer, A., & Roxas, H. (2012). **Predicting Management Development and Learning Behaviour in New Zealand SMEs.** *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(1), 11-24.

[18] Notash, H. (2014). **Developing a Frame Work of Entrepreneurial Learning from Failures for Iranian Habitual Entrepreneurs: a Process**

زمانی می‌توانند به مسئله یادگیری و رشد مدیران این شرکت ها به صورت کاربردی کمک کنند که برگزاری جلسات هم‌اندیشی و تبادل تجربه بر اساس نیاز مدیران انجام شود و برگزاری جلساتی برای ارائه و گزارش فعالیت‌ها آن‌گونه که مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند چندان سودمند نیست.

آگاهی مدیران از نیاز به یادگیری نیز در یادگیری آنان اهمیت زیادی دارد؛ زیرا تا زمانی که خود فرد نیاز به یادگیری را در خود حس نکند، به دنبال روشی برای غلبه بر این نیاز نیز نخواهد بود. مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان می‌بایست خودرا هبری در امر یادگیری را مورد توجه قرار دهند. می‌توان گفت مفاهیمی همچون تقویت تفکر واگرا یعنی متفاوت اندیشیدن و توجه به خلاقیت، واگذاری تکالیف چالشی، تقویت ایده‌پردازی در خود که در این پژوهش شناسایی شدند، اگر توسط مدیران مورد توجه قرار بگیرند می‌توانند در یادگیری و توسعه آنها مؤثر باشند و گرنه برگزاری سمینارها و کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی در این خصوص تأثیر ضعیف و کم رنگی را به دنبال خواهند داشت.

اما سیاست‌گذاران حوزه دانش‌بنیان و ذی‌نفعان بیرونی این شرکت‌ها نیز می‌توانند در تسهیل یادگیری مدیران نقش داشته باشند. آن‌ها می‌توانند تدابیری را برای برگزاری دوره‌ها یا آموزش‌هایی در زمینه خودرا هبری در امر توسعه، برای مدیران این شرکت‌ها و کارآفرینانی که در صدد تأسیس شرکت هستند اتخاذ نمایند. چرا که خودرا هبری می‌تواند موتور محرک روش‌های دیگر شناسایی شده برای یادگیری مدیران باشد.

References

منابع

- [1] Nonaka, I. (1998). **The Knowledge-Creating Company.** *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Publishing, Boston.
- [2] Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). **Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices.** *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 41(3), 309-324.
- [3] Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). **Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External**

- [34] Volery, T., Mueller, S., & Von Siemens, B. (2015). **Entrepreneur Ambidexterity: A Study of Entrepreneur Behaviors and Competencies in Growth-Oriented Small and Medium-Sized Enterprises.** *International Small Business Journal*, 33(2), 109-129.
- [35] Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [36] Hussin, M. R. A., Alias, R. A., & Ismail, K. (2013). **An Action Research Approach for the Development of Cost Management Skills Training Program among the Owners of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia.** *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 91, 515-521.
- [37] Rezaei-zadeh, M. (2014). **An Analysis Of Core Entrepreneurial Competencies, Their Independencies and Their Cultivating Approaches in Virtual Education using A Collective Intelligence Methodology.** Doctoral dissertation, university of limerick.
- [38] Howard-Jones, P. A., Bogacz, R., Yoo, J. H., Leonards, U., & Demetriou, S. (2010). **The Neural Mechanisms of Learning from Competitors.** *Neuroimage*, 53(2), 790-799.
- [39] Colenci Trevelin, A. T. (2018). **Technological higher education and the Impact of Learning styles in Skills Development for Entrepreneurial managers of Small businesses.** *Journal of Learning Styles*, 22(11), 27-48.
- [40] Salinitri, G. (2005). **The Effects of Formal Mentoring on the Retention rates for First-year, low achieving students.** *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'education*, 853-873.
- Approach.** *Journal of Entrepreneurial developing*, 6(4), 131-149. {In Persian}
- [19] Mohammadi Elyasi, GH. Zafarian, R. & Mafi, B. (2016). **Identification of Learning Sources and Methods for Iranian Internet Entrepreneurs: Typology and Prioritization of Learning Methods.** *Journal of Information Technology Management* 8(2), 373-392. {In Persian}
- [20] Gray, C., & Mabey, C. (2005). **Management Development: Key Differences between Small and Large Businesses in Europe.** *International small business journal*, 23(5), 467-85.
- [21] Bazargan, A. (2016). **Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods.** Tehran: Didar. {In Persian}.
- [22] Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Tehran: j daneshgahi. {In Persian}.
- [23] Strauss, A. & Corbin, J. (2017). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Grounded Theory*. Tehran: Ney. {In Persian}.
- [24] Braun, V. & Clarke, V. (2006). **Using Thematic Analysis in Psychology.** *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- [25] Kessler, R. (2006). **Competency-based interviews,** *Career Pr Inc*.
- [26] Jang, S., and Woo, W. (2005). **Unified Context Representing User-Centric Context: Who, Where, When, What, How and Why.** *In ubiPCMM*.
- [27] Gibb, A. A. (1993). **Enterprise Culture and Education: Understanding Enterprise Education and its Links with Small Business, Entrepreneurship and Wider Educational Goals.** *International small business journal*, 11(3), 11-34. DOI: 10.1177/026624269301100301.
- [28] Colombo, M. G., & Grilli, L. (2005). **Founders' Human Capital and the Growth of New Technology-Based Firms: A Competence-Based View.** *Research policy*, 34(6), 795-816.
- [29] Yadollahi Farsi, J., baradaran, M.S., Hejazi, R. & Akbari, M. (2018). **Extending the Concept of Technology Entrepreneurs' Competence by an Interpretive Approach; a Phenomenological Study.** *Journal of Science and Technology policy*, 10 (3), 44-58. {In Persian}
- [30] Garavan, T. N., & O' Cinneide, B. (1994). **Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation-part 1.** *Journal of European industrial training*, 18(8), 3-12.
- [31] Lervik, J. E., Hennesstad, B. W., Amdam, R. P., Lunnan, R., & Nilsen, S. M. (2005). **Implementing human resource development best practices: Replication or re-creation?** *Human Resource Development International*, 8(3), 345-360.
- [32] Fisher, M., King, J., & Tague, G. (2001). **Development of a Self-Directed Learning Readiness Scale for Nursing Education.** *Nurse education today*, 21(7), 516-525.
- [33] Stansfield, L. M. (1996). **Is Self-Development the Key to the Future? Participant Views of Self-Directed and Experiential Learning Methods.** *Management Learning*, 27(4), 429-445.