

# Designing and Explaining the Strategic Orientation Model in Knowledge-Based Companies in Iran

**Saeed Habibi**

\*Corresponding author, PhD in Marketing Management, University of Tehran, Kish International Campus, Kish Island, Iran. Email: sd\_habibi@yahoo.com

**Seyed Abolghasem Mira**

Assistant Prof. in Business Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. Email: smira@ut.ac.ir

## Abstract

**Objective:** Provided that business units encounter problems due to the lack of attention to competitive environment and their failure in crafting accurate strategy as well, one of the most important factors for capturing sustainable competitive advantage is the speed of responding to the needs of the market and customers, according to the resources available. Therefore, Strategic orientation issue is highly practical. The present study aims to design and to explain the strategic orientation model in Iran's knowledge-based companies.

**Methods** This study is expletory in nature and considered as fundamental in terms of purpose. The statistical population consists of 19 experts of intensive knowledge-based companies in Iran's Science and Technology Park, benefited from considerable experience and expertise in directing their startups to improve performance and market entry. Purposeful sampling was taken by the aid of snowball technique. Data was analyzed using grounded theory methodology and in-depth interviews were conducted in terms of data gathering.

**Results:** Based on the results, these categories discovered: market orientation, casual conditions, cost-oriented and learning-oriented, Formalism and brand orientation, innovation orientation, entrepreneurial orientation, and authoritarian on the market.

**Conclusion:** Based on the research: phenomenon is market orientation, category of futurism is casual conditions, cost-oriented and learning-oriented have been recognized as intervening conditions, and formalism was context and strategies were categories of brand orientation, innovation orientation and entrepreneurial orientation. Consequences were authoritarian on the market.

**Keywords:** Strategic orientation, Market orientation, Design, Knowledge-based, Companies.

**Citation:** Habibi, S., & Mira, S.A. (2018). Designing and Explaining the Strategic Orientation Model in Knowledge-Based Companies in Iran. *Journal of Business Management*, 10(3), 603-622. (in Persian)

---

Journal of Business Management, 2018, Vol. 10, No.3, pp. 603-622

DOI: 10.22059/jibm.2017.235555.2642

Received: June 3, 2017; Accepted: October 29, 2017

© Faculty of Management, University of Tehran

# طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران

سعید حبیبی

\* نویسنده مسئول، دکتری مدیریت بازرگانی، پردیس کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: sd\_habibi@yahoo.com

سید ابوالقاسم میرا

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: smira@ut.ac.ir

## چکیده

**هدف:** واحدهای کسب‌وکار به دلیل کم‌توجهی به محیط رقابتی و نداشتن استراتژی دقیق برای مقابله با این شرایط، با مشکل روبه‌رو می‌شوند، یکی از مهم‌ترین عواملی که موجب می‌شود سازمان‌ها مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، سرعت پاسخگویی در زمینه نیازهای بازار و مشتریان با توجه به منابع در اختیار است؛ از این رو موضوع جهت‌گیری استراتژیک در این زمینه بسیار کاربردی است. هدف پژوهش حاضر نیز طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران است.

**روش:** روش پژوهش ماهیت اکتشافی دارد و از نظر هدف بنیادین به‌شمار می‌رود. جامعه آماری، خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان واقع در پارک‌های علم و فناوری ایران است. خبرگان این پژوهش در زمینه تشکیل استارت‌آپ‌ها دارای تخصص هستند. همه ۱۹ فرد انتخاب‌شده در زمینه جهت‌دهی به شرکت‌های خود در راستای بهبود عملکرد و ورود به بازار، تجربه کافی داشتند. رویکرد نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش داده‌بنیاد و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق، شناسایی ابعاد آینده‌گرایی، بازارگرایی، هزینه‌گرایی، یادگیری، رسمیت‌گرایی، برندگرایی، نوآوری، کارآفرینی و در نهایت سلطه‌گرایی است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق به شناسایی این مقوله‌ها انجامید: در زمینه شرایط علی، آینده‌گرایی؛ در زمینه پدیده اصلی، بازارگرایی؛ در رابطه با شرایط مداخله‌گر، هزینه‌گرایی و یادگیری‌گرایی؛ در بخش بستر حاکم، رسمیت‌گرایی و در رابطه با راهبرد اصلی، مقوله‌های برندگرایی، نوآوری‌گرایی و کارآفرینی‌گرایی شناسایی شد. شایان ذکر است که پیامد اصلی مدل، سلطه‌گرایی در بازار بود.

**کلیدواژه‌ها:** بازارگرایی، تئوری داده‌بنیاد، جهت‌گیری استراتژیک، سلطه‌جویی، کدگذاری.

**استناد:** میرا، ابوالقاسم و حبیبی، سعید (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان ایران.

فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۰(۳)، ۶۰۳-۶۲۲.

نشریه مدیریت بازرگانی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۳، صص. ۶۰۳-۶۲۲

DOI: 10.22059/jibm.2017.235555.2642

دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۲۳، پذیرش: ۱۳۹۶/۰۸/۰۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

در دنیای کسب‌وکار پویا و بیش از حد رقابتی امروز، بنگاه‌ها باید نیازهای بازارها و مشتریان فعلی خود را درک کرده و به آن پاسخ دهند (شیوا، آقازاده و حیدری، ۱۳۹۵). به‌علاوه، آنها باید نیازهای متغیر مشتریان و بازارهای درحال ظهور را نیز کشف کنند و خود را با آنها تطبیق دهند. به این منظور، بهتر است بنگاه‌ها علاوه بر استفاده از محصولات و خدمات موجود و مزیت‌های رقابتی جاری، از ایده‌ها و فرایندهای جدید نیز بهره برده و محصولات و خدمات جدیدی را توسعه دهند (فکور ثقیه و صادقی، ۱۳۹۵). به بیانی، دستیابی به نوآوری‌های فناورانه و افزایش آنها، موضوعی است که تمام شرکت‌ها، صرف نظر از اندازه و زمینه فعالیت خود، به اهمیت آن پی برده‌اند. این موضوع به‌خصوص در شرکت‌های دانش‌بنیان که هدف اصلی از تأسیس آنها، تجاری‌سازی دستاوردهای علمی است، اهمیت بیشتری دارد. در این گونه شرکت‌ها رمز موفقیت در تجاری‌سازی دستاوردها و ادامه حیات در بازاری که همواره دستخوش تغییرات فناورانه است، برخورداری از نوآوری‌هایی است که به نحوی موجب تمایز میان محصولات شرکت به‌عنوان نوعی دستاورد دانشی و محصولات سایر شرکت‌های فعال در بازار شود. به بیان دیگر، در چنین موقعیتی، منبع واقعی خلق مزیت رقابتی برای مؤسسه‌های خدمت‌محور را باید توانمندی آنها در ارائه ارزش متمایز برای مشتریان در مقایسه با سایر رقبا دانست. در این وضعیت، مدیران برای موفقیت در بازار، به‌دنبال رویکردهای مدیریتی‌ای هستند که بتواند آنها را در دستیابی به این هدف کمک کند (استیری، دیواندری، سیدجوادین و خداداد حسینی، ۱۳۹۴). بقاء، تداوم و توسعه این سازمان‌ها به درک بهنگام فرصت‌های محیطی و تغییرات در قواعد بازی نیاز دارد تا از این طریق به شانس بیشتری برای بهره‌مندی از فرصت‌ها دست یابند. تشخیص به‌موقع ضرورت و جهت تغییر و استفاده از فرصت، کار بسیار دشواری است و به توسعه استراتژیک ظرفیت تفکر، درک درست مفهوم استراتژی و چگونگی ایجاد و اجرای آن نیاز دارد که این مهم جز از طریق اتخاذ جهت‌گیری استراتژیک در همه ابعاد سازمانی امکان‌پذیر نخواهد بود. جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکارها، منبع کلیدی رقابت در بازارهای جهانی معرفی شده است (کادوگان، دیامانتوپولس و مرتانجز، ۱۹۹۹؛ نایت، ۱۹۹۷). تا کنون مطالعات متعددی در خصوص ابعاد مختلف جهت‌گیری سازمان‌ها با محوریت بازارگرایی، گرایش به کارآفرینی یا گرایش به نوآوری انجام شده است. برای مثال، از زمانی که مفهوم بازارگرایی معرفی شد، مطالعات متعددی به اثبات تأثیر مثبت آن بر عملکرد کسب‌وکارها چه در ابعاد بومی و ملی و چه در ابعاد بین‌المللی پرداختند (کادوگان و دیامانتوپولس و مرتانجز ۱۹۹۹؛ نایت، ۱۹۹۷). برخی دیگر از مطالعات نشان دادند که اتخاذ گزینه‌های جهت‌گیری استراتژیک دیگری مانند جهت‌گیری نوآورانه و کارآفرینانه و همچنین جهت‌گیری کیفیت و بهره‌وری، می‌توانند بر عملکرد کسب‌وکارها مؤثر باشند (گاتیگنون و زرب، ۱۹۹۷؛ هرلی و هالت، ۱۹۹۸؛ مارینوا و سینگ، ۲۰۰۸؛ ژو، کیزد، لی، جیجی و ساس، ۲۰۰۸). اما نکته‌ای که با پیچیده‌تر و رقابتی‌تر شدن محیط کسب‌وکار سازمان‌ها، به‌ویژه شرکت‌های دانش‌بنیان بیش از پیش خودنمایی می‌کند، ناکافی بودن توجه یا تمرکز صرف بر یک یا دو عامل خاص و لزوم نگاه جامع و یکپارچه به مجموعه‌ای از عوامل در جهت‌گیری استراتژیک کسب‌وکارهاست. از طرفی ممکن است تحت شرایط حاکم بر صنایع مختلف، عوامل متفاوتی شکل‌دهنده جهت‌گیری استراتژیک سازمان‌ها بوده و سینرژی

یا هم‌افزایی ایجاد شده بین این عوامل تحت نیروهای پیشران یا ابعاد درون سازمانی متفاوت، به اثرگذاری متفاوت این عوامل منجر شود. اینجاست که مسئله اصلی تحقیق حاضر با عنوان چگونگی شکل‌گیری مدل یکپارچه جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان، نمود پیدا می‌کند. هدف اصلی در این پژوهش، شناسایی عوامل مهم برای جهت‌گیری استراتژیک است و در نهایت سؤال اصلی پژوهش پیش رو این‌گونه مطرح می‌شود که عوامل کلیدی در زمینه جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان کدام‌اند؟

### پیشینه نظری پژوهش

بی‌شک مطالعات گسترده‌ای درباره موضوع جهت‌گیری استراتژیک انجام شده و همچنان این مطالعات ادامه دارد که مؤید اهمیت بسیار زیاد این موضوع در بازارهای تجاری و شرکت‌های فعال در آن است (راکالا، ۲۰۱۴). جهت‌گیری استراتژیک به اصول راهنمایی گفته می‌شود که به‌طور مستقیم بر فعالیت‌های شرکت تأثیر می‌گذارند و سبب بروز رفتارهایی در شرکت می‌شوند که عملکرد را تقویت کرده و بقای شرکت را تداوم می‌بخشند. این اصول و قواعد می‌تواند به‌طور مؤثر برای هدایت فعالیت‌های سازمان به‌کار گرفته شود (ولان، شوهام و آسراف، ۲۰۱۴؛ تئودیسو و کگیاس و کاتسیکا، ۲۰۱۲). تعریف دیگری که بسیار پراستناد است، به چگونگی هدایت کسب‌وکار از طریق مجموعه ارزش‌ها و باورهای اساسی و همچنین به مفهوم جهت‌گیری استراتژیک اشاره دارد. این استدلال بین اندیشمندان حوزه سازمانی و بازار وجود دارد که منابع نامشهود، مانند جهت‌گیری استراتژیک، برای موفقیت شرکت‌ها در بازار حیاتی است (مرلیس و تیلی و لی، ۲۰۱۱)؛ زیرا این جهت‌گیری‌ها زمینه بهبود و تقویت توانمندسازی و مزیت رقابتی را در سازمان فراهم می‌کنند. ادبیات استراتژی بازاریابی شواهدی را ارائه می‌کند مبنی بر اینکه جهت‌گیری استراتژیک شرکت یکی از تعیین‌کننده‌های مهم عملکرد شرکت است (مای‌دو و لودو، ۲۰۰۳).

سه دیدگاه مهم و کلیدی در رابطه با جهت‌گیری استراتژیک وجود دارد: دیدگاه‌های روایتی، طبقه‌بندی و تطبیقی. دیدگاه به‌کار رفته در این پژوهش، جهت‌گیری استراتژیک تطبیقی است؛ زیرا این نگرش بر محدودیت‌های تجربی و روشی دو دیدگاه دیگر فائق می‌آید و به جهت‌گیری به‌صورت طبقه‌بندی محض استراتژی نگاه نمی‌کند. مفهوم جهت‌گیری استراتژیک، مربوط به عواملی است که با یکدیگر روابط مرتبط دارند، در حالیکه در رویکردهای دیگر تلاش شده که جهت‌گیری استراتژیک را مفهومی با طبقه‌های مجزا و مستقل از هم ترسیم کنند (شو، کیزی و لی، ۲۰۰۵). در مطالعه‌های صورت گرفته در زمینه جهت‌گیری استراتژیک، موارد متعددی شناسایی شده که مبنای جهت‌گیری استراتژیک بوده است. هر یک از این تحقیقات تلاش کرده‌اند که هدف پژوهش خود را در تأثیرگذاری ابعاد مد نظر بر جهت‌گیری استراتژیک برجسته کنند یا به بیان ملموس‌تر، هیچ‌یک مدل جامعی که در راستای جهت‌گیری استراتژیک باشد، ارائه نکرده‌اند.

### پیشینه تجربی پژوهش

دیستچر، زاپکا، اسپوون، بامک و کبست (۲۰۱۵) فعالیت‌ها و قابلیت‌های استراتژیک را به معنای اصولی برای نفوذ در فعالیت‌ها و رفتارهای شرکت‌هایی می‌دانند که در بازارهای با رقابت بسیار بالا در حال فعالیت‌اند (هکالا، ۲۰۱۱). در این پژوهش معیارهایی همانند قابلیت‌های کارآفرینانه سازمان، قابلیت بازار و قابلیت یادگیری از جمله معیارهایی هستند که می‌توانند زمینه‌ساز تقویت و بهبود جهت‌گیری استراتژیک باشند. جهت‌گیری کارآفرینانه به معنای این است که تلاش و انرژی شرکت‌ها در بازار کار چقدر است و تا چه میزان به دنبال ریسک‌پذیری و نوآوری هستند (کوبین و اسلیون، ۲۰۱۲). جهت‌گیری بازار گویای این مفهوم است که شرکت‌ها در بازارهای بین‌المللی باید به دنبال شناسایی و تأمین نیازهای مشتریان باشند و در این زمینه باید نقش فعالی ایفا کنند. در این پژوهش مفهوم قابلیت یادگیری نیز یکی از ارکان جهت‌گیری استراتژیک مد نظر قرار گرفته و درباره آن بحث شده است. از دید سینکولا، باکر و نوردور (۱۹۹۷) قابلیت یادگیری به معنای تعهد شرکت‌ها و سازمان‌ها در تسهیم و درک اطلاعات دانش در سازمان است که این موضوع زمینه کاهش ضعف دانشی را فراهم می‌کند. هوانگ و لی (۲۰۱۵) در پژوهشی به بررسی و شناسایی معیارهای اثرگذار در جهت‌گیری استراتژیک پرداختند. از دید آنان ابعاد اساسی برای دستیابی به جهت‌گیری استراتژیک، چشم‌انداز و آگاهی استراتژیک و تیم‌گرایی در کنار ساختار همراه با یادگیری است که می‌توانند در بازارهای رقابتی برای بهبود توسعه محصول جدید، نقش مهم و کلیدی داشته باشند. آگاهی استراتژیک به فهم و درک استراتژی در سطوح مختلف سازمانی اشاره دارد (یانگ و واتکینز و مارسیک، ۲۰۱۳). برای بهبود میزان آگاهی استراتژیک توصیه شده است که ضمن برگزاری دوره‌های آموزشی برای تفهیم، به‌کارگیری سیستم‌های مشارکتی در کنار استفاده از ساختار تیمی، بسیار مفید و مثرتر خواهد بود (یانوپولس و آوه و منگاک، ۲۰۱۲؛ آگان، کسکین و بیرن، ۲۰۰۹). اسکات کنل و اکسله گیربویدر در سال ۲۰۱۵ در رابطه با جهت‌گیری استراتژیک، معیارهای متفاوتی را از چند تحقیق جداگانه شناسایی کردند که شامل ابعادی همچون آینده‌نگری (آندرسون، فورسگرن و هولم، ۲۰۰۲؛ آمبوس، آمبوس و اسکالگلمیچ، ۲۰۰۶؛ وربکه، ۲۰۱۱)، هزینه‌نگری (وربکه، ۲۰۱۱)، رقیب‌مداری (آمبوس و همکاران، ۲۰۰۶؛ میچالوا و مصطفی، ۲۰۱۲) و بازاریابی داخلی (خالد و لاریمو، ۲۰۱۲) و خارجی (گران، ۱۹۹۶؛ هانسن و لوانس، ۲۰۰۷) می‌شود. ولان و همکارانش (۲۰۱۴) ضمن ارائه مدل مفهومی جهت‌گیری MILE<sup>۱</sup> (بازارگرایی، نوآوری، یادگیری و کارآفرینی) در کسب‌وکارهای بین‌المللی، بر لزوم نگاه یکپارچه به مجموعه این عوامل تأکید کردند. راسلا (۲۰۱۴) ضمن ارائه مدل مفهومی از مشتری‌گرایی، شایستگی‌های نوآورانه و عملکرد کسب‌وکارها، با استفاده از روش تحلیل برنامه‌ریزی پویا بر رابطه مثبت این عوامل و تأثیرگذاری مثبت آنها بر عملکرد سازمانی صحنه گذاشت. در نهایت می‌توان گفت که طی چندسال گذشته حجم تحقیقات در زمینه جهت‌گیری استراتژیک گسترده‌تر از گذشته شده است؛ زیرا توجه به آن می‌تواند زمینه توسعه همسو و همگام را در بخش‌های مختلف سازمان فراهم کند. از سوی دیگر، رقابت‌های همه‌جانبه شرکت‌ها را ملزم کرده است که برای

ارزش آفرینی در سازمان خود، از تمام پتانسیل‌های سازمانی بهره ببرند. توجه به بازاریابی در کنار نوآوری گرای، یادگیری و کارآفرینی مفهوم پیدا می‌کند و توجه صرف به مفهوم بازاریابی را نمی‌توان به‌منزله اهرم رقابتی مطرح کرد؛ زیرا بازاریابی در زمینه کسب نوآوری، شرکت‌ها را با مشکل مواجه می‌کند، موضوعی که بسیاری از شرکت‌ها برای جهت‌گیری استراتژیک کمتر به آن توجه کرده‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش دارای رویکرد کیفی بوده و روش نظریه داده‌بنیاد نظام‌یافته را در پیش گرفته است. در این روش، محققان هرگز پژوهش را از یک نظریه شروع نمی‌کنند و بعد آن را به اثبات برسانند، بلکه پژوهش از یک دوره مطالعاتی آغاز شده و فرصت داده می‌شود تا آنچه متناسب و مربوط به آن است خود را نشان دهد (بازرگان، ۱۳۸۷). به بیان دیگر، تحقیق حاضر از نظر ماهیت، پژوهشی اکتشافی است و از جنبه هدف، از دسته پژوهش‌های بنیادین - کاربردی به‌شمار می‌رود. همچنین با توجه به استفاده از رویکرد کیفی، از نوع تفسیری محسوب می‌شود.

جامعه آماری با توجه به قلمرو موضوعی، شامل خبرگان بازاریابی و استراتژی در شرکت‌های دانش‌بنیان است. این افراد در شرکت‌های نوظهور فناوری یا همان استارت آپ‌ها فعالیت می‌کنند. خبره‌های شرکت‌کننده در این پژوهش، در زمینه ورود به بازار شرکت‌های خود و جهت‌گیری کلی سازمان در مسیر آتی، از نقش فعال و تجربه کافی برخوردار بودند. این افراد دست کم دارای سه سال تجربه فعالیت در استارت آپ‌ها بودند یا مدیریت مجموعه‌هایی همانند استارت آپ‌ها را برعهده داشتند. کمترین سطح تحصیلی این افراد، کارشناسی ارشد در رشته‌های بازاریابی و سیاست‌گذاری بازاریابی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و از طریق معیارهایی که محقق در این پژوهش به‌عنوان عوامل شناخت خبره در نظر گرفته، انتخاب شدند. محقق تلاش کرد که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، تعداد افراد مصاحبه‌شونده در این پژوهش را افزایش دهد. این نمونه‌گیری تا زمانی که محقق به کفایت داده دست یابد، ادامه یافت.

با توجه به مطالب بیان شده، محقق پس از برگزاری ۱۴ مصاحبه عمیق در این زمینه به اشباع نظری دست یافت، اما برای بهبود روایی و اطمینان از کفایت نمونه، پنج مصاحبه دیگر نیز انجام شد. بنابراین روش گردآوری داده‌ها، روش مصاحبه عمیق و زمان گردآوری داده‌ها تیر ۱۳۹۵ بود. مصاحبه‌ها با سؤال‌هایی در رابطه با «پیشران‌ها و محرک‌های جهت‌گیری استراتژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان» آغاز می‌شدند (مصاحبه باز) و باقی پرسش‌ها بر اساس گفته‌های مصاحبه‌شونده مطرح می‌شد. شایان ذکر است که برای استخراج نکات کلیدی و بررسی چندباره آنها، تمام مصاحبه‌ها ضبط شدند.

### روایی و پایایی

پایایی به سازگاری یافته‌های تحقیق اطلاق می‌شود. پایایی در مصاحبه، در مراحل هم‌چون موقعیت مصاحبه، نسخه‌برداری و تحلیل نمود می‌یابد. برای بررسی پایایی مصاحبه‌شونده، به چگونگی هدایت سؤال‌ها توجه می‌شود و برای

پایایی نسخه‌برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی در یادداشت‌برداری‌های متن توسط دو فرد توجه کرد. در طول طبقه‌بندی مصاحبه‌ها نیز توجه به درصد‌های گزارش شده توسط دو فرد کدگذار، روشی برای تعیین پایایی تحلیل است (باون و باون، ۲۰۰۸).

### محاسبه پایایی بازآزمون

روش بازآزمایی برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. برای محاسبه پایایی بازآزمون<sup>۱</sup>، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شده و هر یک از آنها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص، دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای داده شده در هر دو فاصله زمانی برای هر یک از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه یکدیگرند را «توافق» و کدهای غیرمشابه را «عدم توافق» می‌نامند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی به صورت رابطه ۱ است (کوال، ۱۹۹۶). نتایج این کدگذاری‌ها در جدول ۱ مشاهده می‌شود.

$$\text{رابطه ۱)} \quad ۱۰۰\% \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد پایایی بازآزمون}$$

جدول ۱. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق‌ها	تعداد عدم توافق‌ها	پایایی بازآزمون
۱	P <sub>۵</sub>	۸۶	۳۴	۲۶	٪۷۹
۲	P <sub>۹</sub>	۷۹	۳۱	۲۲	٪۷۸
	کل	۱۶۵	۶۵	۴۸	٪۷۸

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، از تعداد کل کدهایی که توسط محقق و همکارش به ثبت رسیده است (۱۶۵ کد)، تعداد کل توافق بین کدها ۶۵ و تعداد کل عدم توافق در این دو زمان ۴۸ است. پایایی بازآزمون برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق ۷۸ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه پایایی به دست آمده بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها به تأیید می‌رسد (خواستار، ۱۳۸۸).

### اعتبار (روایی) مصاحبه

در پژوهش حاضر، سه معیار موثق بودن و اعتبار (باورپذیری)، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری برای ارزیابی در نظر گرفته شد (خواستار، ۱۳۸۸). به منظور دستیابی به هریک از معیارهای یاد شده، اقدام‌های زیر صورت پذیرفت:

۱. اعتبار: پژوهشگر با صرف زمان کافی، تأیید فرایند پژوهش پس از نظارت هشت متخصص، بهره‌مندی از دو کدگذار برای کدگذاری چند نمونه مصاحبه به منظور کسب اطمینان از یکسانی دیدگاه کدگذاران، مطرح کردن

- پرسش‌های عینی و قابل اندازه‌گیری مانند نگارش یادداشت دامنه و یادآور طی پژوهش به‌ویژه در فرم‌های اکسل، میزان موثق بودن داده‌های پژوهش را تا حد قابل قبولی افزایش داده است.
۲. انتقال‌پذیری: برای کسب اطمینان از انتقال‌پذیری یافته‌های پژوهش، با سه متخصص در زمینه جهت‌گیری استراتژیک که در پژوهش مشارکت نداشتند، درباره یافته‌های پژوهش مشورت شد.
۳. اطمینان‌پذیری: در همه مراحل کار و به‌منظور ایجاد اطمینان‌پذیری، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌ها ثبت و ضبط شدند.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### گام نخست: کدگذاری باز

کدگذاری اولیه: در این مرحله به همه نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده می‌شود، سپس همه این عناوین را در جدولی قرار می‌دهیم. شایان ذکر است که در ادامه، نمونه‌هایی از مصاحبه‌ها برای بررسی و نحوه کدگذاری اولیه آورده شده است.

جدول ۲. کدگذاری اولیه

سؤال مصاحبه	نمونه پاسخ مصاحبه‌شونده	کدهای اولیه
به نظر شما چه فاکتورها و عواملی در ایجاد جهت‌گیری استراتژیک شرکت‌های دانش‌بنیان دخیل هستند؟	به نظر من، رویه‌های منظمی که شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای برنامه‌ریزی‌های خود در نظر دارند، می‌تواند زمینه مناسبی برای آغاز جهت‌گیری مناسب در راستای کسب اهداف استراتژیک در نظر گرفت. بنابراین تداوم سرمایه‌گذاری در زمینه کسب اهداف می‌تواند ضامن مهم در جهت‌گیری مطلوب در عرصه کسب اهداف استراتژیک در محیط کسب‌وکار شرکت‌هایی همانند شرکت ما باشد.	تعهد به سرمایه‌گذاری در عرصه اهداف استراتژیک و تداوم سرمایه‌گذاری‌ها
	به نظر من، برای تقسیم‌بندی الزامات مؤثر بر جهت‌گیری استراتژیک لازم است که نگاه کلی نگر داشته باشیم. عوامل مختلف در جهت بهبود جهت‌گیری شرکتی، عوامل درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی است. عوامل درون‌سازمانی شامل نیروی انسانی و فناوری‌های به‌روز می‌توانند زمینه‌ساز تقویت بوده و اهرم مهمی در کسب جهت‌گیری استراتژیک باشند. از سوی دیگر در عوامل محیط بیرونی می‌توان رقبا و مشتری را در نظر داشت. بنابراین جهت‌گیری‌ای که به این مفاهیم نپردازد، فاقد کارایی در بازارهای رقابتی امروز است.	داشتن رویه‌های منظم در زمینه فرایندهای کسب‌وکار
	سعی بر تقویت برند در بازارهای رقابتی از طریق توجه به متغیرها و عوامل محیطی، می‌تواند زمینه افزایش جهت‌گیری استراتژیک برای شما ایجاد نماید.	توجه به رقبا و مشتری و نیازسنجی آنها
		تصویر مطلوب و ایجاد آگاهی از برند در بازارهای رقابتی



ادامه جدول ۲

سؤال مصاحبه	نمونه پاسخ مصاحبه‌شونده	کدهای اولیه	
شرکت‌های دانش‌بنیان نظیر شرکت شما برای ایجاد جهت‌گیری استراتژیک مناسب چه ابعادی را در نظر گرفته است؟	شرکت‌های ما در ابتدای فعالیت، سعی بر پویش منظم بازار یا حوزه فعالیت خود داشت و از این طریق به نیازسنجی بازار اقدام کردیم.	نیازسنجی بازار و تجزیه و تحلیل آن	
	شرکت ما در پی این است که نیازهای مشتریان خود را به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه شناسایی کند و درصد آن خواهد بود که با ارائه محصولات مطابق با خواسته آنها، زمینه را برای بهبود و افزایش رضایت مشتری به‌دست آورد.	نیازسنجی و پویش مداوم نیازهای مشتری توجه به نوآوری در محصولات و خدمات ارائه شده	
	شرکت ما یکی از اهداف استراتژیک خود را در زمینه بازارها و حوزه‌های فعالیت‌های خود، توجه به سهم بازار می‌داند و سعی بر بهبود و افزایش سهم بازار خود دارد. در این زمینه اقدامات لازم در زمینه افزایش خدمات و محصولات متمایز را سعی دارد با حمایت از ایده‌های نو از سوی کارکنان به‌دست آورد.	افزایش روحیه پیشروی در بازار حمایت از ایده‌های کارکنان روحیه تهاجمی در بازار	
عدم توانمندی در ایجاد ارزش بالاتر در محصولات و خدمات ارائه شده به مشتریان نسبت به رقبا را می‌توان از مشکلات این عرصه نام برد. شرکت‌هایی که در بازارهایی همانند صنعت ما در تولید دارو فعالیت می‌کنند، به سرعت با استفاده از مهندسی مجدد، محصولات و خدمات را بدون در نظر داشتن حقوق مالکیت معنوی، کپی‌برداری می‌نمایند که این زمینه افزایش توانمندی در بازارهای رقابتی را از ما می‌گیرد.	ارزش‌آفرینی برای مشتریان در زمان ارائه خدمات و محصولات	توجه به نوآوری و حفظ آن	
	توجه به مقوله شانس یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که در بین مدیران شرکت ما وجود دارد، این در حالی است که به نظر من این موضوع فاقد کاربرد کلیدی در کسب جهت‌گیری استراتژیک است.	بی‌توجهی به مقوله شانس	
	در شرکت ما، ساختار طراحی شده فاقد توانمندی در عرصه پاسخگویی به تغییرات محیطی، افزایش سرعت عمل و توانمندی در راستای تطبیق خود با تغییرات محیطی است. با توجه به مطالعات من، وجود ساختارهایی تحت عنوان چابک، زمینه‌ساز افزایش پاسخگویی و توانمندی در راستای تغییرات محیطی است؛ این در حالی است که ساختارهای سازمانی امروزی که در شرکت ما وجود دارد، دارای مشکلات متعدد در زمینه سرعت‌بخشی به جریان اطلاعات و دانش کاری و تصمیم‌های سازمانی است.	قدرت انطباق‌پذیری با محیط هماهنگی بین وظیفه‌ای در سازمان ساختارهای چابک	

کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی به مقوله‌ها: در مرحله بعد، کدهای اولیه به‌دلیل تعداد زیاد به کدهای ثانویه یا همان مقوله‌ها تبدیل شده (کدهای اولیه در قالب طبقه‌های مشابه قرار می‌گیرند) و چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. در جدول ۳ نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای ثانویه و مقوله‌ها مشاهده می‌شود.

جدول ۳. تبدیل کدهای باز به مقوله‌های فرعی

مقوله‌ها	کدهای باز
روحیه تهاجمی	پیشرو باقی ماندن
	دستیابی به حوزه رقابتی
	اقدامات جاه‌طلبانه در زمینه رشد
	تخصیص همه منابع در دسترس
چشم‌انداز سازمانی	چشم‌انداز استراتژیک
	تمرکز بر کسب مزیت رقابتی بلندمدت
	تعهد سرمایه‌گذاری بلندمدت و شکیبایی
اهداف بلندمدت	اهمیت داشتن آینده برای شرکت
	خودآگاهی در زمینه منابع در دسترس و نحوه تخصیص
استانداردسازی فرایندهای سازمانی	تمرکز بر استانداردهای عملکردی
	بی‌توجهی به مقوله‌هایی همچون شانس
	پیشرفت در قالب رویه منظم
چارچوب منظم و منسجم سازمانی	تحلیل منطقی چارچوب بازار
	کاهش بی‌اطمینانی‌های محیطی
	کشف و ارائه راه‌حل منطقی در گره‌ها و مشکلات بازاری
	ساختار منطقی سازمانی
توانمندی کارآفرینی	خودکارآمدی سازمانی
	نیروی انسانی توانمند
	ظرفیت‌های کارآفرینی
	عادت نکردن به وضعیت موجود
فرصت شناسی سازمانی	شناسایی فرصت‌های محیطی
	هوشمندی در پاسخگویی به نیازهای بازار
	سرعت در انطباق‌پذیری با روندهای بازار
فرهنگ یادگیری	تعهد به یادگیری
	روشن‌فکری سازمانی
	ایجاد فرهنگ یادگیری
	تعهد مدیران به یادگیری
	تیم محوری سازمانی

## ادامه جدول ۳

مقوله‌ها	کدهای باز
قابلیت‌های یادگیری	افزایش قابلیت‌های پویای سازمانی
	چابکی سازمانی
	خلق و استفاده از دانش
	تدوین چشم‌انداز مشترک سازمانی
توسعه سرمایه‌های سازمانی	توسعه سرمایه‌های فکری
	تخصیص منابع سازمانی به بخش تحقیق و توسعه
	جذب خبره‌های سازمانی
استفاده از دانش سازمانی	استقرار مدیریت دانش
	ایجاد فضای باز در سازمان
	سرعت در انتقال ایده به محصول یا خدمت
	برقراری جلسه‌های طوفان مغزی
مدیریت هزینه	افزایش کارایی در زنجیره تأمین
	کاهش هزینه‌های سازمانی
	افزایش حاشیه سود
تصویر برند	ایجاد تصویر مطلوب در ذهن مشتری
	توجه به محیط زیست
	دغدغه‌های زیست‌محیطی
	تبیین و تحلیل تصویر برند خدمات
	ارتقای تصویر برند با بهره‌گیری از انسجام/ یکپارچگی محصول یا خدمت
	توجه به قانون
	توجه به کارکنان
	مسئولیت اجتماعی برند
	توجه به حقوق مشتریان
افزایش آگاهی برند	
آگاهی برند	راه‌اندازی و مدیریت کارگروه برند
	توجه به ارزش کارکردی برند
	توجه به ارزش وظیفه‌ای برند
	تداعی برند
	موضع‌یابی برند
	قدرت برند
	هویت برند
وفاداری به برند	اخذ راهبردهای متناسب با هویت برند
	افزایش اعتماد به برند

## ادامه جدول ۳

مقوله‌ها	کدهای باز
هماهنگی بین وظیفه‌ای	شناخت قوانین و مقررات بازار
	شناخت قوانین و مقررات دولتی
	تمرکز بر فناوری
	استفاده از فناوری‌های نوین
	سرمایه‌گذاری در بخش فناوری
	انتخاب بازار هدف
	تولید، توزیع و ارتقای محصولات
	به‌کارگیری اطلاعات محیطی
	ایجاد تیم تحقیق بازار
	بهبود دانش فنی بخش بازاریابی
	ایجاد ارزش مستمر
	گسترش هوشمندی در سازمان
	هماهنگی بین وظیفه‌ای در سازمان
	تمرکز بلندمدت بر بازار
مشتری‌گرایی	شناسایی نیازهای آتی مشتری
	طراحی و ارائه محصولات جدید
	ایجاد ارزش برتر بین مشتریان
	به‌کارگیری مدیریت ارتباط با مشتریان
	سنجش مستمر میزان خوشنامی برند در دید مشتریان
	تدوین اهداف راهبردی برند مشتری
	تبیین و شناسایی ارزش از دید مشتری
	بهبود رضایت و وفاداری مشتریان
	ایجاد و نگهداری بانک اطلاعاتی مشتریان
	گسترش وفاداری مشتریان
	شناسایی نقاط ترجیحی در ذهن مشتری آتی
	خدمت‌رسانی مطلوب به مشتری
	ارزش‌آفرینی بین مشتری
	تجزیه و تحلیل نقاط ترجیحی مشتریان فعلی
رقیب‌گرایی	پاسخگویی سریع به نیازهای بازار
	تعامل با رقبا
	توجه به ریسک بازار
	تجزیه و تحلیل مزیت رقابتی محصول یا خدمت رقبا
	رمزگشایی ارزش‌های مکنون در هویت برند رقبا
	کنکاش مستمر محیطی
بررسی مزیت رقابتی خدمات	

## شکل‌دهی به طبقه‌های اصلی

پس از تعیین مقوله‌ها، نوبت به مرحله ساخت طبقه‌های اصلی نظریه می‌رسد که جدول ۴ نتایج این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مقوله‌های خرد و کلان

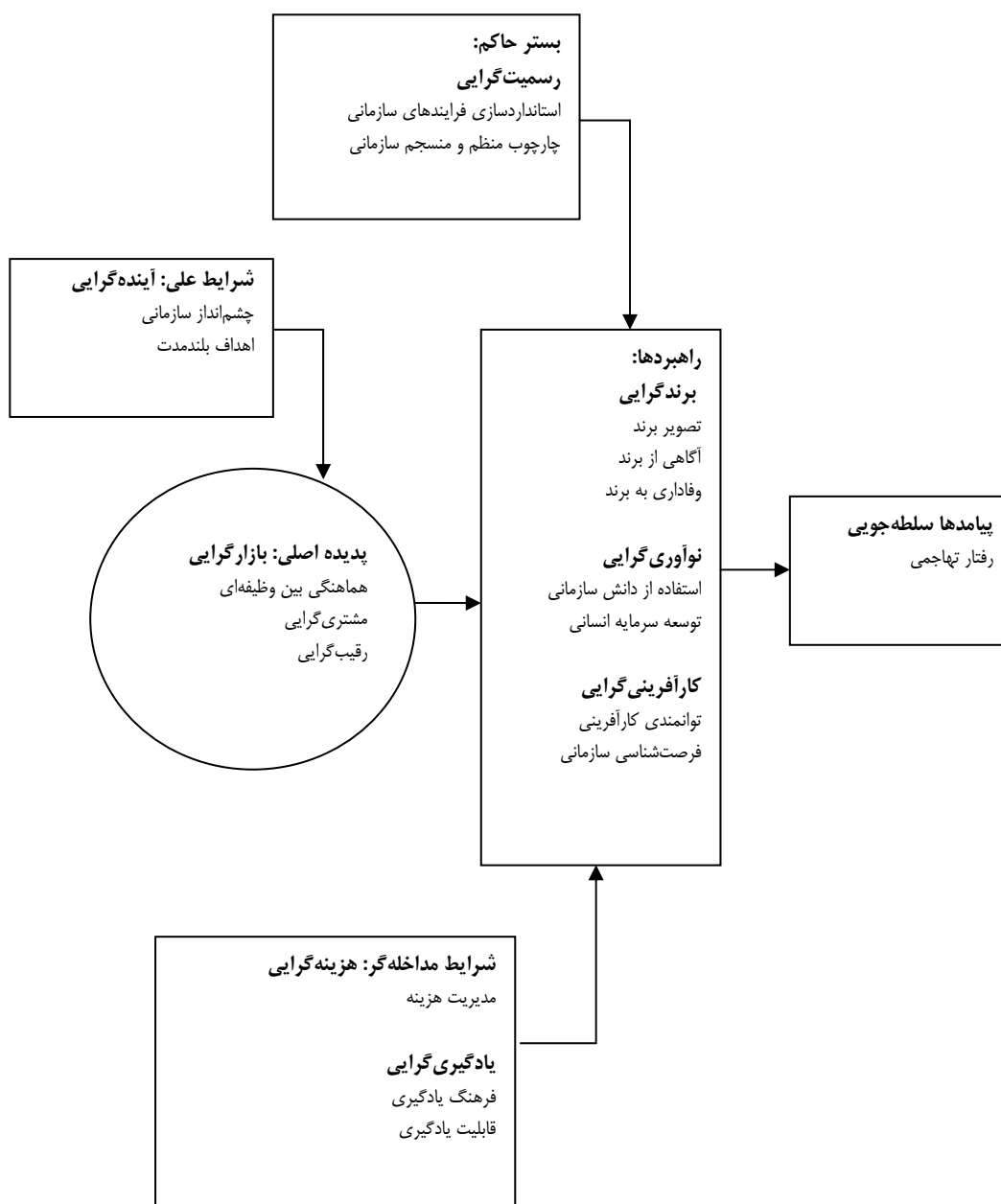
مقوله‌های خرد	کد مقوله	مقوله‌های کلی	کد مقوله
روحیه تهاجمی	B۱	سلطه‌جویی	C۱
چشم‌انداز سازمانی	B۲	آینده‌گرایی	C۲
اهداف بلندمدت	B۳		
استانداردسازی فرایندهای سازمانی	B۴	رسمیت‌گرایی	C۳
چارچوب منظم و منسجم سازمانی	B۵		
توانمندی کارآفرینی	B۶	کارآفرینی‌گرایی	C۴
فرصت‌شناسی سازمانی	B۷		
فرهنگ یادگیری	B۸	یادگیری‌گرایی	C۵
قابلیت یادگیری	B۹		
توسعه سرمایه‌های سازمانی	B۱۰	نوآوری‌گرایی	C۶
استفاده از دانش سازمانی	B۱۱		
مدیریت هزینه	B۱۲	هزینه‌گرایی	C۷
تصویر برند	B۱۳	برندگرایی	C۸
آگاهی برند	B۱۴		
وفاداری به برند	B۱۵		
هماهنگی بین وظیفه‌ای	B۱۶	بازارگرایی	C۹
مشتری‌گرایی	B۱۷		
رقیب‌گرایی	B۱۸		

هنگامی که یک مقوله مشخص می‌شود، تحلیل‌گر می‌تواند مقوله را بر اساس ویژگی‌ها و ابعاد خاص آن تبیین کند. با تعریف ویژگی‌های خاص هر مقوله، می‌توان آن را مشخص کرد. در تئوری‌سازی داده‌بنیاد، وظیفه ویژگی‌ها، ارائه جزئیات بیشتر درباره هر مقوله است.

## گام دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله، برقراری رابطه بین

طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کار (عمل) بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند که فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار دارد (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳). در شکل ۱ کدگذاری محوری در قالب مدل ارائه شده است.



شکل ۱. کدگذاری محوری بر اساس مدل

### گام سوم: مرحله نظریه پردازی

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، ارائه مدل در زمینه جهت‌گیری استراتژیک، روابط پیچیده‌ای دارد. در واقع شرایط علی در این پژوهش آینده‌نگری است که زمینه را برای ایجاد بازارگرایی به‌وجود می‌آورد. بازارگرایی، اطلاعات لازم را برای نوآوری‌گرایی، برندگرایی و کارآفرینی‌گرایی که راهبردهای مدل شناخته می‌شوند، بیان می‌کند. از سوی دیگر، عوامل مداخله‌گر برای تقویت راهبردها شامل هزینه‌گرایی و یادگیری‌گرایی می‌شود. همچنین، بستر حاکم در سازمان که رسمیت‌گرایی است، می‌تواند برای راهبردها و تقویت پیامد سازمانی، شرایط جهت‌گیری سلطه‌گرایی را ایجاد کند.

### تبیین مقوله‌های مدل

- **سلطه‌جویی:** سلطه‌جویی، تمایل استراتژیک شرکت و مرزی را که برای دستیابی به حوزه رقابتی تمرکز می‌کند، نشان می‌دهد. شرکت سلطه‌جو پی‌درپی تلاش می‌کند که پیشرو باقی بماند و تمایل دارد که با رقابیش برای بهبود عملکرد و به‌دست آوردن سهم بیشتری از بازار، قدرتمندانه به رقابت بپردازد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: شرکت ما به دنبال کسب حداکثری سهم و نفوذ در بازار است؛ طوری که شرکت به‌عنوان رهبر بازار و تعیین‌کننده استراتژی‌های بازار و قیمت‌گذاری آن باشد، برای کسب چنین ویژگی‌ای، تمام منابع به‌صورت هدفمند در حال تخصیص در شرکت ماست».
- **آینده‌گرایی:** شرکت‌های آینده‌نگر به جای دستیابی به انتظارات مالی کوتاه مدت، بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بیش از یک دوره از زمان تمرکز می‌کنند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان کرد: «شرکت ما همواره افق بلندمدت خود را به دقت بررسی می‌نماید و سعی بر این دارد که با نگاه کلی‌نگرانه و تجهیز بخش‌های مختلف، به اهداف استراتژیک خود دست یابد».
- **رسمیت‌گرایی:** رسمیت در سازمان به معنای جهت‌گیری به سمت سیاست‌های سیستماتیک و مرزی است که قواعد و قوانین آن بر ساختار سازمان حاکم است. رسمیت بازاریابی نیز شامل حوزه‌ای می‌شود که وظایف بازاریابی در آن، رفتارها و طرز تلقی‌های مبتنی بر اهداف و توجهات صریح و سیستماتیک دریافت می‌کند. یکی از مدیران ارشد در این زمینه گفت: «در شرکت ما همواره رویه‌های منظمی در راستای ساختارمند نمودن اقدامات سازمان، برای ارزیابی و مدیریت صحیح منابع تخصیص داده شده در راه کسب اهداف استراتژیک سازمانی، انجام می‌پذیرد».
- **کارآفرینی‌گرایی:** هسته اصلی کارآفرینی، توانایی شناسایی فرصت‌هاست که طی سال‌ها در شرکت‌های مختلف بررسی شده است. در شرکت‌های مبتنی بر دانش و فناوری، شناسایی دائم فرصت‌های جدید، مزیت رقابتی حیاتی محسوب می‌شود. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره گفت: «شرکت ما بخشی تحت عنوان پوشش محیطی در راستای بهبود توانمندی شناسایی فرصت‌ها ایجاد کرده است، هدف عمده این بخش علاوه بر شناخت بازار، هدفمندتر نمودن اقدامات با افزایش اقدامات نو در بازار رقابتی است که به نظر می‌رسد، مدتی است با سکون روبه‌رو شده است».

- **یادگیری گرای:** سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرهای محیطی را به موقع پیش‌بینی کنند و همواره بقای خود را در محیط ادامه دهند که رفتارهای فعلی آنان مبتنی بر تجربه‌های گذشته، درک موقعیت فعلی و معطوف به هدف‌های آینده باشد. مدیر ارشد سازمان طی مصاحبه بیان کرد: «از دید ما و اعضای هیئت مدیره، مهم‌ترین وسیله در دست سازمان برای بهبود عملکرد سازمانی، نیروی انسانی است. نیروی انسانی توانمند می‌تواند زمینه توانمندی سازمان در کسب اهداف استراتژیک را از امری سخت به امری سهل مبدل سازد».
- **نوآوری گرای:** به جدید بودن ایده‌ها، روش‌ها، متدها، ساختارها، رفتارها، نظریه‌ها، فرهنگ‌ها، فناوری‌ها و مهارت‌ها اشاره دارد. نوآوری همچنین به بنیان‌های دانشی اشاره دارد که برای ایجاد فرآورده‌های جدید و سرویس‌های انتقال، تولید و توزیع، برای اداره و مدیریت جوامع و برای اداره سازمان‌های مختلف به کار برده می‌شود. در این زمینه یکی از خبرگان بیان کرد: «عدم توانمندی در ایجاد ارزش بالاتری در محصولات و خدمات ارائه شده به مشتریان نسبت به رقبا را می‌توان از مشکلات این عرصه نام برد. شرکت‌هایی که در بازارهایی همانند صنعت ما در تولید دارو فعالیت می‌کنند، به سرعت با استفاده از مهندسی مجدد، محصولات و خدمات را بدون در نظر داشتن حقوق مالکیت معنوی، کپی‌برداری می‌نمایند که این زمینه را برای افزایش توانمندی در بازارهای رقابتی از ما می‌گیرد».
- **برندگرای:** برند را می‌توان تمام تعهدهای مربوط به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها برشمرد که رضایت را به فرد خریدار انتقال خواهد داد. این مجموعه ویژگی‌ها ممکن است واقعی یا تخیلی، منطقی یا احساسی، ملموس یا غیرمشهود باشند. یکی از خبرگان در این باره بیان کرد: «شرکت ما در راستای بهبود دستیابی به سطح مطلوب از اثرگذاری در بازار، به موضوع برند و سرمایه‌گذاری در راستای افزایش تصویر مطلوب کاملاً آگاه است و اقدامات لازم را در زمینه توجه به برند انجام می‌دهد».
- **بازارگرایی:** بازارگرایی فرهنگ سازمانی است که با حداکثر کارایی و اثربخشی، رفتارهای لازم را به‌منظور خلق ارزش برتر برای مشتریان و در نتیجه عملکرد برتر مستمر برای کسب‌وکار فراهم می‌کند. نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) بازارگرایی را شامل سه جزء رفتاری (مشتری‌گرایی، رقیب‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ای) و دو معیار تصمیم (تمرکز بلندمدت و سودآوری) می‌دانند. یکی از خبرگان در این زمینه گفت: «صد در صد و به‌طور قاطع بیان می‌کنم شرکت‌هایی که نسبت به بازار خود کم‌توجه هستند، هیچ‌گاه به سطح مطلوب از اهداف استراتژیک دست پیدا نخواهند کرد و در این عرصه به‌عنوان یک پیرو مطرح خواهند شد و هیچگاه به‌عنوان یک برند تأثیرگذار مطرح نخواهند شد».

### بحث و نتیجه‌گیری

در بازار فعلی، شرکت‌ها با محیط عملیاتی پرتنشی مواجه‌اند و برای حفظ یا بهبود میزان فروش، سهم بازار و سودآوری تلاش می‌کنند. پایداری شرکت‌ها، به‌ویژه شرکت‌های نوپایی همانند شرکت‌های دانش‌بنیان، به توانایی‌های آنها در ایجاد



ارزش برتر برای بازار وابسته است. بر اساس دیدگاه منبع‌محور شرکت، مزیت رقابتی می‌تواند از طریق منابع کسب شود و برای موفقیت در این محیط بالقوه سخت، باید دارایی‌های مشهود و نامشهود شرکت به‌طور اثربخشی به‌کار گرفته شوند؛ این منابع زمانی با ارزش محسوب می‌شوند که کمیاب باشند، کپی‌برداری از آنها مشکل باشد، منحصربه‌فرد باشند، سبب مزیت رقابتی پایدار شوند و عملکرد شرکت را افزایش دهند. در بین دارایی‌های نامحسوس متفاوت که شرکت‌ها مالک آنها هستند، جهت‌گیری استراتژیک سازمانی از مهم‌ترین منابع به‌شمار می‌رود؛ زیرا به‌طور عمیقی با فعالیت‌های روزانه و یکنواخت سازمان عجین شده و به همین دلیل کپی‌برداری از آنها برای رقبای مشکل است. در نتیجه، جهت‌گیری استراتژیک سازمان می‌تواند موجب افزایش مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر شرکت شود. نتایج مطالعه برخی محققان نشان می‌دهد کسب و کارهایی که جهت‌گیری‌های بازار (جاورسکی و کوهلی، ۱۹۹۰)، برند (مرلیس و همکاران، ۲۰۱۱) و کارآفرینی (آلپکان و سانال و آیدن، ۲۰۱۲) را پذیرفته‌اند، نسبت به شرکت‌هایی که این جهت‌گیری را نداشته‌اند، عملکرد برتری را به نمایش گذاشته‌اند. در تحقیق‌های صورت گرفته پیشین، مدل جامعی با دید سیستماتیک ارائه نشده است. دلایل متعددی برای یافته‌های ناسازگار وجود دارد که یکی از مهم‌ترین آنها، احتمال تناسب نداشتن سازه‌های شناسایی شده به‌عنوان ابعاد اثرگذار بر جهت‌گیری استراتژیک با بافت اقتصادی و فرهنگی در کشورهای مختلف است. از آنجا که تمام مدل‌های جهت‌گیری استراتژیک مربوط به بافت کشورهای توسعه یافته است و تحقیقات بومی اندکی در کشورهای در حال توسعه نظیر ایران صورت گرفته است، اجرای این پژوهش ضرورت مهم و اثرگذاری به نظر می‌رسد. در این تحقیق محقق با رویکرد تئوری داده‌بنیاد سعی بر ارائه مدل جامعی در زمینه تبیین ابعاد جهت‌گیری استراتژیک داشته است. برای این منظور، محقق پس از مصاحبه عمیق با ۱۹ خبره از حوزه شرکت‌های دانش‌بنیان، به‌ویژه شرکت‌های استارت‌آپ، معیارهایی را با نگاه و رویکرد نظام‌مند دسته‌بندی و شناسایی کرد که در ادامه به معرفی هر یک پرداخته می‌شود. در زمینه شرایط علی، آینده‌گرایی با مقوله‌های چشم‌انداز سازمانی و اهداف بلندمدت سازمانی شناسایی و اثبات شد.

در زمینه پدیده اصلی، بازارگرایی با سه مقوله رقیب‌گرایی، مشتری‌گرایی و هماهنگی بین وظیفه‌ای شناسایی شد. در رابطه با شرایط مداخله‌گر، هزینه‌گرایی با مقوله مدیریت هزینه و یادگیری‌گرایی با مقوله‌های فرهنگ یادگیری و قابلیت یادگیری به اثبات رسید.

در بخش بستر حاکم، رسمیت‌گرایی با مقوله‌های خرد استانداردهای فرایندهای سازمانی و چارچوب منظم و منسجم سازمانی قرار گرفتند. در رابطه با راهبرد اصلی، برندگرایی با مقوله‌های تصویر برند، آگاهی برند و وفاداری برند به اثبات رسید. در زمینه نوآوری‌گرایی، مقوله‌های توسعه سرمایه‌های سازمانی و استفاده از دانش سازمانی شناسایی شد و در زیرمجموعه کارآفرینی‌گرایی، مقوله‌های توانمندی کارآفرینی و فرصت‌شناسی سازمانی قرار گرفت. در بحث پیامد نیز، معیار سلطه‌گرایی با مقوله رفتار تهاجمی تأیید شد.

به‌منظور بهبود جهت‌گیری استراتژیک، پیشنهاد می‌شود که در شرکت‌ها از فناوری‌های نوین ارتباطی مانند شبکه‌های اجتماعی برای عملکرد بهتر ارتباط با مشتری بهره برده شود؛ این کار برای تقویت بازارگرایی نیز می‌تواند

مثمر‌تر باشد. از سوی دیگر با رعایت مسئولیت اجتماعی، جایگاه برند در بازارهای رقابتی ارتقا یافته و زمینه دستیابی به توسعه پایدار فراهم می‌شود. پیاده‌سازی منسجم اجرای مدیریت دانش و استفاده از کارکردهای آن برای بهبود یادگیری‌گرایی در سازمان و افزایش قابلیت‌های نامشهود در این شرکت‌ها، می‌تواند موجب دستیابی به منابع رقابتی نامشهود شود.

## منابع

- استیری، مهرداد؛ دیواندری، علی؛ سیدجوادین، سید رضا؛ خدادادحسینی، سید حمید (۱۳۹۴). شناسایی ابعاد بازارگرایی در صنعت خدمات بانکداری کشور با تأکید بر نقش منابع انسانی. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۷ (۳)، ۲۹۵ - ۳۱۴.
- فکور ثقیه، امیر؛ صادقی، فرشته (۱۳۹۵). بررسی نقش واسطه‌ای بازاریابی پایدار و بازارگرایی در تأثیر بازاریابی درونی بر عملکرد (مطالعه موردی: شعب بانک ملت شهر مشهد). *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۸ (۳)، ۶۵۹ - ۶۸۰.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: نشر دیدار.
- خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌شناسی علوم مدیریتی*، ۱۵ (۵۸)، ۱۶۱ - ۱۷۴.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۸۳). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار.
- شیوا، آیدا؛ آقازاده، هاشم؛ حیدری، علی (۱۳۹۵). راهبردهای بازارگرایی و نوآوری، رویکردی به پویایی کسب‌وکار. *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۸ (۱)، ۱۵۹ - ۱۸۳.

## References

- Akgun, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
- Alpkan, L., Şanal, M., Ayden, Y. (2012). Market Orientation, Ambidexterity and Performance Outcomes. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 41, 461 - 468.
- Ambos, T. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2006). Learning from foreign 619 subsidiary-ies: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 294-312.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(4), 979-996.

- Bowen, C., Bowen, W. (2008). Content analysis: In Kaifeng Yang and Gerald , Miller, Handbook of research method in public administration. *Taylor and Francis group*, 27(2), 141-168.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., de Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation: scale development and cross-cultural validation. *Journal of International Business Studies*, 30 (4), 689-707.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2012). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Deutscher, F., Zapkau, F. B., Schwens, C., Baumc, M., Kabst, R. (2015). Capability marketing and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 21(1), 1-13.
- Gatignon, H., Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77- 90.
- Grant, R. M. (1996). Toward the knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(1), 109–122.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial, and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199–217.
- Hansen, M. T., & Løvås, B. (2004). How do multinational companies leverage techno-logical competencies? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*, 25(2), 801–822.
- Huang, R. M., Lee, K. W. (2015). Exploitative learning in project teams: Do cognitive capability and marketing capability act as moderator variables. *International Journal of Project Management*, 33 (2015), 760–771.
- Hurley, R., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, , 54(1), 18–33
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Khalid, S., & Larimo, J. (2012). Firm-specific advantage in developed markets dynamic capability perspective. *Management International Review*, 52(4), 233–250.
- Knight, G. A. (1997). *Emerging paradigm for international marketing: the born global firm*. Ph.D., Michigan State University.

- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28- 45.
- Maydeu-Olivares, A. & Lado, N. (2003). Market orientation and business economic performance: A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (3), 284 – 309.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, Sh., Lye, A., (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME Performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375.
- Michailova, S., & Mustaffa, Z. (2012). Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 383–396.
- Racela, O.C. (2014). Customer orientation, innovation competencies, and firm performance: A proposed conceptual model. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 16 – 23.
- Scott-Kennel, J., Giroud, A., (2015). MNEs and FSAs: Network knowledge, strategic orientation and performance. *Journal of World Business*, 50(1), 94-107.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Theodosiou, M., Kehgias, J., & Katsikea, E., (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41 (7), 1058-1070.
- Velean, D., Shoham, A., Asseraf, A. (2014). Conceptualization of MILE Orientation (Market Innovative Learning Entrepreneurial) for Global Businesses. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 837 – 840.
- Verbeke, A. (2009). *International business strategy: Rethinking the foundations of global corporate success*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Xu, N., Kenzie, A., Lee, A. (2005). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41 (7), 1058-1070.
- Yang, B., Watkins, K. E., Marsick, V.J. (2013). The contrast of the learning Organization: Dimensions, Measurement and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 31-55.

- Yannopoulos, P., Auh, S., & Menguc, B. (2012). Achieving fit between learning and market orientation: Implications for new product performance. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 531–545.
- Zhou, K. Z., Li, J. J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(2), 985–1000.