

## ارائه چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی

ناصر مطهری فریمانی\*

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

اعظم مدرس

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه فردوسی مشهد

نیلوفر جهان‌آرا

کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه فردوسی مشهد

DOI: 10.22067/tmj.2021.31138.0

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

توانایی تشخیص و کسب دانش ضمنی خبرگان در رویه مرسوم پویای محیطی، مزیت رقابتی مهمی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. هدف این مطالعه ارائه چارچوبی است که بتوان با کمک آن به دانش ضمنی خبرگان، در جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی پی برد. از این رو پژوهش حاضر مبتنی بر رویکرد تحلیل محتوا و تفسیری به این موضوع پرداخته است. بدین منظور ابتدا مصاحبه عمیق با خبرگان تا رسیدن به اشباع نظری در جهت شناسایی نقایص SWOT انجام شد. با استفاده از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۱ کد به‌عنوان نقایص SWOT به دست آمد که این کدها با رویکرد باز و سپس با رویکرد محوری (تحلیل محتوا) دسته‌بندی شدند. به‌منظور ارائه راهکارها و ابزارها جهت رفع و پیشگیری نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، مصاحبه عمیق با خبرگان انجام شد و در نهایت با تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها، چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان ارائه شد. اقدامات در این چارچوب مشتمل بر سه مرحله قبل از مصاحبه، مصاحبه و پس از مصاحبه است. چارچوب پیشنهادی، راهکارها و ابزارهایی را به‌منظور پی بردن به دانش ضمنی خبره و شناسایی محیط خارجی در هر مرحله معرفی می‌کند؛ بنابراین با به‌کارگیری چارچوب پیشنهادی، می‌توان به دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها دست‌یافت. چارچوب پیشنهادی حاصل از تحقیق حاضر می‌تواند مورد توجه برنامه‌ریزان سازمانی قرار گیرد تا با برنامه‌ریزی صحیح و آگاهی کامل از نقایص در راه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها امکان پویای بهتر محیط را فراهم آورند و از فرصت‌ها بهره‌برداری و از تهدیدات اجتناب کنند.

**کلیدواژه‌ها:** دانش ضمنی، پویای محیطی، فرصت، تهدید، تحلیل تفسیری.

n.motahari@um.ac.ir

\*نویسنده مسئول:

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۱

صفحات: ۹۱-۱۲۴

## مقدمه

مدیریت دانش از جمله مباحثی است که امروزه برای شرکت‌ها و سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است؛ همچنان که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به سمت جهانی‌شدن پیش می‌روند با سطح بالاتری از رقابت پذیری مواجه می‌شوند و دنیای پررقابت امروز، سازمان‌ها را واداشته که برای موفقیت و بقا در رقابت تنگاتنگ، دانش خود را به شکل مؤثرتر و بهتری اداره کنند (Akhavan & Yazdanimoghdam, 2013). دانش، تبلور ایده‌ها، واقعیت‌ها، مفاهیم و تجاربی است که از ذهن انسان سرچشمه گرفته و مبتنی بر اطلاعاتی است که بر باورها و ارزش‌های شخصی به قضاوت یا عمل منجر می‌شود (Sarmento, 2005). صاحب‌نظران دانش را به شکل‌های مختلف تقسیم‌بندی می‌کنند. گاهی دانش به دو دسته دانش صریح و ضمنی تقسیم می‌شود. دانش صریح یا آشکار دانشی است که به‌آسانی قابل انتقال است و می‌توان آن را به راحتی با کمک یک سری از نشانه‌ها مثل حروف، اعداد در قالب نوشته، تصویر مدون و کدگذاری کرد (Mrilhas & Joberto, 2018). دانش ضمنی را می‌توان مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، دیدگاه‌های کاری و نظام ارزش و ذهنی در درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و جایگاه آن در ذهن آدمی است (Nonaka, 1994). دانش ضمنی نقطه شروع کلیه دانش‌ها است و بنا بر ماهیت منحصر به فردش، پدیدآورنده ارزشی راهبردی است (Bhardwaj & Monin, 2006). با این وجود، به‌طور کلی دانش ضمنی در رده بسیار مهم قرار دارد، زیرا منبع مهم کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌هاست و برای ساخت تصمیمات درست کسب و کار و نوآوری حیاتی است (Koskinen & Vanharanta, 2002). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش آن‌ها در مورد نحوه انجام امور، دارایی مهمی قلمداد می‌شود که باید همانند دیگر دارایی‌های ارزشمند سازمان، آن را مدیریت کنند (Akhavan, 2015). از این رو یک بخش کلیدی و مهم در تمام فعالیت‌های سازمان، با عنوان اکتساب دانش شکل گرفته است (Afrazez, 2005). در واقع می‌توان اکتساب دانش را مجموعه عملیات و فرآیندهایی دانست که توسط آن‌ها دانش و به‌ویژه دانش ضمنی فرد خیره استخراج شده، تا در حل مسائل از آن‌ها بهره‌گیری شود (Akhavan & Dehghani, 2015). اکتساب دانش ضمنی یکی از ناشناخته‌های مسیر مدیریت دانش است که هنوز راه‌حل مدونی برای کسب و مدیریت آن ارائه نشده است چراکه به علت پیچیدگی‌های دانش ضمنی، سازمان‌ها تمایل چندانی برای اکتساب آن از خود نشان نمی‌دهند (Akhavan & Yazdimghadam, 2011). دانش ضمنی به علت برخی از ویژگی‌های آن مانند ساختار نیافتگی موجود در ذهن افراد و تجربه محور بودن در میان انواع دانش مشکل‌ترین نوع برای اکتساب است. لذا استفاده از روش و فن که ضمن برقراری ارتباطی مناسب بتواند به شکلی کارا دانش ضمنی خیره را استخراج کند بسیار مهم است (Gandhi, 2004).

تاکنون روش‌های متعددی برای اکتساب دانش ضمنی، معرفی شده و به کار رفته‌اند. هر کدام از این روش‌ها متناسب با نیازهای مشخصی طراحی شده‌اند و بیشتر ریشه در مبانی نظری سیستم‌های خبره دارند (Motta, 2013). به‌عنوان نمونه، شبکه انتقال وضعیت یکی از این ابزارهای اکتساب دانش ضمنی خبرگان است. این نمودار از دو عنصر و عامل مهم تشکیل شده است: گره‌هایی که بیانگر مفاهیمی هستند که قبلاً توسط خبره شناسایی شده‌اند و ارتباط بین گره‌های منتخب با خطوط و فلش‌های موجود بین گره‌ها نمایش داده می‌شود، که بیانگر تمام رخدادها و فرآیندها فعالیت‌هایی هستند که می‌توانند منجر به انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر گردند.

مدیریت دانش با همراهی خبره سعی در شناسایی ارتباط بین گره‌ها و قدرت این ارتباط دارد (Wanger, 2002). از آنجا که محیط خارجی بر گزینه‌های استراتژیک شرکت تأثیر می‌گذارد، از اهمیت چندانی برخوردار است (Al-Emran, Mezhujev & kamaludin, 2021). همچنین محیط خارجی نقش حیاتی در شکل‌گیری آینده کل سازمان‌ها دارد. به‌منظور اینکه سازمان‌ها از رقبای خود پیشی گیرند مدیران باید به‌طور مداوم استراتژی‌های خود را طوری تنظیم کنند تا محیطی که در آن فعالیت می‌کنند را بهتر بتوانند منعکس کنند. پس از پویش محیطی، تحلیل گران نمای کلی از محیطی که کسب و کار آن‌ها در آن قرار دارد و عواملی که ممکن است بر آن تأثیر بگذارد خواهند داشت (Quarchini, Paternostro & Trovarelli, 2020). همچنین تغییرات تکنولوژیکی، اقتصادی و محیطی، اقدامات و پاسخ‌های رقابتی به‌موقع و مؤثری را می‌طلبد که لازمه آن پویش محیطی مناسب است نظر به اهمیت تغییرات ذکر شده سازمان‌ها باید نسبت به پویش محیط خارجی و اکتساب دانش ضمنی حساس باشند (Wei-Tsong & Su, 2020). بررسی محیط خارجی و شناخت عوامل این محیط به‌منظور استفاده از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها به‌طور جدی به شیوه اکتساب دانش ضمنی مرتبط شده است (Bibi, Padhi & Dash, 2021). سازمان‌ها به‌منظور درک نیروهای خارجی مسبب تغییرات، محیط را پویش می‌کنند تا در صورت لزوم واکنشی کارا و زود هنگام نسبت به تغییرات از خود نشان دهند. پویش محیطی تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عوامل تأثیرگذار بر سازمان است که ارزیابی آن‌ها بر فرایند تصمیم‌گیری و آینده سازمان تأثیر بسزایی دارند (Rathi, Shiri & Cockney, 2017). نتایج حاصل از پویش محیطی می‌تواند در برنامه‌ریزی راهبردی و بهبود آن مورد استفاده قرار گیرد (Aldehayyat, 2015; Ables, 2002). هدف از پویش محیطی اعلام هشدار به‌موقع تصمیم‌گیران در خصوص تغییرات مهم، قبل از آن است که کار از کار گذشته باشد تا به‌این ترتیب تصمیم‌گیران فرصت کافی برای واکنش مناسب داشته باشند (Nistorescu, 2002).

(2006). شناسایی عوامل خارجی به‌صورت تئوری و کلاسیک در کتاب‌های مدیریت استراتژیک دارای قواعد و الگوهایی است. به‌طور کلی منابع اطلاعاتی که در پویای محیطی مورد استفاده قرار می‌گیرد، منابع شخصی و غیرشخصی است. منابع غیرشخصی عبارتند از یادداشت‌های داخلی و مدارک، مطالعات و گزارش‌های داخلی، اینترنت، نشریات و منابع شخصی هم کسب اطلاعات از اعضای مطلع و خبره است (Sawyer, Ebrahimi, & Thibodeaux, 2000). یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران اغلب اطلاعاتی را که به‌طور مستقیم از دیگران به دست می‌آید ترجیح می‌دهند (Robinson, Simmon, 2018). بررسی‌ها نشان داده که ۷۷ درصد توسعه نظام‌های مبتنی بر دانش به‌وسیله روش مصاحبه انجام شده است (Smith, 2001)؛ بنابراین می‌توان گفت در عمل این قواعد و الگوهای کلاسیک کاربردی ندارد و رویه مرسوم، تشکیل تیم‌های استراتژیک و انجام مصاحبه‌های راهبردی با خبرگان داخلی و خارجی سازمان است.

اطلاعاتی که از طریق مصاحبه‌های راهبردی به دست می‌آید برگرفته از دانش صریح خبره است. درحالی‌که یکی از نیازهای کلیدی برای موفقیت سازمان‌ها و حفظ مزیت رقابتی، اکتساب دانش ضمنی خبرگان است (Aldehayyat, 2015; Ables, 2002)؛ بنابراین با توجه به اینکه در فرآیند اکتساب اطلاعات از خبرگان به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان دستیابی به الگوهای ذهنی، عقاید، باورها، نگرش‌ها، تصورات فرد از واقعیت و نگرش او نسبت به آینده، یا به‌عبارت‌دیگر دانش ضمنی خبره، ضروری است. این ضرورت، زمینه‌ساز انجام مطالعه حاضر گردید.

تحقیقات انجام شده پیش‌ازاین در حوزه استخراج عوامل محیطی به‌صورت مستقیم اقدام به شناسایی نموده‌اند و شناسایی عوامل راهبردی به‌صورت مستقیم سبب می‌شود که اگر در چند مقطع زمانی نزدیک به هم، از خبره پرسش‌هایی در زمینه استخراج عوامل راهبردی شود، نتایج از پایایی مقبولی برخوردار نباشد (Sawyer, et al., 2000; Talamini, Wubben, Domingo & Dewes, 2013; Andrews, 2019). یعنی بر اساس شرایط ذهنی خبره، پرسشگر و هم‌چنین شرایط مصاحبه پاسخ‌ها به‌شدت متأثر گردند. لذا رویه کنونی نیازمند ساختاربندی و نظام‌مندشدن است. اگر بتوان در روش مرسوم شناسایی محیط سازمان یعنی مصاحبه با خبرگان از چارچوبی استفاده کرد که بتواند به دانش ضمنی خبرگان به‌طور عمیق‌تری دست یابد می‌تواند به تأثیر و غنای نتایج کمک چشمگیری نماید. به همین منظور در این تحقیق قصد بر این است که چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در جهت شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها طراحی شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### پوش محیطی

پوش محیطی نقاط قوت و ضعف را در ارتباط با فرصت و تهدیدات بیرون سازمان مورد بررسی قرار می‌دهد (Abels, 2002). فرصت ظرفیت نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن سازمان را در جهت مثبت رشد می‌دهد. همچنین یک عامل از محیط خارجی است که می‌تواند به صورت مثبت بر پارامترهای عملکردی یک سازمان تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی را ایجاد یا بهبود می‌بخشد و تهدید عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی سازمان می‌شود و به عنوان موقعیت نامطلوب در سازمان است. تهدید می‌تواند به صورت منفی بر پارامترهای عملکردی سازمان تأثیر گذاشته و مزیت رقابتی را کاهش دهد. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل سازمان هستند (Smith, 2001). درک درست از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی فراروی سازمان به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی بلندمدت را با بینش و فراست بهتری اتخاذ نموده و مسیر حرکت را به طور اثربخش‌تری تعیین نمایند.

### ارزیابی تحلیل وضعیت در استراتژی سازمان

مدیران ارشد می‌بایست با پوش مستمر محیط کسب و کار، هر موردی که می‌تواند بر کسب و کار آن‌ها تأثیر داشته باشد را شناسایی و اقدامات لازم برای رویارویی با آن را مبذول دارند. یکی از موارد مهم در تحلیل وضعیت، پوش محیط خارجی است. مدیران باید بتوانند محیط بیرونی خود را با روش‌های علمی و کاربردی شناسایی کنند و در نهایت فرصت‌ها و تهدیداتی که در انتظار آن‌هاست را مشخص کنند (Semih, Soner, Isik & 2009). مدیران با تحلیل وضعیت می‌توانند آنچه که قرار است در محیط خارجی آن‌ها اتفاق بیفتد را پیش‌بینی کنند (Shahin & Zairi, 2005).

### تحلیل روندهای محیطی

تحلیل روندهای محیطی تکنیکی برای تشخیص تغییرات محیطی با استفاده از سری‌های زمانی و داده‌های مربوط به گذشته است که اطلاعاتی در مورد وضعیت احتمالی آینده سازمان فراهم می‌کند. تحلیل روندها مبتنی بر ارزیابی تجربی چند پدیده با استفاده از اقدامات و معیارهای تکرارشونده در طول زمان است (Nazari, 2021). در روش تحلیل روند به بررسی متغیرها و عوامل اقتصادی، سیاسی و اجتماعی می‌توان به ارزیابی و درک کامل محیط خارجی سازمان رسید و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را شناسایی کرد. یکی از روش‌هایی که می‌توان تحلیل روندهای محیطی را انجام داد STEEPV است (Ziaee, Najaf aghaei, Saffari, Yousefi, Zenouz & Hilvoorde, 2020).

### سیستم اطلاعات استراتژیک

مفهوم سیستم‌های اطلاعات استراتژیک یکی از مفاهیم معاصر سیستم‌های اطلاعاتی است. این مفهوم به تسهیل مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد که با کمک در شناخت تغییرات محیط داخلی و خارجی به ایجاد تهدیدها و فرصت‌های واقعی کمک می‌کند (Bernadus, Aedah, Sri & Alexious, 2020). سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک فرایند برنامه‌ریزی است تا اطمینان حاصل شود که فعالیت‌های فن‌آوری به‌درستی با نیازهای در حال تحول و استراتژی سازمان تناسب کافی دارد (Nugroho, Winarno & Fatta, 2021). امروزه، اطلاعات به یک سلاح رقابت و یک منبع استراتژیک تبدیل شده است. سیستم‌های اطلاعات استراتژیک با تمرکز بر طراحی، ساخت، استفاده و ارزیابی سیستم‌های اطلاعاتی به تسهیل وظایف بخش‌های سازمان‌ها در آماده‌سازی و پاسخگویی به بحران‌ها و تغییرات سازمان‌ها می‌پردازد و بدین ترتیب مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می‌کند (Ma & Turban, 2003).

### نقشه‌های رقابتی و راهبردی

نقشه راهبردی ابزاری برای تشریح استراتژی کلی برای بدنه مدیریتی سازمان توسعه یافته است. با استفاده از این تکنیک با چهار دیدگاه مشتری، مالی، سرمایه‌سازمانی و فرایندهای داخلی به استراتژی در نظر گرفته شده، توجه شده و نحوه تأثیر استراتژی بر هر یک از این اجزا تعیین می‌شود. نقشه استراتژی کمک می‌کند تا تمام اعضای سازمان نقش خود را در تحول استراتژیک سازمان بیابند و بدانند که چگونه تغییر در شیوه عملکرد آنان می‌تواند منجر به دستیابی به اهداف سازمان شود. پس از مشخص نمودن نقشه استراتژی سازمان، روابط علت و معلولی بین اجزای مختلف سازمانی که منجر به تحقق آن استراتژی می‌شود، تجزیه و تحلیل می‌گردد. اکثر نقشه‌های استراتژی بین اهداف با پیکان متصل شده‌اند و نشان‌دهنده زنجیره علت و معلول است. با دنبال کردن پیکان‌ها می‌تواند دید اهداف در چشم‌انداز پایین‌تر موجب موفقیت در سطح بالاتر خود خواهد شد. بنابراین این نقشه نقش زیادی در درک ارتباط بین اهداف سازمان‌ها دارد (Huynh, Tran, Pham & Le-Hoai, 2021). تاکنون مدل‌های متفاوتی در زمینه پوشش محیطی مطرح شده است که در اینجا به توضیح مهم‌ترین مدل در این زمینه پرداخته می‌شود.

### مدل دفت-ویک

اولین مدل در زمینه پیمایش محیطی توسط ویک و دفت ارائه شد (Weick & Daft, 1984). این مدل در دو بعد قابلیت آنالیزپذیری محیط و قدرت نفوذ سازمان بر محیط پایه‌گذاری شده است. بر اساس این مدل با توجه به اینکه دیدگاه مدیران در مورد آنالیزپذیری محیط چگونه است جایگاه سازمان را مشخص

می‌کند. دفت-ویک مدلی را ارائه داده‌اند که محیط خارجی را برای سازمان تفسیر می‌کند. این مدل در دو بعد ارائه شده است: تصورات و باورهای مدیران سازمان درباره قابلیت آنالیزپذیری در محیط، میزان قابلیت نفوذ سازمان در محیط. مدل حاضر به مدیران کمک می‌کند تا به تفسیر سازمانی مناسبی از شرایط خارجی با توجه به دیدگاه خود از دو بعد مطرح شده دست یافته به طوری که روشن‌کننده شرایط کنونی و مسیر حرکتی آینده سازمان باشد.

#### پیشینه تجربی

تحقیقات موجود در زمینه پویش محیطی نشان می‌دهد که شناسایی عوامل خارجی تاکنون توسط دانش ضمنی صورت نگرفته است و بیشتر پژوهشگران به بررسی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پویش محیطی پرداخته‌اند. در این قسمت به صورت مختصر به بررسی برخی از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته اشاره می‌شود (Weick & Daft, 1984).

مطالعه‌ای با عنوان پویش محیطی برای گردآوری و استفاده از اطلاعات در فعالیت تصمیم‌گیری مدیران کتابخانه‌های مرکزی واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی کشور انجام شد. یافته‌ها در این مطالعه نشان می‌دهد که بخش‌های مخاطبان و مشتریان، فناوری، اجتماعی و فرهنگی از دیدگاه مدیران، بخش‌های محیطی هستند که مهم، نامطمئن و دارای نرخ تغییر بالا و پیچیده هستند. همچنین بیان می‌شود که عدم قطعیت محیطی درک شده در بخش مخاطبان، مشتریان، اجتماعی و فرهنگی در مقایسه با سایر بخش‌ها رابطه همبستگی نسبتاً معناداری با استفاده از اطلاعات منابع اطلاعاتی درباره محیط در تصمیم‌گیری دارد (Babalhavaeji & Farhadpoor, 2013). در مطالعه‌ای با عنوان پویش محیطی ابزاری برای فرصت‌آفرینی و مواجهه با شرایط عدم قطعیت به مقایسه تجربیات پویش محیطی در سه شرکت صنعتی و خدماتی پرداخته شد. مهم‌ترین ابزار هر سه مورد از این شرکت‌ها در پویش محیطی، ابزارهای غیررسمی بود و در نهایت هم به نتیجه رسیدند که با وجود اهمیت پویش محیطی، کسب و کارهای مورد مطالعه برخورد هوشمندانه‌ای نسبت به محیط از خود نشان نمی‌دهند (Mirshah & Nazarizade, 2011).

در پژوهشی با عنوان عوامل مؤثر بر پویش محیطی و گردآوری و استفاده از اطلاعات در حوزه نشر الکترونیک، یافته‌ها نشان داد که از عوامل محیطی بیرونی، مؤلفه اقتصادی مهم‌ترین عامل محیطی بوده است. همچنین بین دسترسی‌پذیری و کیفیت یک منبع اطلاعاتی و تناوب استفاده از آن در پویش محیطی رابطه معناداری وجود دارد (Ziaee & Rasouli, 2015). در مطالعه‌ای با عنوان ارائه مدلی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان یافته‌ها حاکی از آن بود که عوامل زمینه‌ساز بر اکتساب دانش ضمنی خبرگان تأثیر

مثبت و معناداری دارد. ولی تمام ابعاد عوامل زمینه‌ساز بر فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح تأثیر ندارند (Rafiei, Amooshahi, Golestan Hashemi, & Cheshm Brah, 2015). در مطالعه‌ای با عنوان مقایسه تکنیک‌های استخراج دانش و ارائه یک متدولوژی ساخت‌یافته به‌منظور مستندسازی دانش ۳۱ تکنیک مختلف اکتساب دانش شناسایی شده که هیچ‌کدام کارایی و اثربخشی لازم را در حوزه مدیریت دانش ندارند؛ بنابراین با ترکیب تکنیک‌های مصاحبه‌ای، آموزش معکوس و شبکه مفاهیم روشی ترکیبی ارائه شد که در قالب شناخت حوزه دانش خبره، تعامل و پیش‌مصاحبه، جلسه‌های اکتساب دانش، پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، تحلیل و دسته‌بندی و کددهی دانش اجرایی می‌شود (Nezafati, Rashidi & Taghavi, 2011). در پژوهشی با عنوان تجارب داخلی و بین‌المللی در زمینه سامانه‌های آینده‌پژوهی پویا محیطی وب‌محور، یافته‌ها نشان داد که راهکارهای کلیدی فنی به کار گرفته شده در فرایند پویا محیطی خارجی شاخص‌گذاری، نگاشت دانش، داده‌کاوی و دسته‌بندی هستند (Harzandi & Ebrahimi, 2019). تحقیقی با عنوان ارزیابی محیط برای رشد سودآور به توسعه یک روش جدید برای کمک به استراتژیست‌ها به‌منظور استفاده از فرصت‌های رشد سودمند از طریق گسترش عرضه محصول شرکت به بازارهای خارجی پرداخته است (Sleuwaegen, 2013).

در تحقیقی با عنوان پویا محیط کلان برای سوخت‌های مایع، یافته‌ها شامل دو جنبه اصلی و ارزشمند است: استفاده از تکنیک‌های استخراج متن به‌عنوان یک ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه یک ابزار خاص برای استخراج دانش از اسناد متنی و طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس مقیاس ابعاد محیط کلان اساس کار این تحقیق است (Talamini, et al., 2013). در تحقیقی با عنوان پویا محیطی، یک چارچوب روش‌شناسی به‌منظور توسعه کتابخانه‌های دیجیتال در جوامع شمالی کانادا ارائه دادند. هدف از این مقاله، ارائه یک مدل برای ارزیابی محیطی مبتنی بر شواهد است که یک چارچوب روش‌شناسی برای پژوهش‌های متمرکز بر جامعه ارائه می‌دهد (Rathi, Shiri & Cockney, 2017). در تحقیقی با عنوان پویا محیط سازمانی با هدف اکتشاف تأثیر اندازه شرکت در انتخاب منابع و وضعیت یافته‌ها نشان دادند که کیفیت منابع اطلاعاتی نسبت به مطالعات گذشته اهمیت کمتری دارد. همچنین سازمان‌ها به کانال‌های متعدد منابع داخلی برای ارزیابی محیط اعتماد بیشتری دارند و اینکه سازمان‌ها با اندازه‌های مختلف الگوهای متفاوتی در ارزیابی محیط دارند (Robinson & Simmons, 2018). در مطالعه‌ای با عنوان دانستن آنچه ما می‌دانیم به شناخت دانش ضمنی با هدف بهبود عملکرد سازمانی نتایج حاکی از آن است که به‌کارگیری دانش ضمنی بر بهبود کارهای گروهی، مشارکت بین واحدهای سازمانی و عملکرد سازمانی بسیار مؤثر است

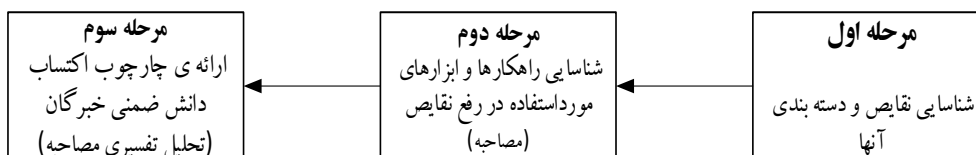


(Andrews, 2019). در مطالعه‌ای با عنوان شبکه اجتماعی و اکتساب دانش ضمنی، نتایج حاکی از آن است که مهارت‌های اجتماعی کارآفرینان در دستیابی به دانش ضمنی هرچه بیشتر از شبکه‌های اجتماعی و افراد مؤثر است (Huang, Wang & Yao, 2019). در تحقیقی با عنوان اکتساب دانش ضمنی در موفقیت در نوآوری شرکت‌های چندملیتی نتایج بیانگر آن است که شرکت‌هایی با ایجاد ساز و کارهای دانش ضمنی خبرگان خارجی در شرکت‌های چندملیتی قادر به اکتساب دانش ضمنی خبرگان بوده‌اند (Sheng, 2015). با توجه به آنچه در پیشینه مطرح شد در میان تحقیقات داخلی و خارجی مطالعه‌ای که هر دو موضوع پویش محیط کسب و کار و اکتساب دانش ضمنی خبرگان را مورد بررسی قرار دهد یافت نشد. در مطالعات داخلی در مورد پویش محیطی مطالعات بسیار اندکی صورت گرفته است، این در حالی است که در مطالعات خارجی تحقیقات زیادی در زمینه پویش محیطی انجام شده است. در زمینه اکتساب دانش ضمنی خبرگان مطالعات داخلی بسیار محدودی نیز انجام شده، در حالی که در میان مطالعات خارجی به‌طور گسترده به بررسی تأثیر اکتساب دانش ضمنی بر ابعاد گوناگون پرداخته شده ولی در شناسایی عوامل راهبردی به این مهم پرداخته نشده است و این خلأ مطالعاتی ضرورت انجام این مطالعه را دو چندان می‌کند.

### روش تحقیق

در پژوهش حاضر ادبیات و مبانی نظری مرور شد و مقوله‌های کلیدی در خصوص نقائص SWOT و سایر رویکردهایی که در زمان تدوین برنامه استراتژیک برای اکتساب دانش از خبرگان مورد استفاده قرار می‌گیرد شناسایی گردید. مقوله‌های کلیدی شناسایی شده، تحلیل و دسته‌بندی شدند و مبتنی بر آن‌ها پروتکل مصاحبه‌ها طراحی شد که در آن مشخص گردید چه پرسش‌هایی و با چه ترتیبی در جلسه مصاحبه مطرح شود و نحوه هدایت مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه به چه کیفیتی انجام گردد. جلسات مصاحبه در عمل، هم برای بررسی روایی آن چه که در ادبیات شناسایی شده بود مورد استفاده قرار گرفت و هم برای کشف موارد جدید تا بدین صورت از جامع و مانع بودن نتایج نهایی اطمینان بیشتری حاصل گردد. لذا در این پژوهش پس از شناسایی مقوله‌های کلیدی مستخرج از ادبیات نظری، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان انجام شد و بر اساس نظرات مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان مقوله‌ها و کدهای مصاحبه تکمیل شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مرحله با روش تحلیل تفسیری، که روشی برای تفسیر ذهنی محتوای داده‌های حاصل از مصاحبه است، انجام شده است. در این روش، مصاحبه‌گر به دنبال تحلیل داده‌های مصاحبه‌ها برای بررسی عمیق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان است. با تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها، داده‌های

حاصل از مصاحبه تفسیر و در حد امکان به آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه‌ها پرداخته شد. در این پژوهش از نرم افزار MAX QDA جهت کار با داده‌ها انجام شده است. این پژوهش در سه مرحله اصلی صورت پذیرفت که شکل (۱) بیانگر این مراحل است:



شکل ۱: مراحل انجام پژوهش

بنابراین به‌طور کلی در این پژوهش، با توجه به مبانی نظری، تحقیقات گذشته و نظرات خبرگان (مصاحبه) نقایص موجود در الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی که شناخت عوامل راهبردی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی و کدگذاری مقوله‌ها، شناسایی و دسته‌بندی شدند. در مواجهه با نقایص برگرفته از الگوهای مرسوم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی و به‌منظور برطرف کردن آنها از مصاحبه‌کنندگان در رابطه با راهکارها و ابزارهای پیشنهادی رفع نقایص سؤالاتی پرسیده شد. با تحلیل تفسیری مصاحبه‌های صورت گرفته، درنهایت چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان که برگرفته از عقاید و الگوهای ذهنی، تصورات خبره از واقعیت و نگرش وی نسبت به آینده است، به‌منظور تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی پیشنهاد شد.

#### انتخاب خبرگان در حوزه استراتژیک

در مطالعه حاضر با هدف کشف چارچوبی برای اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی، مصاحبه عمیقی با خبرگان انجام شد. چارچوب ارائه شده در تحقیق در نتیجه تحلیل دقیق محتوایی مصاحبه با ۹ خبره که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، به دست آمد. معیار توقف نمونه‌گیری و انتخاب تعداد نمونه مناسب برای این پژوهش، بر اساس رسیدن به مرحله اشباع نظری بوده است. زمانی که محقق به این نتیجه رسید که پاسخ‌های داده شده و یا مصاحبه‌های انجام شده با افراد مطلع به اندازه‌ای به همدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آنها وجود ندارد و ورود افراد جدید جمع‌بندی نهایی را تغییر نمی‌دهد، تعداد مصاحبه‌ها را کافی

دانست. بدین ترتیب که در مرحله اول برای مصاحبه پنج نمونه انتخاب، مرحله دوم، دو نمونه و با توجه به کافی نبودن تعداد نمونه‌ها برای رسیدن به اشباع نظری در مرحله سوم، دو نمونه دیگر انتخاب شد. در حقیقت با انتخاب نه نفر مصاحبه شونده، در سه دسته، مصاحبه به اشباع نظری رسید. شش نفر از این افراد اعضای هیئت علمی و سه نفر دانش‌آموخته مقطع دکتری در رشته مدیریت بوده‌اند. هرکدام از این افراد چندین سال در زمینه مدیریت استراتژیک تجربه عملی و نظری دارند و به‌طور قطع نظراتشان حاصل سال‌ها تجربه در این زمینه است. در مصاحبه، پژوهشگر با خبرگان تماس مستقیم برقرار کرد و از این طریق به ارزیابی عمیق ادراک‌ها، نگرش‌ها، علایق و تلقی‌های او پرداخت. معیارهای انتخاب خبرگان بدین صورت بوده است: حداقل پنج سال سابقه تدریس در دانشگاه در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و نزدیک به آن و همچنین حداقل پنج سال سابقه اجرایی در حوزه‌های مدیریت استراتژیک و نزدیک به آن. در جدول (۱) ویژگی‌های خبرگان منتخب آورده شده است.

جدول (۱): ویژگی‌های خبرگان منتخب

ردیف	سابقه پژوهشی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک	سابقه فعالیت‌های اجرایی در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک	سن	جنسیت
۱	۲۷ سال	۲۲ سال	۶۰-۵۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۲	۱۳ سال	۸ سال	۴۰-۳۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۳	۲۹ سال	۲۶ سال	۶۰-۵۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۴	۱۴ سال	۱۲ سال	۵۰-۴۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۵	۱۱ سال	۵ سال	۴۰-۳۰	زن (دانش‌آموخته مقطع دکتری)
۶	۱۵ سال	۲۰ سال	۵۰-۴۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۷	۶ سال	۵ سال	۴۰-۳۰	زن (دانش‌آموخته مقطع دکتری)
۸	۱۱ سال	۱۴ سال	۴۰-۳۰	مرد (عضو هیئت علمی)
۹	۵ سال	۵ سال	۴۰-۳۰	زن (دانش‌آموخته مقطع دکتری)

#### قابلیت اعتماد و اعتبار پژوهش

در یک پژوهش کیفی با کیفیت مطلوب، جداکردن پژوهشگر از مورد مطالعه و یا مشارکت‌کنندگان، عدم دخل و تصرف عالمانه پژوهشگر در نتایج پژوهشگر غیرممکن به نظر می‌رسد. از این رو، پایایی و

روایی به مفهوم آن چه در پژوهش‌های کمی مطرح است، اساساً غیرمرتبط است؛ و لیکن به علت ضرورت بالا بردن اطمینان از صحت یافته‌های پژوهش کیفی، پژوهشگران این حوزه، مفاهیمی متفاوت مانند اعتبار-پذیری و اعتماد را مطرح کردند. در این پژوهش به منظور بررسی قابلیت اعتبار، از متخصصانی با سنین، جنسیت و سوابق متفاوت نظری و عملی برای استفاده از نظرات آن‌ها استفاده شده است. جهت دستیابی به قابلیت اعتماد ابزار بخش کیفی تحقیق، از ثبت دقیق، کامل و عمیق داده‌ها، کدگذاری دقیق، کامل و متنوع و تکرار آن‌ها استفاده گردید. در خصوص ارتقاء قابلیت تأیید پژوهش، محقق در روند تحقیق، سوگیری‌ها و نظرات شخصی خود را کنار گذاشته و به طور دقیق به ثبت و ضبط داده‌های کیفی پرداخته شد. در این پژوهش بررسی کدگذاری‌ها به صورت موازی انجام نشده است، بلکه به صورت سری انجام شده است. بدین گونه که یک محقق کدگذاری را انجام داده است و کدگذار دیگر روایی را مورد بررسی قرار داده است. باید توجه داشت که پژوهش کیفی و ابزارهایی که در آن مورد استفاده قرار می‌گیرند، به دنبال توصیف و درک این نکته هستند که افراد چگونه به جهان خود معنا می‌بخشند. از این رو پژوهشگران پیوسته تلاش داشتند که برای رسیدن به عینیت در پژوهش، خود را از مشارکت کنندگان در پژوهش جدا کنند (Danaeifard & Mozafari, 2009).

### یافته‌ها

در ضمن گفت‌وگو و مصاحبه با خبرگان برای هر نقص شناسایی شده در الگوهای فعلی، راهکارها و ابزارهایی پیشنهاد گردید، سپس به استخراج چارچوبی که بتوان با آن نقایص شناسایی شده را پوشش داده و هم چنین بتوان به دانش ضمنی خبرگان دست یافت، پرداخته شد.

### مرحله اول تحلیل؛ شناسایی نقایص و دسته‌بندی آن‌ها

در نخستین گام تحلیل، کدگذاری اولیه که اصطلاحاً کدگذاری باز نامیده می‌شود انجام شد. به جهت کدگذاری باز، داده‌ها به واحدهای کوچکتر تجزیه یا شکسته شدند و مفهوم‌سازی از آن‌ها صورت گرفت. به گونه‌ای که تمامی متون خطبه‌خط بررسی و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع همان داده‌های خام تلقی می‌شوند. سپس همه جملات و عبارت استخراج شده به صورت پیوسته مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شدند. پس از گروه‌بندی جملات مشابه، مفاهیم خاصی که در تمام جملات به آن اشاره شده بود، استخراج شدند و به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. خروجی این مرحله از تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها، مفاهیمی بوده است که از دل مصاحبه‌ها استخراج گردید. مفاهیم

در این پژوهش نقایصی هستند که در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها به‌عنوان روش پویش محیط کسب-وکار در مصاحبه با خبرگان بیان شده است. در این گام تمامی مصاحبه‌ها نه یک بار که چندین بار مورد بررسی موشکافانه قرار گرفتند و از محتوای آن‌ها اطلاعاتی مانند رویه مرسوم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، نقایص رویه مرسوم استخراج و هر کدام به‌صورت کدهایی جدا از هم شناسایی شدند. در جدول شماره (۲) نتایج حاصل از این مرحله آورده شده است.

جدول (۲): مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	مفاهیم استخراج شده	شماره مصاحبه	ردیف	مفاهیم استخراج شده	شماره مصاحبه
۱	عدم توانایی پیش‌بینی شرایط مبهم	۹،۸،۷،۳	۱۱	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید	۹
۲	عدم شناخت ابعاد یک عامل	۳	۱۲	بی‌توجهی به جابجایی فرصت‌ها و تهدیدها	۴
۳	عدم تطابق تیپ شخصیتی با آرمان‌های سازمان	۲	۱۳	بی‌توجهی به بعدی از محیط	
۴	تمایل خبره به اعمال سلاقی شخصی	۹،۸،۳	۱۴	بی‌توجهی به توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان	۵،۲
۵	عدم شناخت کافی از محیط	۳،۱	۱۵	عدم توجه خبره به اهداف	۵
۶	پایین‌بودن حساسیت خبرگان نسبت به شرایط محیطی	۳	۱۶	بخشی‌نگری در بررسی اهداف	۹،۶
۷	عدم انگیزش خبره برای مشارکت	۵	۱۷	ابهام در اهداف	۴،۲
۸	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید	۹	۱۸	توجه ضعیف آینده	۶،۵
۹	بی‌توجهی به جابجایی فرصت‌ها و تهدیدها	۴	۱۹	ناتوانی در شناسایی عوامل راهبردی برجسته	۶
۱۰	بی‌توجهی به بعدی از محیط	۹،۸،۷،۴،۲	۲۰	استفاده از SWOT به شکل مرسوم	۲،۳،۶
۲۱	عدم بومی‌سازی استراتژی	۸	۲۱		

در گام دوم تحلیل، کدگذاری محوری انجام شد. پژوهشگر در کدگذاری محوری به دنبال یافتن وجه اشتراک بین مفاهیم هست و یا به بیان دیگر به دنبال این است که بتواند مفاهیم مشترک را در یک دسته بگنجانند (Stemler, 2001). در حقیقت در گام دوم تحلیل مفاهیم به دست آمده از گام اول تحلیل را بر اساس تشابهات و تمایزات ذیل مفاهیم بزرگتری تحت عنوان مقوله قرار دادیم. نتیجه کدگذاری محوری رسیدن به یک سری مقولات است. این مقولات مفاهیمی را که در قلمرو آن‌ها قرار می‌گیرند، پوشش می‌دهند. نوع نقص در جدول (۲) نتایج حاصل از کدگذاری محوری است. داده‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها را می‌توان در پنج مقوله کلی به شرح زیر دسته‌بندی کرد؛ نقایص ذاتی خبره، نقایص ناشی از تأثیر محیط بر شخصیت خبره، نقایص موجود در اکتساب دانش ضمنی خبرگان، نقایص موجود در رصد محیط پیرامون و نقایص ذاتی وارد بر SWOT. جدول ۳ نتایج حاصل از کدگذاری محوری و دسته‌بندی نقایص را نشان می‌دهد.

#### مرحله دوم تحلیل؛ شناسایی راهکارها و ابزارهای مورد استفاده در رفع نقایص

در مواجهه با نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی، در مورد راهکار رفع آن از خبرگان مصاحبه و سوالاتی پرسیده شد. در این مرحله از مصاحبه، خبرگان راهکارهای پیشنهادی برای هر نقص مطرح شده در الگوهای فعلی را مطرح کردند. در مورد ابزارهایی که جهت اعمال راهکارهای پیشنهاد شده برای هر نقص می‌توان به کار برد، از خبرگان نیز سوالاتی پرسیده شد و خبرگان برای هر راهکار از هر نقص، ابزارهایی را معرفی کردند. در این پژوهش به منظور ارائه راهکارها و ابزارها برای هر نقص و در نهایت ارائه چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبره، به تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها پرداخته شد. در تحلیل تفسیری، پژوهشگر در صدد است تا پیام‌های نهفته در متن نوشتاری مصاحبه را آشکار سازد و براساس آن، نظریه از قبل تعیین شده‌ای را توسعه دهد. برای دستیابی به این هدف، متن مصاحبه باید به طور کامل و با شرح جزئیات نوشته شود (Gillham, 2000). سؤال‌های اصلی پرسیده شده، یادآوری‌ها، کند و کاوهایی که مصاحبه‌گر انجام داده است و سؤال‌های مکمل در آن باید ذکر شود تا بتوان به درک کاملی از آنچه مصاحبه شونده گفته است، دست یافت. در این روش محقق با مرور ادبیات موجود درباره موضوع پژوهش، ایده‌هایی را درباره چه موضوعات و مفاهیمی باید برای رمزگذاری انتخاب شود، به دست آورده است و نظریه‌ای را از قبل در ذهن خود دارد. براساس آن‌ها، رمزها را تعریف کرده، سپس مفاهیم جدیدی متناسب با آن‌ها از داده‌ها استخراج می‌کند (Ahsan, Bahadur, Nan. Adeel, & Nawaz, 2020).

جدول (۳): شناسایی نقایص و دسته بندی آن‌ها

مقوله اصلی (نوع نقص)	مفاهیم شناسایی شده (نقایص)
نقایص ذاتی خبره	عدم توانایی پیش بینی شرایط مبهم تمایل به اعمال سلاقی شخصی و غیرسازمانی عدم شناخت کافی از محیط ناتوانی در شناسایی عوامل راهبردی عدم شناخت ابعاد یک عامل عدم تطابق تیپ شخصیتی با آرمان
نقایص ناشی از تأثیر محیط بر شخصیت خبره	پایین بودن حساسیت خبرگان عدم انگیزه خبره برای رصد محیط
نقایص موجود در اکتساب دانش ضمنی خبرگان	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید بی توجهی به جایجایی فرصت‌ها و تهدیدها بخشی نگری در بررسی اهداف بی توجهی به بعدی از محیط بی توجهی به توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان عدم توجه خبره به اهداف ابهام در اهداف
نقایص موجود در رصد محیط پیرامون	بی‌دقتی در جمع‌آوری اطلاعات از رقبا عدم استمرار در رصد محیط بی توجهی به خبرگان خارجی سازمان
نقایص ذاتی وارد بر SWOT	توجه ضعیف به آینده عدم بومی‌سازی استراتژی‌ها به‌کارگیری SWOT به شکل مرسوم

به‌منظور تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل و با شرح جزئیات نوشته شد. مصاحبه‌ها چندین بار مورد بررسی موشکافانه قرار گرفتند. پس از تنظیم و ساماندهی تمامی یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، در هر متن گفته‌های اساسی برجسته گردید؛ همچنین گفته‌های تکراری، جمله‌های معترضه، گفته‌های انحرافی و سایر داده‌های نامربوط نادیده گرفته شد. برخی گفته‌های مشابه که به نظر می‌رسید چیز تازه‌ای را مطرح می‌کند مشخص شد. هنگامی که تمام متن‌ها مرور شد، پژوهشگر دوباره به

متن اولیه برگشته، آن‌ها را مرور کرده تا اطمینان یابد در برجسته کردن گفته‌های اساسی، دچار غفلت نشده است. از اولین متون پیاده شده، تعداد زیادی مقوله استخراج شد. با توجه به اینکه افراد به نکات مشابهی اشاره کرده بودند، به تدریج، از متن‌های بعدی تعداد عناوین استخراج شده، کاهش یافت. بدین ترتیب مجموعه‌ای از مقوله‌ها از پاسخ‌های داده شده به هر سؤال استخراج شد و عناوین ساده‌ای به آن‌ها اختصاص داده شد. برای تحلیل معنای واقعی، آنچه درباره هر مقوله با شیوه‌های گوناگون بیان شد، در کنار یکدیگر قرار داده شد. در حقیقت، پس از شرح مفصل داده‌های مصاحبه، به ربط دادن و جمع‌بندی عقاید و نظریات مصاحبه‌شوندگان پرداخته شد. مقولاتی که لازم بود با هم ترکیب شدند و مقولات اضافی حذف شدند. پس از مشخص شدن مقوله‌بندی نهایی، پژوهشگر دوباره سراغ متن‌های پیاده شده مصاحبه رفت. هر گفته اساسی با فهرست مقوله‌ها مقایسه شد تا اطمینان حاصل شود تمام گفته‌های حاصل از مصاحبه با مقوله‌ها تناسب دارند. بدین ترتیب محتوای آشکار مصاحبه‌ها تحلیل و توصیف گردید و معنای پنهان آنچه مصاحبه‌شوندگان در مورد راهکارها و ابزارهای نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، گفته بودند درک شد و در نهایت چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی معرفی شد. جدول ۴ نتایج حاصل از این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول (۴): راهکارها و ابزارهای مورد استفاده برای هر نقص

ردیف	نقص	راهکار پیشنهادی	ابزار پیشنهادی
۱	عدم توانایی پیش‌بینی شرایط مبهم	استفاده از تحلیل‌های محیطی و دیگر خبرگان	
۲	عدم تطابق تیپ شخصیتی با آرمان‌های سازمان	چیدمان متنوعی از تیپ شخصیتی در تیم اعضای خبرگان	شخصیت شناسی از خبره
۳	تمایل به اعمال سلاقی شخصی و غیر سازمانی	توجه به اهداف سازمانی و تصمیم‌گیری از لحاظ سازمانی	
۴	پایین بودن حساسیت خبرگان	تأکید بر لزوم شناخت فرصت و تهدید	
۵	عدم انگیزش خبره برای مشارکت	تأکید بر اهمیت مشارکت خبره در تشخیص فرصت و تهدید	

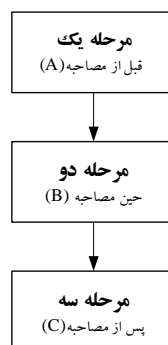


تهیه اینفوگراف اهداف سازمان	تمرکز خبره بر اهداف سازمان	عدم توجه خبره به هدف	۶
	بازنگری در اهداف و رفع تضادها	ابهام در هدف	۷
تهیه لیستی از خبرگان خارجی سازمان	رصد محیط به طور مستمر استفاده از منابع اطلاعاتی یکپارچه	عدم استمرار در رصد محیط	۸
	توجه به خبرگان خارجی سازمان	بی توجهی به خبرگان خارجی	۹
تهیه اینفوگراف ابعاد محیطی	معرفی ابعاد محیطی به خبره	عدم شناخت کافی از محیط	۱۰
استفاده از شبکه انتقال وضعیت	شناخت ابعاد مثبت و منفی یک عامل	عدم شناخت ابعاد یک عامل	۱۱
تهیه کارت اینفوگراف تعریف فرصت و تهدید	دسترسی به تعریف فرصت و تهدید	تردید در انتخاب فرصت یا تهدید	۱۲
استفاده از سیستم اطلاعاتی استراتژیک	استفاده از منابع اطلاعاتی یکپارچه	بی توجهی به جابجایی فرصت‌ها و تهدیدها	۱۳
تهیه اینفوگراف روندهای محیطی	توجه به روندها و نشانه‌های محیطی	بی توجهی به بعدی از محیط	۱۴
تهیه اینفوگراف نقاط قوت و ضعف سازمان	تمرکز خبره بر نقاط ضعف سازمان	بی توجهی به توانایی‌ها و ضعف‌های سازمان	۱۵
شناخت حوزه‌های مأموریتی سازمان	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها به طور جداگانه برای هر حوزه	بخشی‌نگری در بررسی اهداف	۱۶
تشکیل واحد هوشمندی رقابتی	رصد محیط به طور مستمر استفاده از منابع اطلاعاتی یکپارچه	بی‌دقتی از جمع‌آوری اطلاعات از رقبا	۱۷
تهیه اینفوگراف روندهای محیطی	انتقال تمرکز ذهنی خبره به فضای آینده	توجه ضعیف به آینده	۱۸

۱۹	عدم بومی‌سازی استراتژی‌ها	ذخیره‌سازی داده‌های راهبردی به‌منظور تولید گزینه‌های بومی	استقرار سیستم اطلاعاتی استراتژیک
۲۰	ناتوانی در شناسایی عوامل راهبردی برجسته	اکتساب نظر خبره در مورد عوامل راهبردی	استفاده از شبکه انتقال وضعیت
۲۱	استفاده از SWOT به شکل مرسوم برای سازمان‌های عمومی	انتقال تمرکز ذهنی خبره به فضای تخصصی سازمان	ارائه کارت اینفوگرافی فرصت‌ها و تهدیدها به خبره

#### مرحله سوم تحلیل؛ ارائه چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان

پس از معرفی راهکارها و ابزارهای پیشنهادی برای هر نقص توسط خبرگان به‌منظور پیشگیری از رخداد نقایص الگوهای فعلی، تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها انجام شد. از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها با خبرگان چارچوب پیشنهادی مطرح شد. در این چارچوب راهکارها و ابزارهای پیشنهاد شده در سه مرحله قبل از مصاحبه، مصاحبه و پس از مصاحبه به کار گرفته شدند. شکل (۲) مراحل به کارگیری چارچوب را معرفی می‌کند.



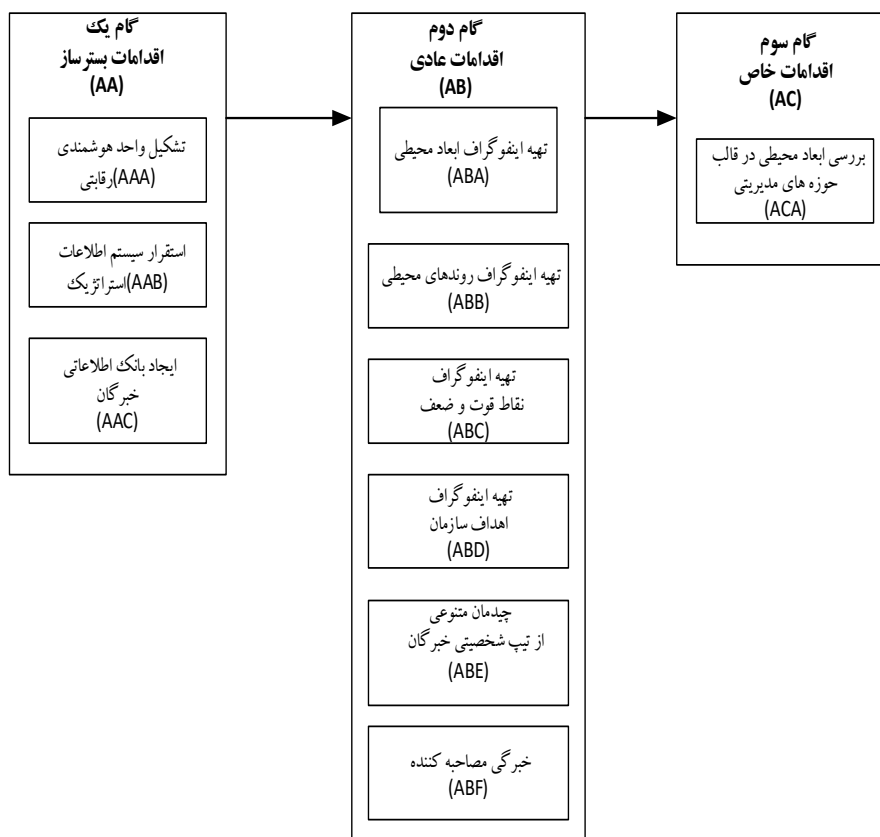
شکل ۲: مراحل به کارگیری چارچوب

مرحله قبل از مصاحبه شامل اقدامات بسترساز، اقدامات عام و اقدامات خاص است. مرحله مصاحبه شامل گام‌های اجرایی در جلسه مصاحبه می‌باشد. گام پس از مصاحبه نیز شامل اقداماتی است که پس از هر مصاحبه باید اعمال گردد. به‌منظور درک بهتر مراحل و ترتیب آنها در رسیدن به چارچوب اکتساب دانش

ضمنی خبرگان، عناصر چارچوب کدگذاری می‌شود. مراحل اصلی با یک حرف و حروف بزرگ انگلیسی نامگذاری می‌شود. در کدگذاری مراحل فرعی که زیر مجموعه مراحل اصلی هستند از ترکیب حروف استفاده می‌شود و ترتیب حروف الفبای انگلیسی در ترتیب مراحل رعایت می‌شود. به‌عنوان مثال اولین مرحله اصلی، مرحله قبل از مصاحبه است که به آن کد A نسبت داده می‌شود. اقدامات بسترساز، اقدامات عام و خاص که زیر مجموعه این مرحله قرار می‌گیرند، به ترتیب کد AA، AB و AC را به خود اختصاص می‌دهند. چون اقدامات مذکور، زیر مجموعه مراحل اول A هستند، در ابتدای همه تکرار و به ترتیب مراحل، حروف الفبای انگلیسی در کنار A قرار می‌گیرند. به همین ترتیب اگر هر کدام از زیرمجموعه‌های گروه‌های فرعی خود از زیر گروه‌هایی تشکیل شده باشد کدگذاری با توجه به موارد گفته شده انجام می‌پذیرد.

#### (A) اقدامات قبل از مصاحبه

مرحله قبل از مصاحبه شامل اقدامات بسترساز، اقدامات عام و اقدامات خاص است. پس از ارائه راهکارها و ابزارهای پیشنهاد شده خبرگان، محقق با تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها که به تفصیل در گام ۴.۲ توضیح داده شد، به این نتیجه رسید که قبل از مصاحبه با خبرگان بهتر است اقداماتی به‌منظور کسب دانش ضمنی خبرگان صورت گیرد؛ بنابراین پس از تحلیل تفسیری مصاحبه خبرگان محقق به این نتیجه رسید که برای رفع بعضی از نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی، قبل از مصاحبه از خبرگان، اقداماتی انجام شوند و سازمان‌ها به ابزارهایی جهت برطرف کردن نقایص شناسایی شده در الگوهای مرسوم، مجهز شوند. شکل ۳ اقدامات قبل از مصاحبه را پس از تحلیل تفسیری نشان می‌دهد.



شکل ۳: اقدامات قبل از مصاحبه

**(AA) اقدامات بستر ساز؛** اقداماتی که در طول زمان و به‌طور مستمر در سازمان انجام گیرند و زمینه را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی چه در رابطه با رصد محیط و چه در رابطه با اکتساب دانش از خبرگان آماده سازد. این اقدامات شامل موارد زیر می‌شود:

**(AAA) تشکیل واحد هوشمندی رقابتی؛** از نقایصی که در الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی شناسایی گردید، نبود یا کمبود اطلاعات محیطی در بعضی از ابعاد محیط به خصوص در زمینه رقبا می‌باشد. برای رفع این نقص واحدی به نام واحد هوشمندی رقابتی در سازمان شکل گرفت. وظیفه این واحد این است که اطلاعات قابل استنادی را در طول زمان در مورد رقبا تهیه کند.

**(AAB) استقرار سیستم اطلاعاتی استراتژیک؛** یکی دیگر از نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی تشخیص فرصت‌ها و تهدیدها، نبود اطلاعات یکپارچه در ابعادی از محیط بود. به‌منظور رفع این نقص

سیستم اطلاعاتی استراتژیک در سازمان مستقر گردید تا دبیر استراتژیک به اطلاعات یکپارچه دست یابد. لازم به ذکر است که دبیر استراتژیک شخصی است که مسئولیت انتخاب خبرگان استراتژیک، تهیه اینفوگرافها و هدایت جلسات مصاحبه را به عهده دارد.

**(AAC) ایجاد بانک اطلاعاتی خبرگان داخلی و خارجی سازمان؛** بی توجهی به خبرگان خارجی سازمان یکی از آشکارترین نقایصی بود که در روش معمول شناسایی فرصتها و تهدیدهای سازمان کشف گردید. به منظور رفع این نقص در این مرحله دبیر استراتژیک سازمان در طول زمان و به طور مستمر لیستی از خبرگان داخلی و خارجی سازمان که می توانند در شناسایی فرصتها و تهدیدهای سازمانی مورد مصاحبه قرار گیرند تهیه کرد.

**(AB) اقدامات عام؛** این اقدامات در مرحله قبل از مصاحبه پس از اقدامات بسترساز انجام گردید و در حقیقت اقداماتی هستند که از نتیجه آن به طور مستقیم در جلسه مصاحبه استفاده شد. در این گام از اطلاعاتی که در مرحله اقدامات بسترساز به دست آمد، استفاده گردید.

**(ABA) تهیه اینفوگراف و کارت های ابعاد محیطی؛** یکی دیگر از نقایص شناسایی شده در رویه معمول بی توجهی خبره به ابعاد از محیط است. به منظور رفع این نقص احتمالی دبیر استراتژیک اینفوگرافی از تمام ابعاد محیطی که به سازمان مربوط است تهیه کرد. اینفوگراف یکی از روش های ارائه اطلاعات به صورت دیداری است. با این استدلال که ذهن انسان داده های تصویری را بهتر و سریعتر از داده های متنی درک و ذخیره می کند (Bozorginejad & Shahamat, 2017).

**(ABB) تهیه اینفوگراف روندهای محیطی؛** نقص دیگری که در پروسه معمول شناسایی فرصتها و تهدیدها کشف گردید، بی توجهی به روندهای محیطی به علت تغییرات تدریجی محیط بود. به منظور رفع این نقص دبیر استراتژیک در هر محیط یک یا دو تغییر مهم را شناسایی کرد و در اینفوگراف روندهای محیطی گنجاندهد.

**(ABC) تهیه اینفوگراف نقاط قوت و ضعف سازمان؛** ممکن است به علت منفی بودن یک عامل محیطی در ظاهر، خبره بدون توجه به نقاط قوت سازمانی آن عامل را تهدید محاسبه کند. برای رفع این موضوع، دبیر استراتژیک اینفوگرافی از نقاط قوت و ضعف سازمان تهیه کرد.

**(ABD) تهیه اینفوگراف اهداف سازمان؛** بی توجهی خبرگان به اهداف سازمانی از دیگر نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی تشخیص فرصتها و تهدیدها بود. در جهت رفع این نقص دبیر استراتژیک در این گام

اینفوگرافی از اهداف سازمان را تهیه و در جلسه مصاحبه در معرض دید خبره قرار داد تا از عدم تمرکز و توجه خبره به اهداف جلوگیری کند.

**(ABE) چیدمان متنوعی از تیپ شخصیتی در تیم خبرگان مورد مصاحبه؛** یکی دیگر از نقایصی که در رویه معمول کشف گردید یکسان بودن تیپ شخصیتی خبرگانی است که قرار است مورد مصاحبه راهبردی قرار گیرند. این موضوع در شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای واقعی برای سازمان خلل ایجاد می‌کند. در نتیجه به‌منظور رفع این نقص در چارچوب پیشنهادی خبرگان باید به گونه‌ای انتخاب شوند که تیم انتخابی از لحاظ ریسک‌پذیری، ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری متوازن باشند. در واقع از آنجا که خبرگان در مصاحبه‌ها نظرات متفاوتی نسبت به تیپ شخصیتی افراد داشتند، این ویژگی‌ها برای آن‌ها تعیین شد. به‌عنوان نمونه بعضی خبرگان به دلایلی اعتقاد داشتند خبره باید ریسک‌پذیر باشد. عده‌ای هم به دلایلی دیگر به ریسک‌گریزی و برخی هم به محافظه‌کاری مصاحبه‌کنندگان معتقد بودند؛ بنابراین از برآیند نظرات مختلف این نتیجه حاصل شد که بهتر است از هر سه نوع تیپ شخصیتی استفاده شود.

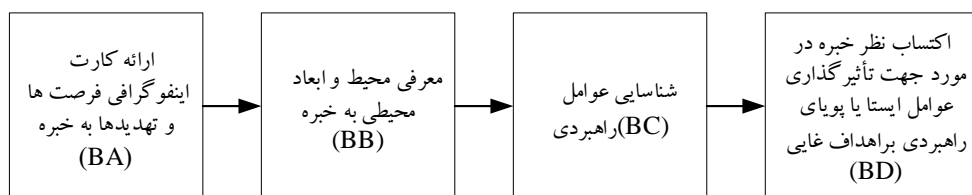
**(ABF) خبرگی مصاحبه‌کننده؛** دبیر استراتژیک موظف است در انتخاب مصاحبه‌کنندگان توجه کند. فردی که به‌عنوان مصاحبه‌کننده انتخاب می‌شود باید بیانی واضح و روان و گویشی بدون لهجه داشته باشد، نکته سنج، دقیق و منظم باشد. توانمندی مدیریت جلسه مصاحبه را داشته باشد و از کشیده شدن بحث به سمت فرعیات جلوگیری کند، توانایی تشخیص سوگیری‌های احتمالی مصاحبه‌شونده را با تیزبینی و هوشیاری داشته باشد. توانایی گوش دادن فعال را داشته باشد. این ویژگی‌ها از مصاحبه با خبرگان شناسایی شدند.

**(AC) اقدامات خاص؛** این دسته از اقدامات نیز در مرحله قبل از مصاحبه انجام می‌شوند ولی تفاوتی که با اقدامات بسترساز و اقدامات عام دارند این است که قبل از هر مصاحبه باید انجام شوند و به همین دلیل هم خاص نام گرفته‌اند.

**(ACA) بررسی ابعاد محیطی در قالب حوزه‌های مدیریتی؛** در طی فرایند شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی خبره داخلی یا خارجی سازمان بسته به تخصص، دانش ضمنی که دارد به بخشی از اهداف سازمان توجه می‌کند. به‌منظور رفع این نقص فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی به‌صورت حوزه‌ای مشخص گردید.

#### **(B) اقدامات حین مصاحبه**

در این مرحله به ارائه راهکارها و ابزارهای پیشنهادی که باید در جلسه مصاحبه از خبرگان، به‌منظور رفع نقایص شناسایی شده در الگوهای فعلی از آنها استفاده کرد، پرداخته می‌شود. شکل (۴) اقدامات حین مصاحبه را نشان می‌دهد.

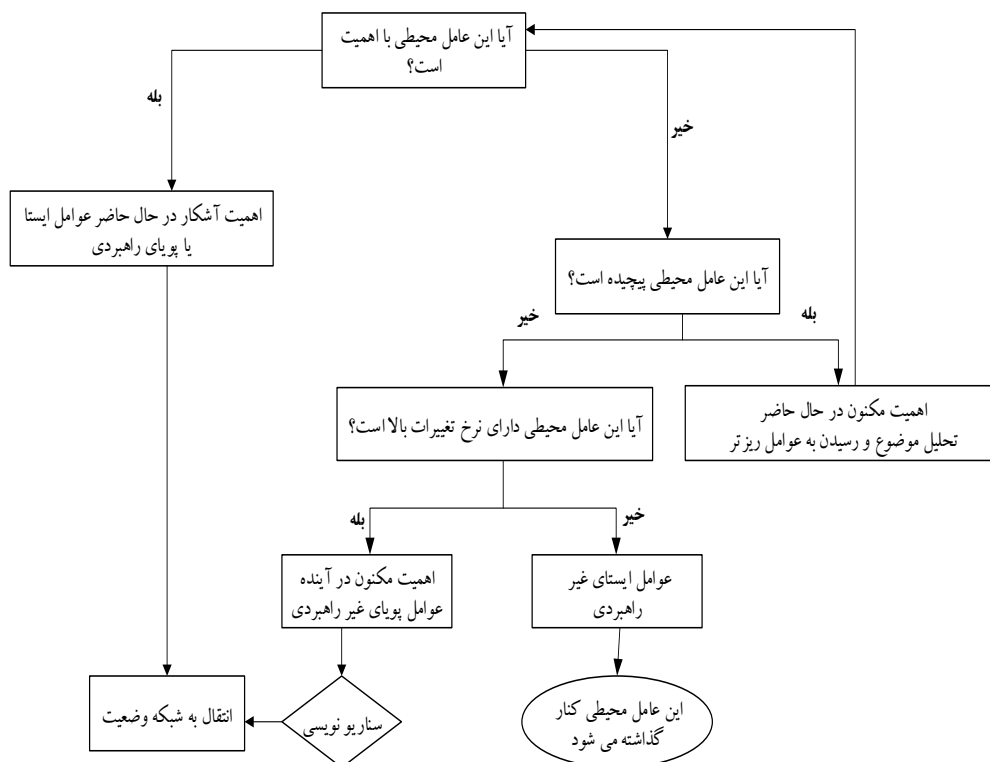


شکل ۴: اقدامات حین مصاحبه

**(BA) ارائه کارت اینفوگرافی فرصت‌ها و تهدیدها به خبره:** از دیگر نقایصی که در رویه مرسوم شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها وجود داشت، سردرگم بودن خبره در انتخاب فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی است. پس به منظور رفع خطای احتمالی دبیر استراتژیک کارت اینفوگرافی فرصت‌ها و تهدیدها که در آن تعریف عملیاتی از فرصت‌ها و تهدیدها همراه با تصویر مرتبطی آمده است در اختیار خبره قرار می‌گیرد.

**(BB) معرفی محیط و ابعاد محیطی به خبره:** هدف مصاحبه‌کننده در این گام شناساندن ابعاد محیطی به خبره است؛ بدین منظور اینفوگراف و کارت‌های ابعاد محیطی که در اقدامات عام در فاز قبل از مصاحبه تهیه شد در معرض دید خبره قرار می‌گیرد. پس از مشاهده اینفوگراف در این گام از خبره خواسته می‌شود که هر یک از کارت‌ها را بررسی و پس از مطالعه در سر جایش قرار دهد.

**(BC) شناسایی عوامل راهبردی:** هدف از این گام، اکتساب نحوه تفکر فرد خبره در مورد محیط و ابعاد محیطی است. در این گام در مورد ویژگی‌های ابعاد محیطی از خبره سؤال پرسیده می‌شود. با مطالعه ادبیات موضوع، سه ویژگی اهمیت، پیچیدگی و نرخ تغییرات برای عوامل راهبردی بیان شد که در طی این گام با هدف شناسایی عوامل راهبردی یک به یک مورد بررسی قرار می‌گیرند. با پشت سر گذاشتن گام-های فلوچارت به عوامل راهبردی دست می‌یابیم. شکل (۵) مراحل را که باید طی شود تا مشخص گردد یک عامل باید راهبردی تلقی گردد یا خیر را نشان می‌دهد. مراحلی که در شکل (۵) آورده شده است از دستاوردهای تحقیق است که از داده‌ها و مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از تحلیل تفسیری که به تفصیل در گام ۴.۲ توضیح داده شد، به دست آمده است.



شکل ۵: مراحل شناسایی عوامل راهبردی (BC)

در مرحله اول از خبره در مورد اهمیت بعد محیطی خاص سؤال می‌شود. منظور از اهمیت میزان تأثیر عامل محیطی در مسیر نیل به اهداف سازمان است. واضح است که تشخیص اهمیت یا عدم اهمیت عامل محیطی به نظر خبره بستگی دارد. ممکن است جواب این سؤال بلی یا خیر باشد، اگر نظر خبره در مورد اهمیت عامل محیطی مثبت بود که توجه کافی به آن بعد محیطی صورت می‌گیرد و عامل محیطی در جایگاه «اهمیت آشکار در حال حاضر» نمودار می‌نشیند و به‌عنوان عامل راهبردی پویا یا ایستا به شبکه انتقال وضعیت منتقل می‌شود ولی اگر نظر خبره منفی بود، عامل محیطی در جایگاه «اهمیت مکنون در حال حاضر» می‌نشیند. اگر عامل محیطی دارای اهمیت مکنون باشد باید دو ویژگی پیچیدگی و نرخ تغییرات هم مورد بررسی قرار گیرند تا از بی‌توجهی به ابعاد محیطی جلوگیری شود.



در مرحله دوم در مورد پیچیدگی بعد محیطی خاص از خبره سؤال پرسیده می‌شود\*. گاهی اوقات به علت پیچیده بودن و دشوار بودن درک تأثیرعامل محیطی خاص بر اهداف سازمان اهمیت عامل محیطی تشخیص داده نمی‌شود. در صورتی که عامل محیطی از دید خبره پیچیده باشد، آن عامل محیطی در حال حاضر دارای اهمیت مکنون می‌شود و برای بررسی بیشتر باید با خبره بحث شود. این گفتگو باید منجر به شناخت عوامل ریزتر موضوع و واضح‌سازی همه ابعاد پیچیده شود و مادامی که ابعاد ناشناخته و درک نشده وجود داشته باشد امکان ورود به مرحله سوم وجود ندارد و تنها در صورتی که خبره معتقد باشد که عامل محیطی پیچیده نیست می‌توان به بررسی نرخ تغییرات عامل محیطی پرداخت. در مرحله سوم این گام که اکتساب نظر خبره در مورد نرخ تغییرات عوامل راهبردی است باید ابتدا اینفوگراف روندهای محیطی در معرض دید خبره قرار گیرد و سپس در مورد نرخ تغییرات عوامل راهبردی از خبره سؤال شود که آیا این بعد از محیط دستخوش تغییرات هم هست؟ نرخ تغییرات کم یا زیادی را داراست؟ در مواردی ممکن است که عامل محیطی با اهمیت نباشد و هم چنین پیچیده هم نباشد ولی با داشتن نرخ تغییرات بالا در آینده برای سازمان مهم شود در این صورت عامل محیطی، عامل پویای غیر راهبردی نام می‌گیرد که با گذر از مرحله سناریونویسی به شبکه انتقال وضعیت در گام بعد منتقل می‌شود؛ اما در صورتی که بعدی از محیط برای سازمان با اهمیت نباشد، پیچیده هم نباشد و نرخ تغییرات بالایی هم نداشته باشد، بی توجهی به آن محیط در دسرآفرین نیست و به‌عنوان عامل ایستای غیر راهبردی کنار گذاشته می‌شود.

در مرحله چهارم سناریونویسی صورت می‌گیرد. عواملی به این مرحله وارد می‌شوند که دارای اهمیت مکنون در آینده هستند به بیان واضح تر پس از بررسی اهمیت، پیچیدگی و نرخ تغییرات، عامل پویای غیر-راهبردی که در واقع در حال حاضر برای سازمان اهمیت ندارد و پیچیده هم نیست اما دارای نرخ تغییرات بالاست و ممکن است در آینده برای سازمان مهم شود به این مرحله وارد می‌شود. برای سناریونویسی تمامی وضعیت‌هایی را که ممکن است پیش آید فهرست می‌شوند. به‌طور مثال ممکن است در حال حاضر برای سازمانی تغییرات نرخ تورم کنونی اهمیت ندارد، هم چنین تبعات و تأثیرش بر اهداف سازمان نیز پیچیده نیست، پس در حقیقت نرخ تورم برای این سازمان عامل غیر راهبردی پویا است و باید تمام حالت-هایی که را که می‌تواند در آینده به خود بگیرد در مرحله سناریونویسی فهرست شده و سپس با هر یک از این حالت‌ها به گام بعد که شبکه انتقال وضعیت است وارد گردید.

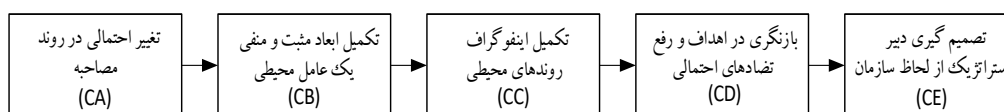
<sup>۱</sup> - پیچیدگی مفهومی است که درک آن دشوار باشد

**(BD) اکتساب نظر خبره در مورد جهت تأثیرگذاری عوامل ایستا یا پویای راهبردی بر اهداف غایی**

در این گام دو دسته از عواملی که خروجی گام قبل (BC) بودند به شبکه انتقال وضعیت راه می‌یابند. دسته اول عوامل پویا یا ایستای راهبردی هستند که برای سازمان اهمیت دارند و باید در حال حاضر وضعیت جهت تأثیرگذاری آن‌ها بر اهداف سازمان تعیین گردد. دسته دوم عوامل پویای غیر راهبردی هستند که با گذر از مرحله سناریونویسی وارد این گام می‌شوند. در واقع هر یک از سناریوها نماینده وضعیتی در آینده است که وارد شبکه انتقال وضعیت می‌شوند و جهت تأثیرگذاریشان بر اهداف سازمان تعیین می‌گردد. واضح است در صورتی که جهت تأثیرگذاری عوامل بر اهداف مثبت باشد عامل راهبردی فرصت و در صورت منفی بودن عامل مفروض تهدید است. شبکه انتقال وضعیت ابزاری کارآمد به منظور اکتساب دانش ضمنی خبره در این مرحله است و کارکردش به این گونه است که روی تخته وایت‌بورد در سمت چپ عواملی که خروجی گام سوم بودند نوشته می‌شوند و در سمت راست تخته نیز اهداف سازمان لیست می‌شوند، سپس از خبره خواسته می‌شود مسیر ارتباطی که در ذهنش بین عوامل سمت چپ تخته و اهداف سمت راست تخته است را روی تخته ترسیم نماید. این مسیر ارتباطی همان نوع تفکر و نگاه خبره به مسائل یا همان دانش ضمنی خبره است که با کمک این ابزار از ذهن خبره بیرون کشیده می‌شود.

#### (C) اقدامات پس از مصاحبه

در این مرحله هم به ارائه راهکارها و ابزارهای پیشنهادی که پس از مصاحبه برای رفع نقایص از آنها باید استفاده کرد، پرداخته می‌شود. شکل (۶) مراحل پس از مصاحبه را نشان می‌دهد.



شکل ۶: اقدامات پس از مصاحبه

**(CA) تغییر احتمالی در روند مصاحبه:** پس از انجام هر مصاحبه با توجه به بازخورد حاصل از مصاحبه‌ها شاید لازم باشد تغییری در روند مصاحبه صورت گیرد که در این گام انجام گردید.

**(CB) تکمیل ابعاد مثبت و منفی یک عامل محیطی:** ابعاد تأثیرگذار عوامل راهبردی بر اهداف سازمان که در ذهن خبرگان است بررسی شدند و ابعاد جدید به کارت‌های ابعاد محیطی اضافه گردید.

(CC) تکمیل اینفوگراف روندهای محیطی: با رجوع دوباره به شبکه انتقال وضعیت در گام چهارم در مرحله مصاحبه ابعاد تأثیرگذار عوامل راهبردی بر اهداف سازمان که در ذهن خبرگان است بررسی شد و ابعاد جدید به کارت‌های ابعاد محیطی اضافه شدند.

(CD) بازنگری در اهداف و رفع تضادهای احتمالی: در پروسه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی، عوامل محیطی وجود داشتند که خبرگان نظرهای متفاوتی در مورد آنها داشتند. در این گونه موارد تضادهای احتمالی که منجر به نظرهای متفاوت شدند رفع گردید.

(CE) تصمیم‌گیری دبیر استراتژیک از لحاظ سازمانی: در آخرین گام پس از پشت سر گذاشتن مصاحبه با تمام خبرگان سازمانی و بررسی کامل، ابعاد محیطی دبیر استراتژیک موظف است که از لحاظ سازمانی فرصت‌ها و تهدیدات سازمان را مشخص کند. خبره استراتژیک تمام محیط را بررسی کرده، به تمام اسناد فرا دستی مسلط است ولی خبرگانی که مورد مصاحبه قرار می‌گیرند نظراتشان در مورد فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی گرفته می‌شود تنها خبرگانی در امور سازمان و یا خبرگانی مسلط به محیط خارجی سازمان هستند.

### بحث و نتیجه

این پژوهش به‌منظور ارائه چارچوب اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راستای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، با رویکرد کیفی مبتنی بر تحلیل محتوایی و تفسیری مصاحبه‌ها صورت گرفته است. با توجه به مسئله‌ای که در مقدمه مطرح شد، تغییر و تحولات فراوان دنیای امروز، سازمان‌ها را مجبور می‌کند برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها به تحلیل محیط پردازند؛ بنابراین ضرورت دستیابی به چارچوبی که بتوان از طریق آن به دانش ضمنی خبرگان دست یافت و با کمک آن فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را شناسایی کرد، احساس می‌شود. در برخورد با این مسئله، محقق به این نتیجه رسید که با استفاده از چارچوب پیشنهادی در پژوهش حاضر تیم استراتژیک قادر خواهد بود به دانش ضمنی خبرگان یا به عبارتی مسیر و جهت تفکر خبره دست یابد که در این صورت نتایج حاصل از این نوع مصاحبه راهبردی به مراتب قابل‌اتکاتر است. یافته‌های حاصل، از مصاحبه با خبرگان حاصل شده است. پس از تحلیل تفسیری مصاحبه‌ها در مورد راهکارها و ابزارهای پیشنهادی به‌منظور پیشگیری از رخداد نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، چارچوب پیشنهادی تنظیم گردید. در این چارچوب راهکارها و ابزارهای پیشنهاد شده در سه مرحله قبل از مصاحبه، مصاحبه و پس از مصاحبه به کار گرفته شدند. مرحله قبل از مصاحبه شامل

اقدامات بسترساز، اقدامات عام و اقدامات خاص است. مرحله مصاحبه شامل گام‌های اجرایی در جلسه مصاحبه می‌باشد و موجب دستیابی به دانش ضمنی خبرگان و هم‌چنین ابزاری که این چارچوب به آن مجهز شده است، گردید. گام پس از مصاحبه نیز شامل اقداماتی است که پس از هر مصاحبه باید اعمال گردد. نتایج حاصل نشان داد در هر کدام از مراحل می‌توان برای رفع نقایص شناسایی شده الگوهای فعلی، ابزارها و راهکارهایی را در چارچوب پیشنهادی مطرح کرد که در طول زمان و به‌طورمستمر باید در سازمان انجام گیرند و زمینه را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی چه در رابطه با رصد محیط و چه در رابطه با اکتساب دانش از خبرگان آماده سازد. با توجه به یافته‌های تحقیق به‌منظور افزایش کیفیت پوشش محیطی، باید تلاش کرد تا پیشنهادات و راهکارهای حاصل از چارچوب پیشنهادی را بتوان عملی کرد. به‌عنوان نمونه در هر کدام از مراحل باید کاری کرد که ذهن خبره بیشتر معطوف به آینده شود، یعنی بتواند نمای بلندمدت‌تری از آینده را پیش‌روی خبره ترسیم کند.

مدیران در سطح کلان بر اساس نتایج این مطالعه، می‌توانند تلاش خود را در جهت به‌کارگیری راهکارها و ابزارهای پیشنهادی جهت رفع نقائص معطوف دارند تا با برنامه‌ریزی صحیح و اکتساب دانش ضمنی خبرگان در راه شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها امکان پوشش بهتر محیط را فراهم آورند و از فرصت‌ها بهره برداری و از تهدیدات اجتناب کنند. با توجه به اهمیت روزافزون شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی برای مدیران، می‌توان به اهمیت نتایج این تحقیق در شناسایی عوامل خارجی پرداخت. این اطلاعات می‌تواند سبب کمک به مدیریت برای اخذ تصمیم جهت تصمیم‌گیری درست برای آینده سازمان باشد و ریسک پوشش محیطی نادرست را کاهش دهد. مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی با به‌کارگیری چارچوب پیشنهادی در این تحقیق می‌توانند از راهکارها و راهبردهای پیشنهادی برای بهبود عملکرد پوشش محیطی سازمان خود استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود واحد هوشمندی رقابتی در سازمان در سازمان تشکیل شود تا وظیفه رصد محیط پیرامون سازمان را به‌طور مستمر بر عهده گیرد. این امر در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان امری بسیار ضروری و غیرقابل چشم‌پوشی است. به نظر می‌رسد تهیه اینفوگرافی از اهداف سازمان، هم‌چنین روندهای محیطی و اینفوگرافی از SWOT می‌تواند در موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف استراتژیک و در نهایت چشم‌انداز سازمان مؤثر باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود اینفوگراف در معرض دید همه سطوح منابع انسانی سازمان قرار گیرد و به‌طور مستمر در سازمان‌ها استفاده شود. با توجه به نقایص

مطرح شده در این تحقیق، نیاز به راهکارهایی جهت کاهش یا حذف این نقایص احساس می‌شود. به‌منظور تجزیه و تحلیل بهتر ذهن خبره می‌توان در جلسات مصاحبه تکنیک‌هایی چون بازی آفرینی یا بازی گونگی\* طراحی کرد تا بدین وسیله فضای مصاحبه جذاب‌تر شود و انگیزه خبره برای مشارکت بیشتر شود. همچنین می‌توان در راستای تحقیقات آتی نقایص در ارتباط با محیط داخلی را نیز در روش SWOT بررسی کرد و نتایج آن را در کنار نقایص محیط خارجی مورد توجه مورد مقایسه قرار داد. به‌منظور ارزیابی نتایج حاصل از تحقیق می‌توان به‌صورت تخصصی آن را در حوزه خدمات و تولید نیز به کار برد.

## References

- Abels, E. (2002). Hot topics: environmental scanning, *bulletin of the american society for information and science and technology*, 28(3), 1-4.
- Afrazeh, A. (2005). *Knowledge Management, Concepts, Models, Measure and Implement*, Tehran, Amir Kabir University Press, first edition.
- Ahsan, A.; Bahadur, W.; Nan, W.; Adeel, L., & Nawaz Khan, A. (2020). Improving Team Innovation Performance: Role of social media and Team knowledge Management Capabilities, *Technology in Society*, 6, 101259.
- Akhavan, P., & Dehghani, M. (2015). Knowledge management: acquisition of tacit knowledge of experts, *malek ashtar university of technology publications, first edition*, 33(1), 43-52 (in Persian).
- Akhavan, P., & Judi, E. (2012). *Step Operational Knowledge Management, Knowledge Maps*, Tehran, atinegar's publication, second edition (in Persian).
- Akhavan, P.; & Yazdimoghadam, J. (2013). Knowledge management knowledge and ethics: an analysis of knowledge conversion in an industrial organization, *Journal of Management Improvement*, 7(3), 24-5 (in Persian).
- Aldehayyat, J.S. (2015). Environmental scanning in business organizations: empirical evidence from a middle eastern country context, *Management Research Review*, 38(5), 459-481.
-

Al-Emran, M.; Mezhyuev, V., & Kamaludin, A. (2020). Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile, *learning acceptance, technology in society*, 61, 101247.

Andrews, M. (2019). Knowing what we know: uncovering tacit knowledge for improved organizational performance, *Journal of Organizational Psychology*, 18(5), 26-43.

Babalhavaeji, F., & Farhadpoor, M. (2011). Environmental scanning for collecting and using information in decision making activities of central library managers of islamic azad university, *Journal of University Library and Information Research*, 45(57), 151-135 (in Persian).

Bernadus, G. S.; Aedah A. R.; Sri, P. L. & Alexius, U. B. (2020). Systematic review of the builder method and product of the information system strategic planning at higher education institution in indonesia, *Journal of Advanced Research in Dynamical & Control Systems*. 12(6), 939-947.

Bhardwaj, M., & Monin, J. (2006). Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 72-85.

Bibi, G., Padhi, M., & Dash S. S. (2021). Theoretical necessity for rethinking knowledge in knowledge management literature, *Knowledge Management Research & Practice*, 19(3), 396-407.

Bozorginejad, K. H., & Shahamat, N. (2017). Application of infographic mapping in schools, *the second international conference and the fourth national conference on management research and humanities in Iran*. (in Persian).

Danaeifard, H., & Mozaffari, Z. (2009). Promoting validity and reliability in qualitative management research: *a Reflection on Research Audit Strategies*, *Management Research, First Year*, 162-131. (in Persian).

Gandhi, S. (2004). Knowledge Management and Reference Services, *The Journal of Librarianship*. 30(5), 81-368.

Gillham, B. (2000). *Case Study Research Methods*, Continuum, London.

Harzandi, T. M., & Ebrahimi, M. (2019). Domestic and international experiences in the field of futures research systems - web-based environmental scanning, *Management Futurology*, 30(1), 57-72. (In Persian).

Huang, K. P.; Wang, K. Y.; & Yao, Y. H. (2019). Social network and tacit knowledge acquisition: the role of entrepreneurs; social skill, *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3), 315-327.

Huynh T. T. M.; Tran, DH.; Pham, AD. & Le-Hoai L. (2020). Quantitative structuring for the strategy map of coastal urban projects using a hybrid approach of fuzzy logic and demateL. in: Reddy J., Wang C., Luong V., Le A. (eds) *ICSCEA 2019. Lecture Notes in Civil Engineering*, 80.

Ma, L., & Turban, E. (2003). Strategic information systems for competitive advantage. in: decision modelling and information systems, *Operations Research/Computer Science Interfaces Series*, 26.

Mirshah V. F., & Nazarizade, F. (2011). Environmental scanning is a tool for creating opportunities and dealing with uncertainty conditions. comparing environmental scanning experiences in three industrial and service companies, *10th International Conference on Strategic Management, Iranian Strategic Management Association*. (in Persian).

Motta, E. (2013). 25 Years of knowledge acquisition, *International Journal of Human-Computer Studies*, 71(2), 131-134.

Mrilhas, S., & Joberto, M. (2018). Strategic knowledge management a digital environment: tactic and explicit knowledge in fab labs, *Journal of Business Research* 90, 353-359.

Nazari, R. (2021). The Analysis of strategic ecology of sports tourism, *Sports Business Journal*, 1(1), 153-162.

Nezafati, N.; Rashidi, M.; & Taghavi, M. (2011). Comparing knowledge extraction techniques and presenting a structured methodology for documenting knowledge, *Public Management Perspectives Quarterly* 4 (14), 63-86. (In Persian).

Nistorescu, T. (2006). A Model for enterprises environmental scanning, university of craiova, faculty of economics and business administration, *Management & Marketing journal*, 4(1), 57-62.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nugroho, A. S.; Winarno, W. W., & Fatta, H. A. (2021). Strategic information system planning and information technology, *Literasi Nusantara*, 1(2), 128 - 140.

Quarchioni, S.; Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2020). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues, *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16.

Rafiei, A.; Amooshahi, E.; Golestan Hashemi, M., & Cheshmeh Brah, M. (2015). Presenting a model for acquiring the tacit knowledge of experts, *the first international conference on accounting and management in the third millennium, rasht, pishgaman novin research company*. (in Persian).

Rathi, D.; Shiri, A., & Cockney, C. (2017). Environmental scan: a methodological framework to initiate digital library development for communities in Canada North. *ASLIB, Journal of Information Management*, 18(1).

Robinson, C. V., & Simmons, J. E. (2018). Organizing environmental scanning: exploring information source, mode and the impact of firm size. *Long Range Planning*, 51(4), 526-539.

Sarmiento, A. (2005). Knowledge management: at a cross-way of perspectives and approaches. *Information Resources Management Journal*, 18(1).

Sawyer, O. O.; Ebrahimi, B. P., & Thibodeaux, M. S. (2000). Executive environmental scanning, information source utilisation and firm performance: the case of Nigeria, *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 95-115.

Semih, O., Soner K. S. & Isik, E. (2009). Long term supplier selection using a combined fuzzy MCDM approach: a case study for a telecommunication company, *Journal of Expert Systems with Applications*, 36(1), 87-95.

Shahin, A., & Zairi, M. (2005). Strategic management, benchmarking and the balanced score card: an integrated methodology, *6th International Management Conference*.

Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: examining source-recipient



knowledge absorption platforms, *International Journal of Information Management*, 44, 154-163.

Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on mnes' product innovativeness: examining source-recipient knowledge absorption platforms, *International Journal of Information Management*, 44(1), 154-163.

Sleuwaegen, L. (2013). Scanning for Profitable (international) growth, *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 96-110.

Smith, R. (2001). A Roadmap for knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6- 16.

Stemler, S. (2001). An Overview of content analysis, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17), 137-146.

Talamini, E.; Wubben, E. F.; Domingo's P, A. & Dewes, H. (2013). Scanning the macro-environment for liquid biofuels: a comparative analysis from public policies in brazil, united states and germany, *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 40-60.

Wagner, P. W. (2002). *Knowledge Acquisition*, encyclopedia of information systems, 3.

Wang, C.; Luong, V., & Le, A. 2019. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 80. Springer, Singapore.

Weick, K. E., & Daft, R. L. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.

Wei-Tsong, W., & Su-Ying, W. (2020). Knowledge management based on information technology in response to covid-19 crisis, *Knowledge Management Research & Practice* 19(4), 468-474.

Ziaee A.; Najaf Aghaei A. E.; Saffari M.; Yousefi, R.; Zenouz, C., & Hilvoorde I. V. (2020). Future drivers of leisure time physical activity in iran, physical culture and sport, *Studies and Research*, 86(1), 66-80.

Ziaee, S., & Rasouli, L. (2015). Factors affecting environmental scanning and data collection and use in the field of electronic publishing, *Quarterly Journal of National Library and Information Studies*, 26(1), 101-111.