

# طراحی مدل عملکرد نوآورانه سازمان مبتنی بر یادگیری سازمانی و انعطاف پذیری استراتژیک

بهاره اصائلو \*

سهیلا خدای \*

## چکیده

سازمان‌ها به منظور فعالیت در یک محیط کسب و کار رقابتی می‌بایست به سرعت با موقعیت‌های در حال تغییر انطباق یابند. توانایی سازمان در یادگیری، یک قابلیت کلیدی استراتژیک جهت رقابت در بازارهای مدرن است. تحقیق حاضر در پی بررسی این موضوع است که چگونه یادگیری سازمانی به عنوان یک قابلیت پویا، انعطاف پذیری استراتژیک سازمان را شکل می‌دهد و در نهایت بر عملکرد نوآورانه سازمان تأثیر می‌گذارد. در واقع در تحقیق حاضر مفهومی جدید تحت عنوان «عملکرد نوآورانه سازمان» مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیق حاضر از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف از نوع کاربردی می‌باشد و هدف آن، شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه سازمان است. به این منظور پس از مرور مبانی نظری این حوزه، عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه شناسایی و مدل مفهومی تحقیق بر این اساس ارائه شده است. سپس به منظور سنجش مدل مفهومی تحقیق، نسبت به جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه و تجزیه و تحلیل آنها اقدام شده و با استفاده از نتایج تحقیق، عوامل یادگیری سازمانی و انعطاف پذیری استراتژیک به عنوان عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه معرفی شده‌اند. در انتها با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات، پیشنهادهای کاربردی برای استفاده مدیران کسب و کار ارائه شده است.

## واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی، انعطاف پذیری استراتژیک، عملکرد نوآورانه سازمان

Email: osanlou@gmail.com

Email: soheila\_khoddami@yahoo.com

تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۱۰

فصلنامه راهبرد/سال بیست و سوم/شماره ۷۱/تابستان ۱۳۹۳/صص ۱۲۳-۱۴۰

\* استادیار دانشگاه علوم اقتصادی

\*\* استادیار دانشگاه علوم اقتصادی

تاریخ ارسال: ۹۳/۳/۹

## جستار گشایی

رقابت جهانی شدید، تغییرات سریع فناوری و بالا رفتن انتظارات مشتریان، سازمان‌ها را برمی‌انگیزد که برای ادامه بقا به دنبال مزیت رقابتی باشند. امروزه، نوآوری به عنوان یک سازوکار مهم برای رقابت‌پذیری و ادامه بقا در محیط کسب و کار مطرح می‌شود (Ozgence & Xin, 2006). نوآوری برای سازمان‌ها مزایای رقابتی گوناگونی همچون کاهش هزینه‌ها، متمایزسازی از طریق تولید محصولات جدید، توسعه خدمات و بهبود کیفیت را فراهم می‌آورد. اگر در سازمان نوآوری وجود نداشته باشد، نمی‌توان به راحتی از رشد و توسعه و رقابت‌پذیری صحبت کرد (Yesil et al., 2013, p.219). از آنجاکه نوآوری برای شرکت‌ها به عنوان یک ضرورت در نظر گرفته می‌شود، لازم است سازمان‌ها نسبت به شناسایی عوامل کلیدی شکل‌دهنده قابلیت نوآوری و عملکرد نوآورانه اقدام نمایند. به اشتراک گذاشتن اطلاعات و یادگیری سازمانی هسته مرکزی این بحث است و در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته تا تأثیر آن بر قابلیت‌های نوآوری و عملکرد نوآورانه سازمان مشخص گردد. دانشی که در شرکت ایجاد، تفسیر و به اشتراک گذاشته می‌شود، منبع اصلی نوآوری است. در واقع هر تلاشی برای بهبود عملکرد سازمان می‌بایست محرک‌های یادگیری سازمانی را شامل شود. به همین جهت یادگیری سازمانی یکی از وظایف مهم هر سازمانی تعریف می‌شود و در سال‌های اخیر در هر نوع سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد و با ارزش تلقی می‌شود (Poh Yen, 2010). یادگیری سازمان به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع مزیت رقابتی شرکت تلقی می‌شود. بسیاری از تحقیقات نشان داده که ایجاد، تفسیر و به اشتراک گذاشتن اطلاعات در سازمان برای حفظ موقعیت رقابتی در بازار کسب و کار امروز مهم است (Fang et al., 2010, p.31).

ادبیات مدیریت بر نقش کلیدی که یادگیری سازمانی و نوآوری در بهبود مزیت رقابتی شرکت ایفا می‌کنند، تأکید می‌کند. یادگیری نقش کلیدی در قادر ساختن شرکت‌ها در دستیابی به سرعت و انعطاف‌پذیری در یک فرآیند نوآوری دارد (Brockmand & Morgan, 2003, p.389).

فعالیت در محیط‌های کسب و کار پر تلاطم، مستلزم افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی است. منظور از انعطاف‌پذیری سازمانی توانایی همگام شدن با تغییرات بازار در کنار پاسخ‌گویی سریع به موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و غیر منتظره بازار است (Lumpkin, Lichtenstein, 2005).

p.459). برخی تحقیقات نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی می‌تواند توانایی شرکت در شناسایی فرصت‌ها به منظور سرمایه‌گذاری‌های جدید و سازگاری مستمر با محیط را تقویت کند (Beer, et al., 2005, p.448). در واقع انعطاف‌پذیری استراتژیک در محیط‌های پیچیده، الزامات مورد نیاز برای انطباق با موقعیت‌های در حال تغییر را فراهم می‌آورد (Cingoz & Akdogan, 2013, p.585).

با توجه به مطالب فوق، تحقیق حاضر به دنبال بررسی روابط میان سه عامل «عملکرد نوآورانه سازمان»، «انعطاف‌پذیری استراتژیک» و «یادگیری سازمانی» است. سؤال اصلی تحقیق این است که «عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه سازمان کدام‌اند؟». بدین منظور پس از بررسی ادبیات موضوع، عوامل مؤثر بر عملکرد نوآورانه سازمان شناسایی شدند و مدل مفهومی تحقیق در سطح ابعاد هر یک از عوامل شناسایی شده ارائه شد. در ادامه مبانی نظری موضوع و مدل مفهومی تحقیق ارائه شده است.

## ۱. مبانی نظری

### ۱-۱. یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی به فعالیت‌های وسیع سازمان در خصوص ایجاد و استفاده از دانش به منظور ارتقای مزیت رقابتی اطلاق می‌شود. این فعالیت‌ها دریافت و به اشتراک گذاردن اطلاعات در رابطه با نیازهای مشتریان، تغییرات بازار و رفتارهای رقبا را شامل می‌شود (Panayides, 2007, p.70).

یادگیری سازمانی فرآیندی است که از طریق آن، سازمان دانش و نگرش‌های جدیدی را از تجربیات مشترک اعضا سازمان توسعه می‌دهد. این فرآیند پتانسیل تأثیرگذاری بر رفتارها و بهبود قابلیت‌های شرکت را دارد (Slater & Narver, 1995, p.66).

یادگیری سازمانی از خلاقیت، دانش و ایده‌های جدید حمایت می‌کند و توانایی درک و به کارگیری آنها را افزایش می‌دهد. حرفه‌ای‌ترین شکل یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان مفروضات پیشین در رابطه با مأموریت، مشتریان، قابلیت‌ها و استراتژی‌های خود سؤالاتی طرح می‌کند. این جنس از یادگیری، زیربنای اصلی نوآوری در محصولات و فرآیندهای سازمان است (Arago'n-Corree, et al., 2007, p.351).

یادگیری سازمانی چهار بعد کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی را دربرمی‌گیرد (Jiménez&Sanz-valle, 2011, p.410): ۱. کسب دانش: فرآیندی است که از طریق آن سازمان اطلاعات و دانش جدید را به دست می‌آورد. ۲. توزیع دانش: فرآیندی است که از طریق آن کارکنان اطلاعات را در سازمان به اشتراک می‌گذارند؛ ۳. تفسیر دانش: تفسیر دانش زمانی اتفاق می‌افتد که افراد به دانش جدید به اشتراک گذاشته‌شده معنا می‌دهند و اطلاعات را به دانش مشترک جدید تبدیل می‌کنند. ۴. حافظه سازمانی: فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات و دانش برای استفاده در آینده ذخیره و بایگانی می‌گردد.

یادگیری سازمانی اساس دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. همچنین یادگیری سازمانی عامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد (Brockmand & Morgan, 2003, p.390) سازمان‌هایی که قابلیت یادگیری دارند، شانس بیشتری برای حس کردن وقایع و روندهای بازار دارند. در واقع سازمان‌های یادگیرنده نسبت به رقبای انعطاف‌پذیری و سرعت بیشتری در پاسخ به چالش‌های جدید دارند که این قابلیت سازمان را قادر می‌سازد که مزیت رقابتی بلندمدتی را برای خود حفظ کند (Tippins & Sohi, 2003, p.748).

ادبیات استراتژی، سازمان‌های یادگیرنده را سازمان‌هایی تعریف می‌کند که در آن افراد به‌طور مستمر ظرفیت خود را برای محقق نمودن نتایجی که واقعاً تمایل دارند، توسعه می‌دهند؛ سازمان‌هایی که الگوهای جدید و وسیع تفکر در آنها پرورش یافته، جایی که در آن تنفس جمعی آزاد است و افراد یاد می‌گیرند که همواره همه اجزای سازمان را به عنوان یک کل کنار هم بنگرند (Panayides, 2007, p.71). یادگیری استراتژیک به ایجاد شایستگی برای برقراری ارتباط بین فرآیندهای داخلی سازمان با تعاملات استراتژیک خارجی مربوط می‌شود. یادگیری استراتژیک برای رقابت در محیط‌های پویا ضروری است. این یادگیری باعث بهبود انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان به منظور پاسخ‌گویی به فرصت‌ها یا تهدیدهای در حال تغییر محیطی می‌شود (Sanchez, 2004, p. 520). با توجه به موارد فوق در تحقیق حاضر، یادگیری سازمانی در چهار بعد «کسب دانش»، «توزیع دانش»، «تفسیر دانش» و «حافظه سازمانی» مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

## ۱-۲. انعطاف‌پذیری استراتژیک

در یک محیط باثبات، مفهوم مدیریت سنتی به سازمان‌ها در دستیابی به موفقیت کمک می‌کند. اما این رویکرد مدیریت در آماده‌سازی سازمان‌ها برای رویارویی با عدم اطمینان محیطی با محدودیت‌هایی مواجه است. به همین جهت نظریه‌های جدید مدیریت بر توسعه انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمانی به عنوان یک رویکرد جانشین برای مدیریت سنتی، تمرکز کرده‌اند (Cingoz, & Akdogan, 2013, p.587) نرخ فزاینده تغییرات در بازارهای امروز به همراه تنوع مستمر نیازها و انتظارات مشتریان، باعث شده است که انطباق‌پذیری سازمان‌ها به یکی از الزامات اساسی رقابت تبدیل شود (Grewal & Tansuhaj, 2001, p.71). بر این اساس ادبیات بازاریابی و استراتژی به طور فزاینده‌ای انعطاف‌پذیری استراتژیک را به عنوان شایستگی سازمانی حیاتی برای دستیابی و حفظ و نگهداری مزیت رقابتی و عملکرد برتر مطرح می‌کند (Zhang, 2006, p. 89).

انعطاف‌پذیری استراتژیک عبارت است از توانایی سازمان در کنش یا پاسخ‌گویی سریع به محیط یا موقعیت‌های رقابتی در حال تغییر (Shimizu & Hitt, 2004, p.47; Tamayo-Torres et al., 2010, p.1125). انعطاف‌پذیری را می‌توان به‌عنوان ویژگی سازمانی در نظر گرفت که آسیب‌پذیری سازمان را در قبال تغییرات بیرونی غیرقابل پیش‌بینی کاهش می‌دهد و یا سازمان را در موقعیت بهتری جهت پاسخ‌گویی موفقیت‌آمیز نسبت به تغییرات قرار می‌دهد (Roberts & Stockport, 2009, p.28). سازمان‌های منعطف در مجموع این قابلیت را دارند که به سرعت تغییرات کلیدی بازار را شناسایی کنند، منابع را به پاسخ‌های استراتژیک جدیدی که به تناسب تغییرات بازار تدوین شده است، تخصیص دهند (Shimizu & Hitt, 2004, p.48). بنابراین سازمان‌های منعطف، هم در پاسخ‌های استراتژیک خود تنوع دارند و هم می‌توانند به سرعت از یک استراتژی به استراتژی دیگر تغییر مسیر دهند (Cingoz & Akdogan, 2013, p.584).

انعطاف‌پذیری استراتژیک به توانایی شرکت در تجدید ساختار درونی و همچنین تجدید روابط خود با محیط بیرونی اشاره دارد. با این تعریف، انعطاف‌پذیری استراتژیک مفهومی است که هم موقعیت‌های درونی و هم موقعیت‌های بیرونی سازمان را شامل می‌شود. بنابراین سازمانی که می‌خواهد به انعطاف‌پذیری استراتژیک دست یابد، می‌بایست همه عواملی را که به محیط سازمان مربوط می‌شود، بررسی نماید. انعطاف‌پذیری استراتژیک به پاسخ‌گویی سریع‌تر از قبل به فرصت‌های بازار و فرصت‌های تکنولوژیکی از طریق تولید محصولات جدید بیشتر،

پیشنهاد خطوط محصول وسیع تر و بهبود محصولات موجود با سرعت بالا مربوط می‌شود. محیط کسب و کار رقابتی جدید مستلزم این است که سازمان سریع‌تر از رقبای حرکت کند تا بتواند در بازار به شدت در حال تغییر ادامه بقا دهد (Roberts & Stockport, 2009, p.29). یادگیری سازمانی سازمان را قادر می‌سازد که از طریق بهبود فعالیت‌های پردازش اطلاعات به یک مزیت رقابتی دست یابد و بتواند سریع‌تر و اثربخش‌تر از رقبای محیط در حال تغییر و موقعیت‌های بازار سازگار شود (Dickson & Farris, 2001, p.219). سازمان‌های یادگیرنده قادرند در هر زمان، اطلاعات مرتبط به خود را با دقت بیشتری دریافت کنند، در رابطه با شناسایی و تشخیص تمایلات بازار از رقبای پیشی بگیرند و روال‌های معمول را که دیگر عمل نمی‌کند، کنار بگذارند. این استدلال‌ها یادگیری سازمانی را به عنوان عاملی معرفی می‌کند که موجب انعطاف‌پذیری سازمانی بیشتر جهت خنثی نمودن تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های بازار و حتی تغییر و توسعه بازار سازمان می‌شود (Santos-et al., 2012, p.1082). بنابراین هر چه تجربه انباشته و یادگیری سازمان بیشتر باشد، توانایی بیشتری دارد که به طور مستمر تجدید ساختار نماید و به صورت اثربخش نسبت به محیط مدرن اطراف خود عکس‌العمل نشان دهد (Kenny, 2006, p. 356).

### ۳-۱. عملکرد نوآورانه

انعطاف‌پذیر بودن، مزایایی را برای سازمان‌ها به همراه دارد. سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری استراتژیک دارند، تمایل دارند به صورت اثربخش و موفقیت‌آمیز ریسک‌های سیاسی و اقتصادی را از طریق پاسخ‌گویی با رویکردی کنش‌گرا<sup>۱</sup> و غیرانفعالی به فرصت‌ها و تهدیدهای بازار مدیریت کنند. قابلیت سازمان در کنش و پاسخ‌گویی سریع به موقعیت‌های رقابتی در حال تغییر، مزیت رقابتی شرکت را توسعه می‌دهد و حفظ می‌کند (Ussahawanitchakit & Sriboonlue, 2011, p.168). انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را قادر می‌سازد که محیط بیرونی خود را به صورت اثربخش کنترل کنند. فرض بر این است که هر چه سازمان کنترل بیشتری بر فضای رقابتی خود داشته باشد، از موقعیت رقابتی بهتری برخوردار خواهد بود (Reddy, 2006, p.19). انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان‌ها را قادر می‌سازد که به عملکرد بهتری در محیط کسب و

کار رقابتی و پویا دست یابند. انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند باعث بهبود عملکرد نوآورانه سازمان شود (Nadkarni & Herrmann, 2010, p.1054).

نوآوری مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی است، زیرا می‌تواند منجر به تولید محصولات جدیدی شود که نیازهای مشتریان را بهتر تأمین می‌کند، می‌تواند کیفیت محصولات موجود را بهبود دهد یا می‌تواند هزینه‌های تولید محصولات مورد درخواست مشتریان را کاهش دهد (Hill & Jones, 2008, p.54). نوآوری را می‌توان انطباق با یک ایده یا رفتاری که برای سازمان جدید است، تعریف نمود (Tamayo-Torres, 2010, p.1125). نوآوری می‌تواند اکتشافی یا استخراجی باشد. نوآوری استخراجی عبارت است از استفاده از دانش و مهارت‌های موجود در توسعه محصولات، در حالی که نوآوری اکتشافی به جستجو و دستیابی به دانش و مهارت جدید در توسعه محصول اشاره دارد (Zhou & Wu, 2010, p. 549). هدف از نوآوری استخراجی پاسخ‌گویی به موقعیت‌های محیطی فعلی از طریق تطبیق با تکنولوژی‌های موجود و برآورده کردن هر چه بیشتر نیازهای مشتریان موجود است (Lubaktin et al., 2006, p.649). به عکس، نوآوری اکتشافی مواردی همچون جستجو، تغییر، ریسک کردن، آزمایش و کشف کردن را شامل می‌شود (He & Wong, 2004, p.484). در نوآوری اکتشافی، توسعه روش‌های بازاریابی و تکنولوژیکی جدید بسیار مهم است. نوآوری اکتشافی و استخراجی مستلزم مجموعه متفاوتی از فرآیندها و ساختارهای سازمانی است (Cingoz & Akdogan, 2013, p.586). با توجه به موارد فوق در تحقیق حاضر، عملکرد نوآورانه سازمان در دو بعد «عملکرد نوآورانه اکتشافی» و «عملکرد نوآورانه استخراجی» مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

## ۲. مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

در این بخش سعی شده است تا با استفاده از مرور مبانی نظری و تجربی که در بخش‌های پیش به آن اشاره شد، مدل مفهومی برای تحقیق توسعه داده شود. در مطالعات انجام‌شده، موضوعات گوناگونی در طیف وسیع بررسی شدند که هدف اصلی از این بررسی‌ها، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه سازمان و ارائه مدل مفهومی در این خصوص بوده است.

به طور کلی عوامل شناسایی‌شده دربرگیرنده دو مفهوم «یادگیری سازمانی» و «انعطاف‌پذیری استراتژیک» می‌باشد. به منظور ارائه مدل مفهومی جامع و کامل در این حوزه در بررسی مبانی نظری موجود، در ابتدا به دنبال شناسایی عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه

سازمان بوده‌ایم. در قدم بعدی علاوه بر جستجوی روابط میان مفاهیم شناسایی‌شده، ابعاد هر یک از این مفاهیم نیز جستجو و سعی شده است طبقه‌بندی جامعی از ابعاد شناسایی‌شده در مدل مفهومی تحقیق ارائه شود. از آنجا که مبانی پشتیبان مربوط به ارتباط میان مفاهیم مدل و ابعاد شناسایی‌شده آن به تفصیل در بخش‌های قبلی ارائه شده، در این قسمت از تکرار آنها خودداری و تنها نتایج تحقیقات و مدل مفهومی مستخرج از آنها در این بخش ارائه شده است. براساس مبانی نظری و تجربی مرور شده در این تحقیق، برای مفهوم یادگیری سازمانی چهار بعد «کسب دانش»، «توزیع دانش»، «تفسیر دانش» و «حافظه سازمانی» و برای مفهوم عملکرد نوآورانه سازمان نیز دو بعد «عملکرد نوآورانه اکتشافی» و «عملکرد نوآورانه استخراجی» شناسایی شده است.

فرضیه‌های تحقیق بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده در ادبیات موضوع شکل گرفته است (که در بالا به آن اشاره شد). در واقع این تحقیق به دنبال آزمایش صحت فرضیه‌های زیر می‌باشد:

## ۱-۲. فرضیه‌های اصلی

فرضیه اول: بین عامل «یادگیری سازمانی» و عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک» ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک» و عامل «عملکرد نوآورانه» ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین هر یک از عوامل مدل «عملکرد نوآورانه سازمان» و شاخص‌های مربوط به آنها، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

## ۲-۲. فرضیه‌های فرعی

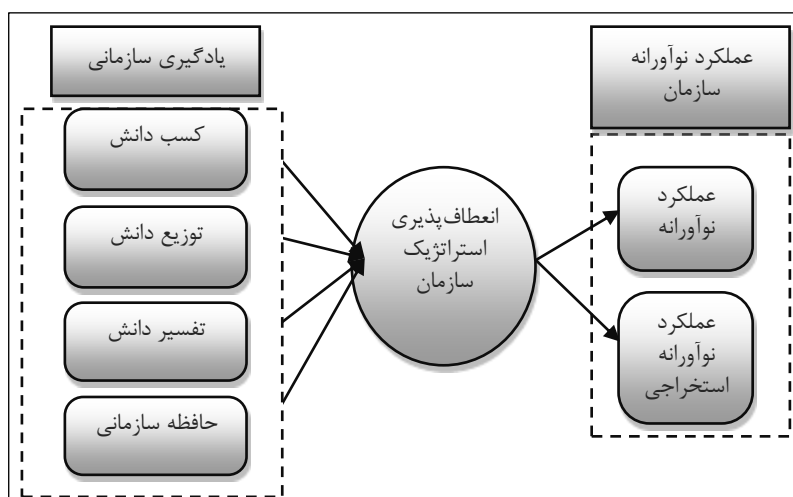
فرضیه ۱-۱: بین عامل «کسب دانش» و عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فرضیه ۱-۲: بین عامل «توزیع دانش» و عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. فرضیه ۱-۳: بین عامل «تفسیر دانش» و عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد و فرضیه ۱-۴: بین عامل «حافظه سازمانی» و عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.



فرضیه ۱-۲: بین عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک» و عامل «عملکرد نوآورانه اکتشافی»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه ۲-۲: بین عامل «انعطاف‌پذیری استراتژیک» و عامل «عملکرد نوآورانه استخراجی»، ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. مدل مفهومی تحقیق در نمودار شماره (۱) ارائه شده است.

### نمودار شماره (۱) - مدل مفهومی تحقیق



### ۳. روش تحقیق

تحقیق حاضر از جنبه هدف، از نوع تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی و از جنبه روش توصیفی می‌باشد. همچنین از نظر جمع‌آوری داده‌ها، از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعات میدانی استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسش‌نامه است.

#### ۳-۱. روایی و پایایی پرسش‌نامه

اعتبار محتوای این پرسش‌نامه به‌وسیله اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران این حرفه مورد تأیید قرار گرفته است و از اعتبار لازم برخوردار می‌باشد. همچنین در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ برای کل سؤال‌های عدد ۹۵ درصد به‌دست آمد که نشان‌دهنده قابلیت اعتماد پرسش‌نامه است.

### ۲-۳. جامعه و نمونه تحقیق

یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند (سرمد و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۲۱). گروه نمونه نیز، یک مجموعه فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد (سکاران، ۱۳۸۱، ص ۳۲). جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه شرکت‌های متوسط و بزرگ صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران است. منظور از شرکت‌های متوسط و بزرگ، شرکت‌هایی است که بیش از ۵۰ نفر کارمند دارند. به منظور تخمین حجم نمونه در تحلیل‌های چندمتغیره آماری، تعداد واحدهای آماری باید به گونه‌ای باشد که برای اجرای تکنیک‌های چندمتغیره از کفایت لازم برخوردار باشد. براساس تعریف کندال، تعداد واحدهای آماری می‌بایست حداقل ۲۰ برابر تعداد متغیرهای مشهود مدل باشد. به همین جهت تعداد نمونه مورد نیاز برای تحقیق حاضر ۱۴۰ است که با توجه به تعداد پرسش‌نامه‌های جمع‌آوری شده، تعداد نمونه ۲۰۰ در نظر گرفته شد و به منظور جمع‌آوری این تعداد نمونه از روش نمونه‌گیری ساده استفاده شده است.

### ۳-۳. شیوه‌های آزمون آماری

در این تحقیق برای سنجش ارتباط بین متغیرها و ارائه مدل مفهومی، از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. یک مدل معادلات ساختاری کامل از دو مؤلفه تشکیل می‌شود: الف) یک مدل ساختاری که ساختار علی خاصی را بین متغیرهای مکنون مفروض می‌دارد. ب) یک مدل اندازه‌گیری که روابطی را بین متغیرهای مکنون و متغیرهای نشانگر (اندازه‌گیری شده) تعریف می‌نماید. زمانی که داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه مورد بررسی، به صورت ماتریس همبستگی یا کواریانس درآید و به وسیله مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون تعریف شود، مدل را می‌توان با استفاده از نرم‌افزارهای مربوط به آن (EQS, LISREL) تحلیل کرد و برازش آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده است، آزمود. این تحلیل برآوردهایی از پارامترهای مدل (ضرایب مسیر و جملات خطا) و همچنین چند شاخص برای نیکویی برازش فراهم می‌کند. برآورد پارامترها و اطلاعات مربوط به نیکویی برازش را می‌توان برای تغییرات احتمالی در مدل و آزمودن مجدد مدل نظری مورد آزمون قرار داد (کلاین، ۱۳۸۰، ص ۲۵). نرم‌افزار مورد استفاده در این تحقیق، نرم‌افزار LISREL می‌باشد.

### ۳-۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

اشکال زیر خروجی لیزرل را برای هر یک از فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد. با توجه به خروجی لیزرل، مقدار RMSEA به دست آمده از تخمین مدل باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد که این مقدار در همه بخش‌های مدل تحقیق کمتر از این ۰/۰۸ به دست آمده است. مقادیر NFI و IFI به دست آمده از تخمین مدل نیز باید بیشتر از ۰/۹ باشد که در این مدل اعداد به دست آمده بالاتر از ۰/۹ می‌باشند. همچنین از تقسیم مقدار  $\chi^2$  بر df نسبتی حاصل می‌شود که چنانچه مقدار آن کمتر از ۵ باشد، نشان دهنده مناسب بودن برازش مدل می‌باشد. مقدار این نسبت در مدل این تحقیق با اختلاف زیاد برابر ۲/۸۲ است. مقادیر شاخص‌های برازش مدل در نگاره شماره (۳) نشان داده شده است.

#### نگاره شماره (۱) - شاخص‌های برازش مدل

$\chi^2$	Df	P-value	RMSEA	NFI	IFI
۵۴۲	۱۹۲	۰/۰۰	۰/۰۰۴	۰/۹۱	۰/۹۳

به‌طور کلی با توجه به اعداد به دست آمده از تخمین مدل نتیجه گرفته می‌شود که مدل مفهومی تحقیق از لحاظ شاخص تناسب بسیار خوب است. در واقع شاخص‌های فوق اعتبار این مدل را تأیید می‌کنند و مدل مفهومی تحقیق تأیید می‌شود. بنابراین در قالب این مدل مفهومی روابط تعریف شده را می‌توان ارزیابی کرد.

خروجی لیزرل در دو حالت نمایش اعداد معناداری و تخمین استاندارد در اشکال زیر نشان داده شده است. یک ضریب یا پارامتر برای اینکه معنادار شود، باید عدد معناداری آن از عدد ۲ بزرگ‌تر و از عدد ۲- کوچک‌تر شود. در این مدل تمام ضرایب به دست آمده مربوط به متغیرهای مدل بزرگ‌تر از ۲ و معنادار می‌باشند، اما در سطح شاخص‌ها، ضرایب چهار شاخص X12، X4، Y11 و Y2 کمتر از ۲ است که برای این شاخص‌ها در دیاگرام مسیری خطوطی تعریف نمی‌شود، اما ضرایب به دست آمده برای سایر شاخص‌ها بزرگ‌تر از ۲ و معنادار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تمام پارامترهای مدل معنادار هستند. با توجه به درصد‌های همبستگی حاصل از تفسیر مدل عملکرد نوآورانه سازمان در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه سوم تحقیق برای چهار شاخصی که ضرایب معناداری آنها کمتر از ۲ است (X12، X4، Y11 و Y2) رد شده و برای سایر شاخص‌ها تأیید می‌شود و

فرضیه‌های اول و دوم تحقیق به همراه فرضیه‌های فرعی مربوطه تأیید می‌شوند. نگاره شماره (۲) نتایج آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

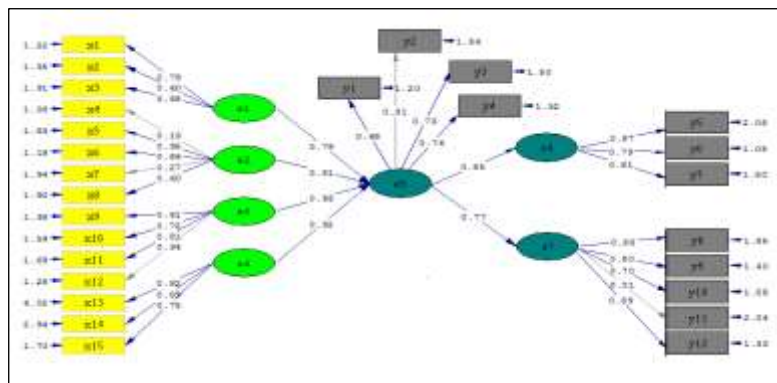
### نگاره شماره (۲) - نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

شماره فرضیه	مسیر علی	ضریب معناداری	ضریب مسیر استاندارد	تأیید/ رد فرضیه
۱-۱	«کسب دانش» بر «انعطاف‌پذیری استراتژیک»	۴/۰۴	۰/۷۹	فرضیه تأیید می‌شود.
۱-۲	«توزیع دانش» بر «انعطاف‌پذیری استراتژیک»	۳/۰۷	۰/۸۱	فرضیه تأیید می‌شود.
۱-۳	«تفسیر دانش» بر «انعطاف‌پذیری استراتژیک»	۳/۰۵	۰/۹۳	فرضیه تأیید می‌شود.
۱-۴	«حافظه سازمانی» بر «انعطاف‌پذیری استراتژیک»	۶/۴۶	۰/۹۲	فرضیه تأیید می‌شود.
۲-۱	«انعطاف‌پذیری استراتژیک» بر عامل «عملکرد نوآورانه اکتشافی»	۷/۳۰	۰/۸۵	فرضیه تأیید می‌شود.
۲-۲	«انعطاف‌پذیری استراتژیک» بر عامل «عملکرد نوآورانه استخراجی»	۶/۱۵	۰/۷۷	فرضیه تأیید می‌شود.

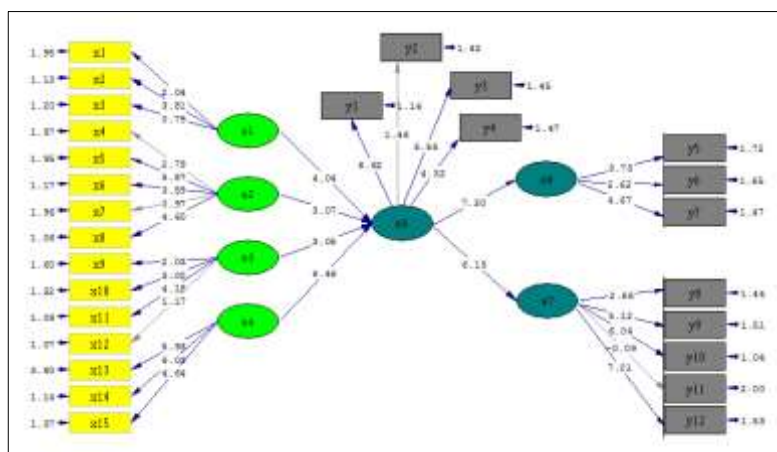
نگاره ۲ و ۳، خروجی لیزر را برای تأیید مدل نشان می‌دهد. لازم به توضیح است که در تجزیه و تحلیل اطلاعات از نمادگذاری برای متغیرهای مدل استفاده شده است. به این ترتیب که نماد متغیر «کسب دانش» با نماد a1، «توزیع دانش» با نماد a2، «تفسیر دانش» با نماد a3، «حافظه سازمانی» با نماد a4، «انعطاف‌پذیری استراتژیک» با نماد a5، «عملکرد نوآورانه اکتشافی» با نماد a6 و «عملکرد نوآورانه استخراجی» با نماد a7 در شکل نشان داده شده است.

## نمودار شماره (۲) - نمایش مدل اندازه‌گیری عملکرد نوآورانه سازمان در حالت تخمین

استاندارد



## نمودار شماره (۳) - نمایش مدل اندازه‌گیری عملکرد نوآورانه سازمان در حالت اعداد معنادار


**فرجام**

نتایج تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدل مفهومی تحقیق را تأیید می‌کند و نشان‌دهنده برآزش مناسب این مدل است. بدین ترتیب سؤال اصلی تحقیق «عوامل اثرگذار بر عملکرد نوآورانه سازمان کدام‌اند؟» پاسخ داده شد. مبتنی بر نتایج تحقیق دو عامل یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک به عنوان عوامل تأثیرگذار بر عملکرد نوآورانه سازمان معرفی شدند. به منظور بررسی دقیق‌تر روابط میان این عوامل، آنها در سطح ابعاد مورد بررسی قرار گرفتند. برای عامل یادگیری سازمانی چهار بعد کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی و

همچنین برای عامل عملکرد نوآورانه سازمان، دو بعد عملکرد نوآورانه اکتشافی و عملکرد نوآورانه استخراجی در نظر گرفته شد. بر این اساس فرضیات فرعی تحقیق در سطح ابعاد مورد آزمون قرار گرفت.

با توجه به تأیید فرضیه اول تحقیق، عامل یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان دارد. اگر این ارتباط را در سطح ابعاد شناسایی‌شده برای عامل یادگیری سازمانی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم، تأیید فرضیات فرعی مربوطه نشان می‌دهد که کلیه ابعاد یادگیری سازمانی بر انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان اثرگذارند، اما از میان این ابعاد، بعد تفسیر دانش و حافظه سازمانی بیشترین اثر را دارند. این بدین معناست که هر چند تدوین فرآیندهای کسب دانش و توزیع صحیح آن در سطح بخش‌های مختلف عملیاتی و استراتژیک، بستری را جهت تقویت انعطاف‌پذیری سازمان فراهم می‌سازد، اما مهم‌تر آن است که سازمان این اطلاعات را به درستی تفسیر کند و بر اساس نتایج حاصل از تفسیر اطلاعات، تصمیمات صحیحی را در خصوص نحوه برخورد با فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو در محیط رقابتی فعالیت خود اتخاذ نماید. همچنین سازمان می‌بایست فرآیندهایی را جهت ثبت و بایگانی دانش و اطلاعات به دست‌آمده و تصمیمات اتخاذشده مرتبط با آنها طراحی کند که این دانش به دست‌آمده به درستی و در مواقع مورد نیاز در آینده بار دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

تأیید فرضیه دوم تحقیق نیز نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان اثر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآورانه سازمان دارد. تأیید فرضیات فرعی مربوطه اثر مثبت انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان را بر هر دو بعد عملکرد نوآورانه تأیید می‌کند، اما اثر انعطاف‌پذیری استراتژیک بر بعد عملکرد نوآورانه اکتشافی بیشتر است. این بدین معناست که توانایی سازمان در کنش و پاسخ‌گویی سریع به محیط یا موقعیت‌های رقابتی در حال تغییر، هرچند بر استفاده از دانش و مهارت‌های موجود در توسعه محصولات و پاسخ‌گویی به موقعیت‌های محیطی فعلی سازمان اثرگذار است، اما بر توسعه روش‌ها و مهارت‌های جدید فعالیت که از طریق جستجو، تغییر رویه، ریسک کردن، آزمایش و کشف کردن حاصل می‌شود، اثر بیشتری دارد.

## پیشنهادهای کاربردی

تحقیق حاضر نشان داد که یادگیری سازمانی توانایی سازمان در پاسخ‌گویی سریع به رخدادهای احتمالی محیطی را افزایش می‌دهد. در واقع یادگیری سازمانی قابلیت انعطاف‌پذیری سازمان را ارتقا می‌دهد. مدیران سازمان به منظور افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی می‌بایست گزینه‌هایی از تصمیمات جانشین مناسب را تدوین کنند و ریسک‌ها و حوزه‌های تصمیم‌ناشناخته را مورد بررسی قرار دهند. یادگیری سازمانی در توجه به این جنبه‌های تصمیم‌گیری و تجزیه و تحلیل موقعیت نقش کلیدی ایفا می‌کند. پیشنهاد می‌شود مدیران فرآیندهایی را به منظور افزایش یادگیری سازمانی طراحی نمایند که از آن طریق بتوانند اطلاعات مربوط به خود را در رابطه با روندهای فعلی و آینده بازار، در هر زمانی به دست آورند و از این اطلاعات برای انطباق و سازگاری هر چه بیشتر با شرایط محیطی استفاده کنند. همچنین مدیران سازمان‌های یادگیرنده می‌بایست توانایی فزاینده‌ای در طراحی و برنامه‌ریزی مجدد عملیات سازمان باشند. در واقع این مدیران باید به سرعت یاد بگیرند تا بتوانند در برخورد با موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و بی‌ثبات محیط کسب‌وکار منعطف باشند. پیشنهاد می‌شود مدیران با افزایش قابلیت‌های یادگیری، سازمان خود را به یک پیشرو مستحکم در قبال رقبا تبدیل کنند، سازمانی که در مواجهه با چالش‌های محیط کسب و کار قرن حاضر می‌تواند به سرعت عکس‌العمل نشان دهد و خود را با تغییرات محیطی سازگار نماید. نتایج تحقیق حاضر به مدیران اثبات می‌کند که توجه به یادگیری سازمانی به عنوان یک قابلیت پویا در فضای کسب و کار امروز بازار یک الزام است.

همچنین تحقیق حاضر نشان داد که انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند عملکرد نوآورانه سازمان را در یک محیط پویا بهبود دهد. سازمان‌ها به منظور کسب موفقیت در محیط‌های در حال تغییر و پویا به منظور دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌بایست انعطاف‌پذیری استراتژیک خود را تقویت کنند. مدیران سازمان‌ها به منظور ارتقا عملکرد نوآورانه سازمان می‌بایست انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان را توسعه دهند. مدیران به منظور افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری استراتژیک سازمان می‌بایست فرآیندها و ساختارهای منعطفی را فراهم آورند. آنها باید ساختار سازمانی جدیدی را برای سازمان طراحی کنند و فرهنگ نوآوری را در سازمان نهادینه کنند. در این میان ساختارهای سازمانی تخت و افقی ارجح هستند؛ چراکه باعث افزایش نوآوری و حرکت سریع سازمان می‌شود. در واقع، اگر مدیران خواستار موفقیت و

دستیابی به عملکرد برتر در موقعیت‌های محیطی رقابتی و پویا می‌باشند، می‌بایست یک ساختار سازمانی تخت برای سازمان ایجاد کنند. به طور سنتی ساختار سازمانی شرکت‌ها عمدتاً عمودی و به شدت سلسله‌مراتبی است. هر چه ساختار سازمانی بلندتر شود، انعطاف‌پذیری سازمان و پاسخ‌گویی مدیران به تغییرات محیطی کمتر خواهد شد. سازمان‌های افقی می‌توانند به سرعت تصمیم بگیرند و این تصمیمات را اجرایی کنند. مدیران در چنین سازمان‌هایی می‌بایست خود را با ترجیحات مشتریان، حرکات رقبای، تغییرات تکنولوژیکی و اقتصادی و... سازگار کنند و شایستگی‌های خود را از نو شکل دهند. در واقع مدیران با افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری می‌بایست پیشنهادات بازاریابی جدیدی را در حوزه آمیخته محصولات، ظرفیت تولید و... در سازمان طرح نمایند.

## منابع فارسی

سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۸۵)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: نشر آگه.  
سکاران، اوما (۱۳۸۱)، *روش‌های تحقیق در مدیریت*، چاپ دوم، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران: مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.  
کلاین، پ (۱۳۸۰)، *راهنمای آسان تحلیل عاملی*، ترجمه جلال صدرالسادات اصغری مینایی، تهران: نشر سمت.

## منابع لاتین

Arago'n-Correa, J. A., Garc'a-Morales, V. J. and Cordero'n-Pozo, E. (2007), "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain", *Industrial Marketing Management*, 36, 349 – 359.

Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M. and Tekie, E. B. (2005), "Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment Through a Disciplined Process.", *Long Range Planning*, 38, 445–65.

Brockmand, B. and Morgan, F. (2003), "The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance", *Decis Sci*, 32, 385–419.

Cingoz, A. and Akdogan, A. A. (2013), "Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582 – 589.

Dickson, P. R. and Farris, P. W., Verbeke W. (2001), "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 216–37.



- Fang, Y., Jiang, F., Makino, S. and Beamish, P. W. (2010), "Multinational Firm Knowledge, Use of Expatriates and Foreign Subsidiary Performance", *Journal of Management Studies*, 47, 27-54.
- Grewal, R and Tansuhaj, P. (2001), "Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, 65, 67-80.
- He, Z. L. and Wong, P. K. (2004), "Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, 15, 481-494.
- Hill, W. L. C. and Jones, G. R. (2008), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Eighth Edition, Boston, 50-62.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011), "Innovation, Organizational Learning, and Performance", *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Kenny, J. (2006), "Strategy and the Learning Organization: A Maturity Model for the Formation of Strategy", *The Learning Organization*, 13, 353-68.
- Lubaktin, M. H., Pimpek, Z., Ling, Y. and Veiga, J. F. (2006), "Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management*, 32, 646-672.
- Lumpkin, G. T. and Lichtenstein, B. B. (2005), "The Role of Organizational Learning in the Opportunity Recognition Process", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 451-72.
- Nadkarni, S. and Herrmann, P. (2010), "CEO Personality, Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of the Indian Business Process Outsourcing Industry", *Academy of Management Journal*, 53, 1050-1073.
- Poh Yen Ng, *Learning Organization Dimensions on Knowledge Sharing: A Study of Faculty Members in the Private Universities in Malaysia*. Available: 20.04.2010), Accessed: 2008. Available from: <http://www.academic-apers.org/ocs2/session/Papers/B8>.
- Ozgence, Z. and Xin, Z. (2006), *Moderating Effects of Organizational Justice to Knowledge-based Psychological Ownership and Knowledge Sharing*, Proceedings of the 8th International Conference on Innovation & Management.
- Panayides, P. M. (2007), The Impact of Organizational Learning on Relationship Orientation, Logistics Service Effectiveness and Performance, *Industrial Marketing Management*, 36, 68 – 80.

- Reddy, S. B. (2006), "Strategic Flexibility and Information Technology Properties: Competitive Advantage and Asset Specificity", *ACR*, 14, 16-43.
- Roberts, N. and Stockport, G. J. (2009), "Defining Strategic Flexibility", *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10, 27-32.
- Sanchez, R. (2004), "Understanding Competence-based Management. Identifying and Managing Five Modes of Competence", *Journal of Business Research*, 57, 518– 532.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. and Trespalacios, J. A. (2012), "How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy and Performance", *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089.
- Shimizu, K. and Hitt, M. A. (2004), Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", *The Academy of Management Executive*, 18, 44–58.
- Slater, S. and Narver, J. (1995), "Market Orientation and The Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, 63–74.
- Tamayo-Torres, I., Ruiz-Moreno, A. and Verdú, A. J. (2010), "The Moderating Effect of Innovative Capacity on the Relationship between Real Options and Strategic Flexibility", *Industrial Marketing Management*, 39, 1120-1127.
- Tippins, M. J. and Sohi, R. S. (2003), "IT Competency and Firm Performance: is Organizational Learning a Missing Link", *Strategic Management Journal*, 24, 745–61.
- Ussahawanitchakit, P. and Sriboonlue, P. (2011), "Transformational Leadership, Strategic Flexibility, Learning Capability, Continuous Improvement and Firm Performance: Evidence from Thailand", *International Journal of Business Strategy*, 11, 162-172.
- Yesil, S., Koska, A. and Buyukbese, T. (2013), "Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217 – 225.
- Zhang, M. J. (2006), "Is Support for Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Firm Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Managerial Issues*, 1, 84-103.
- Zhou, K. Z. and Wu, F. (2010), "Technological Capability, Strategic Flexibility and Product Innovation", *Strategic Management Journal*, 31, 547-561.