

## شناسایی عوامل موثر بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی در شرکت های هواپیمایی استان تهران

فرشاد خاکپور (نویسنده مسئول)<sup>۱</sup>، سید حامد اجتهدنژاد کاشانی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز farshadkhakpoor@gmail.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بین الملل دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه hamedkshn55@gmail.com

### چکیده

هدف اصلی این تحقیق شناسایی موثر بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی می باشد. این پژوهش، از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و از نظر نحوه گردآوری داده ها، تحقیقی توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران عالی و کارشناسان ارشد شرکت های هواپیمایی استان تهران می باشد که تعداد آنها ۱۸۰۰ نفر می باشد. روش نمونه گیری که در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، تصادفی ساده می باشد. با توجه به محدود بودن جامعه آماری به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران (نمونه گیری از جامعه محدود) استفاده می شود. حداقل حجم نمونه مورد نیاز از طریق فرمول کوکران ۳۱۷ نفر برآورد شده است. داده های گردآوری شده از طریق نرم افزار spss و Smart-PLS مورد تحلیل قرار گرفتند و با کمک مدلسازی معادلات ساختاری فرضیه های تحقیق بررسی شدند. نتایج بدست آمده از تحقیق نشان داد؛ که تمرکز خارجی، تعامل استراتژیک، مشارکت استراتژیک، استراتژی مشتری محور، یادگیری تجربی و پاسخگویی انعکاسی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.

### واژه های کلیدی

تعامل استراتژیک، مشارکت استراتژیک، استراتژی مشتری محور، قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی

#### ۱. مقدمه

یادگیری از رقبا و همکاران، برای سازمان‌ها ضروری است. تغییرات سریع و گسترده‌ی فناوری و توسعه دانش، محیط شرکت‌ها را به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل کرده است و در نتیجه، بقاء بسیاری از بنگاه‌ها را با مشکل مواجه کرده است. امروزه دیگر مسئله‌ی تغییرات در تمامی سازمان‌ها مسئله‌ای کاملاً شناخته شده است، بنابراین شرکت‌ها سعی می‌کنند توانایی خود را در برخورد با تغییرات افزایش دهند تا از رقبا پیشی بگیرند [4]. اندیشمندان اعتقاد دارند بزرگترین امتیاز رقابتی، یادگیری می‌باشد؛ یعنی شرکت‌ها باید پیوسته با سرعت بالاتری یاد بگیرند. یادگیری می‌تواند دستیابی به دانش، ایده‌های جدید، عادت‌های مختلف و مهارت‌های گوناگون بیان شود [3]. چسبرو (۲۰۰۶) بیان می‌کند: امروزه در بسیاری از صنایع، منطقی که با رویکرد متمرکز و مبتنی بر داخل سازمان پشتیبان تحقیق و توسعه باشد، منسوخ شده است و در مقابل، یادگیری به منظور تولید، تصحیح و توسعه‌ی ایده (ها) به شیوه‌ی باز یا نیمه باز برای ایجاد نوآوری‌های تجاری باارزش‌تر، به منظور موفقیت شرکت‌ها در بازار حیاتی است [7].

در واقع روش‌های یادگیری استراتژیک به دنبال ایجاد محیطی مناسب جهت توسعه یادگیری برای پاسخگو بودن به تغییرات محیطی و همچنین پیشی گرفتن از رقبا می‌باشند [8]. همواره یادگیری استراتژیکی برنامه‌ای است که با هدف تسریع و تسهیل یادگیری در سازمان طراحی شده و به اجرا در می‌آید. این برنامه می‌تواند رویکردی رسمی و یا غیررسمی داشته باشد. برای تدوین یک راهبرد کارآمد یادگیری، باید میان یادگیری و بهترین عملکرد سازمان ارتباط برقرار کنیم و محرک‌های یادگیری در سازمان شناسایی شوند و مکانیزمی برای سنجش ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم کار بر حسب یادگیری در نظر گرفته شود [1].

امروزه یکی از چالش‌های جدی مدیران سازمان‌ها، بکارگیری استراتژی است. علیرغم تلاش‌های فراوان در حوزه‌ی طراحی استراتژی، اغلب سازمان‌ها در حوزه‌ی بکارگیری استراتژی‌های طراحی شده با چالش جدی مواجه هستند. بکارگیری استراتژی اغلب دشوارتر از طراحی است و در مقایسه با طراحی، راه‌حلهای کمتری برای آن وجود دارد. مطالعات نشان می‌دهد ۷۰ تا ۹۰ درصد سازمان‌ها در تحقق استراتژی‌های خود با شکست مواجه می‌شوند [12]. غلبه بر این چالش، مستلزم یادگیری استراتژیک سازمانی و معرفی چارچوب‌های منسجمی است که بتوانند ابعاد مختلف یادگیری استراتژیک سازمانی را مورد توجه قرار دهند.

یکی از دلایلی که یادگیری عامل موفقیت در شرکت‌ها است، این است که یادگیری، توسعه‌ی محصول و فرایندهای جدید را تسهیل می‌کند [18]. یادگیری سازمانی به عنوان یک فرایند پویای مبتنی بر دانش به نظر می‌رسد که بین سطوح فردی، گروهی و سازمانی حرکت می‌کند [10].

یادگیری سازمانی توانایی شرکت برای حفظ و بهبود عملکرد شرکت براساس تجربه است. این فعالیت شامل کسب دانش صریح و ضمنی، تسهیم دانش، و کاربردی‌سازی دانش است [11]. همچنین، یادگیری سازمانی دارای یک اهمیت فزاینده است که باعث افزایش مزیت رقابتی، نوآور بودن و اثربخش بودن می‌شود و افراد در سازمان در مورد چالش‌های مربوط به کار و درک حل آنها یاد می‌گیرند [6].

جوهره‌ی یادگیری سازمانی نه فقط مزیت رقابتی را ایجاد می‌کند بلکه، منجر به به وجود آمدن بازارهای جدید نیز می‌شود [19]. با توجه به اهمیت یادگیری در شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌بایست، محیط و شرایطی لازم برای توسعه یادگیری در سازمان ایجاد نمود. چرا که روش‌های یادگیری استراتژیک در سطوح مختلف (فردی، تیم یا گروه، سازمان) برای تسهیل یادگیری شرایط دقیق‌تری را در شرکت فراهم می‌آورد. همچنین یادگیری استراتژیک در محیط‌های پویا نیازمند این است که هر فردی درون سازمان در فرایند تدوین استراتژی درگیر شود و اینکه سازمان می‌بایست به طور فعال توسعه و تبدیل دانش در سراسر سازمان را ترغیب نماید و این مهم، ممکن است تغییری در ساختار ایجاد نماید پس نیازمند مرور مستمر و دائمی پایگاه‌های دانش استراتژیک قابل دسترس سازمان است. پس لازم است نگرش یا ذهنیت استراتژیک در سازمان ایجاد شود که در این صورت سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شود. سازمان

یادگیرنده محلی است که افراد به طور پیوسته و مستمر یاد می گیرند و دارای یک هدف مشترک هستند و برای دستیابی به نتایج و هدف مورد نظر توانایی خود را بالا می برند. از اینرو این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سوال است که عوامل موثر بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی در شرکت های هواپیمایی استان تهران کدامند؟

## ۲. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۱.۲. قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی

از منظر استراتژی، یادگیری سازمانی به عنوان وجه تمایز بین سازمان ها و همچنین پایه ای برای ایجاد مزیت رقابتی نگریسته می شود که در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت استراتژیک توجهات زیادی را به خود جلب کرده است [9]. یادگیری سازمانی، نیروی محرکه ای قدرتمندی برای موفقیت بسیاری از سازمان های امروزی است. بررسی ها نشان می دهند که یادگیری سازمانی می تواند به بهبود یادگیری جمعی و همگانی در سازمان؛ بهبود فعالیت های سازمانی؛ بهبود رفتارهای فردی و گروهی؛ و در نهایت کارایی، اثربخشی و بهره وری منجر شود [15]. یادگیری سازمانی قابلیتی برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته و توانایی کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح، تسهیم دانش و استفاده از دانش در سازمان می باشد [11]. دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می شود و تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانایی تبدیل می شوند.

مفهوم یادگیری استراتژیک توسط هنری مینتزرگ (۱۹۸۷)، و دیگر محققان توسعه داده شد. به گفته ی مینتزرگ، یادگیری، زمانی رخ می دهد که استراتژی در طول زمان ظهور کرده و تدوین گردد [16]. پیترسن (۲۰۰۲) یادگیری استراتژیک را که در فرایند توسعه استراتژی بازتولید استراتژی قرار دارد، ارائه می دهد که به نوبه ی خود، دانش استراتژیک را به طور مداوم، تغییر می دهد [13]. آندرسون، گووین، و سلوین (۲۰۰۹) قابلیت یادگیری استراتژیک را از سایر نمودهای یادگیری متمایز کرده است، به این صورت که یادگیری استراتژیک تغییر و دانش جدید را به عنوان یک قابلیت سازمانی ایجاد می کند. قابلیت یادگیری استراتژیک، یادگیری را به صورت یک قابلیت در نظر می گیرد که این امکان را برای قابلیت فراهم می سازد تا تعیین کند. سازمان ها قادر به اجرای مستمر یادگیری استراتژیک هستند یا نه [19].

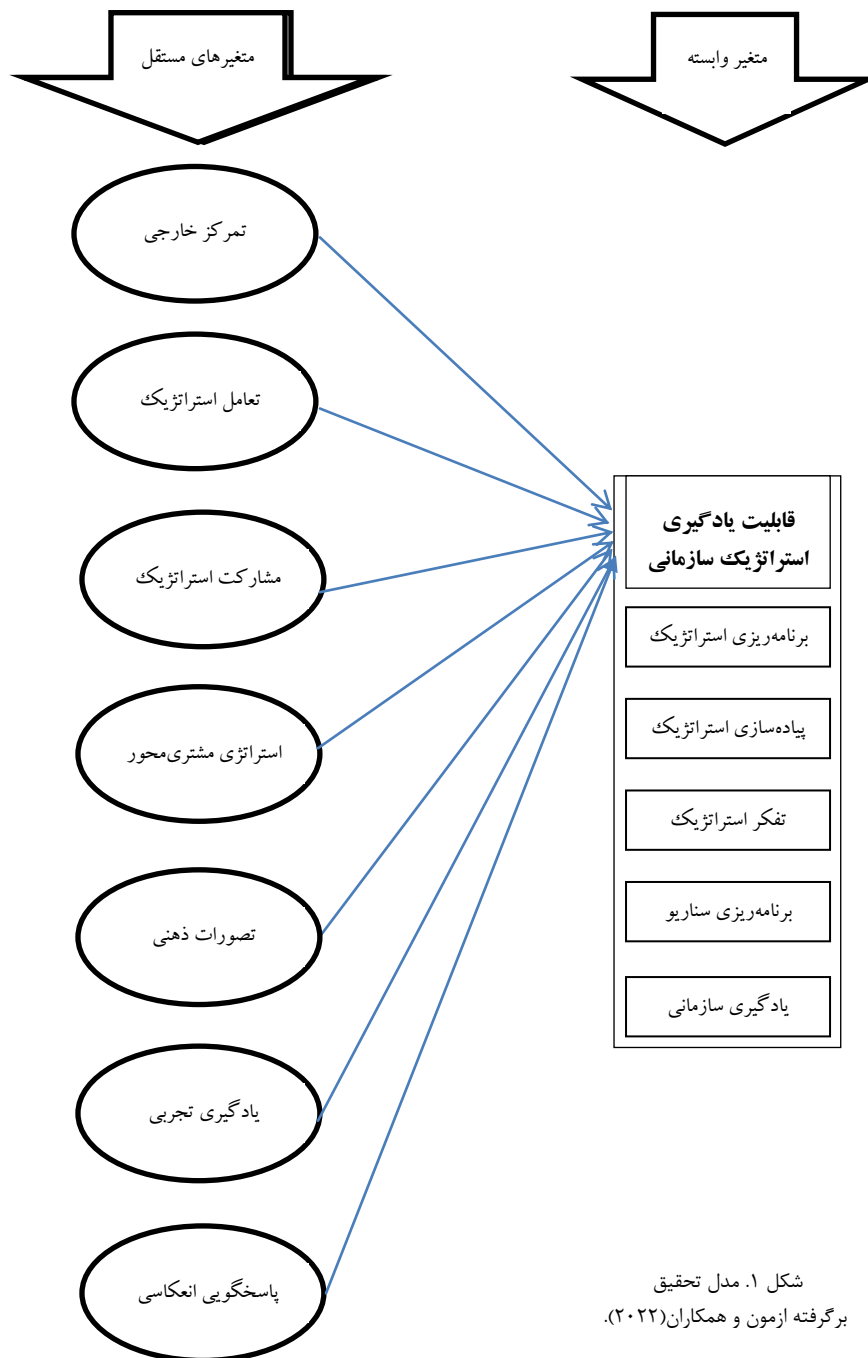
سایر محققان از واژه ی قابلیت یادگیری استراتژیک استفاده کرده اند، اما به گفته ی آندرسون و همکاران (۲۰۰۹) قابلیت یادگیری استراتژیک کلید پاسخ به این سوال است که شرکت ها چگونه در طول زمان به صورت استراتژیک توسعه یافته و انطباق سازی می کنند. آندرسون و همکاران دو جنبه ی خاص از قابلیت یادگیری استراتژیک را شناسایی کرده اند: "دانش مرتبط با استراتژیک جدید" و "تصویب و نمود احتمالی تغییر استراتژیک به عنوان پیامدهای آن" [17].

تصور منظم امکان انتخاب های متعدد را فراهم ساخته، تفکر خلاقانه ی مبتنی بر واقعیت را ترغیب کرده، و این امر را تضمین می کند که این انتخاب ها به دقت ارزیابی شده اند و به صورت سیستماتیک توسعه یافته و اجرا شده اند. از طریق یادگیری استراتژیک می توانند قابلیت لازم جهت آماده سازی فعالانه برای نااطمینانی های آینده را ایجاد کنند [14]. مفهوم مهم قابلیت یادگیری استراتژیک دو بعد مهم حس گرایی و تصمیم گیری در سازمان ها را به تصویر می کشد که مفاهیم نسبتاً جدیدی در زمینه ی مدیریت استراتژیک و ادبیات یادگیری سازمانی هستند.

عباسی (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان «عوامل موثر بر یادگیری سازمانی» انجام داد. نتایج حاصل از تحقیق بیانگر آن است که در تمامی عوامل زمینه ای و فرآیندی، بین وضعیت موجود و حد متعادل (متوسط) آنها در دانشکده های کشاورزی تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از همبستگی حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی دار بین یادگیری سازمانی و تمامی عوامل زمینه ای کارساز بر آن می باشد. نتیجه حاصل از رگرسیون چندگانه بیانگر آن است که از میان عوامل زمینه ای، چهار عامل ساختار سازمانی منعطف، تفکر نظام مند، رهبری تحول آفرین و توسعه قابلیت های شخصی و حرفه ای به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین واریانس یادگیری سازمانی ایفا می کنند [2]. نقدی و پیرمحمدجماعت (۱۳۹۵) نیز تحقیقی تحت عنوان «یادگیری استراتژیک: ارائه چارچوبی یکپارچه و مفهومی از توانمندی یادگیری استراتژیک» انجام دادند. این تحقیق نوعی تحقیق مفهومی بشمار می آید و هدف آن ایجاد شناختی ژرف تر از فرآیندهای یادگیری استراتژیک است. فرآیندهایی که علی الظاهر از یکدیگر جدا و در شاخه های متفاوتی از علوم مطرح می باشند ولی در

حقیقت رابطه‌ای معنادار و درهم تنیده با هم دارند. در این تحقیق، جهت شکل‌دهی شناختی معنادار از یادگیری استراتژیک، شاخه‌های گوناگونی از علوم مرور و یکپارچه و هماهنگ شده است. به علاوه چارچوبی مفهومی و توسعه یافته برای یادگیری استراتژیک تدوین گردیده که بر مبنای تحلیل چارچوب‌ها و مفاهیم تدوینی گذشته بوده است. دیگر هدف این تحقیق فراهم‌آوری درکی عمیق‌تر از تئوری‌های یادگیری استراتژیک و مدل‌های مربوط به آنها می‌باشد. از محدودیت‌ها و نتایج ضمنی این تحقیق نیاز به انجام آزمون تجربی جهت شناسایی ابعاد یادگیری استراتژیک است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مفهوم یادگیری استراتژیک مفهومی سازه‌ای و چند وجهی است که شامل زیر فرآیندهای خلق، توزیع، تشریح و پیاده‌سازی دانش استراتژیک می‌باشد. از نتایج عملی این تحقیق چارچوب توسعه یافته یادگیری استراتژیک است که جهت تغییر، گفتگو و رفتار استراتژیک مفید و کاربردی است [5]. مون و همکاران (۲۰۲۲) تحقیقی با عنوان «قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی: شناسایی عوامل آن» انجام دادند. این مطالعه به منظور توسعه‌ی ابعاد (عوامل) تجربی مفهوم قابلیت یادگیری استراتژیک صورت گرفته است. جامعه آماری این مطالعه مدیران شرکت‌های کره‌ای جهانی بودند که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی، نمونه‌های تحقیق (مدیران شرکت‌ها) انتخاب شده و از آنها مصاحبه بعمل آمد و به این ترتیب داده‌های موردنیاز گردآوری شده است. در مجموع ۵۳ مورد به عنوان ابعاد تجربی قابلیت یادگیری استراتژیک بدست آمد با تحلیل عاملی اکتشافی به ۴۹ مورد کاهش یافت. پاسخ‌ها براساس یک مقیاس پنج گزینه‌ای اولویت‌بندی شده و در نهایت هفت بعد (عامل) به عنوان عوامل موثر بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی شناسایی شد که عبارتند از: تمرکز خارجی - تعامل استراتژیک - مشارکت استراتژیک - استراتژی مشتری محور - تصویر ذهنی سازمان - یادگیری تجربی - پاسخگویی انعکاسی [17]. با توجه به مرور ادبیات و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی تحقیق برگرفته از تحقیق مون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) می‌باشد که در شکل ۱ آورده شده است.

<sup>1</sup>.Moon & et al



- با توجه به مدل مفهومی تحقیق، فرضیه های تحقیق عبارتند از:
۱. تمرکز خارجی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
  ۲. تعامل استراتژیک بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
  ۳. مشارکت استراتژیک بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
  ۴. استراتژی مشتری محور بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
  ۵. تصویر ذهنی سازمان بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
  ۶. یادگیری تجربی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
  ۷. پاسخگویی انعکاسی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.

### ۳. روش تحقیق

این پژوهش که به دنبال شناسایی عوامل موثر بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی در شرکت های هواپیمایی استان تهران می باشد از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد و به لحاظ طبقه بندی بر مبنای روش، این پژوهش یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد شاغل در شرکت های هواپیمایی استان تهران به تعداد ۱۸۰۰ نفر می باشد. حجم جامعه آماری این تحقیق محدود می باشد. روش نمونه گیری تصادفی ساده مورد استفاده قرار گرفت. با توجه به محدود بودن جامعه آماری به منظور برآورد حجم نمونه از فرمول کوکران (نمونه گیری از جامعه محدود) استفاده شده است.

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p \times q}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 \times p \times q}{d^2} - 1 \right)} \quad n = \frac{\frac{1.96^2 \times .5 \times .5}{.05^2}}{1 + \frac{1}{1800} \left( \frac{1.96^2 \times .05 \times .5}{.05^2} - 1 \right)} = 317$$

با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و با پذیرش خطای ۵ درصد، تعداد حجم مورد نیاز تقریباً برابر ۳۱۷ نفر می باشد. به منظور این که حداقل ۳۱۷ پرسشنامه برای تحلیل در اختیار محقق قرار گیرد و با توجه به پیش بینی عدم بازگشت برخی از پرسشنامه ها، حدود ۲۰ درصد بیشتر به تعداد ۳۵۰ عدد پرسشنامه در جامعه آماری توزیع و ۳۱۷ عدد پرسشنامه قابل تحلیل در اختیار محقق قرار گرفت.

بمنظور جمع آوری داده ها در این پژوهش، از پرسشنامه های استاندارد استفاده شده است که روایی آنها به کمک روایی صوری و نظر خبرگان مورد تایید قرار گرفت و پایایی آنها نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی و تایید قرار گرفت.

جدول ۱. روایی و پایایی ابزار تحقیق

مولفه	روایی محتوا	پایایی ترکیبی	ضریب آلفای کرونباخ
برنامه‌ریزی سناریو	0.578	0.720	0.615
برنامه‌ریزی استراتژیک	0.556	0.713	0.604
قابلیت یادگیری	0.562	0.891	0.862
مشارکت استراتژیک	0.662	0.796	0.695
پاسخ‌گویی انعکاسی	0.672	0.857	0.748
پیاپی‌سازی استراتژیک	0.705	0.826	0.689
استراتژی مشتری‌محور	0.843	0.915	0.814
تعامل استراتژیک	0.708	0.829	0.690
تفکر استراتژیک	0.860	0.925	0.837
تمرکز خارجی	0.770	0.870	0.702
تصور ذهنی سازمان	0.525	0.767	0.645
یادگیری سازمانی	0.674	0.805	0.618
یادگیری تجربی	0.681	0.810	0.633

جدول ۱ شاخص‌های روایی، پایایی را برای تمامی متغیرهای مکنون تحقیق نشان می‌دهد. در این تحقیق پایایی مدل‌های اندازه‌گیری از سه طریق بارهای عاملی، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ سنجیده شده است. بارهای عاملی بدست آمده نشان می‌دهد که همه بارهای عاملی بالاتر از ۰,۴۰ است و در سطح معنی‌داری ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. شاخصهای پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می‌شوند و لازمه تایید پایایی بالاتر بودن این شاخصها از مقدار ۰/۶ می‌باشد. تمامی این ضرایب بالاتر از ۰/۶ می‌باشند و نشان از پایا بودن ابزار اندازه‌گیری می‌باشند.

#### ۴. تحلیل یافته‌ها

##### ۱.۴. آمار توصیفی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده نشان داد که از بین ۳۲۰ نفر پاسخ‌دهنده، ۶۱ درصد کل نمونه را مردان و ۳۹ درصد نیز زن‌ها تشکیل دادند. از نظر تاهل، ۲۱ درصد کل نمونه را افراد مجرد و ۷۹ درصد نیز افراد متاهل تشکیل دادند. از نظر سابقه کاری، بیشتر افراد با ۲۶ درصد کل نمونه سابقه کاریشان ۱۶-۲۰ سال است و از نظر تحصیلات نیز افراد دارای مدرک لیسانس با ۴۴ درصد، بیشترین افراد را شامل شدند.

##### ۴.۲. تحلیل فرضیه‌ها

یکی از روش‌های رایج در زمینه روابط علی بین متغیرها، مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. براین اساس مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون است. تمرکز اصلی آن بر روی متغیرهای پنهان و مکنون است که توسط شاخص‌های اندازه‌پذیر و متغیرهای آشکار یا مشاهده تعریف می‌شوند. شکل ۲ و ۳ به ترتیب معنی‌داری ضرایب و ضرایب تاثیر برای بررسی فرضیه‌های تحقیق را نشان می‌دهد.





جدول ۲. نتایج تحلیل فرضیه های تحقیق

نتیجه	ضریب معنی داری	ضریب مسیر	فرضیه ها
تأیید	۲,۷۱۰	۰,۱۳۷	۱. تمرکز خارجی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
تأیید	۲,۸۶۰	۰,۱۱۴	۲. تعامل استراتژیک بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
تأیید	۲,۳۸۲	۰,۰۸۱	۳. مشارکت استراتژیک بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
تأیید	۶,۵۴۷	۰,۲۴۶	۴. استراتژی مشتری محور بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
رد	۰,۸۲۱	۰,۰۵۳	۵. تصویر ذهنی سازمان بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
تأیید	۷,۹۹۵	۰,۲۵۶	۶. یادگیری تجربی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.
تأیید	۷,۰۰۶	۰,۳۰۲	۷. پاسخگویی انعکاسی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی تاثیر معنادار دارد.

### ۵. بحث و نتیجه گیری

با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ فرضیه اول تحقیق مورد پذیرش قرار گرفت. فرضیه اول تحقیق مبتنی بر تمرکز خارجی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی است. ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۲,۷۱۰ است. با توجه به اینکه ضریب معنی داری بزرگتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه اطمینان قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه اول تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می گیرد. فرضیه دوم تحقیق نیز مورد پذیرش قرار گرفت. فرضیه دوم تحقیق مبتنی بر تعامل استراتژیک بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی است که ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۲,۸۶۰ است. با توجه به اینکه ضریب معنی داری بزرگتر از ۱,۹۶ است، در نتیجه فرضیه دوم تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می گیرد. با توجه به داده های جمع آوری شده و تجزیه و تحلیل انجام شده؛ فرضیه سوم تحقیق نیز مورد پذیرش قرار گرفت. فرضیه سوم تحقیق مبتنی بر مشارکت استراتژیک بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی است که ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۲,۳۸۲ است. با توجه به اینکه ضریب معنی داری بزرگتر از ۱,۹۶ است، نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه اطمینان قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه سوم تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می گیرد. فرضیه چهارم تحقیق مبتنی بر استراتژی مشتری محور بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی بوده و با توجه به اینکه ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۶,۵۴۷ است از اینرو نتیجه می گیریم که آماره آزمون در ناحیه اطمینان قرار گرفته است و در نتیجه فرضیه چهارم تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می گیرد. در بین فرضیه های تحقیق، فرضیه پنجم تحقیق مورد پذیرش قرار نگرفت زیرا ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۰,۸۲۱ است. با توجه به اینکه ضریب معنی داری کوچکتر از ۱,۹۶ است، در نتیجه فرضیه پنجم تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار نمی گیرد.

فرضیه ششم تحقیق مبتنی بر یادگیری تجربی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی بوده و ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۷,۹۹۵ است. با توجه به اینکه ضریب معنی داری بزرگتر از ۱,۹۶ است، در نتیجه فرضیه ششم تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می گیرد. در نهایت فرضیه هفتم تحقیق مورد پذیرش قرار گرفت. فرضیه هفتم تحقیق مبتنی بر پاسخگویی انعکاسی بر قابلیت یادگیری استراتژیک سازمانی است که ضریب معنی داری گزارش شده برابر ۷,۰۰۶ است. با توجه به اینکه ضریب معنی داری بزرگتر از ۱,۹۶ است، در نتیجه فرضیه هفتم تحقیق در سطح معنی داری ۵ درصد مورد پذیرش قرار می گیرد. با توجه به نتایج بدست آمده برای بررسی فرضیه های تحقیق پیشنهاد زیر ارائه می گردد:

- انتقال و یکپارچه سازی دانش که در آن سازمان نیازمند توسعه‌ی دانش سازمانی بر اساس انتقال و یکپارچه‌سازی دانش کسب شده‌ی فردی می‌باشد.
- اطلاعات حاصل از مشتری بسیار مهم است و نفوذ مؤثری در بخش های سازمان دارد. بنابراین ایجاد سیستم های نظر سنجی از مشتریان می تواند بسیار موثر باشد.
- ایجاد بینش قوی و انسجام بخش سازمانی که بتوان آن را به اطلاع تمامی کارکنان سازمان رساند و حفظ کرد تا بدین وسیله آگاهی به ضرورت تفکر استراتژیک در تمام سطوح سازمانی افزایش یابد.
- ایجاد دید سیستمی که در آن یک هوش جمعی، برای نگاه سیستمی به سازمان و وجود چشم‌انداز مشترک بین کارکنان سازمان ضروری است.

#### منابع

- [1]. رحمتی، داریوش. (۱۳۹۰). یادگیری فردی بارویکرد راهبردی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ششم، شماره ۱۹، صص: ۶۱-۹۹.
- [2]. عباسی، عنایت (۱۳۹۶). عوامل موثر بر یادگیری سازمانی در دانشکده های کشاورزی. دو فصلنامه علوم ترویج و آموزش کشاورزی ، سال هشتم، شماره ۱.
- [3]. عبدالله، ایمان. (۱۳۹۲). تاثیر یادگیری سازمانی و شیوه‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی. مجله‌ی تحقیقات علوم پایه و کاربردی، دوره سوم، شماره ۵، صص: ۳۹-۳۴.
- [4]. لباف، هـ؛ انصاری، م و مسعودی، م. (۱۳۹۲). تاثیر هوش هیجانی بر ابعاد سازمان یادگیرنده. مجله‌ی بین رشته‌ای تحقیقات معاصر در کسب‌وکار، دوره سوم، شماره ۵، صص: ۱۲۴-۱۱۲.
- [5]. نقدی، مسعود و پیرمحمدجماعت، علی‌اصغر. (۱۳۹۵). یادگیری استراتژیک: ارائه چارچوبی یکپارچه و مفهومی از توانمندی یادگیری استراتژیک. دومین همایش ملی پژوهش های نوین در حوزه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی ایران.
- [6]. Abel, M.-H . (2008). Competencies management and learning organizational memory .Journal of knowledge management, 30-15.
- [7]. Chesbrough, H.W., Crowther, A.K. (2016). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. R&D Management, No. 36(3), PP. 229-236.
- [8]. Eikeland, O. (2020). Symbiotic learning systems: Reorganizing and integrating learning efforts and responsibilities between higher educational Institutions (HEIs) and work places. European Journal Management 4:98- 118.
- [9]. Grant, RM. (2010). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, Organizational Science.7(4): 375 –387.
- [10]. Gunsel, A., Siachou, E & .Acar, A . (2020). Knowledge Management And Learning Capability To Enhance Organizational Innovativeness 7.th International Strategic Management Conference. 880-888.
- [11]. Garcia-Moraies, V., Matias-Reche, F & . Hurtado-Torres, N . (2018). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector . Journal of Organizational Change Management, 188-212.

- [12]. Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.
- [13]. Kolb, D. C., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2019). "Experiential learning theory: Previous research and new direction." Perspective on cognitive, learning, and thinking styles. NJ: Lawrence Erlbaum.
- [14]. Margaret, E. (2009)..Empowerment and Organizational change, international journal of contemporary Hospitality Management. pp325-333.
- [15]. Mesh, K.S. (2013). Understanding organizational learning through knowledge management. 2003; 343-352.
- [16]. Mintzberg, H. (1987a). "Crafting strategy." Harvard Business Review, 65(4) 66-75.
- [17]. Moon, Hanna., Ruona, Wendy. And Valentine, Tom. (2017)," Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions', European Journal of Training and Development, Vol. 41 Iss 3 pp.1-38.
- [18]. Valle, R., Valencia, J., Jime´nez, D & ., Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture . JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT. 997-1015.
- [19]. Wang, Y.-L. & .,D.Ellinger, A. (2018). Organizational learning .International Journal of Manpower, 512-536.