

## چکیده

هدف پژوهش، بررسی تأثیر همسوئی فرایندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی ظرفیت پویا در شرکت اپکو است. پژوهش حاضر از لحاظ نوع هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت اپکو می‌باشد. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه استاندارد یوان هانگ و دیگران (۲۰۱۰) بوده و تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده با کمک نرم افزار لیزرل انجام شده است. بررسی نتایج نشان داد که ظرفیت پویا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد و در نهایت متغیر ظرفیت پویا دارای نقش میانجی برای متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بوده است. متغیر فرایند سازمانی دارای تأثیر معناداری بر متغیرهای ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی نبوده است. نقش میانجی‌گری ظرفیت پویا برای متغیرهای فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت. با توجه به نتایج تحقیق و تأیید اثر مثبت یادگیری سازمانی بر ظرفیت پویا و نیز اثر مثبت ظرفیت پویا بر عملکرد سازمانی، مدیران می‌توانند با ارتقاء سطح یادگیری در سازمان به شکل قابل توجهی در درجه اول توان و قدرت رقابت و نیز سطح خلاقیت و نوآوری سازمان را بهبود دهند و در درجه دوم عملکرد سازمان را با بهبود توان رقابتی ارتقاء دهند.

کلید واژه:

فرایند سازمانی؛ فرهنگ یادگیری سازمانی؛ عملکرد سازمانی؛ ظرفیت پویا

## مقدمه

مدیریت دانش یکی از مفاهیم جدید در علم مدیریت است و برای موفقیت سازمان‌های کنونی یکی از منابع حیاتی به‌شمار می‌آید [۱]. سرمایه انسانی و دانش، دارایی‌های مهم سازمان‌ها هستند و مدیریت مؤثر این دارایی‌ها می‌تواند به شرکت‌ها برای استفاده از دانش و مهارت‌های کارکنان کمک‌کننده بوده و منجر به بهبود عملکرد شرکت شود [۲]. یکی از پایه‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها یادگیری سازمانی معرفی شده است. حدود نیم قرن از عمر مباحث یادگیری سازمانی می‌گذرد و در حال حاضر نیز به شکل فزاینده‌ای در حال رشد است. فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک است [۳] و باید به دانش سازمانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در سازمان نگریسته شود و به شکلی آن را مدیریت کرد تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان را بهبود ببخشد. همه‌ی سازمان‌ها یاد می‌گیرند، به این معنا که با دنیای متغیر اطراف خود کنار می‌آیند. اما برخی از سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر از همتایان خود می‌آموزند. مدیران باید بر جنبه‌ها و روش‌هایی که دانش می‌تواند به سازمان آن‌ها رسوخ کند و در آن معنای کاربردی بیابد، اشراف پیدا کنند و راه‌هایی که افراد برای کسب اطلاعات و حل مسئله از آن بهره می‌برند را بشناسند و به کارگیری دانش برای هدایت فرایندها و ساختارها و نیز فعالیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی را که به بهبود عملکرد و کسب و کار منجر خواهد شد، بشناسند [۴]. یادگیری سازمانی می‌تواند به عنوان حرکتی به سوی مطالعه فرآیندهای شناختی و اجتماعی سازمان‌های

تأثیر همسوئی فرایندهای سازمانی و

فرهنگ یادگیری سازمانی بر

عملکرد سازمانی با نقش میانجی

ظرفیت پویا

(مطالعه موردی: شرکت اپکو)

سیروس امیرقدسی

دانشجوی دکتری مدیریت تکنولوژی

کارشناس ارشد پژوهش، شرکت نفت مناطق

مرکزی ایران، تهران، ایران،

[sirous\\_a@yahoo.com](mailto:sirous_a@yahoo.com)

مجید بابایی لشکامی

دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت

اجرایی سرپرست مهندسی، شرکت اپکو،

تهران، ایران،

[majid.babae@gmail.com](mailto:majid.babae@gmail.com)

علی بنیادی نایینی (نویسنده مسئول)

دکترای تخصصی مدیریت بازرگانی

استادیار، گروه مدیریت و مهندسی کسب و

کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه

علم و صنعت ایران، تهران، ایران،

[Bonyadi@iust.ac.ir](mailto:Bonyadi@iust.ac.ir)



دانش محور که درگیر فرایند کارآموزی سازمانی و کار هستند، شناخته شود [۵]. توجه به فرایندها و ساختارها، سازمان‌ها را در تسهیل یادگیری کمک می‌کند. یادگیری سازمانی محصول این دو مفهوم به هم پیوسته و در عین حال متفاوت از یکدیگر است. در واقع می‌توان این گونه تحلیل کرد که در یادگیری سازمانی، فرایند و در سازمان یادگیرنده این ساختارها هستند که موضع اصلی را شکل می‌دهند [۶]. فرایند سازمانی به طور مؤثر عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرایند سازمانی به ترتیب به بخش‌های متفاوت موجود در شرکت اشاره دارد به نحوی که آنها به طور هماهنگ با دنبال کردن اهداف سازمانی، با هم کار می‌کنند تا عملکرد سازمان را گسترش دهند و مزیت رقابتی را حفظ کنند [۷].

در دو دهه گذشته افزایش قابل توجه در توجه به یادگیری سازمانی مشاهده شده است، که بیشتر مطالعات به این نتیجه رسیده اند که یادگیری سازمانی عاملی حیاتی برای بقای سازمان در محیط پر چالش امروزی است [۸]. زالو و وینتر (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که یادگیری سازمانی اصول کلیدی برای ساخت ظرفیت پویا است. ظرفیت پویا، توانایی و ظرفیت شرکت برای تلفیق، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی برای نشان دادن تغییرات سریع محیط است. ظرفیت پویا از عوامل مؤثر روی عملکرد سازمان است [۷]. رویکرد نوین یادگیری سازمانی، یادگیری را به عنوان یک فرهنگ سازمانی تلقی کرده و به دنبال یکپارچه سازی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد. در این رویکرد برای غافل نشدن از چالش‌های خارجی و استفاده از فرصت‌های مناسب، سازمان نیازمند توانایی‌ها و قابلیت‌های درونی است تا با توجه به سبک‌های مختلف یادگیری ضمن اخذ ایده‌های جدید از محیط سازمانی، همزمان نسبت به رقبا آنها را به عنوان یک ارزش در درون خود نهادینه کند [۹]. اندیشمندان پیشنهاد کرده‌اند که برای حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید قابلیت‌هایشان را با افزایش فرایندهای اصلی تجاری و یادگیری مداوم توسعه دهند [۷]. فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارد [۱۰]. اگر چه تحقیق‌های بسیاری در زمینه فرهنگ یادگیری سازمانی و فرایندهای سازمانی انجام گرفته، ولی بیشتر مدیران بر مزایای فرهنگ یادگیری سازمانی و فرایند سازمانی به صورت جداگانه تأکید داشته‌اند و کمتر مطالعه‌ای به بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و فرایندهای سازمانی و تأثیر آنها بر عملکرد سازمانی پرداخته است [۷]. هر چند که در گذشته بر رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد تجاری تأکید شده است، تحقیقات تجربی کمی در ایران در زمینه رابطه‌ی بین فرهنگ یادگیری سازمانی با شاخص‌های عملکردی سازمان صورت گرفته است. در وضعیت اقتصاد رقابتی، لزوم توجه به عملکرد و بهبود مستمر آن، امری است که هر شرکتی برای بقای خود باید بیش از پیش به آن توجه داشته باشد، با توجه به وضعیت کشور در صنعت خودروسازی و توجه و تکیه بر توانمندی‌های درونی و تاثیرگذاری مستقیم این شرایط بر عملکرد سازمان، باید مدیران ارشد سازمان اپکو در خصوص شناسایی عواملی که بیشترین تاثیرگذاری را بر عملکرد سازمانی دارند اقدامات لازم را صورت دهند. لذا، این پژوهش در پی رفع این کمبود و در پی نشان دادن تأثیر فرهنگ یادگیری بر عملکرد سازمانی است و تلاش دارد تأثیر همسوئی فرایندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی ظرفیت پویا را نشان دهد. بنابراین، مهم‌ترین سئوالی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که: همسوئی فرایندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی چه تأثیری بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی ظرفیت پویا در شرکت اپکو دارد؟

## ۱. مبانی نظری

در پژوهش حاضر تلاش گردیده تا متغیرهای مورد بررسی به اختصار معرفی و مورد توجه قرار گیرند.

### ۱.۱. فرایند سازمانی

در عصر جدید، کسب و کار سازمان‌ها دستخوش تغییرات فراوانی شده است. افزایش رقابت برای تولید محصولات و ارائه‌ی خدمات با کیفیتی بالاتر و هزینه‌ای کمتر به طور روز افزونی در حال گسترش است. ظهور فناوری‌های نوین در عرصه‌های مختلف موجب ایجاد فرصت‌ها و تهدیدهای جدیدی برای سازمان‌ها شده است. در چنین شرایطی سازمان‌ها نیازمند برخورداری از فرآیندهایی با انعطاف پذیری و کارایی بالا می‌باشند [۱۱]. فرایند سازمانی به ترتیب به بخش‌های متفاوت موجود در سازمان اشاره دارد به نحوی که آنها برای دنبال کردن اهداف سازمانی، به طور هماهنگ با هم کار می‌کنند تا عملکرد سازمان را گسترش و بهبود دهند و مزیت رقابتی را حفظ کنند. سازمان‌ها باید ساختارها و سیستم‌هایشان را برای یکپارچگی پیشامدهای احتمالی محیط، استراتژی، فناوری و غیره، طراحی کنند. بررسی‌های قبلی به طور تجربی نشان داده‌اند که یکپارچگی به طور مؤثر، عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد [۷]. سازمان‌ها برای رسیدن به درجه قابل قبولی از پیشرفت و بهبود که نیازمند آن می‌باشند، باید دیدگاه و تمرکز خود را از کنترل و نظارت بر یک فرایند خاص و سطوح کارمندی به سطح مدیریت فرایندها، شناسایی نظام یافته و بهبود تمام جنبه‌هایی از سازمان که بر توانایی آنها در پیشگیری و کاهش حوادث و اتفاقات مؤثر است؛ ارتقا دهند [۱۲].



ویلر (۲۰۰۲) نظریه ای را توسعه داده است که نشان می‌دهد که فناوری اطلاعات می‌تواند به توانمندی های پویا کمک کند. فرضیه مطرح شده، چهار ساختار متوالی (انتخاب فناوری اطلاعات جدید، انطباق موقعیت‌های اقتصادی با فناوری، اجرای نوآوری کسب و کار برای رشد و توسعه و ارزیابی ارزش مشتری) را همراه با فرایندهایی که به آنها به عنوان یک چرخه در ارتباط است، می‌شناسد. اگر چه فناوری اطلاعات تأثیر جالب توجهی بر عملکرد سازمانی دارد، "پاول و دنت میکالف" (۱۹۹۷) اظهار داشتند که فناوری اطلاعات باید به همراه فرایندهای کسب و کار به کار گرفته شود تا عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. از چشم انداز توانمندی پویا، محققان چنین بیان نموده اند که یکپارچگی فرایند و عملکرد سازمانی به طور قطع در موقعیت‌های آشفته محیطی به هم وابسته هستند [۷].

## ۲.۱. فرهنگ یادگیری سازمانی

جهان امروز به ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیر انسانی و ... همگی با شتابی خیره کننده در حال متحول شدن از حالتی به حالت دیگریند [۱۳]. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پر تلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب های غیر پویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه‌ی یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده، حرکت می‌کنند [۱۴]. اگر بخواهیم یادگیری در سازمان‌ها را بهتر توصیف کنیم، باید بگوییم یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به طور روز افزونی رایج شده، همان طور که یادگیری برای رشد افراد ضروری است، برای سازمان نیز اهمیت دارد؛ هرچند یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است [۱۵]. در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند. یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی به دلیل تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها، علائم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال می‌کنند [۱۶]. ارزش‌ها، نیروی پیش‌برنده چشم‌انداز هستند که به شرکت برای دستیابی به آن چشم‌انداز کمک می‌کنند. فرهنگ سازمانی یادگیرنده دارای ارزش‌هایی است که بر سازمان برای بالارفتن از نردبان یادگیری فشار می‌آورد [۱۷]. مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی از مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده نشأت گرفته است و همچنین به زمانی اشاره دارد که سازمان یادگیری را برای موفقیت کسب و کارش کاملاً حیاتی می‌داند. سنگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) دریافت که یادگیری و ابتکار در حفظ مزیت رقابتی برای شرکت‌ها، حیاتی هستند [۱۸]. آرگریس و اسکون<sup>۳</sup> (۱۹۷۸) همچنین خاطر نشان کردند یادگیری و توانمندی، پایه و اساسی را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا قابلیت‌های اصلی‌شان را توسعه دهند و مزیت رقابتی را نیز حفظ کنند [۱۹]. لذا برای استمرار این توسعه شرکت‌ها مجبور به جذب و ایجاد دانش‌های جدید از طریق تعهد به یادگیری، می‌باشند [۵].

## ۳.۱. ظرفیت پویا

ظرفیت پویا به عنوان یک مفهوم آشکار باید در یک چارچوب منسجم بررسی شود. براساس دیدگاه منبع‌محور، شرکت‌ها در صنعت مشابه به‌طور متفاوت عمل می‌نمایند و به‌همین دلیل است که آنها از قابلیت‌ها و منابع متفاوتی برخوردارند. این دیدگاه نمایان می‌سازد که قابلیت‌های پویا، مجموعه‌ای از فرایندهای خاص و قابل شناسایی و توانایی‌هایی برای بهبود فرایندهای اصلی کسب و کار هستند که شامل اهداف استراتژیک سازمانی و فرایندهای عملیاتی اصلی کسب و کار هستند. اگر چه بعضی از محققان مدیریت استراتژیک، نسبت به مفهوم "قابلیت‌های پویا" دودل هستند، ولی بعضی از آنها از این مفهوم حمایت می‌کنند و شواهد و مدارک قانع‌کننده‌ای را فراهم می‌آورند [۷]. تیس و دیگران (۱۹۹۷) ظرفیت پویا را به عنوان توانایی و ظرفیت شرکت برای تلفیق، ساخت و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی به منظور نشان دادن تغییرات سریع محیط، معرفی می‌کنند. فرضیه ظرفیت پویا عنوان می‌کند که دانش و آگاهی، منبع اساسی برای یک سازمان جهت ساخت مزیت رقابتی پایدار است. نظریه منبع‌محور، تأکید می‌کند که مزیت رقابتی و رشد شرکت، کارکردهایی از مجموعه منحصر به فرد منابع تحصیل شده؛ هستند که توسط شرکت‌هایی خاص به کار گرفته شده‌اند. از این گذشته، این دیدگاه گسترش یافته است تا ظرفیت پویا را که به عنوان توانایی منحصر به فرد شرکت‌ها برای ساخت، انسجام و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی به منظور نشان دادن تغییرات سریع محیط می‌باشد را مورد ارزیابی قرار دهد [۲۰]. از نظر زالو و وینتر (۲۰۰۲) ظرفیت پویا به عنوان نتیجه مکانیسم یادگیری تعریف شده و شرکت‌های جدید و نوپای با عدم اطمینان بیشتر، نیازمند کسب دانش و منابع مورد نیاز یادگیری مجموعه سازمان در مقایسه با سایر شرکت‌ها می‌باشند [۲۱].



## ۴.۱. عملکرد سازمانی

عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی دستیابی صحیح یک سازمان به اهدافش را اندازه‌گیری می‌کند. عملکرد سازمانی می‌تواند از طریق اثربخشی و کارایی اهداف به‌دست آمده‌ی سازمان، ارزیابی شود [۲۲]. گومز و وجاهن (۲۰۱۷) نیز عملکرد سازمانی را شامل بر دو بعد کارایی و اثربخشی دانسته‌اند [۵]. نیر (۲۰۰۸)، عملکرد سازمانی را برون‌داد یا نتایج واقعی یک سازمان، در مقابل درون‌دادها یا اهداف از پیش تعیین‌شده‌ی آن سازمان تعریف می‌کند [۲۳]. این در حالی است که سانچز و همکاران (۲۰۱۵) عملکرد سازمانی را تمرکز بر تغییر رفتار پرسنل و نیروی انسانی در جهت همراستایی اهداف فرد با سازمان تعریف کرده‌اند [۲]. عملکرد سازمانی همواره تأثیر بسزایی بر نحوه فعالیت شرکت‌ها داشته است و متعاقباً روش‌ها و ابزارهای ارزیابی دقیق این عملکرد به عنوان موضوعی حیاتی مورد توجه سازمان‌ها و افراد آکادمیک بوده است. ارزیابی عملکرد، با نرخ افزایش چشمگیری توانسته است ذهن بسیاری از محققان با رشته‌های مختلف را به خود جلب نماید، که اواسط دهه ۹۰ میلادی را می‌توان به مثابه نقطه اوج این امر در نظر گرفت [۲۴]. به‌طور کلی اثربخشی یک سازمان متأثر از عملکرد آن بوده و عبارت است از اینکه سازمان تا چه حد توانسته مأموریت‌های خود را به‌انجام رساند، درآمد مطلوب کسب نموده و دارایی‌های باارزش خود را از دست کارکنان، مشتریان و همچنین منابع مالی خود را حفظ نماید [۲۵].

## ۴.۲. چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

مدل مفهومی تحقیق حاضر، حاصل مطالعه مبانی نظری تحقیق و شناسایی مدل‌های موجود در ارتباط با موضوع و متغیرهای پژوهش، از جمله مدل هانگ و دیگران (۲۰۱۰) است که در جدول شماره ۱ برخی از تحقیقات متناظر ذکر گردیده‌اند. پس از آن ابعاد و شاخص‌های متغیرهای مدل بررسی و تأثیر همسوئی فرایندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی ظرفیت پویا، استخراج شده و ابعاد و شاخص‌های به‌دست آمده در یک پنل دلفی دو مرحله‌ای به‌وسیله خبرگان مورد بررسی قرار گرفتند و ابعاد و شاخص‌های با اهمیت از دید خبرگان به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های نهایی مدل تحقیق حاضر انتخاب شدند. بر این اساس مدل مفهومی پژوهش، که ارتباط بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد، در شکل ۱ ترسیم گردیده است:

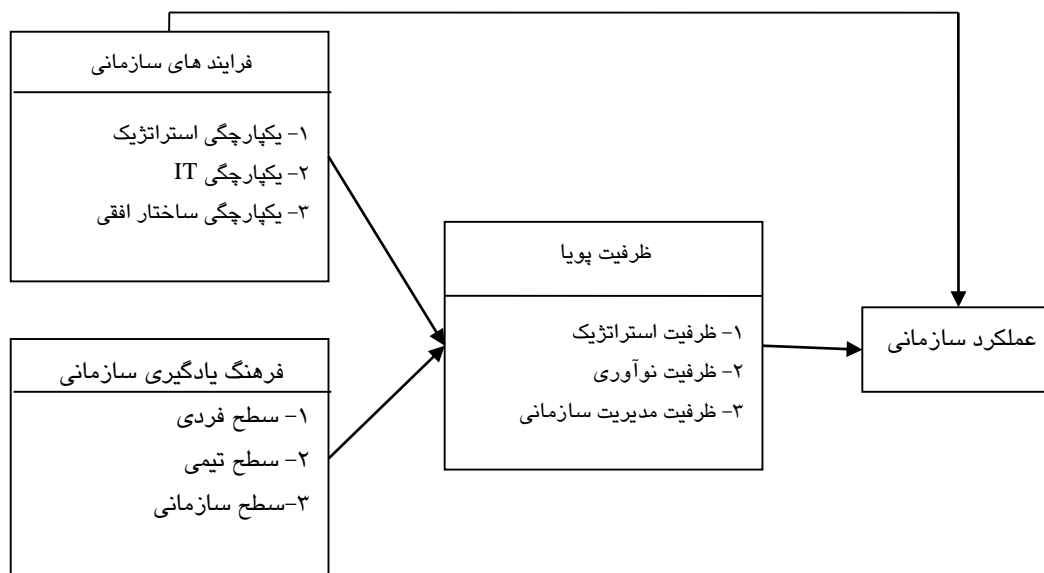


جدول (۱) پژوهش های صورت گرفته در حوزه چارچوب نظری تحقیق

| ردیف | متغیر                 | منابع                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | فرایند سازمانی        | کاتورا و همکاران (۲۰۱۸) [۲۶]<br>آندرد و گوکسل (۲۰۱۷)<br>سوسا و لیته (۲۰۱۲)<br>هانگ و دیگران (۲۰۱۰)<br>آناند و دافت (۲۰۰۷)<br>هانگ (۲۰۰۶)<br>شر و لی (۲۰۰۴)<br>هال (۲۰۰۳)<br>ویزر (۲۰۰۰)<br>سملر (۱۹۹۷)<br>احمدوند و همکاران (۱۳۹۴)                                                                                                                                    |
| ۲    | فرهنگ یادگیری سازمانی | هی و همکاران (۲۰۱۸)<br>گامز و ووجان (۲۰۱۷)<br>اسکرلاواج و همکاران (۲۰۱۲)<br>بای و فلاح (۲۰۱۳)<br>هانگ و دیگران (۲۰۱۰)<br>جیانو و همکاران (۲۰۱۰)<br>وانگ و همکاران (۲۰۰۷)<br>واتکینز و مارکیسک (۲۰۰۳)<br>مارکیوارد (۲۰۰۳)<br>پرسکیل و تورس (۱۹۹۹)<br>مسعودی و شول (۱۳۹۵)<br>طالع پسند و محمدی حسینی (۱۳۹۵)<br>نمایان و فیض الهی (۱۳۹۴)<br>محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) |
| ۳    | ظرفیت پویا            | هی و همکاران (۲۰۱۸)<br>فاینشمیدت و همکاران (۲۰۱۶)<br>عبدالله محمود (۲۰۱۵)<br>جیانو و همکارانش (۲۰۱۰)<br>هانگ و دیگران (۲۰۱۰)<br>زوت (۲۰۰۳)<br>دنیلز (۲۰۰۳)<br>لیو (۲۰۰۲)<br>تیس و همکاران (۱۹۹۷)                                                                                                                                                                      |
| ۴    | عملکرد سازمانی        | گامز و ووجان (۲۰۱۷)<br>فاینشمیدت و همکاران (۲۰۱۶)<br>عبدالله محمود (۲۰۱۶)<br>اسکرلاواج و همکاران (۲۰۱۲)<br>بای و فلاح (۲۰۱۲)<br>هانگ و دیگران (۲۰۱۰)<br>ایگان و همکاران (۲۰۰۴)<br>یانگ و همکاران (۲۰۰۴)<br>ویلکنز و همکاران (۲۰۰۴)<br>الینگر و همکاران (۲۰۰۲)<br>مسعودی و شول (۱۳۹۵)<br>محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲)                                                  |



|                                                                     |  |
|---------------------------------------------------------------------|--|
| <p>طالع پسند و محمدی حسینی (۱۳۹۵)<br/>نماینان و فیض الهی (۱۳۹۴)</p> |  |
|---------------------------------------------------------------------|--|



شکل ۱) مدل مفهومی تحقیق ( برگرفته از مدل هانگ و دیگران (۲۰۱۰) [۷])

## ۱.۲. پیشینه تحقیقات خارجی

هی و همکاران (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین جهت‌گیری یادگیری و ظرفیت پویا بر اساس آموزش محیطی به انجام رسانده‌اند. نتایج به دست آمده نشانگر تأثیرگذاری مثبت جهت‌گیری یادگیری بر ظرفیت پویا می‌باشد، همچنین نقش ضعیف میانجیگری یادگیری اکتشافی در تأثیرگذاری جهت‌گیری یادگیری بر ظرفیت پویا، تأیید شده است [۲۱].

گامز و وو جان (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان ارتباط ظرفیت یادگیری سازمانی و نوآوری با عملکرد سازمانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط را به انجام رسانده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که اگرچه قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآورانه شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد، اما تأثیر قابلیت یادگیری در عملکرد سازمانی معنادار نیست. [۵].

فاینشمیدت و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی به انجام رسانده‌اند و در پژوهش خود نشان دادند که بین ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که چگونه ماهیت قابلیت‌های پویا و زمینه‌های اقتصادی استفاده شده در آن، شکل‌دهنده ارزش سازمانی می‌باشند. [۲۷].

عبدالله محمود (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان جهت‌گیری بازار، ظرفیت یادگیری سازمانی و عملکرد کسب و کار: نقش میانجی نوآوری، به انجام رسانده است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که جهت‌گیری بازار تأثیرگذاری بالایی بر نوآوری دارد، در حالی که جهت‌گیری یادگیری سازمانی تأثیر قابل توجهی بر نوآوری ندارد. علاوه بر این، نوآوری دارای نقش میانجیگری بین جهت‌گیری بازار و عملکرد کسب و کار می‌باشد. [۲۸].



اسکرلاواج و همکاران (۲۰۱۲) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت های مکدونالد به انجام رسانند. نتایج بدست آمده نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و قوی وجود دارد. [۲۹].

بای و فلاح (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در فدراسیون فوتبال، نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی وجود دارد. [۳۰].

هانگ و دیگران (۲۰۱۰) تحقیقی را با عنوان ظرفیت پویا: تأثیر یکپارچگی فرایند و فرهنگ یادگیری سازمانی روی عملکرد، انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که اگرچه فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر مهمی روی عملکرد دارد، تأثیرش به وسیله ظرفیت پویا تعدیل می شود. بنابراین، این تحقیق نشان می دهد که یکپارچگی فرایند، تأثیری مستقیم روی عملکرد، و تأثیری غیرمستقیم از طریق توانمندی های پویا دارد. [۷].

جیاو و همکارانش (۲۰۱۰) تحقیقی را با عنوان مسیر های توسعه قابلیت های پویا از دیدگاه گرایش کارآفرینانه و یادگیری سازمانی، انجام داده اند. نتایج تحقیق نشان داد که گرایش کارآفرینانه بر توانمندی های پویا و یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی دارد. همچنین یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر قابلیت های پویا دارد و قابلیت های پویا از طریق سطوح مختلفی از یادگیری سازمانی ارتقاء می یابد [۳۱].

جاهن و همکاران (۲۰۰۹) پژوهشی تحت عنوان رابطه بین فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی در بیمارستان، به انجام رسانده اند. یافته های این پژوهش نشان داد که بین فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. [۳۲].

## ۲.۲. پیشینه تحقیقات داخلی

مسعودی و شول (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی فرهنگ سازمانی به انجام رسانده اند. یافته های این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری دارای تاثیر معناداری می باشد. همچنین متغیر فرهنگ سازمانی دارای نقش میانجی گری در رابطه بین دو متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری بوده است [۳۳].

حیدری و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان رابطه ظرفیت پویا و عملکرد شرکت با میانجی گری ظرفیت های عملیاتی، به انجام رسانده اند. بر اساس نتایج این تحقیق عملکرد شرکت و ظرفیت عملیاتی در شرکت هایی قویتر هستند که ظرفیت پویای قویتری داشته باشند؛ به علاوه ظرفیت عملیاتی، رابطه بین ظرفیت پویا و عملکرد شرکت را میانجی گری می کند. [۳۴].

عباسی و رحیمی (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمان در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت گچساران، به انجام رسانده اند. نتایج پژوهش وجود رابطه مثبت و معنی دار در متغیرهای پژوهش را نشان داد. یافته ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی) به عنوان یکی از عوامل موثر در افزایش سطح عملکرد سازمان تاکید دارد. همچنین، درک درست از فرهنگ سازمانی با مشخص کردن امور مجاز و غیرمجاز در سازمان فواید بسیاری را به دنبال دارد تا جایی که فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر یادگیری کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد [۳۵].

طالع پسند و محمدی حسینی (۱۳۹۵) پژوهشی تحت عنوان آزمون مدل ساختاری فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش با عملکرد سازمانی: نقش میانجی گری نوآوری سازمانی؛ را به انجام رسانده اند. یافته های پژوهش نشان داد که فرآیندهای مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معنی داری بر نوآوری سازمانی دارد و نوآوری هم تأثیر مثبت، مستقیم و معنی داری بر عملکرد سازمانی دارد، به علاوه نوآوری می تواند نقش واسطه ای بین فرهنگ و عملکرد از یک سو، و بین مدیریت دانش و عملکرد از سوی دیگر ایفا کند. بنابراین، این مطالعه، نقش مهم مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر نوآوری و عملکرد سازمانی را روشن کرد. [۳۶].

احمدوند و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان ارائه الگوی جامع مهندسی مجدد فرآیندهای سازمانی در ناجا، به انجام رسانده اند. یافته های پژوهشی نشان داد که بهبود معیارهایی از قبیل همکاری و انسجام عمل، قانونمندی، چابکی، یکپارچگی، ارتقای مداوم کارآمدی، تخصصی سازی، توسعه همه جانبه سرمایه انسانی، ارتقای کفایت و تناسب منابع انسانی ناجا متناسب با تقاضاهای حال و آینده، توسعه ای دانش و فناوری پلیس، بهره گیری از قابلیت های موجود و تعامل سازنده پلیس با مردم می تواند نتیجه ای فرآیند محوری، به جای وظیفه محوری در امور خدماتی ناجا باشد [۳۷].

نماین و فیض الهی (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)، به انجام رسانده اند. نتایج نشان داد فرهنگ های سازمانی (گروهی، منطقی، توسعه ای، سلسله مراتبی) با نقش میانجی



نوآوری، تأثیرات مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارند و میزان تأثیرپذیری فرهنگ گروهی با میانجی‌گری نوآوری بر عملکرد، قوی‌تر از سایر فرهنگ‌ها می‌باشد [۳۸].

حسینی (۱۳۹۳) پژوهشی تحت عنوان نقش یادگیری سازمانی بر پاسخگویی و عملکرد شغلی کارکنان درمانی، به انجام رسانده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که روابط معناداری در میان یادگیری سازمانی و پاسخگویی و همچنین در بین یادگیری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان وجود دارد. [۳۹].

محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی تحت عنوان بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری، به انجام رسانده‌اند. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد و می‌تواند نقش مؤثری در افزایش عملکرد نوآورانه داشته باشد [۴۰].

لازم به ذکر است با بررسی‌های صورت گرفته در پیشینه داخلی و خارجی موضوع پژوهش، هیچ تحقیقی که حتی سه متغیر از چهار متغیر این پژوهش را به صورت یکجا مورد بررسی قرار داده باشد، مشاهده نشده است.

### ۳. فرضیات تحقیق

فرضیه اول: ظرفیت پویا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

فرضیه دوم: فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

فرضیه سوم: فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد.

فرضیه چهارم: فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد.

فرضیه پنجم: ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد.

فرضیه ششم: ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد.

### ۳. روش پژوهش

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد و جهت گردآوری داده‌ها از روش توصیفی-همبستگی استفاده شده است.

### ۳.۱.۳. قلمرو تحقیق

قلمرو تحقیق از بعد زمانی مربوط به دوره زمانی دی ۱۳۹۶ تا اسفند ۱۳۹۶ می‌باشد و از بعد مکانی تحقیق در شرکت اپکو صورت پذیرفته است.

### ۳.۲. جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان شرکت اپکو به تعداد ۲۱۵ نفر می‌باشند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری تحقیق، کل ۲۱۵ نفر با استفاده از روش سرشماری به عنوان نمونه تحقیق انتخاب گردیدند.

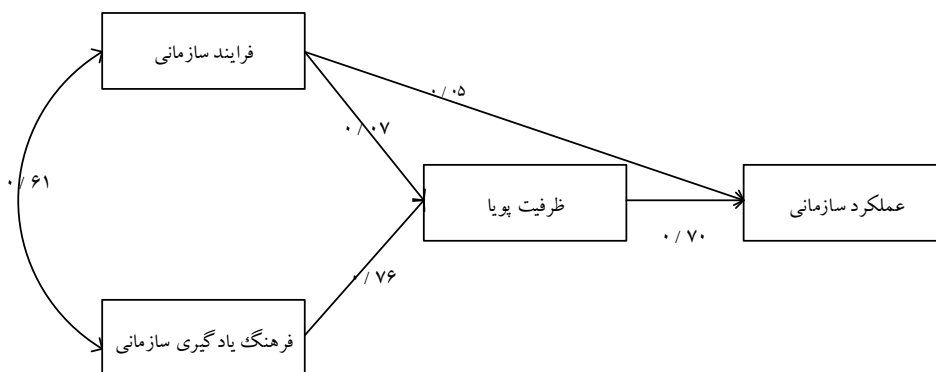
۳.۲. ابزار و شیوه‌های گردآوری اطلاعات در روش تحقیق

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد یوان هانگ و دیگران (۲۰۱۰) است. روایی پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است. به کمک محاسبه مقدار آلفای کرونباخ نیز پایایی پرسشنامه میزان ۰/۹۴۲ به دست آمد که نشانگر پایایی و قابلیت اعتماد ابزار تحقیق است. اطلاعات به دست آمده نیز به کمک معادلات ساختاری (نرم افزار لیزرل) مورد تحلیل قرار گرفت.

### ۴. یافته‌های تحقیق

۷/۲۱ درصد از پاسخ‌گویان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۴/۵۷ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۲/۱۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۹/۲ درصد بیش از ۵۰ سال سن دارند. ۱/۱۳ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای تحصیلات دیپلم، ۱/۱۱ درصد فوق دیپلم، ۶/۵۶ درصد لیسانس، ۱۸ درصد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشند. در نهایت ۴/۱۸ درصد از پرسنل دارای سابقه کاری زیر ۵ سال، ۷/۲۱ درصد دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۹/۴۳ درصد دارای سابقه کاری ۱۰ تا ۲۰ سال و ۲/۸ درصد دارای سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال می‌باشند. مدل ساختاری نهایی تحقیق در شکل ۲ نمایش داده شده است.





شکل ۲) مدل ساختاری نهایی تحقیق در حالت تخمین استاندارد

سایر مقادیر مدل نهایی نیز در جدول ۲، قابل مشاهده می باشند:

جدول ۲) مقادیر مدل نهایی

| نتیجه       | سطح معنی داری | مقدار واریانس تبیین شده (R <sup>2</sup> ) | مقدار T | خطای استاندارد | مقدار استاندارد شده | روابط مفاهیم با شاخصها در مدل                                                          |
|-------------|---------------|-------------------------------------------|---------|----------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| تأیید فرضیه | P<0.01        | ۰ / ۵۳                                    | ۱۳ / ۳۸ | ۰ / ۰۵۷        | ۰ / ۷۰              | ۱- ظرفیت پویا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.                              |
| رد فرضیه    | P>0.05        | ۰ / ۵۳                                    | ۰ / ۹۷  | ۰ / ۱۱         | ۰ / ۰۵              | ۲- فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.                          |
| رد فرضیه    | P>0.05        | ۰ / ۶۵                                    | ۱ / ۳۸  | ۰ / ۰۹۳        | ۰ / ۰۷              | ۳- فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد.                              |
| تأیید فرضیه | P<0.01        | ۰ / ۶۵                                    | ۱۵ / ۸۷ | ۰ / ۰۶۶        | ۰ / ۷۶              | ۴- فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد.                       |
| تأیید فرضیه | P<0.01        | ---                                       | ۱۵ / ۸۷ | ---            | ۰ / ۷۹۸             | ۵- ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی می باشد. |
| رد فرضیه    | P>0.05        | ---                                       | ۱ / ۳۸  | ---            | ۰ / ۰۹۹             | ۶- ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی می باشد.     |

مقادیر برآورد بارهای عاملی که از طریق روش درست نمایی بیشینه آکاسبه گردیده است، در شکل شماره ۲ نمایش داده شده است. این مقادیر که اصطلاحاً  $\lambda$  نامیده می‌شوند به منظور برآورد نمرات متغیرهای مکنون در تحلیل مدل سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار می‌گیرند. مقادیر استاندارد شده بارعاملی نشان‌دهنده رابطه استاندارد میان شاخص‌های مدل اندازه‌گیری بوده و قابل مقایسه می‌باشند، این مقادیر قابل مقایسه می‌باشند. همچنین مقادیر خطای استاندارد برآورد نشان‌دهنده‌ی میزان خطا در برآورد خام بارهای عاملی است که مقادیر کوچکتر (نزدیک به صفر) نشان دهنده‌ی برآوردهای دقیق‌تر و فاصله اطمینان کوچکتر است. مقادیر T که حاصل تقسیم برآورد بارعاملی بر خطای استاندارد است نشان‌دهنده‌ی معنی‌داری برآورد بارعاملی (تفاوت معنی‌دار با صفر) است. مقادیر T بین ۱ / ۹۶ و -۱ / ۹۶ و نشان‌دهنده‌ی عدم وجود رابطه‌ی معنی‌دار میان شاخص‌ها و متغیر مکنون مربوطه است. مقادیر T بین ۱ / ۹۶ و ۳ نشان‌دهنده‌ی رابطه معنی‌دار با بیش از ۹۵٪ اطمینان میان شاخص‌ها و متغیر مکنون مربوطه است. مقادیر T مساوی و بزرگتر از ۳ نشان‌دهنده‌ی رابطه معنی‌دار با بیش از ۹۹٪ اطمینان میان شاخص‌ها و متغیر مکنون مربوطه است.

#### ۱.۴.۱.۴ برآزش مدل

برآزش مدل به این معنی است که ماتریس واریانس- کوواریانس مشاهده شده با ماتریس واریانس- کوواریانس پیش‌بینی شده توسط مدل باید مقادیری نزدیک به هم داشته باشند، یا اصطلاحاً برآزش داشته باشند. هرچه قدر مقادیر متناظر در ماتریس به هم نزدیک باشند، مدل دارای برآزش بیشتری است. در مدل یابی معادلات ساختاری هنگامی می‌توان به برآوردهای مدل اعتماد کرد که مدل دارای برآزش کافی باشد.



جدول ۳) شاخص‌های برازش مدل نهایی

| عنوان شاخص | دامنه مورد قبول | مقدار   | نتیجه     |
|------------|-----------------|---------|-----------|
| $X^2/df$   | $X^2/df \leq 3$ | ۰ / ۰۷۱ | تأیید مدل |
| RMSEA      | RMSEA < 0.09    | ۰ / ۰۰۰ | تأیید مدل |
| GFI        | GFI > 0.9       | ۱ / ۰۰  | تأیید مدل |
| AGFI       | AGFI > 0.85     | ۱ / ۰۰  | تأیید مدل |
| CFI        | CFI > 0.90      | ۱ / ۰۰  | تأیید مدل |
| IFI        | IFI > 0.90      | ۱ / ۰۰  | تأیید مدل |

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود بیشتر شاخص‌های برازش به کار رفته نشان‌دهنده این مدل دارای برازش خوبی است. بنابراین، نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق دارای توانایی نسبتاً بالایی در اندازه‌گیری متغیر اصلی تحقیق می‌باشد.

#### ۰۲،۴ بررسی فرضیات پژوهش

فرضیه اول: ظرفیت پویا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.  
با توجه به نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری در جدول ۲، فرضیه اول پژوهش یعنی: "ظرفیت پویا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد"، مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه دوم: فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.  
با توجه به نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری در جدول ۲، فرضیه دوم پژوهش یعنی: "فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد"، مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه سوم: فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد.  
با توجه به نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری در جدول ۲، فرضیه سوم پژوهش یعنی: "فرآیند سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد"، مورد تأیید قرار نگرفت. در مورد علت عدم تأیید این فرض، می‌توان چنین بیان کرد که در سازمان مورد بررسی، همچنان به بعد ظرفیت پویا توجه کمی می‌شود و با برنامه ریزی بلند مدت می‌توان این محدودیت را پوشش داد.

فرضیه چهارم: فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد.  
با توجه به نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری در جدول ۲، فرضیه چهارم پژوهش یعنی: "فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا دارد"، مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه پنجم: ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد.  
با توجه به نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری در جدول ۲، فرضیه پنجم پژوهش یعنی: "ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد"، مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه ششم: ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد.  
با توجه به نتایج به دست آمده از مدل معادلات ساختاری در جدول ۲، فرضیه ششم پژوهش یعنی: "ظرفیت پویا دارای نقش میانجی‌گری بین فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی می‌باشد"، مورد تأیید قرار نگرفت. علت این امر را می‌توان در رد فرضیه سوم تحقیق یعنی در عدم وجود رابطه معنادار بین فرایند سازمانی و ظرفیت پویا دانست، که عملاً نقش میانجی‌گری ظرفیت پویا در رابطه بین دو متغیر فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی را منتفی می‌کند. همچنین می‌توان چنین بیان نمود که بی‌توجهی مدیران به ظرفیت‌های موجود در سازمان به فرهنگی مخرب در سازمان مبدل شده و عملاً این متغیر که دارای توانایی قابل توجهی در رشد و بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد را بی‌اثر می‌نماید.

#### نتیجه‌گیری

امروزه کلیه صنایع تغییرات سریعی را تجربه می‌کنند. ریشه این تغییرات، می‌تواند تغییر نیازهای مشتری، رقبا، تأمین‌کنندگان و یا تغییرات تکنولوژی باشد. این تغییرات بر سازمان فشار زیادی وارد می‌کند تا خود را در برابر این تغییرات انعطاف‌پذیر کند و از این طریق ارزش افزوده‌ای برای مشتریان خود ایجاد و خود را نسبت به رقبایش متمایز کند، چراکه هیچ سازمانی در درازمدت دارای مزیت رقابتی پایدار



خواهد بود. بنابراین، توان یادگیری سریع‌تر از رقبا نوعی مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است. مدیران سازمان‌ها با ارتقاء سطح یادگیری در سازمان می‌توانند به شکل قابل‌توجه‌ای در درجه اول توان و قدرت رقابت و نیز سطح خلاقیت و نوآوری سازمان را بهبود دهند و در درجه دوم عملکرد سازمان را با بهبود توان رقابتی ارتقاء دهند. در این تحقیق به بررسی تأثیر همسوئی فرایندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی ظرفیت پویا در شرکت اپکو پرداخته شده است. بررسی فرضیه‌های پژوهش حاکی از آن بوده است که ظرفیت پویا اثر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد. به عبارت دیگر با توجه به اینکه ظرفیت پویا و توانایی پاسخگویی به تغییرات غیرمنتظره در سازمان در وضعیت مناسبی قرار داشته و سازمان انعطاف‌پذیری مناسبی برای داشتن مزیت رقابتی در آینده داشته و از آگاهی‌های لازم از خطرات محتمل در فرصت‌های تجاری نوظهور و جدید برخوردار است، مجموع این عوامل باعث عملکرد مناسب‌تر سازمانی شرکت، شده است. بر اساس مقادیر جدول ۲، در بین فرضیه‌های پژوهش تأثیرگذاری ظرفیت پویا بر عملکرد سازمانی در رتبه سوم (با شدت تأثیرگذاری ۰/۷) قرار دارد. اگرچه با توجه به عدد به دست آمده برای شدت تأثیرگذاری، این میزان در حد بالایی است، لیکن به‌منظور بهبود آن مدیران منابع انسانی می‌توانند با تمرکز بر دانش تخصصی پرسنل و به روز رسانی و بهبود مستمر آن، دانش تخصصی و درونی سازمان را نیز به صورت مستمر افزایش دهند که همین امر باعث افزایش ظرفیت پویای سازمانی شده و در نهایت بهبود عملکرد را به همراه خواهد داشت.

بر اساس نتایج این تحقیق، فرآیندسازمانی اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی ندارد. علت عدم معناداری رابطه را می‌توان، در شاخص‌هایی مانند عدم دادن اختیار به پست‌های مدیریتی پایین‌تر، عدم رضایت مشتری از سرعت عمل کارکنان، عدم هماهنگی سیستم‌های II در بخش‌های مختلف و عدم طراحی استراتژی‌های توسعه‌یافته بر مبنای نیازهای مشتری؛ دانست.

بر اساس نتایج حاصله، فرهنگ یادگیری سازمانی دارای اثر مثبت و معناداری بر ظرفیت پویا بوده است. از جمله دلایل وجود این تأثیر مثبت در شرکت اپکو می‌توان به این نکته اشاره نمود که شاخص‌های: وجود بازخورد مناسب به کارکنان از سوی همکاران، وجود ارتباط قابل اطمینان و دو طرفه بین کارکنان، و همچنین شاخص عدم تأثیرگذاری فرهنگ‌های مختلف در کیفیت رفتاری بین کارکنان؛ در وضعیت مناسبی قرار داشته و مجموعه این عوامل منجر به تأثیرگذاری مثبت و معنادار متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر ظرفیت پویا گردیده است. در این راستا و به منظور بهبود یادگیری سازمانی، التزام مدیران ارشد سازمانی بر یادگیری سازمانی و تبدیل آن به یک فرهنگ سازمانی برای هر مجموعه‌ای می‌تواند سرمایه‌ای بزرگ باشد. این در حالی است که با افزایش رقابت بین شرکت‌های خودرویی خصوصاً در وضعیت افزایش تحریم‌ها و لزوم به روز بودن و داشتن مزیت رقابتی، عامل انسانی می‌تواند بهترین گزینه در این زمینه باشد.

بر اساس اطلاعات جدول ۲، متغیر ظرفیت پویا دارای نقش میانجی بین متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بوده و بیشترین شدت تأثیرگذاری بین متغیرها (شدت تأثیرگذاری ۰/۷۹۸) برای این رابطه یعنی نقش میانجیگری ظرفیت پویا در ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ثبت گردیده است. این به این معناست که شاخص‌هایی مانند توجه مناسب کارکنان به نظرات مشتری، توانایی کارکنان در ایجاد ارتباط خوب و قابل اطمینان بایکدیگر و همچنین شاخص ایجاد فرصت مناسب برای آموزش کارکنان؛ در این سازمان در حد قابل قبولی بوده است که باعث بالارفتن فرهنگ یادگیری سازمانی شده و با توجه به وضعیت مناسب ظرفیت پویا، این متغیر توانسته است به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین دو متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مؤثر باشد. یکی از شاخص‌های ظرفیت پویا، ظرفیت نوآوری می‌باشد، که نوآوری را می‌توان حلقه کلیدی و مشترک بین ظرفیت پویا و فرهنگ یادگیری سازمانی دانست که با هم افزایی این دو متغیر، افزایشی بیش از پیش در عملکرد سازمانی را شاهد بوده و این مؤلفه بهبود خواهد یافت.

بر اساس نتایج این تحقیق، متغیر ظرفیت پویا نقش میانجی برای متغیرهای فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی را نداشته است. با توجه به رد فرضیه‌های دوم و سوم تحقیق و عنایت به اینکه بر اساس نتایج جدول ۲، متغیر فرایندهای سازمانی دارای تأثیر بر ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی نبوده است، لذا با دقت در شکل ۲ عدم ایفای نقش میانجیگری از سوی متغیر ظرفیت پویا بین دو متغیر فرایندهای سازمانی و عملکرد سازمانی کاملاً منطقی می‌باشد چرا که اصولاً فرایندهای سازمانی هیچگونه تأثیر مثبت و معنی‌داری بر ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی نداشته است.

با در نظر گرفتن نتایج به دست آمده از این تحقیق در خصوص متغیر فرایندهای سازمانی، می‌توان چنین جمع‌بندی کرد که در شرکت اپکو این متغیر در وضعیت مناسبی قرار نداشته و این موضوع می‌تواند در بلند مدت تأثیرات منفی خود را بر عملکرد سازمانی در پی داشته باشد. لذا، پیشنهاد می‌شود ضمن جلب توجه بیشتر مسئولین مرتبط سازمانی نسبت به این متغیر مهم، در وهله اول برای مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد این شرکت، دوره‌هایی به منظور شناسایی نقاط ضعف موجود در سیستم و بهبود فرایندهای سازمانی برگزار شود و در



وهله دوم در قالب طرح های پژوهشی و با دعوت از خبرگان دانشگاهی اقدامات لازم در خصوص بررسی عمیق تر و ریشه ای فرایندهای موجود در سازمان به عمل آید.

باتوجه به محدود بودن تحقیقات انجام شده در زمینه تحقیق، پیشنهاد می شود در تحقیقات آتی، به مطالعه تطبیقی دو یا چند شرکت، همچنین استفاده از روش های کیفی برای سنجش متغیرهای فرایند سازمانی، فرهنگ یادگیری سازمانی، ظرفیت پویا و عملکرد سازمانی پرداخته شود. از سوی دیگر محققین می توانند به انجام مطالعه تطبیقی در شرکت های خصوصی و دولتی پرداخته و نتایج به دست آمده را مورد دقت و مقایسه قرار دهند.

## منابع

- [1] Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of knowledge management*, 5(1), 8-18.
- [2] A. A. Sanchez, G. S. Marin and A. M. Morales. (2015) The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24 (2015) 138-148.
- [3] Bennet, A., & Bennet, D. (2003). Hand book on knowledge Management, chapter 23 in Holsappel, C.w (Ed). London, Oxford.
- [4] Kiedrowski, P. J. (2006). Quantitative assessment of a Senge learning organization intervention. *The Learning Organization*, 13(4), 369-383.
- [5] Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 163-175.
- [۶] علامه، محسن؛ مقدمی، مهدی. (۱۳۸۸). "بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مطالعه موردی: واحد نیروی محرکه ی شرکت ایران خودرو". پژوهشنامه مدیریت اجرایی. شماره ۳۸. نیمه اول ۱۳۸۹. صص ۷۵ تا ۱۰۰.
- [7] Hung, R. Y. Y.; Yang, B.; Lien, B. Y. H.; McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- [8] Abdel Razzaq Allouzi, R., Saleh Suifan, T., Alnuaimi, M. (2018) Learning Organizations and Innovation Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(1): 7-19, 7-19.
- [9] Yeung, A.; Ulrich, D., Nason, S., & MA, V. G. (1999). *Organizational Learning Capability: Keys to Continuous Business Success in Today's Business Environment*. New York: Oxford University Press.
- [۱۰] قاسمی، بهروز؛ صابری وحید اول، وحید (۱۳۹۲). تاثیر هماهنگی فرایند و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- [۱۱] رزمی، ج، رضا یزدی، س و انوری، م (۱۳۸۷). معرفی شاخص های ارزیابی و بررسی روند توسعه پایدار شهری در کلان شهر تهران. فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۶۷، صص ۲۷ - ۱.
- [۱۲] دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی (۱۳۹۴). مدیریت کیفیت و فرایندهای سازمانی، دوره حین انتصاب ویژه مدیران میانی. دانشگاه علوم پزشکی همدان با همکاری وزارت بهداشت.
- [13] Jiang, X., & Li, Y. (2008). The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach. *Journal of World Business*, 43(3), 365-379.
- [14] Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership (New Revised Edition)*. Pan.
- [15] Denison, D., & Neal, W. (2000). *Denison organizational culture survey: Facilitator guide*, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.
- [16] Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- [۱۷] خانعلیزاده، رقیه. (۱۳۸۷). "بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس". به راهنمایی اسدالله کردنائیج. دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی.
- [18] Senge, P. (1990). The leaders' new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- [19] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective (Vol. 173)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [20] Teece, D. J.; Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.



- [21] He, X., Huang, S-Zh., Zhao, K., Wu, X. (2018) The Relationship between Learning Orientation and Dynamic Capability based on Environmental Education. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 2018, 14(6), 2193-2202.
- [22] Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1234-1254.
- [23] Neir, S. L. (2008). The relationship between organizational culture and organizational performance in a large Federal government agency, Doctoral dissertation, Walden University.
- [24] Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- [25] Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- [26] Kathuria, R., Joshi, M., Porth, S. (2018). Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, Vol. 45 No. 3, 2007, pp. 503-517.
- [27] Fainshmidt, S. Pezeshkan, A. Frazier, M. L., Nair, A. Markowski, E. (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. 53 (8), pp. 1348-1380.
- [28] [Mahmoud Abdulai Mahmoud](#), [Charles Blankson](#), [Nana Owusu-Frimpong](#), [Sonny Nwankwo](#), [Tran P. Trang](#), (2016) "Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Issue: 5, pp.623-648.
- [29] Skerlavaj, M., Dimovski, V., Cerne, M. (2012) The organizational learning culture and organizational performance in Macedonian companies. *European J. International Management*, Vol. 5, No. 6.
- [30] N. Bai. And Z. Fallah. (2012). Relationship between learning culture and organizational performance in Iran's Ministry of Sports and Youth. *European Journal of Experimental Biology*, 2012, 2 (6):2206-2211.
- [31] Jiao, H.; Wei, J., & Cui, Y. (2010). An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: From the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 47-72.
- [32] [John C. Crotts](#), [Robert C. Ford](#), [Vincent C.S. Heung](#), [E.W.T. Ngai](#), (2009) "Organizational alignment and hospitality firm performance", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 3 Issue: 1, pp.3-12
- [۳۳] مسعودی، مجید و شول، عباس. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی فرهنگ سازمانی، سومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر، شرکت پژوهشی صنعتی طرود شمال،
- [۳۴] حیدری، علی؛ دیواندری، علی، اعرابی، سید محمد؛ سید کلالی، نادر (۱۳۹۵). رابطه قابلیت‌های پویا و عملکرد شرکت با میانجی‌گری قابلیت‌های عملیاتی. فصلنامه چشم انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۷، صص ۱۴۰ - ۱۲۵.
- [۳۵] عباسی، محسن و رحیمی، جهانبخش. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمان در سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت گچساران. [دومین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران](#).
- [۳۶] طالع پسند، سیاوش و محمدی حسینی، سید احمد. (۱۳۹۵) آزمون مدل ساختاری فرهنگ سازمانی و فرایند مدیریت دانش با عملکرد سازمانی: نقش میانجی نوآوری سازمانی. فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال پنجم، شماره نهم، بهار و تابستان ۵۳، صص ۱۱۲ - ۱۰۱.
- [۳۷] احمدوند، علی محمد؛ اقبالی، محمدعلی، احمدوند، محسن و اقبالی، حسین (۱۳۹۴) ارائه الگوی جامع مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی در ناجا. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، (۴۱)، ۵۲۱ - ۵۳۹.
- [۳۸] نمایان، فرضید و فیض الهی، صادقی (۱۳۹۴) تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام). دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷، بهار و تابستان ۱۳۹۴، صص ۱۷۴ - ۱۶۱.
- [۳۹] حسنی، م. (۱۳۹۳). نقش یادگیری سازمانی بر پاسخگویی و عملکرد شغلی کارکنان درمانی. *مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*، دوره دوازدهم، شماره یازدهم، پی درپی ۴۶، بهمن ۱۳۹۳، صص ۹۹۶ - ۹۸۸.
- [۴۰] محمدی حسین، سید احمد، امین بیدختی، علی اکبر و جمشیدی، لاله (۱۳۹۲). بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری. *دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی*، سال دوم، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۹۲، صص ۹۵ - ۸۳.

پی نوشت:

! Zollo and Winter  
‡Senge  
‡Argyris and Schon  
‡Resource-Based View



۵ Teece

۶ . Kathuria

۷ . Andrade and Goksel

۸ . Sousa and Leite

۹ . Anand and Daft

۱۰ Hung

۱۱ Sher and Lee

۱۲ Hall

۱۳ Weiser

۱۴ Semler

۱۵ Skerlavaj

۱۶ Bai and Fallah

۱۷ Jiao

۱۸ Wang

۱۹ Watkins and Marsick

۲۰ Marquardt

۲۱ Preskill and Torres

۲۲ Zott

۲۳ Danneels

۲۴ Luo

۲۵ Teece

۲۶ Fainshmidt

۲۷ Mahmoud Abdulai

۲۸ Egan

۲۹ Yang

۳۰ Wilkens

۳۱ Ellinger

۳۲ Hung

۳۳ Maximum Likelihood

۳۴ Structural equation modeling (S.E.M)

۳۵ Chi square divided to degree of freedom

۳۶ Root mean square error of approximation

۳۷ Goodness of fit index

۳۸ Comparative fit index

۳۹ Incremental fit index