

بررسی نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان

مرتضی دین پناه^۱، تورج صادقی^{۲*}

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۲۰/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۰۱

چکیده

هدف عمده این پژوهش بررسی و سنجش نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان در واحد مدیریت مهندسی شرکت گاز استان خراسان رضوی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است که براساس ماتریس کوواریانس تحلیل می‌شود. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه مدیران و مشاوران و کارکنان واحد مدیریت مهندسی شرکت گاز استان خراسان رضوی است که بر اساس آمار اخذ شده تعداد ۲۱۵ نفر می‌باشد که از بین آنها با استفاده نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد ۱۳۸ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. ابزار اندازه گیری مورد استفاده پرسشنامه است که در دو مرحله توزیع گردید و روایی و پایایی آن بررسی و مشخص گردید. برای تحلیل آماری اطلاعات جمع آوری شده، از نرم افزار کامپیوتری SPSS و نرم افزار SmartPLS استفاده گردیده است. با توجه به آمار توصیفی و نتایج بدست آمده از خروجی نرم افزار SmartPLS می‌توان به این نتایج دست یافت که در بررسی سوالات پژوهش حاضر، پنج مسیر مورد بررسی قرار گرفت.

کلید واژه‌ها: مدیریت استراتژیک، رشد و یادگیری، سازمان، استراتژی

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک. دانشگاه آزاد واحد نیشابور، ایران

^۲ استاد و مدیر گروه مدیریت بازرگانی-بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نیشابور، نیشابور، ایران

* نویسنده مسئول tooraj_sadeghi@yahoo.com

مقدمه

در وضعیت کنونی که جهان شاهد تحولات و تغییرات شگرفی در زمینه‌های مختلف و شیوه کسب و کار می‌باشد، حضور در بازارهای ملی و بین‌المللی نیاز به یک مدیریت علمی بر پایه تفکر همه جانبه دارد. بنگاه‌های کوچک و متوسط در کشور در حال حاضر با مشکلات فراوان در توسعه فعالیت خود در داخل و خارج روبرو هستند. مشکلات مدیریتی و مالی بنگاه‌ها و نامناسب بودن فضای تجاری و اقتصادی کشور نظیر تورم، سیاست‌های نامناسب پولی و مالی و ... از عمده‌ترین مشکلات این بنگاه‌ها محسوب می‌گردد. نقش و اهمیت این بنگاه‌ها در اقتصاد ایران غیر قابل تردید است. این صنایع با سرمایه‌گذاری نسبتاً اندک، اشتغال قابل ملاحظه‌ای را می‌آفرینند و به علت انعطاف‌پذیری جغرافیایی و اجرای برنامه عدم تمرکز، فعالیت‌های صنعتی را آسان می‌سازند. ضمن اینکه می‌توانند به صورت صنایع جانبی در خدمت صنایع بزرگ باشند. مدیریت استراتژیک در سازمان‌های کوچک و متوسط می‌تواند حداکثر توانمندی این سازمان‌ها را در مواجهه با مشکلات و تهدیدات افزایش داده و حضور پایداری را در عرصه اقتصادی برای آنها فراهم نماید. مدیریت استراتژیک نقش کلیدی را در موفقیت سازمان‌های کوچک و متوسط ایفا می‌نماید. استفاده از مدیریت استراتژیک در سازمان‌های بزرگ نتایج موفقی را در برداشته است؛ لیکن استفاده از آن در سازمان‌های کوچک و متوسط به علت شرایط خاص کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به افزایش کمیت و اهمیت شرکت‌های کوچک در فعالیت‌های اقتصادی دنیا و نیاز آن به بهره‌مندی از برنامه‌ریزی استراتژیک جهت موفقیت در دنیای رقابتی است. از سویی دیگر بنیان هر راهبردی، وجه رشد و یادگیری آن است. در این وجه مدیران مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، فناوری و فضای شرکت (فرهنگ سازمانی) که برای تحقق راهبردها، مورد نیاز هستند را تعیین می‌کنند. این وجه باعث می‌شود که سازمان مهارت‌های انسانی و فناوری اطلاعات را با جهت‌گیری‌های راهبردی هماهنگ کند. با توجه به اهمیت مدیریت استراتژیک در سازمان و همچنین رشد و یادگیری سازمانی، بررسی رابطه بین این دو متغیر در رشد و تعالی سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های کوچک و متوسط از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

چارچوب نظری

مدیریت استراتژیک به مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات اطلاق می‌شود که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای نیل به اهداف شرکت طراحی شده اند (رابینسون، ۱۳۸۸). مدیریت استراتژیک متشکل از دو رکن اصلی تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. گریتز^۱ (۲۰۰۲) اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. اجرای استراتژی بر خلاف تدوین استراتژی که یک فرآیند ذهنی و مستلزم ایجاد هماهنگی بین تعداد اندکی از افراد است، فرآیند عملیاتی است که مستلزم ایجاد هماهنگی میان عده زیادی از افراد است (دیوید، ۱۳۸۶). در تعریفی مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی است که عملکرد بلندمدت یک سازمان را تعیین می‌کند (محمدفام، ۱۳۸۷). استراتژی‌های منابع انسانی برای معنابخشی به الگوهای تصمیماتی است در ارتباط با سیاست‌های منابع انسانی که توسط مدیران برای طراحی محیط کاری، انتخاب، آموزش و توسعه، تشویق، انگیزه و کنترل کارگران مورد استفاده قرار می‌گیرد (گیوریان و دیندار فرکوش، ۱۳۹۰). تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی از طریق سرمایه انسانی می‌باشد (اکبری بورنگ و پور، ۱۳۹۵: ۱). مدیریت استراتژیک در سازمان تحت تأثیر عوامل گوناگون قرار می‌گیرد. اندازه یا بزرگی سازمان یک عامل کلیدی به حساب می‌آید، در راستای انجام دادن کارهای تخصصی مدیریت استراتژیک سازمان‌های کوچک چندان رسمی عمل نمی‌کنند. متغیرهای دیگری که میزان رسمی بودن مدیریت استراتژیک اثر می‌گذارند عبارتند از: شیوه مدیریت، پیچیدگی محیط، پیچیدگی فرآیند تولید، ماهیت مسائل و هدف سیستم برنامه ریزی.

استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت و سوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود (صدیق و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۴). چارچوب استراتژیک می‌تواند استراتژی را برای افراد به عنوان یک موقعیت در بازارها یا به عنوان یک چشم‌اندازی مطرح کند که نحوه انجام کارها را در مسیر حرکت سازمانی شرح می‌دهد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۸۹).

در محیط‌های پیچیده امروز، سازمان‌ها مجبورند به منظور مقابله با پیچیدگی‌های محیطی، ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند و به سمت افزایش پیچیدگی درونی و افزایش اجزاء و واحدهای فرعی خود حرکت نمایند؛ لذا سازمان‌ها مجبورند به دنبال روش‌هایی باشند که به مدد آنها یادگیری و، همچنین، ویژگی‌های کل را در یکایک اجزاء متبلور سازند تا هر جزء آینه تمام نمای کل باشد (سرلک،

¹ Graetz

۱۳۸۶). یادگیری سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها مطرح می‌باشد. تغییرات روزافزون علم، فناوری و تغییرات محیط و پیچیدگی‌های آن که هر لحظه حیات سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (نژاد ایرانی، پور صادق و شیخ بگلو، ۱۳۹۰: ۱۵۲).

با انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات حاصل از مرحله ارتباط «سنگه» چهار عنصر (اقدام، تأمل، ارتباط و تصمیم) را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی بکار می‌گیرد (اسمیت^۱، ۲۰۰۱). در این ارتباط داجسون^۲ (۱۹۹۳) معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهم^۳ (۱۹۹۳) نیز اظهار می‌کند که یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل نشان دهد. چانگ و همکاران^۴ (۲۰۱۵) پژوهشی را با عنوان یادگیری سازمانی در عملکرد استراتژیک کسب و کار چقدر حائز اهمیت است؟ را انجام دادند. بر اساس تجربه ۱۲۰ شرکت چینی، مشخص شده است که کسب و کار روابط تجاری و سیاسی، تأثیر یادگیری اکتشافی بر عملکرد استراتژیک، مثبت می‌باشد. در مقابل، گرچه روابط سیاسی تأثیر آموزش یادگیری استثماری بر عملکرد استراتژیک را به طور مثبت افزایش می‌دهد، این امر به صورت منفی بر ارتباط یادگیری اکتشافی و عملکرد استراتژیک تأثیر می‌گذارد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هنگام انجام کسب و کار در اقتصادهای در حال توسعه مانند چین، تنها تناسب مناسب بین یادگیری سازمانی و روابط تجاری و سیاسی می‌تواند درجه بالایی از موفقیت استراتژیک را به دست آورد.

هولت و همکاران^۵ (۲۰۱۳) تحقیقی را با عنوان یادگیری سازمانی به عنوان یک منبع استراتژیک در مدیریت عرضه انجام دادند. این مطالعه نقش بالقوه یادگیری سازمانی را به عنوان یک منبع استراتژیک در مدیریت عرضه مورد بررسی قرار داد و یادگیری سازمانی به عنوان یک ساختار کامپوزیتی ناشی از چهار شاخص ملموس: تیم، سیستم، یادگیری و جهت‌گیری‌های فکری (هر یک از این جهت‌ها با چهار تا پنج مورد اندازه‌گیری شد) مشاهده شد. نتایج نشان می‌داد که یادگیری تأثیر مثبتی بر مجموعه عوامل استراتژیک، پیامدهای مدیریت عرضه، پیامدهای مدیریتی و پیامدهای عملکردی دارد.

لیانگ و چن^۶ (۲۰۱۱) تحقیقی را با عنوان استراتژی‌های تکامل دانش و عملکرد سازمانی: تحلیل تناسب استراتژیک انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که جهش و انتقال یادگیری بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی تأثیر دارند. به علاوه، دیده شده که بسیاری از عوامل صنعتی از قبیل تغییر محیط، فشرده‌گی دانش و عوامل سازمانی از جمله توانایی فناوری اطلاعات و اشتراک گذاری فرهنگ تأثیر تعدیل کننده‌ای دارند.

بوتز^۷ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان پیش بینی استراتژیک و یادگیری سازمانی انجام دادند. این مقاله با هدف بررسی تحلیل ابعاد شناختی پیش‌بینی از طریق یک نظرسنجی انتقادی انجام شده است؛ و در نتایج نشان داده شده است که جنبه‌های یادگیری سازمانی بر پیش‌بینی‌های استراتژیک تأثیر گذار و دارای ارتباطی معنادار می‌باشند.

بیر و همکاران^۸ در سال ۲۰۰۵ پژوهشی را با عنوان مدیریت استراتژیک به عنوان یادگیری سازمانی انجام دادند. این مقاله در مورد نظریه و موقعیت‌های اصلی فرایند تناسب استراتژیک بحث می‌کند، روند گام به گام را توصیف می‌کند و اثرات آن را بر طراحی، فرهنگ، رهبری و عملکرد یک واحد کسب و کار هیولت پاکارد نشان می‌دهد.

با توجه به مطالب فوق به نظر می‌رسد ضرورت و اهمیت یادگیری و دانش در شرکت گاز استان خراسان رضوی می‌تواند بستر و زمینه مناسب را برای رشد و شکوفایی افراد فراهم نماید و در عرصه پر رقابت کنونی، فضای یادگیری و یاددهی به موفقیت‌های بیشتری نائل گردد و همچنین با عنایت به مدیریت آبشاری در سازمان‌های دولتی و عدم کارایی و اثربخشی مناسب این نوع مدیریت در جوامع امروزی، تحقیق حاضر جهت آشنا نمودن مدیران سازمان موصوف با فواید بکارگیری مدیریت استراتژیک و ابعاد فراگیرش در وجوه مختلف سازمان از جمله رشد و یادگیری منابع انسانی انجام یافته است.

¹ Smith

² Dodgson

³ Grantham

⁴ Chung & et al.

⁵ Hult & et al

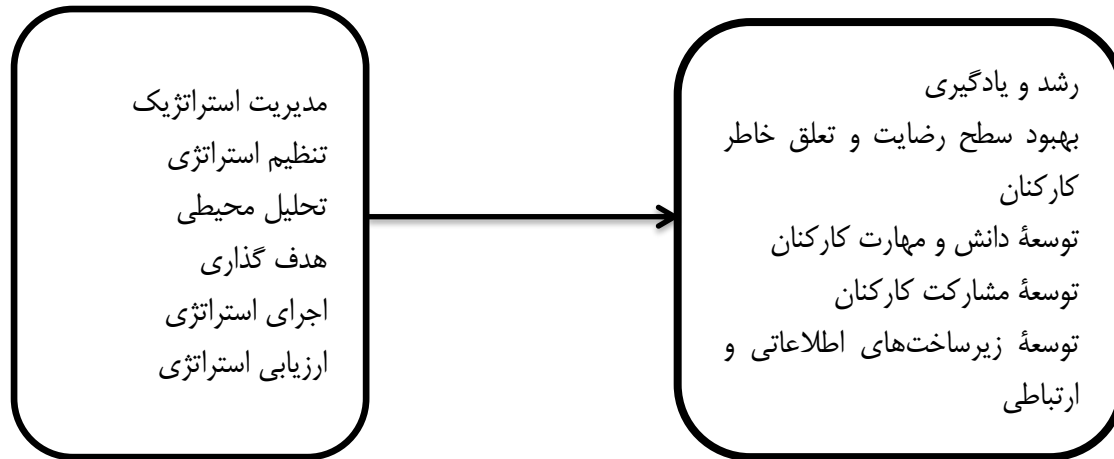
⁶ Liang & Chen

⁷ Bootz

⁸ Beer & et al.

مدل مفهومی تحقیق

مدلی که در پژوهش حاضر استفاده شده است، مستخرج از مطالعه وو^۱، (۲۰۱۲)، می‌باشد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (اقتباس از وو، ۲۰۱۲)

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی است که براساس معادلات ساختاری تحلیل می‌شود. در این تحقیق، جامعه آماری شامل افراد، اسناد و مدارک، اطلاعات موجود، کارکنان، مدیران ارشد و میانی مدیریت مهندسی شرکت گاز استان خراسان رضوی به تعداد ۲۱۵ نفر می‌باشد و جهت تعیین حجم نمونه از روش تصادفی ساده استفاده شده است و برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران بهره‌گیری شده که این حجم تعداد ۱۳۸ نفر تعیین گردید. برای سنجش روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی استفاده شده و طی آن با راهنمایی استاد راهنما و برخی از اساتید و متخصصین بازاریابی روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه‌ای شامل ۴۰ سوال است، که تعدادی از سوالات از پرسشنامه‌های استاندارد در رابطه با موضوع و مابقی سوالات با راهنمایی اساتید دانشگاه آزاد اسلامی نیشابور طراحی شده است. جهت پیش‌آزمون تعداد ۲۸ پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید که پایایی آن توسط فرمول آلفای کرونباخ تأیید و سپس ۱۵۰ پرسشنامه در سطح جامعه آماری توزیع گردید که تعداد ۱۳۸ عدد بازگشت، نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها ۹۲ درصد می‌باشد.

برای بررسی سوالات تحقیق از مدلیابی معادلات ساختاری^۲ و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار SmartPLS جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

از لحاظ مشخصات جمعیت‌شناختی در خصوص جنسیت پاسخ‌دهندگان ۹۴ درصد مرد و ۶ درصد زن بوده‌اند. همچنین از لحاظ وضعیت تأهل ۲۳ درصد مجرد و ۷۷ درصد متأهل بوده‌اند. از لحاظ تحصیلات نیز ۲ درصد از پاسخ‌گویان دارای مدرک دیپلم، ۲ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۷ درصد دارای مدرک لیسانس، ۲۶ درصد دارای مدرک فوق لیسانس می‌باشند. بر اساس نتایج به دست آمده بیشترین درصد پاسخ‌گویان مربوط به افرادی دارای تحصیلات مقطع لیسانس می‌باشند.

^۱ Wu

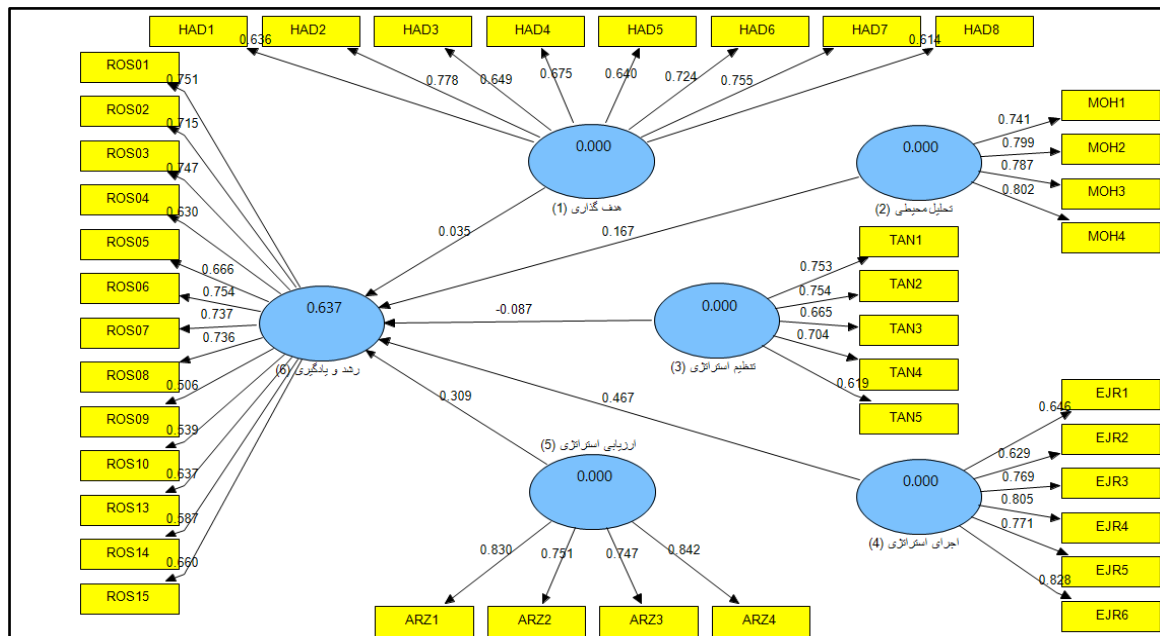
^۲ Structural Equation Modelling (SEM)

برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. همانگونه که مشاهده می‌گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۱ و -۱ می‌باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است (جورج و مالری^۱، ۲۰۰۳). همانگونه که مشاهده می‌شود مقادیر چولگی و کشیدگی برای تمامی متغیرها در بازه مطلوب می‌باشد بنابراین فرض نرمال بودن داده‌های تحقیق تأیید می‌گردد.

جدول ۱. نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

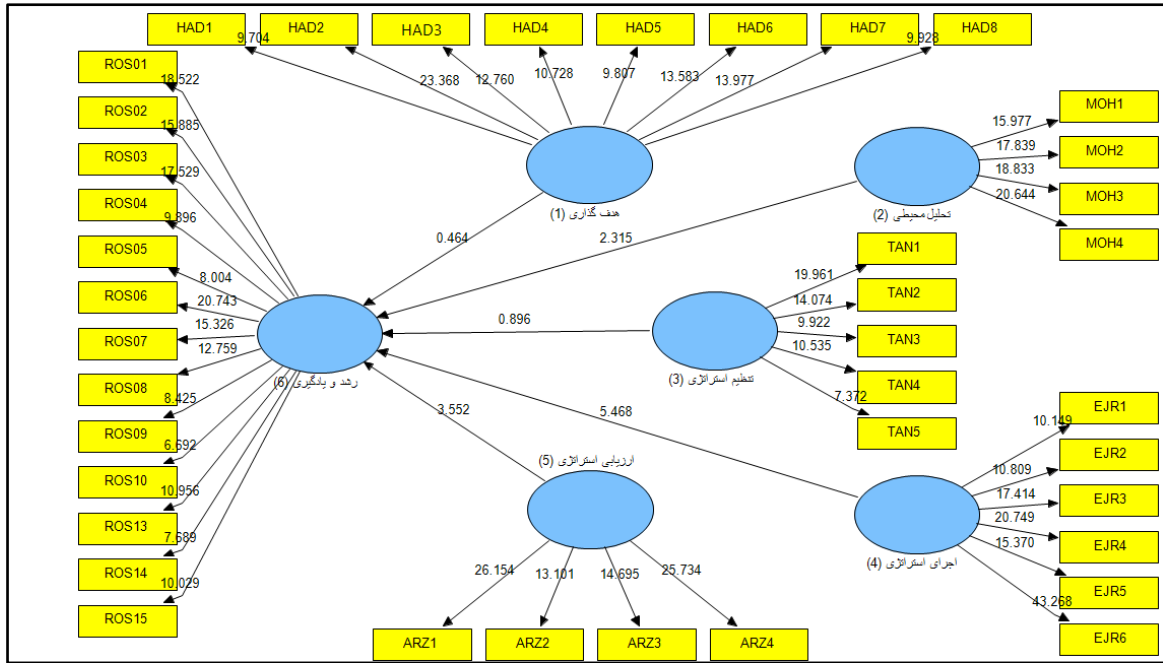
کد متغیر	نام متغیر	چولگی	کشیدگی
HA	هدف‌گذاری	-۰/۱۰۱	-۰/۵۱۹
MO	تحلیل محیطی	۰/۱۳۸	-۰/۶۶۶
TAN	تنظیم استراتژی	-۰/۱۳۲	۰/۶۵۵
EJR	اجرای استراتژی	۰/۴۰۷	۰/۵۳۳
ARZ	ارزیابی استراتژی	۰/۴۰۶	۰/۵۶۶
ROS	رشد و یادگیری	۰/۳۵۱	۰/۴۵۱

در هر مطالعه‌ای پژوهشگر با گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن‌ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال‌های پژوهش را یافته و فرضیه‌های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهشگر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه‌ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن‌ها را تأیید یا رد می‌کند. با تحلیل داده‌ها، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است:



شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد (ضریب مسیر)

¹ George and Mallery



شکل ۳. مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها (T- values)

در این شکل ۲، ضرایب مسیر یا ضریب بتا (β) مشخص شده‌اند. مقادیر (T- values) نیز در شکل ۳، نشان داده شده است. از دیگر خروجی‌های نرم‌افزار که در شکل بالا ملاحظه می‌شود، ضرایب R^2 است که در درون دایره هر متغیر مکنون درون‌زا (یعنی متغیر مکنونی که فرض شده است تحت تأثیر یک یا چند متغیر مکنون دیگر می‌باشد) و در شکل ۲ آمده است. این ضریب نشان‌دهنده درصدی از واریانس متغیر مکنون است که توسط متغیرهای مکنون اثرگذار بر آن توضیح داده می‌شود. به طور مثال متغیر رشد و یادگیری درون‌زا بوده و تحت تأثیر ۵ متغیر می‌باشد، میزان شاخص R^2 برابر با ۰/۶۳۷ تعیین شده است. در ادامه بر اساس نتایج بدست آمده از نرم‌افزار Smart PLS، به تحلیل و تفسیر مدل درونی و بیرونی (مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری) و همچنین بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است.

یک مدل معادلات ساختاری که از روش حداقل مربعات جزئی (PLS) در حل آن استفاده شده است، می‌بایست در دو مرحله تحلیل و تفسیر شود. ابتدا مدل اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری مورد تحلیل و تفسیر قرار خواهد گرفت. منظور از بررسی مدل اندازه‌گیری، بررسی وزن‌ها و بارهای متغیرهای مکنون و منظور از بررسی مدل ساختاری بررسی ضرایب مسیر بین متغیرهای مکنون می‌باشد. در ادامه تعیین می‌شود که آیا مفاهیم نظری به درستی توسط متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری شده‌اند یا خیر. بدین منظور روایی و پایایی آن‌ها بررسی می‌گردد. در یک مدل PLS، پایایی هر یک از نشانگرهای متغیرهای مکنون (سازه‌ها)^۱، سازگاری درونی^۲ (پایایی سازه)^۳ و همچنین روایی همگرا^۴ و روایی افتراقی^۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. پایایی هر یک از نشانگرهای متغیر مکنون، در مدل PLS توسط میزان بارهای عاملی هر نشانگر مشخص می‌شود. ارزش هر یک از بارهای عاملی نشانگرهای متغیر مکنون مربوطه می‌بایست بزرگتر یا مساوی ۰/۵ باشد (فالك و میلر^۶، ۱۹۹۲). با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی تمامی مقادیر سنج‌های مرتبط با متغیر مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است.

¹ Indicators

² Individual reliability of each item for constructs

³ Internal consistency

⁴ Internal consistency

⁵ Construct validity

⁶ Convergent validity

⁷ Falk and Miller

پایایی سازه^۱ این امکان را فراهم می‌سازد تا سازگاری درونی شاخص‌هایی که یک مفهوم را می‌سنجند بررسی شود. با توجه به نتایج مربوط به ضریب آلفای کرونباخ، تمامی ضرایب بالاتر از ۰/۷ می‌باشند. بنابراین مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی برخوردار است. با توجه به فرضیه اصلی تحقیق "مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان تاثیر معناداری دارد". پنج فرضیه فرعی تدوین شده است که در ذیل به بررسی این فرضیه‌ها پرداخته خواهد شد.

▪ بررسی فرضیه اول:

هدف‌گذاری در رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معناداری دارد.

در بررسی اثرات متغیر هدف‌گذاری بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۰۳۵) برآورد شده است. با توجه به شکل (۳) مقدار T-Value برابر ۰/۴۶۴ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست یعنی هدف‌گذاری بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معنی‌داری ندارد. بنابراین فرضیه شماره ۱ تأیید نمی‌گردد.

جدول ۲. نتایج مربوط به فرضیه اول تحقیق

نتیجه	T-Value	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
عدم تأیید	۰/۴۶۴	۰/۰۳۵	هدف‌گذاری → رشد و یادگیری کارکنان

▪ بررسی فرضیه دوم:

تحلیل محیطی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معناداری دارد.

در بررسی اثرات متغیر تحلیل محیطی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۱۶۷) برآورد شده است. با توجه به شکل (۳) مقدار T-Value برابر ۲/۳۱۵ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است یعنی تحلیل محیطی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معنی‌داری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۲ تأیید می‌گردد.

جدول ۳. نتایج مربوط به فرضیه دوم تحقیق

نتیجه	T-Value	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
تأیید فرضیه	۲/۳۱۵	۰/۱۶۷	تحلیل محیطی → رشد و یادگیری کارکنان

▪ بررسی فرضیه سوم:

تنظیم استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معناداری دارد.

در بررسی اثرات متغیر هم‌ترازی فرایند فراهم آورنده‌ی خدمات تاثیر مثبتی بر تعهد، همان‌طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد؛ ضریب مسیر به میزان (-۰/۰۸۷) برآورد شده است. با توجه به شکل (۳) مقدار T-Value برابر ۰/۸۹۶ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار نیست یعنی تنظیم استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان تاثیر معنی‌داری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۳ تأیید نمی‌گردد.

جدول ۴. نتایج مربوط به فرضیه سوم تحقیق

نتیجه	T-Value	ضریب مسیر	مسیر مستقیم
عدم تأیید	۰/۸۹۶	-۰/۰۸۷	تنظیم استراتژی → رشد و یادگیری کارکنان

¹ Construct reliability

▪ بررسی فرضیه چهارم:

اجرای استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معناداری دارد. در بررسی اثرات متغیر اجرای استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان، همان طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۴۶۷) برآورد شده است. با توجه به شکل (۳) مقدار T-Value برابر ۵/۴۶۸ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶-، ۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است یعنی اجرای استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معنی‌داری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۴ تأیید می‌گردد.

جدول ۵. نتایج مربوط به فرضیه چهارم تحقیق

مسیر مستقیم	ضریب مسیر	T-Value	نتیجه
اجرای استراتژی → رشد و یادگیری کارکنان	۰/۴۶۷	۵/۴۶۸	تأیید فرضیه

▪ بررسی فرضیه پنجم:

ارزیابی استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معناداری دارد. در بررسی اثرات متغیر ارزیابی استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان، همان طور که در شکل (۲) ملاحظه می‌گردد؛ ضریب مسیر به میزان (۰/۳۰۹) برآورد شده است. با توجه به شکل (۳) مقدار T-Value برابر ۳/۵۵۲ می‌باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی‌داری آن باید خارج از بازه (۱/۹۶-، ۱/۹۶) باشد که در این صورت از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی‌دار است یعنی ارزیابی استراتژی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معنی‌داری دارد. بنابراین فرضیه شماره ۵ تأیید می‌گردد.

جدول ۶. نتایج مربوط به فرضیه پنجم تحقیق

مسیر مستقیم	ضریب مسیر	T-Value	نتیجه
ارزیابی استراتژی → رشد و یادگیری کارکنان	۰/۳۰۹	۳/۵۵۲	تأیید فرضیه

بحث و نتیجه گیری

توسعه کارکنان بخش مهمی از تلاش‌های سازمان برای بهبود کیفیت کاری، ماندگاری کارکنان کلیدی، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی و اعمال تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژی در طراحی کار است. امروزه سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در یک جهان پیچیده، هوشمندانه و پیشرفته عمل کنند. از طرفی اعتماد، به عنوان یکی از ارکان تشکیل دهنده مفهوم سرمایه اجتماعی از مفاهیم کلیدی جامعه‌شناسی به شمار می‌رود. اعتماد سازی و افزایش اعتماد به عنوان عاملی مهم در زمینه‌سازی و ایجاد فضای لازم برای شکل‌گیری سرمایه انسانی و مهم تر از آن، حفظ میراث انسانی در هر سازمان امری انکار ناپذیر است. مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که اعتماد می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود بخشد و یادگیری سازمانی نیز می‌تواند در تغییر دانش سازمانی نقش داشته باشد.

از لحاظ مفهومی مدیریت استراتژیک با تحول در تئوری‌های مدیریت همگامی دارد. مکاتب کلاسیک رفتاری و کمی مدیریت بر جنبه‌هایی از سازمان و عملکرد آن تأکید می‌کردند که توسط مدیریت قابل کنترل بود. مسائلی از قبیل برنامه‌ریزی تولید، رفتار زیردستان، بهبود محیط کار، نقش گروه‌های غیر رسمی در بازدهی کار، مدل‌های کمی تصمیم‌گیری و غیره. لیکن هرگز فضای سیاسی جامعه، احساس افراد و نهادهای خارج از سازمان، مسأله اصلی آنها نبود، چرا که محیط از ثباتی نسبی برخوردار بوده و چنین نیازی هم احساس نمی‌شد. به تدریج با رشد مستمر اقتصادی، اوضاع قابل اطمینان محیطی از میان رفت و تغییرات و حوادث شتابنده‌ای در جهان اتفاق افتاد. لذا مفاهیمی مانند سیستم، برنامه‌ریزی بلندمدت، استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفت. توجه به محیط، آگاهی از تأثیر متغیرهای محیطی و ارائه چشم اندازی از فعالیت آینده برای سازمان‌ها، لزوم آمادگی برای برخورد

با تغییرات مداوم را توجیه می‌کند. وجود عدم قطعیت‌های محیطی در مسائل سازمانی به لحاظ مبهم بودن و طبیعت احتمالی رخدادهای آتی و آمادگی سازمان‌ها جهت تغییر، برخوردی متفاوت با تغییر، نوع تصمیمات، عوامل جدید مؤثر بر تصمیم‌گیری و قطعیت در مورد تغییرات آینده، توجه به استفاده از مدل مدیریت استراتژیک را افزون‌تر می‌نماید.

لذا با توجه به پیشینه مذکور و همچنین پیچیدگی ارتباطات میان اجزاء نرم در نظام‌های مدیریتی و عدم کارایی ابزارهای سنتی و تمرکز تعداد زیادی از تحقیقات در دهه اخیر بر مدیریت تغییر و جهت‌گیری‌های مبتنی بر مدیریت دانایی محور، هدف پژوهش حاضر نیز پاسخگویی به چگونگی رویکردهای علمی و کاربردی در کنترل تغییرات و آغاز تمهیدات و تکنیک‌هایی برای کارآمدسازی و توسعه قابلیت‌های سازمانی به ویژه در سطوح راهبردی می‌باشد.

صنایع نفت و گاز مهمترین عرصه فعالیت‌های اقتصادی در کشور است و می‌تواند با ایجاد هزاران فرصت شغلی و ایفای نقش قابل توجه در رشد اقتصادی، بار بزرگی از توسعه کشور را به دوش بکشد و از این جهت سرمایه‌گذاری گسترده و تلاش در جهت بهبود مدیریت این صنایع می‌بایست جزء اولویت‌های اصلی اقتصاد کشور قرار گیرد. در این میان مدیریت استراتژیک یکی فراگیرترین و شاخص‌ترین راه‌های بهبود مدیریت در جهت بالابردن کارایی و اثربخشی سازمان‌های دولتی می‌باشد. این پژوهش در پی آن است که با توجه به اهمیت رشد و یادگیری سازمان در بهبود بخشیدن به عملکرد سازمان، تأثیر نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان را بررسی نماید تا گام موثری در این مسیر برداشته باشد.

در خصوص نتایج حاصل از آزمون فرضیه شماره یک، پس از آنکه مدیریت یک تحلیل محیطی را به منظور مشخص کردن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات سازمان انجام داد قادر خواهد بود جهت‌گیری سازمانی خود را بهتر تعیین نماید، آن را مورد تأکید مجدد قرار دهد یا آن را اصلاح کند. به هر حال به منظور تعیین جهت‌گیری سازمانی به نحوی مناسب، مدیر باید بداند که مفاد مأموریت سازمان در برگزیده چه چیزی است، ماهیت اهداف سازمان را درک نماید و فرایند مؤثر و کارآمدی را برای تعیین جهت‌گیری سازمانی اتخاذ نماید. این فرضیه با نتیجه تحقیق امیری و همکارانش (۱۳۹۲) در یک راستا نمی‌باشد.

در خصوص نتایج حاصل از آزمون فرضیه شماره دو می‌توان گفت: در مرحله تحلیل محیطی روند مدیریت استراتژیک، با تحلیل محیطی یا به عبارتی فرایند نظارت بر محیط سازمان به منظور شناسایی تهدیدات و فرصت‌های جاری و آتی آغاز شد. در چنین بستری محیط سازمان تمام عوامل درونی و بیرونی را که به پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف سازمان تأثیر دارند در بر می‌گیرد. مدیران اهداف تحلیل محیطی را دریافته، سطوح مختلف محیط سازمانی را که وجود دارند تشخیص داده و دستورالعمل توصیه شده برای اجرای تحلیل محیطی را درک کنند. در این مرحله با توجه به یافته‌های تحقیق تحلیل محیطی در رشد و یادگیری کارکنان سازمان تأثیر معناداری دارد و هر چه تحلیل محیطی در روند مدیریت استراتژیک بهتر انجام شود، تأثیرات مثبتی بر رشد و یادگیری سازمان می‌گذارد و نتیجه این فرضیه با تحقیق نژادایرانی و همکارانش هم‌راستا است.

در خصوص نتایج حاصل از آزمون فرضیه شماره سه نیز می‌توان این‌چنین بیان کرد که سومین مرحله از روند مدیریت استراتژیک، تنظیم و تدوین استراتژی است. استراتژی عبارت است از دستور کاری که هدف از آن تضمین این مسأله است که سازمان به اهداف خود نایل می‌شود. بنابراین تدوین استراتژی، طراحی و اتخاذ استراتژی‌هایی است که منجر به دستیابی به اهداف سازمان می‌شوند. تأکید اصلی استراتژی سازمانی، نحوه رویارویی هر چه بهتر با رقباست. هنگامی که محیط مورد تحلیل واقع گردد و جهت‌گیری سازمانی تصریح شود مدیر قادر خواهد بود در تلاشی آگاهانه، راهکارهای جایگزین را برای تضمین موفقیت سازمان طراحی کند.

همچنین با توجه به نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم می‌توان گفت: چهارمین مرحله روند مدیریت استراتژیک، اجرای استراتژی سازمانی است. این مرحله شامل به اجرا درآوردن استراتژی‌هایی است که به طور منطقی توسعه یافته‌اند و از مراحل پیشین روند مدیریت استراتژیک پدید آمده‌اند. بدون اجرای مؤثر استراتژی، سازمان‌ها قادر نخواهند بود که از مزایای اجرای تحلیل سازمانی، تعیین جهت‌گیری سازمانی و تدوین استراتژی سازمان نفعی برند.

به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی سازمانی، مدیران باید فکر روشنی نسبت به پرسش‌های زیر داشته باشند:

- چه میزان تغییر در درون سازمان به هنگام اجرای یک استراتژی جدید ضروری است؟
- مهمترین شیوه مواجه شدن با فرهنگ سازمانی به منظور حصول اطمینان از اینکه استراتژی واقعاً به سهولت اجرا خواهد شد چیست؟
- اجرای استراتژی و انواع ساختارهای سازمانی چگونه به هم مرتبط‌اند؟
- چه مهارت‌هایی برای مدیران که امیدوارند استراتژی سازمانی را به گونه‌ای موفقیت‌آمیز اجرا کنند ضروری است؟

▪ یک مدیر از چه رویکردهای اجرایی متفاوتی می‌تواند پیروی کند؟

در این مرحله با توجه به یافته‌های تحقیق اجرای استراتژی در رشد و یادگیری تأثیر معناداری داشته و می‌توان گفت که اجرای مناسب استراتژی در سازمان بر رشد و یادگیری سازمانی بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

در خصوص نتایج حاصل از فرضیه آخر می‌توان گفت: ارزیابی و کنترل استراتژیک، نوعی کنترل سازمانی ویژه است که به نظارت بر روند مدیریت استراتژیک و ارزیابی آن می‌پردازد، به گونه‌ای که بتوان آن را بهبود بخشید و عملکرد آن را تضمین کرد. برای اجرای موفقیت‌آمیز کار کنترل استراتژیک، مدیران باید روند کنترل استراتژیک و نقشی را که حسابرسی استراتژیک (یعنی ارزیابی محیط سازمانی) معمولاً در آن ایفا می‌کند درک کنند. به علاوه، مدیران باید از پیچیدگی سیستم‌های اطلاع‌رسانی مدیریت و اینکه چگونه این سیستم‌ها می‌توانند روند کنترل استراتژیک را کامل کنند، آگاهی داشته باشند. کیفیت روند مدیریت استراتژیک در درون هر سازمان به اطلاعاتی بستگی دارد که این روند مبتنی بر آن است.

در این مرحله با توجه به یافته‌های تحقیق باید گفت که ارزیابی استراتژی در رشد و یادگیری کارکنان سازمان تأثیر معناداری دارد و ارزیابی استراتژی سازمان باعث تأثیر مثبت در رشد و یادگیری سازمان می‌شود.

لذا با توجه به تأیید سه فرضیه از پنج فرضیه فرعی، می‌توان گفت که شاهد تأثیر پذیری یادگیری سازمانی از مدیریت استراتژیک بر اساس نتایج کلی تحقیق می‌باشیم و قطعاً بهبود در اداره مطلوب و مناسب مدیریت استراتژیک می‌تواند باعث افزایش یادگیری سازمانی در مدیران و کارکنان و سبب افزایش مهارت‌های یادگیری آنان گردد و یافته‌های حاصل از تحقیق سلطانی، موناواریان، اسمایل و ونزل، چن و هانگ، آرگون کوریا و گان و همکارانش را که بیان می‌داشتند بهبود در استراتژی‌های سازمانی می‌تواند باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان، افزایش مهارت‌های یادگیری، عملکردی و ارتباطی مدیران و کارکنان گردد را مورد تأیید قرار می‌دهد. پیشنهادهای کاربردی

با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر و با توجه به اولویت‌های کشف شده پیشنهادهای کاربردی زیر را می‌توان ارائه کرد:

- رسالت و مأموریت و اهداف و سلسله مراتب سازمان را برای کارکنان واضح و شفاف ترسیم کرده تا وضوح و شفافیت‌سازی سازمانی افزایش یابد.
- با توجه به اینکه نوع نگرش و رفتار مدیران در خصوص مرحله هدف‌گذاری مدیریت استراتژیک می‌تواند افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های سازمان را در پی داشته باشد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد با عنایت به نگرش مدیران در هنگام انتصاب آنها، تصمیم‌گیری محل قرارگیری آنها انجام شود.
- کارکنان را با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، هرچه بیشتر با وظایف و مسئولیت‌هایشان آگاه کرده تا مسئولیت‌پذیری کارکنان در مقابل اهداف سازمان افزایش یابد.
- با توجه به پیچیده‌تر شدن محیط و تأثیر عوامل گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فنی، علمی و تکنولوژیک بر سازمان‌ها، لازم است همهٔ مؤسسات و نهادها دارای اطلاعات و دانش لازم برای پاسخگویی به تغییرات روز افزون محیطی باشند، لذا پیشنهاد می‌گردد واحدی تحت عنوان واحد رشد و یادگیری سازمانی در سازمان‌ها تأسیس گردد تا ضمن بررسی مهارت‌ها و توانایی‌های سازمانی در جهت بالابردن آنها با توجه به شرایط درون و بیرون سازمان اقدامات لازم انجام گیرد.
- مدیران برای افزایش یادگیری سازمانی کارکنان خود، توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را در سازمانشان تقویت کرده تا با توسعه روابط و هم‌دلی بین افراد سازمان با مدیران، باعث افزایش مشارکت کارکنان در اجرای مراحل مدیریت استراتژیک شوند.
- برای تعیین صلاحیت و ارتقای شغلی کارکنانشان از روش‌های استاندارد و از قبل برنامه‌ریزی شده استفاده کنند تا ضمن شایسته‌سالاری در سازمان، در آینده مدیران بیشتری در سازمان متولد شوند که آگاهی بیشتری نسبت به روند مدیریت استراتژیک و فواید آن داشته باشند.

پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

با توجه به یافته‌های تحقیق انجام شده و همچنین افزایش اهمیت نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان، به محققان پیشنهاد می‌شود که:

۱. تحقیقات دامنه‌داری در رابطه با بررسی نقش مدیریت استراتژیک در ابعاد مختلف عملکرد مؤسسات و سازمان‌های کوچک و متوسط طراحی و اجرا شود.
۲. انجام تحقیقاتی در خصوص شناسایی نوع مدیریت حاکم در سازمان‌های دولتی و بررسی و مقایسه آن با مدیریت استراتژیک و تعیین اثربخشی هر کدام از این نوع مدیریت‌ها در آن سازمان‌ها.
۳. محققان حتما قبل از بررسی موضوع این تحقیق در سایر سازمان‌ها، ابتدا وجود و میزان نفوذ مدیریت استراتژیک در آن جامعه را بررسی نموده، سپس این موضوع را در سازمان مورد تحقیق قرار دهند.
۴. مدل‌های جدید در زمینه اینگونه موضوعات در شرکت‌های دیگر بصورت پایلوت بکار گرفته شود تا در صورت موفقیت و با اعمال اصلاحات لازم جهت پیاده سازی در سایر شرکت‌ها توسعه یابد.
۵. انجام تحقیق بر روی موارد دیگری که می‌تواند در عملکرد سازمان‌ها اثرگذار باشد.

محدودیت‌ها

همانند پژوهش‌های دیگر، این تحقیق نیز با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان
- خود فریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان
- توجه مدیران به حفظ وضع موجود و اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است.
- عدم همسویی سیستم‌های معمول مدیریت با مدیریت استراتژیک
- پدید آمدن مشکلاتی در طول اجرا که از قبل پیش‌بینی نشده بودند
- عدم درک صحیح مدیران از مدیریت استراتژیک
- کافی نبودن توانایی کارکنان دست اندرکار و عدم توجه به آموزش و تربیت کارمندان رده پایین در خصوص توانمندسازی آنان.
- عدم تعریف وظایف و فعالیتهای اجرایی کلیدی با جزئیات کافی
- کافی نبودن سیستم‌های اطلاع رسانی بکار گرفته شده برای نظارت در اجرای استراتژی‌ها

منابع

- اکبری بورنگ، محمد، پور، سمیرا. (۱۳۹۵). تعیین تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با میانجی‌گری سرمایه انسانی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سادل دهم، شماره ۳۹، زمستان ۱۳۹۵. صص ۲۱۵-۱۹۱.
- پیرسون، رایینسون، (۱۳۸۸). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک؛ ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
- سرلک، محمدعلی. (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی از طریق طراحی سازمانهای کل‌گرا یا هولگراف. نشریه پیک نور-علوم انسانی، پاییز ۱۳۸۷، دوره ۶، شماره ۳، صص ۱۷۱-۱۶۲.
- صدیق، منصور، علوی متین، یعقوب، باقری، داود، میرزایی نصیرآباد، جواد میرزایی، غیبی سید یاسر. (۱۳۹۵). تعیین رابطه بین گرایش استراتژیک با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: شرکتهای تولیدی قطعات خودرو استان آذربایجان شرقی). فصلنامه مدیریت بهره‌وری، سادل دهم، شماره ۳۷، تابستان ۱۳۹۵. صص ۱۹۶-۱۸۱.
- صفرزاده، حسین، بنکدار مازندرانی، نازنین، جاویدی حق، مریم. (۱۳۸۹). نقش هوشمندی کسب و کار در استقرار اثربخش مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها. مجموعه مقالات اولین همایش هوش سازمانی کسب و کار، تهران (آذرماه ۱۳۸۹).
- دیوید، فرد. آر. (ترجمه پارسائیان، علی، اعرابی، محمد). (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک. انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
- گیوریان، حسن، دیندار فرکوش، فیروز. (۱۳۹۰). " بررسی تأثیر اجرایی مولفه‌های مدیریت استراتژیک بر اثربخشی آموزشگاهها. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، تابستان ۱۳۹۰، دوره ۲، شماره ۴ (پیاپی ۸)، صص ۱۴۲-۱۲۵.

- محمدفام، ایرج. (۱۳۸۷). ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک: چرا و چگونه؟. فصلنامه سلامت کار ایران، سال ۱۳۸۷، دوره ۵، شماره ۱ و ۲، صص ۵-۱.
- نژاد ایرانی، فرهاد، پورصادق، ناصر، شیخ بگلو، نسرين. (۱۳۹۰). بررسی میزان متعالی بودن جو سازمانی و رابطه آن با یادگیری سازمانی در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی. فصلنامه مدیریت بهره وری، سادل پنجم، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۹۰. صص ۱۷۷-۱۵۱.
- Dodgson. M. (1993), Organizational Learning: A Review Of Some Literatures, Organization Studies. No. 14, pp. 375-394. Firesone. M.J. & W. M. Mcelroy(2004), Learning Organization and Knowledge Management the Leadership, The Learning Organization, Vol. 11 No. 2, pp. 177-184.
- Hult, G, Tomas M. , David J. Ketchen Jr, Ernest L. Nichols Jr, 2013, Organizational learning as a strategic resource in supply management, Elsevier - Science Direct, Journal of Operations Management, Volume 21, Issue 5, December 2013, Pages 541-556
- Graetz, F. (2002) "Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities", Management Decision, Vol. 40 Iss: 5, pp. 456 - 4626.
- Grantham, C. E. & Nichols, L. D. (1993), The Digital Workplace: Designing Groupware Platforms, New york: Van Nostrand Reinhold
- Henry F. L. Chung, Zhilin Yang, Pei-How Huang, 2015, how does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking, Publisher: Elsevier - Science Direct, Journal of Business Research, Volume 68, Issue 6, June 2015, Pages 1216-1224.
- Bootz, Jean-Philippe, 2010, Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis, Publisher : Elsevier - Science Direct, Technological Forecasting and Social Change, Volume 77, Issue 9, November 2010, Pages 1588-1594
- Beer, Michael, Voelpel, Sven C. , Marius Leibold and Eden B. Tekie, 2005, Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process, Elsevier - Science Direct, Long Range Planning, Volume 38, Issue 5, October 2005, Pages 445-465.
- Smith, M. K(2001), Peter Senge and The Learning Organization, The encyclopedia of informal education
- Liang, Ting-Peng, Chen, Deng-Neng, 2011, Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis, Elsevier - Science Direct, Electronic Commerce Research and Applications, Volume 10, Issue 1, January-February 2011, Pages 75-84.
- Falk, R. F. & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modelling. The University of Akron. Akron, Ohio.
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. Evaluation and program planning, 35(3): 303-320.

نحوه استناد به مقاله:

دین پناه، مرتضی، صادقی، تورج. (۱۳۹۷). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان. *توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۱ (۱)، ۱-۱۵.
http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_543209.html