

## رابطه بین فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری قابلیت پویا و مزیت رقابتی

آسیه صفردوست<sup>۱</sup>، محمد رحیم رمضانیان<sup>۲\*</sup>

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

تاریخ دریافت: خرداد ۹۵، اصلاحیه: آذر ۹۶، پذیرش: دی ۹۶

### چکیده

فرهنگ یادگیری سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین بهره‌برداری را از دانش و تجربیات خود برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد. سازمان‌های بهره‌مند از فرهنگ یادگیری پایدار که در قالب یادگیری سازمانی به فعالیت می‌پردازند برای ساخت قابلیت پویا از یادگیری به عنوان یک عامل و منبع مهم یاد می‌کنند. امروزه در فضای رقابتی، کسب و کارها در تلاش‌اند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی رونق یابند و خود را با تغییرات نوظهور انطباق دهند. هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی با میانجی‌گری قابلیت پویا و مزیت رقابتی در بانک‌های استان گیلان می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بانک‌های استان گیلان است که تعداد آنها در حدود ۳۲۰ نفر می‌باشد و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۷۵ نفر از آنان به عنوان نمونه آماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. روش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده و ابزار پژوهش پرسشنامه برگرفته از ادبیات موضوع می‌باشد. یافته‌های بدست آمده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار لیزرل نشان می‌دهند که بین کلیه متغیرهای پژوهش رابطه معناداری وجود دارد و مزیت رقابتی و قابلیت پویا دارای نقش میانجی در رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است.

**واژه‌های اصلی:** فرهنگ یادگیری سازمانی، قابلیت پویا، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی

### ۱- مقدمه

گسترش پویایی‌های محیطی و افزایش رقابت در محیط‌های کسب‌وکار، سازمان‌هایی می‌توانند بقاء خود را در چنین محیطی تضمین کنند و به عملکرد بهتری در مقایسه با رقبا دست پیدا کنند و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. برای در امان بودن در چنین محیطی سازمان‌ها باید قادر باشند که با پیچیدگی و تغییر سریع فزاینده مقابله کنند. یادگیری سازمانی فرایند پویایی از دانش است که از سطح انفرادی به گروهی و سازمانی و بالعکس جریان دارد. تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از فرایند یادگیری سازمانی ارائه شده است. آنچه در تمام این تقسیم‌بندی‌ها مشترک است، این است که دانش در جایی از سازمان تولید و سپس، طی فرایند خاصی در سازمان توزیع و به کار گرفته می‌شود [۱]. با توجه به اهمیت دانش برای دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد سازمان، نقشی که قابلیت پویا و فرهنگ یادگیری سازمانی در این زمینه دارند روشن می‌گردد. مجموعه دانش کارکنان یک سازمان برای توسعه پایگاه دانش سازمانی ضروری است. بر این اساس، قابلیت‌های پویا، درک ماهیت و به‌کارگیری منابع داخلی سازمان را فراهم می‌کند و به عنوان توانایی سازمان برای ادغام، ساخت و بازسازی عوامل داخلی و خارجی سازمان جهت پاسخگویی به محیط متغیر خارجی می‌باشد [۷].

در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته است تا پیوسته به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها به منظور سازگاری با محیط خود باشند و بدین ترتیب به مزیتی رقابتی دست یابند. اهمیت دانش به شدت فزونی یافته است. امروزه دانش مبنای اساسی رقابت می‌باشد.

این عنصر مهم برای تشکیل مزایای رقابتی، کارایی سازمانی و موفقیت سازمان دارای اهمیت بالایی است. اهمیت دانش به وسیله مدیران آگاه در سازمان منعکس می‌شود و این مدیران هستند که به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا در قالب سازمان‌های دانش‌محور، اهمیت دانش، ایجاد و انتشار آن را تشخیص دهند و از این فراگرد پشتیبانی کنند. دانش، سازمان‌ها را تشویق می‌کند که مزیت‌های رقابتی خود را از طریق توسعه دانش جدید و قابلیت‌های خود، به طور مستمر تجدید کنند [۶].

با توجه به گسترش پویایی‌های محیطی و افزایش رقابت در محیط‌های کسب‌وکار، سازمان‌ها برای تضمین بقاء خود در چنین محیط رقابتی و برای داشتن عملکردی بهتر نسبت به رقبا و حفظ مزیت رقابتی خود باید قادر باشند که با پیچیدگی و تغییر سریع فزاینده مقابله کنند. با توجه به

\*ramzanian@yahoo.com

طریقه در درک ماهیت و به‌کارگیری منابع داخلی سازمان ایجاد می‌کند و به عنوان توانایی سازمان برای تلفیق، ساخت و بازسازی مؤلفه‌های درون و برون سازمانی برای پاسخگویی به محیط متغیر امروزی می‌باشد و بیان می‌کند که حفظ مزیت رقابتی یک فعالیت نامحدود و پویاست. هم چنین بر طبق ادبیات، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی باید قابلیت‌های کسب‌وکار خود را توسعه داده و یادگیری مستمر را در خود فراهم سازند [۱۱].

زولو و وینتر<sup>۱</sup> بیان کردند که سازمان‌های بهره‌مند از فرهنگ یادگیری پایدار که در قالب یادگیری سازمانی به فعالیت می‌پردازند برای ساخت قابلیت پویا از یادگیری به عنوان یک عامل و منبع مهم یاد می‌کنند. قابلیت پویا به معنای توانایی منحصر به فرد سازمان برای تلفیق، ساخت و بازنگری منابع داخلی و خارجی برای پاسخگویی به محیط رقابتی است و در فرایندها و روندهای دانشی سازمان مستقر می‌باشد [۸].

بر مبنای رویکرد قابلیت پویا، سازمان‌ها به عنوان ساختارهای دانش‌محوری هستند که در قالب فرایندهای دانشی به فعالیت می‌پردازند [۱۲]. زمانی که سازمان‌ها در رقابت باشند به منظور کسب مزیت رقابتی باید اطلاعات جدید را کشف کنند و منابع موجود را برای ساخت قابلیت‌های جدید بکار گیرند. همچنین برای پاسخگویی به تغییرات محیط و تشخیص فرصت‌های جدید، سازمان‌ها باید فرایندهای اکتساب دانش، شبیه‌سازی (بر مبنای دانش فعلی سازمان) و به‌کارگیری فعالی داشته باشند. بنابراین این رویکرد یک عامل تعیین‌کننده برای کسب مزیت‌های استراتژیک است و عملکرد مبتنی بر منابع سازمان را بهبود می‌بخشد. به طور کلی از نقطه نظر قابلیت پویا؛ یکی از مهم‌ترین منابع سازمانی برای خلق مزیت رقابتی پایدار، دانش سازمانی است [۱۰]. به عقیده هی بارنی (۲۰۰۲) بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند و تعداد کمی از بنگاه‌ها مشغول فعالیت‌های مشابه باشند. بارنی مزیت رقابتی را به عملکرد بنگاه ارتباط می‌دهد و مطرح می‌کند که بنگاه هنگامی عملکرد بالاتر از حد طبیعی را مشاهده می‌کند که ارزش بیشتری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد کند [۳].

هی و ویلیامسون (۱۹۹۱) مزیت رقابتی را تشخیص ظرفیت‌ها و موقعیت بازاری تلقی می‌کنند که موجب برتری بنگاه در مقایسه با رقبایش می‌شوند. به بیان دیگر، مزیت رقابتی موقعیت بی‌نظیر یک سازمان در برابر رقبایش است که از طریق الگوی توسعه‌ی منابع، بسط پیدا می‌کند. در این چارچوب، مزیت رقابتی شامل مواردی است که یک بنگاه می‌تواند انجام دهد ولی بنگاه‌های دیگر قادر به انجام آن‌ها نیستند، که خود موجب تقاضای بیشتر و یا هزینه‌ی کمتر برای آن بنگاه می‌شود. مزیت رقابتی زمانی ایجاد می‌شود که مشتری در رابطه با گزینه‌های دیگر بیش‌ترین ارزش مشاهده‌شده را دریافت کند. به طور کلی مزیت رقابتی نشان می‌دهد که یک سازمان می‌تواند عملکرد خدماتی بهتری نسبت به رقبای خود در همان حوزه با به‌کارگیری دارایی‌ها و شایستگی‌های خود به دست آورد [۳].

با وجود چنین کارکنانی، سازمان از پتانسیل لازم برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده برخوردار می‌باشد. فضای حاکم بر این نوع از سازمان‌ها، یعنی نوع فرهنگ یادگیری سازمانی نیز به کارکنان کمک می‌کند تا از موفقیت‌ها و شکست‌های خود در حین انجام وظایف، بیاموزند و با ارتقا و بهبود دانش خود به دستاوردهای مهمی چون مزیت رقابتی و عملکرد بالا دست یابند. مزیت رقابتی خود باعث بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. قابلیت پویایی سازمانی باعث بهبود مزیت رقابتی و بالا رفتن سطح عملکرد سازمان می‌شود

یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان اطلاعات، دانسته‌ها و فناوری‌ها و کارکردهایی جدیدتر را به منظور بهبود عملکرد کاری کسب می‌کند. بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب‌وکار، توان یادگیری است. بر این اساس سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر از رقبای یادگیرنده به همین دلیل است که در سال‌های اخیر مفاهیمی چون سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مطرح شده و رشد فزاینده‌ای در تحقیقات مرتبط مشاهده می‌گردد [۲].

یادگیری موضوعی نیست که به طور خود به خودی در سازمان ایجاد گردد. یکی از عواملی که یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند وجود فرهنگ سازمانی است که از این فرایند حمایت کند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) معتقدند که سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند که به عنوان یک نماینده عمل کنند. در واقع این سازمان‌ها با فرهنگ یادگیری تشخیص می‌دهند که یادگیری برای موفقیت تجاری به شکل قابل توجهی حیاتی است. در چنین سازمانی یادگیری به عنوان یک ویژگی رایج و بخش غیرقابل تفکیک از کارکرد سازمانی می‌باشد [۸]. ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به شدت به فرهنگ سازمانی وابسته است [۹].

فرهنگ، یادگیری سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین بهره‌برداری را از دانش و تجربیات خود برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد. فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها گرچه فرهنگ ضد یادگیری نیست، اما غیر یادگیرنده است [۲].

مطالعات زیادی نشان می‌دهد که وجود یک فرهنگ یادگیری در سازمان از طریق بهبود یادگیری افراد، تیم‌ها و به طور کلی سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی منجر گردد. بر مبنای رویکرد مبتنی بر منابع این فرهنگ هم منبع و هم یک قابلیت پویا برای سازمان می‌باشد. فرهنگ یادگیری سازمانی به ندرت مجموع یادگیری تک‌تک افراد می‌باشد بلکه شامل تبادل دانش میان سازمان‌ها، تیم‌ها و افراد و محیط می‌باشد [۸].

قابلیت پویا زیرمجموعه رویکرد مبتنی بر منابع با عنوان قابلیت‌های پویا معرفی شده است. قابلیت‌های پویا، درک ماهیت و به‌کارگیری منابع داخلی سازمان را فراهم می‌کند و به عنوان توانایی سازمان برای ادغام، ساخت و بازسازی عوامل داخلی و خارجی سازمان جهت پاسخگویی به محیط متغیر خارجی می‌باشد [۱۰].

این رویکرد، عملکرد ممتاز و مشخص سازمان‌ها را با ماهیت و ترکیب دارایی‌هایی که آن سازمان‌ها می‌توانند بدست آورند مشخص می‌کند و بر این اساس بین سازمان‌ها تفاوت قائل می‌شود. این رویکرد یک روش و

<sup>۱</sup> Zollo & Winter

این سازمان‌ها با فرهنگ یادگیری تشخیص می‌دهند که یادگیری برای موفقیت تجاری به شکل قابل توجهی حیاتی است. در چنین سازمانی یادگیری به عنوان یک ویژگی رایج و بخش غیر قابل تفکیک از کارکرد سازمانی می‌باشد [۸].

ماهیت یادگیری و شیوه ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به شدت به فرهنگ سازمانی وابسته است [۹].

فرهنگ، یادگیری سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین بهره برداری را از دانش و تجربیات خود برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد. فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها گرچه فرهنگ ضد یادگیری نیست، اما غیر یادگیرنده است. در چنین فرهنگی خطرپذیری، تلاش برای ارائه رویکردهای نوین، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و ... تشویق نمی‌شود در حالی که ممکن است به برهم زدن وضع موجود پاداش تعلق گیرد [۸].

#### ۲-۱-۱- قابلیت پویا

زیر مجموعه رویکرد مبتنی بر منابع با عنوان قابلیت‌های پویا معرفی شده است. قابلیت‌های پویا، درک ماهیت و به کارگیری منابع داخلی سازمان را فراهم می‌کند و به عنوان توانایی سازمان برای ادغام، ساخت و بازسازی عوامل داخلی و خارجی سازمان جهت پاسخگویی به محیط متغیر خارجی می‌باشد [۱۰].

این رویکرد، عملکرد ممتاز و مشخص سازمان‌ها را با ماهیت و ترکیب دارایی‌هایی که آن سازمان‌ها می‌توانند بدست آورند مشخص می‌کند و بر این اساس بین سازمان‌ها تفاوت قائل می‌شود. این رویکرد یک روش و طریقه در درک ماهیت و به کارگیری منابع داخلی سازمان ایجاد می‌کند و به عنوان توانایی سازمان برای تلفیق، ساخت و بازسازی مؤلفه‌های درون و برون سازمانی برای پاسخگویی به محیط متغیر امروزی می‌باشد و بیان می‌کند که حفظ مزیت رقابتی یک فعالیت نامحدود و پویاست. هم چنین بر طبق ادبیات، سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی باید قابلیت‌های کسب‌وکار خود را توسعه داده و یادگیری مستمر را در خود فراهم سازند [۱۱].

تیس و همکارانش (۱۹۹۷)، قابلیت‌های پویا را توانایی تلفیق، ساخت و شکل دهی مجدد شایستگی‌های داخلی و خارجی برای اداره محیط‌هایی که به سرعت تغییر می‌کنند، تعریف کرده‌اند. قابلیت‌های پویا متمرکز بر خلق موقعیت‌ها و خلق یک دانش جدید خاص است [۱۶].

تیس و همکارانش (۱۹۹۷) به عنوان یک از مهمترین صاحب نظران در این زمینه، مراحل اصلی و کلی قابلیت پویا را حس کردن، شکار فرصت‌ها و مدیریت تهدیدات و تغییرات بیان کردند و قائل به یک ارتباط آشکار بین قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی بودند. بر این باور بودند که یک قابلیت پویای جهانی، ایجاد ترکیبات غیر قابل تقلیدی از منابع است که می‌تواند برتری یک سازمان را تامین کند. آن‌ها چند عامل که تعیین‌کننده شایستگی‌های متمایز و قابلیت‌های پویا می‌باشند را شناسایی کرده‌اند. این عوامل در سه دسته طبقه بندی شده‌اند: فرآیندها، موقعیت‌ها و مسیرها. به زعم ایشان، مزیت رقابتی بنگاه به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی دارد و توسط وضعیت دارایی‌های ویژه‌ی آن و

مسئله‌ی اصلی این پژوهش این است که رابطه بین فرهنگ یادگیری و عملکرد سازمانی چگونه است و در این رابطه قابلیت پویا و مزیت رقابتی چه نقشی دارند؟

#### ۲- مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

##### ۲-۱- فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۲</sup>

فرهنگ سازمانی سازمان‌های یادگیرنده، فرهنگی است که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود و عوامل مانع یادگیری در آن تحمل نمی‌شود به عبارت دیگر، فرهنگ یادگیری، فرهنگ مشوق تجربه است که در آن کارکنان تشویق می‌شوند در خلق ایده‌های جدید بکوشند و به طور مستمر فرایندهای کاری را بهبود بخشند. در فرهنگ یادگیری سعی می‌شود، اعتماد عمومی در سراسر سازمان گسترش یابد [۱۳].

فرهنگ پشتیبان یادگیری، جو اعتماد را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن افراد آزادانه نظرات خود را بیان می‌کنند و از طریق گفتگو، در مدل‌های ذهنی و دانش یکدیگر سهیم می‌شوند و ترسی از تنبیه ندارند. در عصر صنعتی، کارهایی مثل مطالعه مجله و کتاب و بحث گروهی در سلف سرویس، کار واقعی حساب نمی‌شد؛ اما امروزه این کارها را در انتقال دانش مفید می‌دانند [۱۴].

به طور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ تساوی است که در آن برای تسهیل بهبود مستمر و تطابق با تغییرات محیطی، نرم‌ها، نمادها و اعتقادات خاصی تعریف شده است. یکی از راه‌های اصلی ایجاد فرهنگ تساوی، شناسایی و پاداش است که موجب افزایش و تقویت رفتارهای مربوط به تساوی در سازمان می‌شود. هر فردی در چنین فرهنگی احساس با ارزش بودن می‌کند؛ مدیران احساسات خود را به کارکنان و آنها نیز به مشتریان منتقل می‌کنند. ین هسیو (۲۰۰۹) به این عقیده است که هدف از فرهنگ یادگیری سازمانی مبادله دانش با ارزش در جهت هدایت به سوی نوآوری، بهبود عملکرد و تقویت رقابت پذیری سازمان است [۱۵].

یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان اطلاعات، دانسته‌ها و فناوری‌ها و کارکردهایی جدیدتر را به منظور بهبود عملکرد کاری کسب می‌کند. بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، توان یادگیری است. بر این اساس سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر از رقبا یاد بگیرند به همین دلیل است که در سالهای اخیر مفاهیمی چون سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مطرح شده و رشد فزاینده‌ای در تحقیقات مرتبط مشاهده می‌گردد [۲]. یادگیری موضوعی نیست که به طور خود به خودی در سازمان ایجاد گردد. یکی از عواملی که یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند وجود فرهنگ سازمانی است که از این فرایند حمایت کند. آرگریس و شون (۱۹۷۸) معتقدند که سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند که به عنوان یک نماینده عمل کنند و فرهنگ یادگیری سازمانی را به معنای شناسایی و اصلاح خطا می‌دانند در واقع

<sup>2</sup> Organizational learning culture

مسیره‌های در دسترس آن شکل می‌گیرد. آنان بیان نمودند فرآیندهای سازمانی سه نقش دارند: نقش هماهنگی و یکپارچگی، یادگیری و پیکره-بندی مجدد (نقش تبدیل و دگرگونی). هماهنگی داخلی به میزان هماهنگی بین اجزای داخلی سازمان (شامل واحدهای مختلف سازمانی، فناوری و راهبردهای سازمانی) اطلاق می‌شود. هماهنگی خارجی به هماهنگی با تغییرات محیط کلان و خرد سازمان باز می‌گردد [۱۷].

#### ۲-۱- مزیت رقابتی

از دیدگاه مبتنی بر منابع می‌توان گفت که مزیت رقابتی شرکت‌ها عمدتاً برگرفته از قابلیت شرکت برای کاهش هزینه‌ها از طریق کارایی بالاتر، تولید محصولات با کیفیت‌تر، نوآوری و پاسخگویی به نیازهای مشتریان است. در کل در رویکرد مبتنی بر منابع می‌توان چهار عامل را به عنوان چهارچوب ساختاری عام مزیت رقابتی و یا ابعاد مزیت رقابتی به شمار آورد که عبارتند از: کیفیت، کارایی، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان. شرکت‌هایی که به مزیت رقابتی دست پیدا کرده‌اند، به طور معمول دست کم در یکی از این چهار بعد از بقیه پیشی گرفته‌اند و خود این ابعاد محصول سرمایه انسانی و قابلیت‌های شرکت می‌باشند [۱۸].

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند [۱۹].

بنابر این برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد [۲۰]. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل‌تعمق می‌باشد: نخست، این مسیر فرایند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری سازمان منجر می‌شود. یعنی اینکه در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایدار خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است [۱۹].

دوم، بخاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند. بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا نمودن مزیت‌های رقابتی خود باشد.

#### ۲-۳- عملکرد سازمانی

امروزه در فضای رقابتی، کسب و کارها در تلاشند تا با ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق ارتقاء عملکرد سازمانی رونق یابند و خود را با تغییرات نوظهور انطباق دهند [۴].

عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین سازه‌های مورد بحث در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید. ولی به طور کلی در خصوص این که متغیرها و شاخص‌های عملکرد سازمانی کدامند، هنوز توافق نظر کاملی

در بین صاحب‌نظران وجود ندارد [۵]. همواره در اکثر سازمان‌های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده‌ای هم از دریافته‌های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافته‌های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. از جمله شاخص‌های عینی عملکرد سازمانی می‌توان به شاخص‌های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری، و سود هر سهم بازده سهام، اشاره کرد [۵]. این شاخص‌ها شاخص‌های سنتی عملکرد نیز هستند [۴].

شاخص‌های ذهنی عملکرد سازمانی بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شود که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذینفع سازمان شکل می‌گیرد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به رضایت‌مندی مشتری، رضایت‌مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و غیره اشاره کرد [۵]. این شاخص‌ها به موفقیت‌های سازمان اشاره دارند.

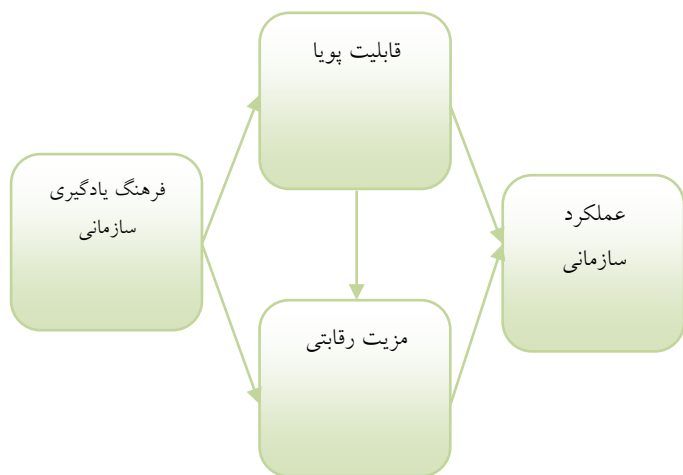
#### ۳- پیشینه پژوهش

- شعبان مرادی و همکاران در سال ۱۳۹۱ پژوهشی تحت عنوان "تبیین فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان" انجام دادند. آن‌ها با اذعان به اهمیت ارتباطات در سازمان به بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد ارتباطی سازمان پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل‌های آماری حاکی از تأیید دو فرضیه از سه فرضیه پژوهش است. همچنین اهمیت بالای فرهنگ گروهی در بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از یافته‌های جانبی این تحقیق است.
- در سال ۱۳۹۲ انصاری و همکاران مقاله‌ای تحت عنوان "ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیریت دانش دارد و ساختار سازمانی نیز کمترین تأثیر را دارد که این می‌تواند از عدم وجود ساختار سازمانی منسجم در شرکت‌های متوسط و کوچک در ایران ناشی شود.
- در سال ۱۳۹۲ رضایی دولت‌آبادی و همکاران در مقاله‌ای به عنوان "طراحی مدل تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی با رویکرد پدافند غیرعامل" به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تسهیم دانش کارکنان و ایجاد چابکی در مهار شرایط بحرانی سوانح آتی با رویکرد پدافند غیرعامل پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمان، پیش‌بینی‌کننده‌ی معناداری

- لین و وو در سال ۲۰۱۳ به بررسی قابلیت‌های پویا با توجه به رویکرد منبع محور پرداختند یافته‌های تحقیق نشان داد که قابلیت‌های پویا بر روی عملکرد بنگاه‌ها تأثیرگذار است و از بین سه نوع قابلیت پویا، بعد یادگیری از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است.
- جیانو و همکاران در سال ۲۰۱۳ به بررسی رابطه پویایی محیط، قابلیت‌های پویا و عملکرد بنگاه پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد که قابلیت‌شناسایی فرصت‌ها و قابلیت‌پیکره‌بندی مجدد بر روی عملکرد بنگاه، بسیار تأثیرگذار است. سایر قابلیت‌های رقابتی نیز در شرایط بسیار پویای محیط بر روی عملکرد بنگاه تأثیرگذار است.

#### ۴- فرضیات و مدل مفهومی پژوهش

مدل این پژوهش برگرفته از مدل هونگ و همکاران (۲۰۱۰) و آدنیان و همکاران (۲۰۱۲) و محمود و حنفی (۲۰۱۳) و مک کنون و همکاران (۲۰۱۴) می‌باشد. هونگ و همکاران در سال (۲۰۱۰) به بررسی فرایند قابلیت پویا و فرهنگ یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد پرداختند. آدنیان و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی قابلیت‌های پویا و مزیت رقابتی پرداختند. محمود و حنفی (۲۰۱۳) و تأثیر مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی پرداختند. مک‌کنون و همکاران (۲۰۱۴) به بررسی قابلیت‌های پویا و عملکرد پرداختند.



نمودار (۱): مدل مفهومی پژوهش

#### ۵- فرضیات پژوهش:

- فرضیه ۱: فرهنگ یادگیری سازمانی و قابلیت پویا رابطه مثبت و معناداری دارد.
- فرضیه ۲: قابلیت پویا و مزیت رقابتی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند.
- فرضیه ۳: مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

- نسبت به تسهیم دانش کارکنان است. به عبارت دیگر فرهنگ سازمان بر تسهیم دانش اثرگذار است.
- در سال ۱۳۹۳ اکبری و اسماعیل زاده مقاله‌ای با عنوان "نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی" ارائه کردند. با توجه به تحلیل‌های انجام گرفته، سه قابلیت یکپارچگی، یادگیری و پیکره‌بندی به عنوان قابلیت‌های پویا شناسایی شدند و مشخص گردید که همه آن‌ها بر روی مزیت‌های رقابتی تأثیرگذارند و اینکه بعد یادگیری از ابعاد قابلیت‌های پویا بیشترین تأثیرگذاری را بر روی مزیت‌های رقابتی دارد.
- هونگ و همکاران (۲۰۱۰) مطالعه‌ای در رابطه با قابلیت‌های پویا و اثر فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد انجام دادند. این مطالعه تجربی با بهره‌گیری از داده‌های نظرسنجی صنعت فناوری پیشرفته تایوان، یک مدل یکپارچه از قابلیت‌های پویا مورد آزمایش قرار گرفت و نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی با میانجی‌گری قابلیت‌های پویا به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد.
- جیمز و واله در سال ۲۰۱۱ در مقاله‌ای تحت عنوان "نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد" به بررسی رابطه‌ی بین نوآوری و عملکرد سازمانی پرداختند. نتایج حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی است. همچنین نقش متغیر میانجی نوآوری در رابطه‌ی بین یادگیری سازمانی و عملکرد به اثبات رسید.
- در مطالعه آدنیان و جوهانسون (۲۰۱۲) به بررسی قابلیت پویا به منظور دستیابی به مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط آفریقای جنوبی پرداخته شد و نتایج آماری نشان داد که قابلیت پویایی به تنهایی نمی‌تواند به مزیت رقابتی منجر شود. این مطالعه درباره ساخت چهار نوع قابلیت پویایی (جذب، تطبیق، ابداع و قابلیت‌های شبکه) شامل قابلیت‌های تشخیص، یکپارچه‌سازی و رفتاری است. این یافته‌ها نشان داد قابلیت پویا اثرات قابل توجهی بر مزیت رقابتی، ارزش شرکت‌های کوچک و متوسط، منابع کمیاب، بی‌نظیر و غیرقابل تعویض برای دستیابی به مزیت رقابتی در محیط کسب‌وکار به سرعت در حال تغییر دارد.
- مک‌کنن و همکارانش در سال ۲۰۱۳ به بررسی تأثیر توانمندی‌های پویا بر عملکرد بنگاه‌ها در شرایط بحران مالی پس از سال ۲۰۰۸ پرداخته‌اند. تحلیل‌های ایشان نشان می‌دهد که توانمندی‌های پویا موجب پذیرش تغییرات در سازمان، پذیرش تغییرات در سازمان موجب عملکرد بالاتر نوآوری و عملکرد نوآوری موجب تطابق بیشتر سازمان با محیط بیرونی می‌شود.

(۱۳۸۸)، مقادیر بین یک تا پنج را برای شاخص NC قابل قبول می‌دانند.

مقادیر قابل قبول برای شاخص‌های NFI، NNFI، GFI بیشتر از ۰/۹۰ و برای شاخص RMSEA کمتر از ۰/۱ و همچنین برای RMR کمتر از ۰/۰۵ است.<sup>۴</sup>

جدول (۱): پرسشنامه پژوهش

منبع سؤالات	زیر متغیر	متغیر
یوهان هونگ و همکاران (۲۰۱۰)	سطح فردی	فرهنگ یادگیری سازمانی
	سطح گروهی	
	سطح سازمانی	
یوهان هونگ و همکاران (۲۰۱۰)	ظرفیت استراتژیک سازمان	قابلیت پویا
	قابلیت نوآوری تحقیق و توسعه	
	توانایی مدیریت سازمان	
لیو و همکاران (۲۰۰۶)	قیمت	مزیت رقابتی
	کیفیت	
	اطمینان تحویل خدمات	
	نوآوری ارائه خدمات	
	زمان تحویل	
نیکلاس و سردان (۲۰۱۱)	عملکرد مالی	عملکرد سازمان
	عملکرد غیر مالی	

<sup>۴</sup> NC: کای اسکور بهنجار با نسبی؛ RMSEA: شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد؛ NFI: شاخص برآزش هنجار شده؛ NNFI: شاخص برآزش هنجار نشده؛ GFI: شاخص نیکویی برآزش؛ RMR: شاخص ریشه میانگین مربعات باقیمانده

فرضیه ۴: فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد.

فرضیه ۵: قابلیت پویا و مزیت رقابتی در رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان نقش متغیر میانجی دارد.

## ۶- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد بانکهای استان گیلان می‌باشند.

لیست عناوین بانکها و موسسات اعتباری مجاز در سایت بانک مرکزی (به آدرس: <http://www.cbi.ir/simplelist/1541.aspx>) وجود دارد که شامل بانک های تجاری دولتی، بانکهای تخصصی دولتی، بانکهای غیر دولتی، بانکهای قرض الحسنه و ... می باشند.

در پژوهش حاضر در گام اول کلیه بانکهای دولتی و خصوصی (شعب مرکزی) در استان گیلان به عنوان جامعه مورد مطالعه انتخاب شدند و سایر موسسات و بانکها در نظر گرفته نشدند. و بر این اساس تعداد این بانکها در برابر با ۲۸ بانک می‌باشد.

در گام دوم تعداد کل مدیران، معاونین و کارشناسان ارشد ۲۷ بانک مورد نظر، تعیین گردید که با توجه به بررسی های صورت گرفته تعداد این افراد (که جامعه آماری پژوهش را تشکیل می دهند) در حدود ۳۲۰ نفر می باشد. با استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران در سطح خطای ۰/۰۵ و P برابر با ۰/۵، حجم نمونه ۱۷۵ نفر تخمین زده شد. به دلیل اینکه احتمال می‌رفت برخی از پرسشنامه‌ها بازگشت داده نشود، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۱۸۰ عدد بازگشت داده شد.

پرسشنامه تحقیق شامل ۴۰ سؤال است که اطلاعات مربوط به سؤالات در جدول ۱ قابل مشاهده است.

تمامی سؤالات با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت اندازه‌گیری شده‌اند. به منظور اطمینان از روایی محتوا، از نظر اساتید و صاحب‌نظران در این حوزه بهره گرفته شد. روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت و با توجه به بالاتر بودن بار عاملی کلیه شاخصها از عدد ۰/۵ روایی سازه تایید گردید.

پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که برای سؤال‌های مربوط به مؤلفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی، قابلیت پویا، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی و کل پرسشنامه به ترتیب برابر با ۰/۸۶، ۰/۹۴، ۰/۹۲، ۰/۷۸ و ۰/۹۶ درصد است که نشان‌دهنده پایایی ابزار است. در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌ها و تعیین تأثیر متغیرهای مکنون از مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۳</sup>، نرم‌افزار لیزرل ۸/۵۰ استفاده شد.

در پژوهش حاضر در دو بخش از معادلات ساختاری استفاده شد. در بخش اول برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری و در بخش دوم به منظور سنجش مدل و معناداری روابط بین متغیرها از تحلیل مسیر بهره گرفته شد. شاخص‌های برآزش مناسب مدل بسیار هستند.

در این تحقیق از ۶ شاخص معروف و مهم استفاده شد. شوماخر و لومکس

<sup>۳</sup> Structural Equation Modeling

## ۷- یافته های پژوهش

جدول (۲): شاخص‌های برازش مدل کامل پژوهش

شاخص برازش					
RMR	GFI	NNFI	NFI	RMSEA	NC
۰/۰۴۱	۰/۹۷	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۰۹۳	۳/۳۶

۷-۱- تحلیل عاملی تأییدی و برازش مدل‌ها

قبل از ورود به مرحله آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش ابتدا از صحت مدل‌های اندازه‌گیری اطمینان حاصل شد که این کار به‌وسیله تحلیل عاملی تأییدی انجام گردید و بار عاملی<sup>۵</sup>، یا ارتباط بین متغیرهای مکنون (عامل‌های به دست آمده) و متغیرهای مشاهده شده (سؤال‌ها) مورد بررسی قرار می‌گیرد. بار عاملی معرف همبستگی عامل با شاخص مربوطه است. تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به مقدار (T-Value) صورت می‌گیرد. در صورتی که این میزان کوچک‌تر از ۱/۹۶- و بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، این رابطه تأیید می‌شود. با توجه به یافته‌ها، مدل-های قابلیت‌های مدیریت فناوری اطلاعات، قابلیت‌های سازمانی و عملکرد سازمانی نشان داد که تمامی بارهای عاملی و شاخص آماره t در سطح قابل قبولی هستند. همه سؤال‌های مربوط به عوامل دارای مقدار بار عاملی بالاتر از ۰/۵ هستند و مقدار t برای همه سؤال‌ها بالاتر از ۱/۹۶ است که معنادار بودن تمام روابط بین هر عامل با شاخص را نشان می‌دهد. شاخص‌های برازش مربوط به تمامی مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که مدل‌های اندازه‌گیری مربوط به هر عامل مناسب هستند، زیرا شاخص NC، در بازه مطلوب بین یک و پنج قرار دارد. مقدار RMSEA زیر ۰/۱ و RMR زیر ۰/۰۵ بوده و مقادیر سایر شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹۰ است که مقادیر مطلوبی هستند.

## ۷- بررسی فرضیات پژوهش

مدل ساختاری جزئی از مدل معادله ساختاری است که نشان می‌دهد متغیرهای پنهان (و گاهی اوقات آشکار) چگونه بر یکدیگر اثر می‌گذارند. پس از اطمینان نسبی از قابل قبول بودن مدل‌های عاملی تأییدی حاضر در مدل معادله ساختاری تدوین شده در موقعیتی هستیم که می‌توانیم به برآورد و آزمون مدل مفهومی پژوهش از طریق مدل یابی معادلات ساختاری دست بزنیم (قاسمی، ۱۳۸۹). دلیل استفاده از این روش آن است که این مدل قابلیت این را دارد که به جای بررسی دو به دو و منفک متغیرها، روابط همه متغیرها را به طور همزمان تحلیل کند. رویکرد SEM، روش جامعی برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می‌باشد (شوماخر و لومکس، ۱۳۸۸). از آنجا که مدل مفهومی پژوهش در صدد بررسی روابط علی میان متغیرهاست؛ به منظور فراهم شدن امکان تحلیل همزمان روابط متغیرها، روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده و در تحلیل مدل از نرم‌افزار LISREL که یکی از نرم‌افزارهای شناخته شده‌ی اجرای مدل‌های معادلات ساختاری است استفاده شد. نتایج مربوط به شاخص‌های برازش مدل کامل پژوهش در جدول ۲ قابل مشاهده است.

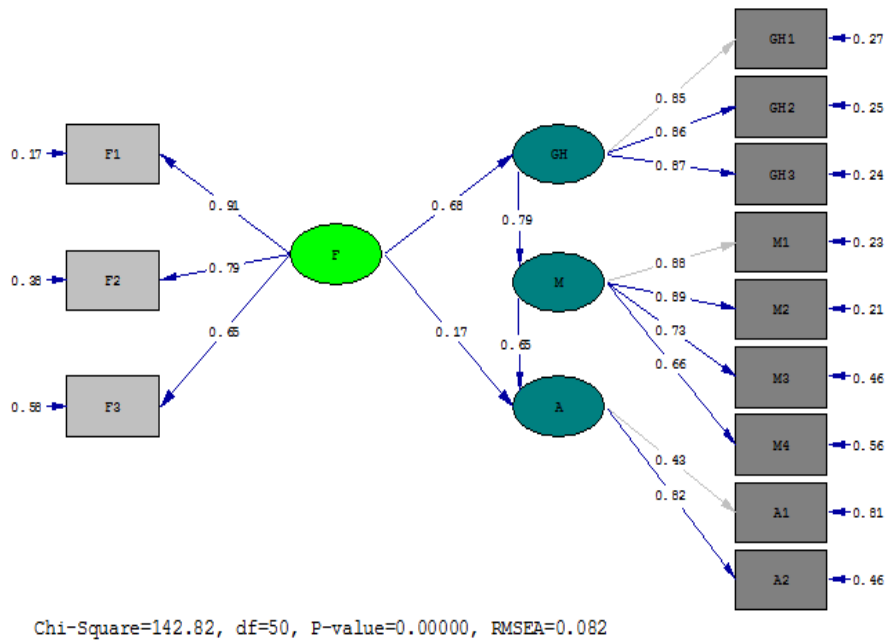
## ۸- جمع بندی و نتیجه گیری

جهت بررسی فرضیات پژوهش و بررسی نقش همزمان دو متغیر میانجی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. یافته‌های بدست آمده نشان می‌دهند مدل ساختاری پژوهش مدل مناسبی است زیرا مقدار کای دو به هنجار در بازه‌ی مطلوب بین یک تا پنج قرار دارد (۳/۷۹). مقدار RMSEA زیر ۰/۱ و RMR زیر ۰/۰۵ بوده و مقادیر سایر شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹۰ می‌باشد که همگی مقدار مطلوبی هستند. یافته‌های بدست آمده از فرضیه اول پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی و قابلیت پویا رابطه موثر و معناداری دارند. بر این اساس نتایج بدست آمده از میزان ضریب تعیین مدل پژوهش این رابطه برابر با ۰/۶۸ بوده و با توجه به مقدار سطح معناداری بالاتر از ۱/۹۶ این رابطه معنادار می‌باشد. یافته‌های فرضیه اول با تحقیق شعبان مرادی و همکاران در سال ۱۳۹۱ که به اهمیت ارتباطات در سازمان به بررسی و تبیین فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد ارتباطی

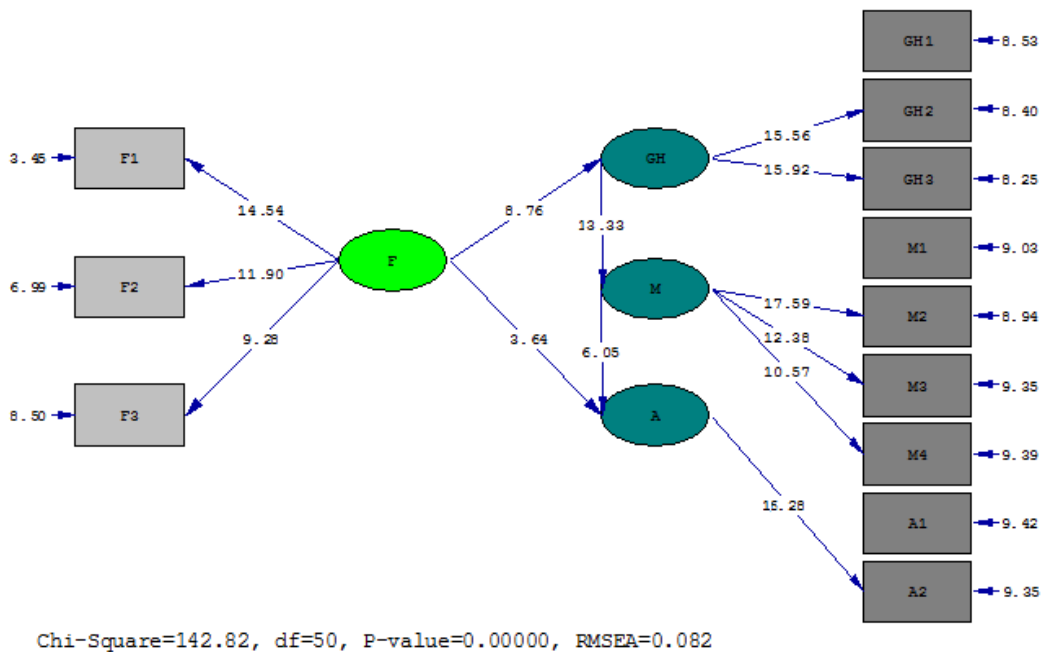
<sup>5</sup> Factor Loading

سازمانی مشاهده نموده اند و تحقیق هونگ و همکاران (۲۰۱۰) مطالعه‌ای در رابطه با قابلیت‌های پویا و اثر فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد انجام دادند همخوانی دارد.

سازمان پرداختند و یافته‌های پژوهش رضایی دولتی آبادی و همکاران در سال ۱۳۹۲ مطابقت دارد. همچنین یافته‌ها با تحقیق شیوا و آلگر در سال ۲۰۰۸ که ارتباط مثبت و معناداری بین یادگیری سازمانی و عملکرد



نمودار (۲): نتایج تحلیل مسیر مدل اصلی پژوهش در حالت استاندارد



نمودار (۳): نتایج تحلیل مسیر مدل اصلی پژوهش در حالت معناداری



یافته‌های بدست آمده از فرضیه دوم پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت پویا و مزیت رقابتی رابطه موثر و معناداری دارند. بر این اساس نتایج بدست آمده از میزان ضریب تعیین مدل پژوهش این رابطه برابر با ۰/۷۹ بوده و با توجه به مقدار سطح معناداری بالاتر از ۱/۹۶ این رابطه معنادار می‌باشد.

یافته‌های فرضیه دوم با مطالعه اکبری و اسماعیل زاده در سال ۱۳۹۳ که به بررسی نقش قابلیت‌های پویا در خلق مزیت رقابتی اقدام کرده‌اند مطابقت دارد. همچنین یافته‌ها با مطالعه جیانو و همکاران (۲۰۱۳) که به بررسی رابطه پویایی محیط، قابلیت‌های پویا و عملکرد بنگاه پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت شناسایی فرصت‌ها و قابلیت پیکره بندی مجدد بر روی عملکرد بنگاه، بسیار تأثیرگذار است.

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش و لزوم توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی به عنوان یکی از عوامل مهم در کسب مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد سازمانی پیشنهادات زیر برای مدیران و مسئولان در حوزه بانکی مطرح می‌گردد:

همچنین در تحقیق لین و وو (۲۰۱۳)، که به بررسی قابلیت‌های پویا با توجه به رویکرد منبع محور پرداختند و به این نتیجه رسیدند که قابلیت‌های پویا بر روی عملکرد بنگاه‌ها تأثیرگذار است و از بین سه نوع قابلیت پویا، بعد یادگیری از تأثیرگذاری بیشتری برخوردار است نیز نتایج مشابهی بدست آمده است.

- ✓ ایجاد شرایط لازم برای اینکه کارکنان لزوم یادگیری مهارت‌های لازم برای انجام وظایف در آینده را تشخیص دهند.
- ✓ ارائه پاداش در قبال یادگیری و فرایندهای یادگیری سازمانی در بانکها و لزوم پرداختن و جدی تلقی کردن این موضوع در محیط‌های بانکی به عنوان یک موضوع جدی باید مدنظر قرار گیرد.

یافته‌های بدست آمده از فرضیه سوم پژوهش نشان می‌دهد که مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی رابطه موثر و معناداری دارند. بر این اساس نتایج بدست آمده از میزان ضریب تعیین مدل پژوهش این رابطه برابر با ۰/۶۵ بوده و با توجه به مقدار سطح معناداری بالاتر از ۱/۹۶ این رابطه معنادار می‌باشد.

- ✓ ایجاد فضای مبتنی بر اعتماد تا افراد به شکل آزادانه به تبادل صادقانه و آزاد اطلاعات و دانش بپردازند و به شکل مطلوبی به نظرات سایرین توجه کنند.

یافته‌های فرضیه سوم با تحقیقات با پژوهش کالکان در سال ۲۰۰۲ که به بررسی عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی با توجه به رویکرد منبع محور پرداخته‌اند و پژوهش لی و همکاران (۲۰۰۶) مطابقت دارد. همچنین یافته‌ها با پژوهش زو و همکاران (۲۰۰۹) که به بررسی رابطه مزیت رقابتی و عملکرد پرداختند و تحقیق هونگ و همکاران (۲۰۱۰) مطابقت دارد.

- ✓ ایجاد روحیه و پتانسیل برای اینکه کارکنان وقت و زمان خود را برای دیگران صرف نمایند و به ایجاد زمینه برای فعالیت مشترک بیندیشند.

در این پژوهش رابطه بین قابلیت‌های پویا و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد بررسی شد.

- ✓ توجه به همخوانی و هماهنگی نیازهای فردی افراد و تیم‌ها با اهداف سازمانی و برقراری زمینه برای تبادل نظر و بحث و گفتگو صرف نظر از ویژگی‌های متفاوت فرهنگی، از عوامل مهمی است که می‌تواند به گسترش فرهنگ یادگیری سازمانی کمک نماید.

یافته‌های بدست آمده از فرضیه چهارم پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه موثر و معناداری دارند. بر این اساس نتایج بدست آمده از میزان ضریب تعیین مدل پژوهش این رابطه برابر با ۰/۱۷ بوده و با توجه به مقدار سطح معناداری بالاتر از ۱/۹۶ این رابطه معنادار می‌باشد. نتایج بدست آمده از فرضیه چهارم با تحقیق شعبان مرادی و همکاران در سال ۱۳۹۱ و هونگ و همکاران در سال ۲۰۱۰ همخوانی دارد که در این پژوهشها نقش فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد و دیگر خروجیهای سازمانی مورد تایید قرار گرفته است.

- ✓ آموزش افراد برای تمرکز بیشتر بر وظایف و ایجاد زمینه برای بحث و گفتگو به شکل گروهی از دیگر پیشنهادات در این زمینه است.

نتایج بدست آمده از فرضیه پنجم پژوهش نشان می‌دهد که ضریب مسیر فرهنگ یادگیری سازمانی به قابلیت پویا ( $\gamma=0/68$  و  $t=8/76$ )، ضریب مسیر قابلیت پویا به مزیت رقابتی ( $\beta=0/79$  و  $t=13/33$ ) و ضریب مسیر مزیت رقابتی به عملکرد سازمانی ( $\beta=0/65$  و  $t=6/05$ ) از لحاظ آماری معنادار است. علاوه بر این رابطه غیر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی و عملکرد از طریق قابلیت پویا و مزیت رقابتی ( $0/349 = 0/65 \times$ )

- ✓ به مدیران بانکها پیشنهاد می‌گردد ضمن کنترل کارکنان همواره به عنوان مربی و منتور در کنار کارکنان بوده و زمینه برای یادگیری و آموزش‌های ضمن خدمت در محیطی آرام را برای کارکنان فراهم نمایند.

- ✓ در نهایت پیشنهاد می‌گردد که زمینه و زیرساخت‌های مناسب برای دسترسی آزاد به اطلاعات و لزوم توجه به دادن حق انتخاب به افراد همواره مورد توجه مدیریت باشد.
  - پرداختن به این بعد از مدل تحقیق در واقع توجه به عوامل درون سازمانی و ایجاد محیطی مناسب برای انجام فعالیت‌های دانش محور و مبتنی بر یادگیری و حرکت به سمت سازمان یادگیرنده است.
- همچنین به منظور تحقیقات آتی موارد زیر پیشنهاد می‌گردد :
- در این پژوهش رابطه یکی از انواع فرهنگ سازمانی با عنوان فرهنگ یادگیری سازمانی بر سایر متغیرها در قالب یک مدل مفهومی مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌گردد که در پژوهش‌های آتی، نقش فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌ها و نرم‌های سازمانی در قالب یک مدل مفهومی مورد بررسی قرار گیرد.
  - در این پژوهش نقش یکی از زیر متغیرهای مربوط به عوامل مهم سازمانی یعنی فرهنگ یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی نقش سایر عوامل سازمانی و زیرمجموعه‌های آنها همچون ارتباطات و ساختار سازمانی مورد توجه قرار گیرد.
  - در پژوهش حاضر به دو خروجی مهم سازمانی یعنی عملکرد و مزیت رقابتی پرداخته شده است پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی سایر متغیرها همچون نوآوری، انعطاف پذیری و ... مورد بررسی قرار گیرند.
  - پژوهش حاضر به بررسی مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی و رابطه‌ی آن با قابلیت پویا، مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری پرداخته است. با توجه به اهمیت بومی‌سازی مفاهیم سازمانی در کشور و با توجه به اینکه اهداف و مأموریت‌ها، سازوکارها، رویه‌ها و ساختارهای سازمان‌های تولیدی- خدماتی و دولتی- غیردولتی اغلب با هم تفاوت‌هایی دارند؛ به منظور تعمیم یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدل حاضر در سازمان‌های دیگر اعم از صنایع همگون و ناهمگون، مورد بررسی قرار گیرد.

منابع و مآخذ

- [18] Barney, J. & Wright, P. M. (2001). **On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage**. Human Resource Management, 37. 31-46
- [19] Barney, J, 1991. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 99-120.
- [20] Appelbaum, Steven H. (2000), **The competitive advantage of organizational learning**, Journal of Workplace Learning; Volume: 12 Issue: 12.
- [۱] عباسی، عنایت، حجازی، یوسف (۱۳۸۹). نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۶۱-۷۹
- [۲] حاجی پور، بهمن و کاشانی، نظریور (۱۳۸۹). اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آنها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه گذاری غدیر). اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول.
- [۳] راستخی، سعید، ذبیحی لهرمی، المیرا (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در صنعت پتروشیمی ایران طی دوره زمانی ۱۳۸۱ - ۸۵ تحقیقات اقتصادی « شماره ۸۴ علمی-پژوهشی (۲۶ صفحه - از ۹۳ تا ۱۱۸).
- [۴] سنجقی، محمد ابراهیم، فرهی بوزنجانی، برزو، حسینی سرخوش، سید مهدی، حاجی شفیعی، جمال. (۱۳۹۰). اثر میانجی گری فرهنگ انطباق پذیری بر رابطه ی بین رهبری تحول آفرین و نوآوری سازمانی. بهبود مدیریت، شماره ۳ (پیاپی ۱۴)، ص ۱۳۹-۱۲۲.
- [۵] ایزری، مهدی، رنجبریان، بهرام، فتیحی، سعید، قربانی، حسن. (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازار گرای و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری. چشم انداز مدیریت، شماره ۳۱، ص ۴۲-۲۵.
- [6] Hsieh, C. T. (2015). **Implementing self-service technology to gain competitive advantages**. Communications of the IIMA, 5(1), 9.
- [7] Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). **Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce**. Business & Society, 39(3), 254-280.
- [8] 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.
- [9] Schein, E. H. (1995). **Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational transformation**: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- [10] Harvey, G., Skelcher, C., Spencer, E., Jas, P., & Walshe, K. (2010). **Absorptive capacity in a non-market environment**. Public Management Review, 12(1), 77-97.
- [11] Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., Wu, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). **Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry**. International business review, 20(2), 213-225.
- [12] Jantunen, A. (2005). **Knowledge-processing capabilities and innovative performance: an empirical study**. European Journal of Innovation Management, 8(3), 336-34.
- [13] Burke, R. J. (2015). **Creating a Learning Culture in Startup Organizations**. Effective Executive, 18(2), 34.
- [14] Prewitt, V. (2003); **"Leadership development for learning organizations"**; Leadership & Organization Development Journal; 24(2), (58-61).
- [15] Hsiu-Yen, H. (2009). **"Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn"**. Ph.D. thesis. St. Paul, MN: University of Minnesota.
- [16] Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007). **Dynamic capabilities: A review and research agenda**. The International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.
- [17] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, 18 (7), 509-533.