

## تأثیر تغییر استراتژیک با یادگیری سازمانی و پویایی محیطی بر عملکرد سازمانی

الیاس لعل کاظمیان\*، سعید جعفری تیتکانلو\*\*

### چکیده

با گسترش شبکه بانکی کشور، رقابت شدیدی در این صنعت حاکم شده است و در این فضای رقابتی بانک‌ها در جستجوی شناسایی عواملی هستند تا در جهت بهبود عملکردشان مؤثر واقع گردند. در این راستا هدف از این پژوهش بررسی روابط میان تغییر استراتژیک، یادگیری سازمانی و پویایی محیطی و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی بانک ملت مشهد و نیز تحلیل نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی و اثر تعدیل‌گری پویایی محیطی است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، جزء پژوهش‌های میدانی محسوب می‌شود. در این مطالعه بر اساس جدول کرجسی - مورگان از میان جامعه آماری ۱۸۰ نفری از معاونین و رؤسای شعب و مدیران ادارات سازمان مرکزی بانک، تعداد ۱۱۸ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. روایی محتوای پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان و سنجش پایایی آن با محاسبه ضرایب آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار تغییر استراتژیک بر دو متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی است. همچنین پویایی محیطی نیز بر دو متغیر عملکرد سازمانی و تغییر استراتژیک تأثیر مثبت و معناداری دارد. از طرفی علاوه بر تأیید اثر مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی، نقش میانجی‌گری جزئی یادگیری سازمانی در رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی تأیید شد. در انتها اثر تعدیل‌گری پویایی محیطی بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار نگرفت.

کلیدواژه‌گان: تغییر استراتژیک؛ یادگیری سازمانی؛ پویایی محیطی؛ عملکرد سازمانی.

## ۱. مقدمه

امروزه برای رقابت در اقتصاد جهانی، تمامی سازمان‌ها می‌بایست جهت حفظ بقاء، همانند موجودات زنده رفتار کرده و خود را به طور مستمر با محیط بیرون سازگار نمایند [۳۳]. چرا که محیط کس و کار به شدت رقابتی بوده و نرخ تغییرات به شکل فزاینده‌ای رو به افزایش است و آنچه باید به طور مستمر مورد توجه و ارزیابی تمامی سازمان‌ها قرارگیرد میزان پویایی‌ها و تغییرات در محیط کسب‌وکار است. از جمله تغییرات خرد و کلان محیطی می‌توان به اعمال تغییر در قوانین از سمت مراجع دولتی، کاهش ارزش پول ملی و نوسانات نرخ ارز، افزایش قیمت حامل‌های انرژی، جنگ با تروریسم، شیوع یک بیماری همه‌گیر و یا حتی وجود نقطه قوت در یکی از رقبای به واسطه معرفی محصول و یا خدمتی جدید اشاره کرد. این تغییرات و آشفتگی‌های محیطی از آن جهت حائز اهمیت می‌باشند که می‌توانند برای سازمان به یک فرصت و یا تهدید تبدیل شوند [۲۲]؛ بنابراین، باتوجه به سرعت تغییرات محیطی و پویایی‌های محیط کسب و کار، اعمال تغییر در استراتژی سازمان در جهت همسو شدن با محیط امری اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود و تمامی سازمان‌ها می‌بایست یاد بگیرند تا برای حفظ بقاء و رقابت‌پذیری بیشتر به شکل موşkافانه‌ای به پیش‌بینی و شناسایی تغییرات پرداخته و به طور هوشمندانه‌ای نسبت به عوامل محیطی واکنش نشان داده و تغییر استراتژیک را به موقع و به تناسب با محیط اعمال کنند تا در نهایت علاوه بر بهبود در عملکرد به مزیت رقابتی نیز دست یابند. در این راستا بر اساس تحقیقات انجام گرفته در ادبیات تغییر استراتژیک، عملکرد یک سازمان ارتباطی نزدیک با استراتژی آن سازمان دارد زیرا این استراتژی است که می‌تواند سازمان را از حیث رقابت‌پذیری توانمند ساخته و در نهایت به بهبود در عملکرد بیانجامد. از طرفی تغییر در استراتژی سازمان در جهت همسو شدن با تغییرات محیطی همواره با چالش‌هایی مواجه است به طوری که مطالعات انجام گرفته در سال‌های اخیر نشان می‌دهند همان‌طور که تغییر در استراتژی باعث بهبود در عملکرد سازمانی می‌گردد، این امر می‌تواند به شکلی منفی نیز بر عملکرد اثرگذار باشد. همچنین تحقیقات انجام گرفته در حوزه تغییرات استراتژیک همواره با چالش‌هایی از جانب کارکنان سازمان و مقاومت آن‌ها در برابر اعمال تغییرات مواجه شده‌اند. در این راستا به طور مشخص مطالعات تحول سازمانی مقاومت کارکنان در برابر تغییر را یکی از عوامل مهم حاصل از تغییر استراتژیک شناسایی کرده‌اند [۴۵]؛ لذا، عنصری همچون یادگیری در سازمان می‌تواند با کسب دانش و اطلاعات لازم در جهت ارتقای توانمندی‌ها و انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان در همسو شدن با تغییرات محیطی کمک نماید و در نتیجه فرایند تغییر استراتژیک را تسهیل کرده و از تأثیر منفی آن بر عملکرد بکاهد.

از طرفی صنعت بانکداری در جهان همواره از اهمیت بالایی برخوردار بوده و تأثیر استراتژی‌ها و عملکرد این صنعت به شکل مستقیم و یا غیرمستقیم بر اقتصاد کشورها غیرقابل‌انکار است. به طور مثال: تحقیقات انجام گرفته به نقش پررنگ این صنعت در شکل‌گیری بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ اشاره نموده که در پی آن اتفاق نه‌تنها میلیون‌ها نفر در اروپا و آمریکا شغل خود را از دست دادند، بلکه باعث شد تا بیش از ۱۰ میلیون نفر در زیرخط فقر قرار گیرند [۶۴]. در همین راستا می‌توان از میان صنایع تولیدی و خدماتی فعال در کشور، صنعت خدمات مالی را از جمله مهم‌ترین و تأثیرگذارترین صنایع خدماتی در اقتصاد ایران برشمرد، زیرا این صنعت در بازار پول همواره نقشی اساسی را ایفا کرده و عملکرد آن بر سایر بخش‌های اقتصاد می‌تواند به شکل قابل‌توجهی اثرگذار باشد.

همچنین با ظهور بانکداری دیجیتال و ارائه خدمات مبتنی بر بانکداری الکترونیک، محیط کسب‌وکار در این صنعت دگرگون شده است چرا که بانکداری دیجیتال یک رویکرد مبتنی بر فناوری برای تحول کل بانک بوده و لازمه دیجیتالی شدن بانکداری، علاوه بر تحول در محصولات و خدمات، ایجاد تغییراتی در معماری سازمانی بانک همچون ساختارها، فرایندها، روال‌های تصمیم‌گیری، منطبق تخصیص منابع، طرح‌های پاداش مبتنی بر

عملکرد و غیره است. در همین راستا با ظهور خدمات مبتنی بر بانکداری الکترونیک در جهان نه تنها شاهد افزایش شدت رقابت در این صنعت می‌باشیم بلکه امروزه، شعب تنها کانال‌های ارتباطی با مشتریان نبوده و افزایش مشتریانی که از کانال‌های غیرحضوری استفاده می‌کنند باعث کاهش بازگشت سرمایه در شعب موجود شده است و گسترش شعب تنها بار مالی اضافه‌ای را بر بانک‌ها تحمیل می‌کند. برای مثال: نتایج حاصل از تحقیقات انجام‌گرفته در بریتانیا نشان داده‌اند که با ظهور بانکداری دیجیتال و تمایل مشتریان به استفاده از این خدمات باعث تعطیل شدن بیش از ۶۰۰ شعبه بانکی در این کشور شده است [۴۴]. به علاوه تغییرات در قوانین دولتی و تصمیمات کلان و سیاست‌های پولی و همچنین افزایش تعداد مؤسسات ارائه‌دهنده خدمات مالی در سال‌های اخیر باعث می‌شود تا محیط کسب‌وکار بانک‌ها با پویایی‌های محیطی قابل‌ملاحظه‌ای مواجه شود و در نهایت عملکرد آن‌ها تحت تأثیر قرار گیرد.

باید توجه داشت که بازار خدمات مالی در ایران نیز در سه دهه اخیر با تغییرات اساسی در قوانین و ساختار نظام بانکی کشور در کنار ظهور بانکداری الکترونیک همواره در حال تغییر بوده و در تلاش برای کم کردن فاصله خود با استاندارد بانکداری جهانی است. به همین منظور سیستم بانکداری می‌بایست به تدریج به سمت مدل بانکداری جامع حرکت کند که در نتیجه این امر، استراتژی‌های بانک‌ها به تدریج از سپرده محوری به سمت محصول محوری و درآمدهای غیر مشاع و کارمزدی سوق پیدا می‌کند که باعث رقابت هر چه بیشتر در میان ارائه‌دهندگان خدمات مالی خواهد شد و عملکرد تمامی فعالان در این صنعت را تحت تأثیر قرار خواهد داد [۶۲]؛ لذا، آنچه حائز اهمیت است این نکته است که امروزه بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی فعال در این صنعت باید یاد بگیرند تا با اتخاذ استراتژی‌های مناسب و به‌موقع بتوانند تغییرات را به فرصت تبدیل کرده و با محیط همواره در حال تغییر، خود را هماهنگ سازند.

در نهایت با مرور بر تحقیقات انجام‌گرفته در ادبیات تغییر استراتژیک درمی‌یابیم که بیشتر تحقیقات انجام گرفته یا در صنایعی به غیر از صنایع خدماتی بوده و یا در کشورهای توسعه‌یافته انجام گرفته‌اند. به علاوه کمتر بر نقش میانجی مؤلفه‌ای چون یادگیری سازمانی با کارکرد درون‌سازمانی و اثر تعدیل‌گر پویایی محیط در نقش یکی از عوامل محیطی خارج از سازمان در رابطه میان تغییرات استراتژیک و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان پرداخته شده است. در نتیجه باتوجه به شکاف موجود در تحقیقات گذشته، پژوهش حاضر در قالب صنایع خدماتی به‌ویژه صنعت بانکداری کشور به بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق می‌پردازد.

## ۲. مبانی و چهارچوب نظری تحقیق

**تغییر استراتژیک.** تحقیقات تغییر استراتژیک بخش قابل توجهی از مطالعات مدیریت استراتژیک را شامل می‌شود چراکه تغییر استراتژیک عاملی مهم در همسو شدن و حفظ هم‌ترازی سازمان‌ها با تغییرات حاصل از رقابت، فناوری و تغییرات بازار شناخته می‌شود و به همین دلیل در چند دهه گذشته مطالعات قابل توجهی در رابطه با چگونگی شکل‌گیری و دلایل و نتایج حاصل از آن بر عملکرد سازمان صورت گرفته است [۳۷]. به‌طور کلی می‌توان تغییر استراتژیک را شامل ورود سازمان به یک بازار جدید و یا تغییر در بازار، تنوع جغرافیایی و یا جهت‌گیری مجدد شناختی در یک سازمان تعریف نمود [۷۱]. در همین راستا با مطالعه در پیشینه تغییر استراتژیک در می‌یابیم که تعاریف متفاوتی از آن ارائه شده و هر یک بر جنبه متفاوتی از این مفهوم متمرکز می‌باشند، به طور مثال: هدف از تغییر استراتژیک شامل انطباق با محیط خارج از سازمان و تأکید بر حد و مرز تغییرات و یا بازیگران دخیل از جمله مدیران ارشد [۴۶]. همچنین غالب تحقیقات این حوزه عموماً بر محتوای تغییر شامل اهداف تغییر، میزان تغییرات و نقش مدیران ارشد و یا فرایند تغییر شامل رویکرد سازمان در مدیریت

تدوین و اجرای تغییر استراتژیک و همچنین چگونگی انطباق سازمان با شرایط محیطی متمرکز است [۱]. در ادامه و در جدول ۱ به برخی از تعاریف موجود با رویکردهای متفاوت از مفهوم تغییر استراتژیک می‌پردازیم. جدول ۱. تعاریف تغییر استراتژیک. منبع: کونیش و همکاران<sup>۱</sup> [۳۸]

تعریف	محقق یا محققین / سال
تغییر استراتژیک شامل تغییر در فعل و انفعال میان فرایندهای از پیش تدوین شده و فرایندهای در حال شکل‌گیری، تحت شرایط به خصوص سازمانی و محیطی است که تغییرات عمده در استراتژی (برای مثال: مأموریت و آمیخته بازار و محصول) و یا سازمان (برای مثال: ساختار، سیستم‌ها، فرهنگ و افراد) را به شکل بنیادی و یا تدریجی هدایت می‌نماید و در نهایت باعث هم‌جهت شدن سازمان با محیطی که در آن فعالیت دارد می‌شود.	گریئر و بهامبری <sup>۲</sup> (۱۹۸۹)
تغییر استراتژیک نه تنها شامل بازتعریف مأموریت و هدف کلی سازمان می‌گردد، بلکه تغییر قابل ملاحظه در اولویت‌های کلی و اهداف خرد را نیز در برمی‌گیرد.	جی‌اُیا و همکاران <sup>۳</sup> (۱۹۹۴)
تغییر استراتژیک را می‌توان تفاوت در شکل، خصوصیت و یا وضعیت یک سازمان در طی زمان و در انطباق با محیط خارجی سازمان تعریف نمود.	رایاگپالان و ایشپراتر <sup>۴</sup> (۱۹۹۷)
تغییر استراتژیک پدیده‌ای مهم شناخته می‌شود چرا که نشان‌دهنده شیوه‌ای است که از آن طریق، سازمان‌ها به حفظ هم‌ترازی خود با تغییر حاصل از رقابت، فناوری و محیط اجتماعی می‌پردازند که گاه و بی‌گاه باعث شکل‌گیری تهدیداتی بر علیه حفظ بقاء و اثربخشی سازمان می‌باشند.	کراتس و زجاج <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)
موضوع تغییر استراتژیک راه‌حلی در انطباق یک سازمان با محیط خارجی آن است، تغییر استراتژیک نه تنها تغییر در ساختارها و فرایندها است بلکه جهت‌گیری شناختی مجدد در سازمان شامل بازتعریف مأموریت و هدف از پیش تعیین شده سازمان با یک تغییر قابل توجه در اولویت‌ها و اهداف کلی شناخته می‌شود.	فیس و زجاج <sup>۶</sup> (۲۰۰۶)
تغییر استراتژیک نشان‌دهنده یک تغییر بنیادی در سازمان است که توسط مدیریت ارشد و به شکلی آگاهانه آغاز شده و باعث ایجاد تغییر در فعالیت‌ها یا ساختار کلیدی می‌گردد. به عبارت دیگر، فرایندی که شامل بازتعریف مأموریت و یا تغییر قابل توجه در اولویت‌ها و اهداف کلی سازمان می‌شود.	مانتره <sup>۷</sup> (۲۰۱۲)

**یادگیری سازمانی.** مفهوم یادگیری سازمانی برگرفته از تحقیقات نظریه‌پردازان علوم سازمانی و مدیریت و دوره زمانی شکل‌گیری تغییرات اساسی اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری است. با اتمام جنگ جهانی دوم و شروع دوران جنگ سرد، شرایطی از رقابت فشرده جهانی ایجاد شد که باعث رشد اقتصادی قابل توجه در ایالات متحده و نوآوری در فناوری گردید. تغییرات مؤسسات آمریکایی اثر قابل توجهی گذاشت و توجه نظریه‌پردازان علوم سازمانی را به مطالعه عواقب حاصل از تغییرات بر مؤسسات جلب نمود [۱۶]. با مروری در تحقیقات پیشین درمی‌یابیم، یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های کلیدی در تحقیقات مربوط به علوم مدیریت و سازمان شناخته می‌شود چرا که تحقیقات نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی نه تنها در توانمندی سازمان در جهت همسو شدن با تغییرات مستمر محیطی امری ضروری محسوب می‌شود بلکه باعث افزایش میزان اثربخشی در مجموعه اقدامات سازمان در جهت بهبود عملکرد و نوآوری در سازمان نیز می‌گردد [۱۷]. امروزه سازمان‌ها برای کسب موفقیت باید تغییر کنند و برای تغییر باید یاد بگیرند؛ بنابراین، یادگیری سازمانی به‌عنوان یک امر ضروری برای سازمان‌های فعال در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی جهت پاسخ‌دهی سریع به شرایط پیش‌بینی نشده در برابر رقبا است و منشأ توسعه دانش سازمانی شناخته می‌شود [۱۴]. با مطالعه پیشینه یادگیری سازمانی در می‌یابیم که

۱. Kunisch et. al.

۲. Greiner & Bhambri.

۳. Gioia et al.

۴. Rajagopalan and Spreitzer.

۵. Kraatz & Zajac.

۶. Fiss & Zajac.

۷. Mantere et. al.

تعاریف متعددی برای آن ارائه شده و هرکدام از صاحب‌نظران از زاویه‌ای متفاوت به تعریف این مفهوم در سازمان پرداخته‌اند که در ادامه و در جدول ۲ به برخی از تعاریف یادگیری سازمانی صاحب‌نظران پیشین می‌پردازیم.

جدول ۲. تعاریف یادگیری سازمانی. منبع: سمپه<sup>۱</sup>؛ باستن و هامان<sup>۲</sup> / ۱۴/

نام محقق یا محققین، سال	تعریف یادگیری سازمانی
لیپشیتز، پوپر و اوز، <sup>۳</sup> (۱۹۹۶)	فرایندی که از طریق آن اعضای سازمان، ارزش‌های مشترک و دانش را بر اساس تجربیات گذشته خود و دیگران، توسعه می‌دهند.
ورا و کروسان <sup>۴</sup> ، (۲۰۰۳)	فرایند فعالیت‌های یادگیری جمعی از طریق اقدامات و ایده‌های اشتراکی است.
چن <sup>۵</sup> ، (۲۰۰۵)	فرایندی که از طریق آن یک سازمان به شکلی مستمر، دانش جدید را کسب و خود را طوری تنظیم می‌کند تا بتواند به طور موفقیت آمیزی به منظور هم‌جهت شدن با تغییرات محیط داخلی و خارج سازگار شود تا در نهایت به شکل پایداری از بقاء و توسعه دست یابد.
لوپز، پی آن و اورداس <sup>۶</sup> ، (۲۰۰۵)	فرایند کسب، انتشار، تفسیر دانش و یکپارچه‌سازی آن و یا به عبارتی حافظه سازمانی است.
حوی و مکشین <sup>۷</sup> ، (۲۰۱۰)	افزایش در توانایی یک سازمان به منظور کسب و انتشار و استفاده از دانش است، تا در نهایت سازمان قادر باشد خود را با تغییرات محیط خارجی هماهنگ سازد.
باستن و هامان به نقل از چویا، قایوری و آلگر <sup>۸</sup> ، (۲۰۱۴)	فرایندی که از طریق آن سازمان‌ها، مدل‌های ذهنی، قوانین، فرایندها و دانش خود را ارتقا داده و یا تغییر می‌دهند تا قادر باشند عملکرد خود را حفظ کرده و بهبود بخشند.

با توجه به تعاریفی که از یادگیری سازمانی ارائه شد می‌توان نتیجه گرفت که بیشتر محققان، یادگیری سازمانی را نوعی فرایند تعریف کرده که شامل چند مرحله است و یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایندی مستمر در تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که از طریق آن اعضای یک گروه به دانش و یا قابلیت‌هایی جدید دست می‌یابند که بتوانند اقدامات مربوط به تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی استراتژیک و فعالیت‌های مربوط به سطوح عملیاتی را بهبود بخشند [۷۴].

**پویایی محیطی.** پویایی، غیرقابل پیش‌بینی بودن نرخ تغییر و نوآوری در یک صنعت و همچنین عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن اقدامات مشتریان تفسیر می‌شود [۳۹]. همچنین بر اساس دس و بی ارد<sup>۹</sup> (۱۹۸۴) پویایی، حاصل تغییرات در فناوری، اقتصاد، نیروهای سیاسی و پیشامدهای صنعت و بازار است؛ لذا، به طور کلی پویایی محیطی با اصطلاحات عدم ثبات محیطی، نرخ تغییر محیطی و غیرقابل پیش‌بینی بودن عوامل محیطی تعریف می‌شود [۶۱]. در این راستا با مطالعه پیشینه تحقیق در می‌یابیم که تعاریف و تفاسیر گوناگونی از مفهوم پویایی محیطی ارائه شده است که در ادامه و در جدول ۳ به تعدادی از تعاریف پویایی محیطی می‌پردازیم.

جدول ۳. تعاریف پویایی محیطی. منبع: پتروس<sup>۱۰</sup> / ۵۳/

محقق یا محققان، سال	تعریف
---------------------	-------

۱. Sampe.
۲. Basten & Haamann.
۳. Lipshitz, Popper & Oz.
۴. Vera & Crossan.
۵. Chen.
۶. Lopez, Peon, Ordas.
۷. Hoe & McShane.
۸. Chiva, Ghauri & Alegre.
۹. Dess and Beard.
۱۰. Petrus

پویایی محیطی به سرعت تغییر رقبا، ترجیحات و یا اولویت‌های مشتریان و فناوری در صنعت کسب‌وکار گفته می‌شود.	آیزنهارد و تبریزی <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)
پویایی محیطی به مجموعه‌ای از تغییرات در محیط رقابتی گفته می‌شود که بر خصوصیات رقبا و شیوه واکنش آن‌ها نسبت به تقاضای مشتریان و توسعه کسب‌وکار اثرگذار است.	ونگ و انگ <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)
پویایی محیطی به معنای تغییر در محیط رقابتی است که بر شیوه رقابت شرکت‌ها یا یکدیگر و چگونگی پاسخ‌دهی به تقاضای مشتریان و توسعه کسب‌وکار اثرگذار است.	درنویچ و کاریوسیناس <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)
پویایی محیطی به بی‌ثباتی (به طور مثال، سرعت تغییرات و نوآوری) و همچنین عدم اطمینان یا غیرقابل پیش‌بینی بودن اقدامات مشتریان گفته می‌شود.	لی و لیو (۲۰۱۴)

بنابراین، پویایی محیطی معادل بی‌ثباتی، تغییرپذیری و تلاطم محیطی است. به‌طور کلی پویایی محیطی بر نرخ تغییرات عوامل محیطی در طی زمان شامل: فناوری‌ها، بازارها، رقبا، تأمین‌کنندگان و مشتریان دلالت دارد؛ لذا، هر چه میزان تغییرات در محیط بیشتر باشد، محیط پویاتر می‌شود. علاوه بر آن پویایی محیطی به دلیل بی‌ثباتی و عدم اطمینان، باعث می‌شود تا پیش‌بینی محیط برای سازمان دشوار شود؛ از این‌رو، هر چه محیط پویاتر شود، سازمان‌ها محیط‌های غیرقابل‌پیش‌بینی، بی‌ثبات و غیر قابل اطمینانی را تجربه می‌کنند [۶۳].

**عملکرد سازمانی.** امروزه غالباً عملکرد سازمانی متغیر وابسته و مفهومی مرتبط با تحقیقات حوزه مدیریت استراتژیک شناخته می‌شود. اگرچه این مفهوم در تحقیقات پیشین متداول است اما در رابطه با تعریف و سنجش آن اجماعی وجود ندارد [۷۰]. عملکرد سازمانی را می‌توان مجموع دستاوردهای سازمان توصیف نمود که شامل دستیابی به یک هدف سازمانی در یک چهارچوب زمانی مشخص و در طی زمان است. همچنین می‌توان عملکرد سازمانی را میزان تحقق اهداف و آرمان‌های سازمان توسط هر یک از اعضای آن توصیف نمود. مفهوم عملکرد سازمانی با پیشرفت و بهبود یک سازمان مرتبط است؛ لذا، عملکرد سازمانی میزان اثربخشی و بهره‌وری یک سازمان را در قیاس با شاخص‌های عملکردی از قبل تعیین شده مشخص می‌نماید [۵۱]. به عبارتی عملکرد سازمانی شاخصی است که میزان موفقیت یک سازمان را در دستیابی به اهدافش سنجیده و می‌توان آن را با کارایی و اثربخشی یک سازمان در راستای تحقق اهدافش ارزیابی نمود [۳۱]. در همین راستا می‌توان گفت عملکرد یک شرکت نشان‌گر وضعیت کلی آن شرکت در یک دوره زمانی مشخص و همچنین نتیجه و یا برآمدی است متأثر از عملیات و اقدامات آن شرکت در استفاده از منابعی که در اختیار دارد [۶۷]. همچنین می‌توان عملکرد یک سازمان را براساس دو ویژگی توانایی حفظ سودآوری و سهم بازار به شکل بلندمدت و رقابت‌پذیری در مقایسه با سایر سازمان‌ها تعریف کرد [۷]. از طرفی اندازه‌گیری عملکرد بر فرایند سنجش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها دلالت دارد و برای مدیریت مؤثر در هر سازمانی حائز اهمیت است چرا که فرایند بهبود سازمان بدون اندازه‌گیری خروجی‌ها غیر ممکن است. از این رو لازمه بهبود در عملکرد سازمان سنجش آن بوده تا بدین وسیله میزان استفاده از منابع سازمان و اثرگذاری آنها بر عملکرد شناسایی شود. اساساً موفقیت یک سازمان بر اساس عملکرد آن در یک دوره زمانی مشخص بیان می‌شود. در همین راستا محققان تلاش‌های قابل توجهی را در جهت تعیین مقیاس‌های سنجش مفهوم عملکرد به کار بسته‌اند اما تا به امروز هیچ شاخص اندازه‌گیری مشخصی با توانایی اندازه‌گیری تمام ابعاد عملکرد معرفی نشده است [۶]. در این راستا از میان شاخص‌های متعدد سنجش عملکرد می‌توان به شاخص‌های مربوط به عملکرد مالی و عملکرد بازار اشاره نمود که از شناخته شده‌ترین این

<sup>۱</sup>. Eisenhardt and T abrizi.

<sup>۲</sup>. Wang and Ang.

<sup>۳</sup>. Drnevich and Kriauciunas.

شاخص‌ها، نسبت‌های سودآوری<sup>۱</sup>، نرخ رشد سود<sup>۲</sup>، بازده فروش<sup>۳</sup>، بازده دارایی<sup>۴</sup>، نرخ بازده سرمایه‌گذاری<sup>۵</sup>، سهم بازار<sup>۶</sup> و رضایت مشتری می‌باشند [۱۸].

### توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

**تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان.** در تحقیقات پیشین، تغییر استراتژیک یکی از عوامل کلیدی و اثرگذار بر عملکرد سازمانی و به عنوان یک شمشیر دو لبه شناخته شده است که هم می‌تواند با به حرکت درآوردن سازمان، باعث انطباق سازمان با محیط گردد و ضمن نوآوری، بهبود در عملکرد را در پی داشته باشد و هم می‌تواند باعث ناکارآمدی و هدر رفت منابع و در نهایت اختلال در عملکرد گردد [۳۰]. مطالعاتی که نتایج آن‌ها نشان از بهبود عملکردی حاصل از تغییر استراتژیک است را می‌توان از دو زاویه متفاوت مورد بررسی قرارداد. از یک سو مطالعاتی هستند که به چگونگی تحول مثبت در عملکرد ضعیف سازمان پس از اعمال تغییر استراتژیک پرداخته‌اند، این مطالعات علت ضعف عملکرد را یک مشکل استراتژیک در تصمیم‌گیری دانسته‌اند که می‌تواند با تغییر در استراتژی برطرف گردد و از سوی دیگر مطالعاتی هستند که بر چگونگی بهبود و یا حفظ عملکرد فعلی سازمان از طریق تغییر استراتژیک متمرکز بوده و در این مطالعات حفظ و یا بهبود در عملکرد تنها با اصرار ورزیدن بر تغییر استراتژیک و با تمرکز بر همسو کردن استراتژی، ساختار و ایدئولوژی سازمان با تغییرات موجود در بازار شکل می‌گیرد. در واقع نتایج حاصل از این مطالعات تنها دو روی یک سکه بوده و بر تغییر استراتژیک به‌عنوان وسیله‌ای جهت بهبود در عملکرد متمرکز می‌باشند و تنها تفاوت آن‌ها را می‌توان در زمان به‌کارگیری تغییر استراتژیک سازمان عنوان نمود، به‌طوری‌که در حالت اول، زمانی تغییر استراتژیک انجام می‌گیرد که عملکرد ضعیف است، اما در حالت دوم، تغییر استراتژیک به شکل مستمر دنبال می‌شود تا باعث حفظ و یا بهبود در عملکرد گردد [۷۶].

در این راستا، نتایج حاصل از مطالعات محمد [۴۵]؛ گل، جانسون و راشید<sup>۷</sup> [۲۶] و ترین و اوکونور<sup>۸</sup> [۷۲] حاکی از اثر مثبت تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمان است. از طرفی نتایج برخی از مطالعات تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی نشان از کاهش میزان عملکرد سازمان تحت تأثیر تغییر استراتژیک دارد [۷۹]. به طور مثال: نتایج مطالعه‌ای از نارانجوگیل و همکاران<sup>۹</sup> [۵۰] حاکی از اثر منفی تغییر استراتژیک بر عملکرد سطوح عملیاتی سازمان دارد. همچنین نتایج مطالعه نارانجوگیل [۴۹] نشان می‌دهد که تغییر استراتژیک بر عملکرد کوتاه مدت سازمان دارای تأثیر منفی و معنادار است و این در حالی است که تغییر استراتژیک بر عملکرد بلند مدت سازمان دارای تأثیر مثبت و معنادار است. از طرفی، در برخی از مطالعات پیشین میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان نمی‌توان رابطه خطی برقرار کرد بلکه رابطه میان این دو متغیر به شکل U وارونه است. تغییر استراتژیک زمانی باعث افزایش در عملکرد می‌شود که میزان تغییر از حد کم تا حد متوسط افزایش یابد. درحالی که اگر میزان تغییر از حد متوسط تا حد زیاد افزایش یابد، تغییر استراتژیک باعث کاهش در عملکرد می‌شود [۷۹]؛ بنابراین، با توجه به به آنچه گفته شد و نتایج حاصل از تحقیقات پیشین، در پژوهش حاضر این فرضیه می‌تواند مطرح شود که تغییر استراتژیک دارای تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان است.

۱. Profitability ratios

۲. Profit growth rate.

۳. Return on sales.

۴. Return on assets

۵. Return on investments.

۶. Market share.

۷. Goll, Johnson & Rasheed.

۸. Trinh & O'Connor.

۹. Naranjo-Gil et al.

**تغییر استراتژیک و یادگیری سازمانی.** امروزه سازمان‌ها جهت دستیابی به موفقیت باید تغییر کنند و برای تغییر می‌بایست به یادگیری بپردازند؛ بنابراین، یادگیری سازمانی به‌عنوان یک ضرورت برای سازمان‌های فعال در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی جهت پاسخ‌دهی سریع به شرایط پیش‌بینی نشده در برابر رقبا است و به‌عنوان منشأ توسعه دانش سازمانی شناخته می‌شود [۱۴]. به‌عبارت‌دیگر، یادگیری سازمانی شامل افزایش در توانایی یک سازمان به‌منظور کسب و انتشار و استفاده از دانش است، تا در نهایت سازمان قادر باشد خود را با تغییرات محیط خارجی هماهنگ سازد [۵۸]. از طرفی، استراتژی سازمان به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی شناخته می‌شود؛ چراکه تحقق چشم‌انداز یک سازمان یادگیری مدار، توسط طراحی و اجرای استراتژی‌های مختلف سازمان عملی می‌گردد [۴۷]. همچنین نتایج مطالعه‌ای از سومرونگروچی<sup>۱</sup> [۷۱] نشان می‌دهد سازمان‌هایی که با تغییر مکرر در استراتژی به دنبال کسب مزیت رقابتی و بهبود در عملکرد هستند، می‌بایست فرایند یادگیری سازمانی را به شکل قوی‌تری دنبال نمایند. از طرفی، نتایج مطالعه‌ای از آرامپورو، سانز و ریورا<sup>۲</sup> [۱۱] نشان می‌دهد که تجربیات حاصل از فرایند تغییر باعث می‌شوند تا سازمان از توانایی بیشتری در جهت یادگیری برخوردار گردد. در همین راستا، در پی مطالعه‌ای از دانیش و همکاران<sup>۳</sup> [۲۱] مشخص شد که تغییر سازمانی بر یادگیری سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنادار است. همچنین در مطالعه‌ای از محمد<sup>۴</sup> [۴۵] نتایج نشان داد که تغییر استراتژیک می‌تواند بر فرایند یادگیری سازمانی به شکل مثبتی اثرگذار باشد. از این رو با توجه به آنچه بیان شد و نتایج به‌دست‌آمده از مطالعات پیشین، در پژوهش حاضر این فرضیه می‌تواند مطرح شود که تغییر استراتژیک تأثیر معناداری بر یادگیری سازمانی دارد.

**پویایی محیطی و تغییر استراتژیک.** تغییر استراتژیک برای سازمان‌ها ابزاری جهت تقابل با محیط سازمان در نظر گرفته می‌شود و یک سازمان در شرایط نااطمینانی محیطی به‌منظور دستیابی به توسعه پایدار در مزیت رقابتی، به‌شدت نیازمند توانایی تغییر به نحو استراتژیک است. از طرفی مطالعات پیشین در ارتباط با نااطمینانی محیطی نشان داده‌اند که محیط سازمان سرمنشأ اطلاعات است و پویایی محیطی نشان از تردید در اطلاعات موجود دارد [۷۷]؛ بنابراین، شناسایی سازوکار اثرگذاری محیط سازمان بر تغییر استراتژیک بسیار حائز اهمیت بوده و پویایی محیطی باید در تصمیمات مربوط به تغییرات استراتژیک به‌عنوان یک عامل کلیدی در نظر گرفته شود. در این راستا، در برخی از مطالعات انجام گرفته بر اثرگذاری پویایی محیط بر تغییر استراتژیک توسط سازمان تأکید شده و نتایج این مطالعات حاکی از آن است که بقاء و رشد سازمان تنها با همراهی تغییرات محیطی ممکن می‌شود و سازمان‌ها اعمال تغییرات استراتژیک را به منظور انطباق با تغییرات محیطی دنبال می‌کنند. این در حالی است که نتایج برخی از مطالعات نشان داده‌اند که با کاهش میزان پویایی در محیط، تمایل سازمان در اعمال تغییر استراتژیک بیشتر می‌شود، چراکه وقتی میزان پویایی در محیط قابل توجه باشد به دلیل دشواری در دستیابی به اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری، تمایل سازمان‌ها به حفظ استراتژی فعلی سازمان است و شروع تغییر استراتژیک با کاهش میزان پویایی در محیط دنبال می‌شود [۷۸].

در مطالعه‌ای از آکگول، گُزلو و تاتگلو<sup>۵</sup> [۴] نتایج نشان از تأثیر مثبت پویایی محیط بر استراتژی سازمان دارد. از طرفی، مطالعه‌ای از سینگُز و آکدوگان<sup>۶</sup> [۲۰] حاکی از اثرگذاری پویایی محیط بر انعطاف‌پذیری استراتژیک

1. Thourungrroje.

۲. Aramburu, Saénz & Rivera.

۳. Danish et al.

۴. Mohammad.

۵. Akgul, Gozlu, & Tatoglu.

۶. Cingöz & Akdoğan.



است. همچنین مطالعات ونگ و همکاران<sup>۱</sup> [۷۷] و یانگ<sup>۲</sup> [۷۸] نشان می‌دهد که پویایی محیط بر تغییر استراتژیک به طور مثبت اثرگذار است. لذا هر میزان افزایش در پویایی محیط با افزایش در تغییر استراتژیک همراه است؛ بنابراین، این فرضیه می‌تواند مطرح شود که پویایی محیط دارای تأثیر معناداری بر تغییر استراتژیک است.

**پویایی محیطی و عملکرد سازمان.** پویایی محیطی به میزان تغییر پیش‌بینی‌نشده در یک محیط سازمانی اشاره دارد و با پیشرفت‌های سریع در فناوری و تغییر در ترجیحات مصرف‌کننده و همچنین آشفستگی فناورانه و بازار شناخته می‌شود [۴۲]. به‌طور کلی سازمان‌هایی که در یک محیط پویا فعال هستند، با تغییر در ماهیت رقابت و یا محیط رقابتی مواجه می‌باشند که باعث به‌وجود آمدن چالش برای سازمان می‌شود [۴۱]. همچنین در تحقیقات پیشین نقش محیط خارجی بر روی عملکرد به‌طور گسترده‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. چرا که تغییرات محیطی، اثر بسیار مؤثر و غیر قابل انکاری بر عملکرد سازمان دارند و یکی از جنبه‌های مهم و مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی، چگونگی برخورد با محیط و پویایی‌های محیطی است. پویایی‌های محیطی شرایطی است که محیط بر سازمان تحمیل می‌کند و باعث به‌وجود آمدن تهدیدها و فرصتهایی برای سازمان می‌گردد در این راستا، نتایج حاصل از مطالعات محمد [۴۵]؛ حالییم، جهانگیر و حاک [۲۷]؛ آنگول، گُلو و تاتگلو [۴] و اُکی یو<sup>۴</sup> [۵۲]. حاکی از تأثیر پویایی محیط بر عملکرد سازمان است. همچنین مطالعه‌ای از مسکور و زینول<sup>۵</sup> [۴۳] نشان داد که پویایی محیط به شکل مثبتی بر عملکرد شرکت‌های فعال در صنایع کوچک و متوسط تأثیر گذار است؛ بنابراین، با توجه به نتایج حاصل از تحقیقات پیشین، در پژوهش حاضر می‌توان این فرضیه را مطرح کرد که پویایی محیطی دارای تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان است.

**یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان.** با مرور در ادبیات پژوهش در می‌یابیم که یادگیری سازمانی یک مفهوم چندبعدی است و می‌توان آن را فرایند بهره‌گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش، توزیع و تفسیر اطلاعات، تغییر نگرش و رفتار، جهت بالا بردن سطح تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی افراد به‌منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان در یک محیط متغیر و پویا تعریف نمود [۵۵]. از جنبه نظری، در بیشتر تعاریف موجود از یادگیری سازمانی، به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم بر رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان تأکید می‌شود. همچنین در چهارچوب مدیریت استراتژیک، یادگیری سازمانی یکی از منابع مهم و اساسی در دستیابی به مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد. به‌طوری‌که توانایی یادگیری به شکل سریع‌تر به نسبت رقبا خود می‌تواند تنها مزیت رقابتی پایدار محسوب شود [۵۴]. علاوه بر آن، نتایج تحقیقات انجام گرفته در رابطه با تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد حاکی از آن است که یادگیری سازمانی نه تنها پایه و اساس کسب مزیت رقابتی پایدار است، بلکه به عنوان یک متغیر کلیدی در جهت بهبود در عملکرد نیز شناخته می‌شود. همچنین نتایج نشان می‌دهند سازمان‌هایی که قادر به یادگیری باشند از جایگاه بهتری نسبت به شناسایی موقعیت‌ها در محیط کسب‌وکار برخوردار هستند. در نتیجه سازمان‌های یادگیرنده معمولاً از انعطاف‌پذیری و سرعت بیشتری در جهت پاسخ به چالش‌های موجود نسبت به رقبا برخوردار بوده و این امر باعث می‌شود که سازمان قادر باشد مزیت رقابتی خود را در بلند مدت حفظ نماید [۳۵]. در رابطه با تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان، نتایج مطالعات الشماری<sup>۶</sup> [۹]؛ سومرو، مانگی و شاه<sup>۱</sup> [۶۵]؛ ساویتری و اینداتو<sup>۲</sup> [۶۰]؛ محمد [۴۵]

۱. Wang et al.

۲. Yang.

۳. Haleem, Jehangir & Haq.

۴. Okeyo.

۵. Maskur & Zainul.

۶. Alshammari.

و رحمان، بهاتری و چاودحری<sup>۳</sup> [۵۷] از تأثیر معنادار و مثبت یادگیری سازمانی بر عملکرد حکایت دارند. در این راستا، نتایج مطالعه‌ای از کوچوگلو، ایماموگلو و اینسه<sup>۴</sup> [۳۶] نشان داد که ابعاد یادگیری سازمانی به شکلی مثبت بر ابعاد عملکردی شرکت شامل: عملکرد بازار و رضایت مشتری تأثیرگذار است. همچنین نتایج مطالعه‌ای از نامادا<sup>۵</sup> [۴۸] حاکی از آن است که یادگیری سازمانی بر ابعاد غیر مالی عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و این در حالی است که یادگیری سازمانی اثر معناداری بر ابعاد مالی عملکرد ندارد. از این رو باتوجه به نتایج بدست آمده از مطالعات پیشین، در پژوهش حاضر می‌توان این فرضیه را مطرح نمود که یادگیری سازمانی دارای تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان است.

**نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان.** در پاسخ به تغییرات حاصل از عوامل محیطی، بسیاری از سازمان‌ها به جهت حفظ مزیت رقابتی ناچار به اعمال تغییرات و یا سازماندهی مجدد خود هستند. با این حال تحقیقات پیشین نشان می‌دهند که بسیاری از تلاش‌ها در جهت اجرای تغییر به دلیل عدم اطمینان و همراهی کارکنان با شکست مواجه شده و این امر برای سازمان هزینه‌بردار است [۸]. از طرفی با مطالعه در پیشینه تحقیق می‌توان دریافت که یادگیری سازمانی از نقش مهمی در موفقیت عملکرد سازمان برخوردار است [۱۰]. می‌توان یادگیری سازمانی را فرایندی تعریف نمود که از طریق آن یک سازمان به شکلی مستمر، دانش جدید را کسب و خود را به گونه‌ای تنظیم می‌کند تا بتواند به طور موفقیت آمیزی به منظور هم‌جهت شدن با تغییرات محیط داخلی و خارج سازگار شود تا در نهایت به شکلی پایدار از بقاء و توسعه دست یابد [۵۸]. از طرفی تحقیقات نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی با افزایش آگاهی و دانش افراد، می‌تواند بر میزان نگرش مثبت کارکنان نسبت به اعمال تغییرات در سازمان اثرگذار باشد و در نتیجه همراهی و تمایل آن‌ها را در اعمال تغییرات در پی داشته باشد؛ در این راستا نتایج مطالعات پیشین حاکی از آن است که سازمان‌هایی که فرایند یادگیری سازمانی در آن‌ها به شکل قوی‌تری دنبال می‌شود در اعمال تغییرات استراتژیک عملکرد بهتری به نسبت به سایر سازمان‌ها دارند، چرا که یادگیری سازمانی با افزایش در تمایل کارکنان نسبت به ایده‌های جدید و کاهش مقاومت افراد نسبت به تغییر باعث می‌شود تا علاوه بر این که زمان اعمال تغییر استراتژیک کوتاه‌تر شود از هزینه‌های مربوط به اعمال تغییر استراتژیک نیز کاسته شود که این امر برای سازمان‌های فعال در محیط‌های رقابتی به شدت حیاتی محسوب می‌گردد [۷۶].

برای مثال، نتایج مطالعه‌ای از رالو، فلرِس و سیمحاً<sup>۶</sup> [۵۶] نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی رابطه میان برنامه‌ریزی استراتژیک و عملکرد سازمان را میانجی‌گری می‌نماید. علاوه بر آن در مطالعه‌ای از آیویا و همکاران<sup>۷</sup> [۱۲] نتایج حاکی از تأیید اثر میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه میان انتخاب استراتژیک و عملکرد سازمان است. از طرفی در مطالعه‌ای از سومرونگروچی [۷۱] نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی می‌تواند اثر بخشی اعمال تغییر استراتژیک را بهبود دهد و در نتیجه باعث می‌شود تا امکان تأثیر مثبت تغییر استراتژیک بر عملکرد افزایش یابد. همچنین نتایج مطالعه‌ای از محمد [۴۵] حاکی از آن است که یادگیری سازمانی نقش میانجی کاملی را بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان ایفا می‌کند؛ بنابراین، با توجه به ادبیات تحقیق و نتایج

۱. Soomro, Mangi & Shah.

۲. Savitri & Indarto.

۳. Rehman, Bhatti & Chaudhry.

۴. Kocoglu, Imamoglu & Ince.

۵. Namada.

۶. Rau, Flores & Simha.

۷. Ayuya et al.

حاصل از مطالعات اخیر، این فرضیه در پژوهش حاضر مطرح می‌شود که یادگیری سازمانی رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان را میانجی‌گری می‌کند.

**اثر تعدیل‌گر پویایی محیطی بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان.** یکی از ابعاد محیط خارجی سازمان، پویایی محیطی است که می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد. از جمله خصوصیات پویایی محیطی می‌توان به تغییر در ترجیحات و خواسته‌های مشتریان، سرعت زیاد تغییرات در فناوری و وجود نوسان در عرضه و تقاضا اشاره نمود. همچنین پویایی محیطی به واسطه تغییرات قابل توجه در محیط، با میزان بالایی از عدم اطمینان همراه است و این امر باعث می‌شود تا دسترسی سازمان‌ها به اطلاعات محدود شود که در نهایت باعث ضعف در پیش‌بینی راه‌های دستیابی به موفقیت سازمان می‌شود [۳۲]. به عبارتی، صنعتی که از پویایی محیطی برخوردار است باعث بروز چالش‌های قابل توجهی برای سازمان می‌گردد. چرا که شرایط متغیر بازار در یک بازه زمانی کوتاه باعث می‌شود تا سازمان برای اعمال استراتژی‌های لازم در جهت پاسخ به تغییرات در تنگنا قرار گیرد [۶۶]. همچنین زمانی که محیط به شدت پویا باشد شرایط عدم اطمینان می‌تواند برای سازمان به عنوان مانعی در جهت پاسخ به نیاز برای تغییر، پیش‌بینی تقاضای مشتریان و مورد سؤال قرار دادن جهت‌گیری استراتژی کنونی و شناسایی گزینه‌های جایگزین محسوب شود. به عبارت دیگر زمانی که محیط کسب‌وکار به شدت تحت تأثیر شرایط عدم اطمینان قرار گرفته باشد، پاسخ به تغییرات برای سازمان‌ها امری دشوار تلقی می‌شود. از طرفی محققان در تحقیقات پیشین از یک محیط به شدت پویا به عنوان یک فرصت برای سازمان نام می‌برند. چرا که نه تنها باعث می‌شود تا سازمان‌ها قابلیت‌های کنونی خود را افزایش دهند بلکه باعث می‌شود سازمان‌ها به توسعه قابلیت‌های جدید پرداخته و به واسطه آن قادر باشند تا بر مقاوت در برابر تغییر غلبه کنند [۶۸].

نتایج مطالعه‌ای از ایندنگ<sup>۱</sup> [۲۳] نشان از تأیید اثر تعدیل‌گر پویایی محیطی بر رابطه میان ساختار سرمایه و عملکرد مالی دارد. همچنین نتایج مطالعه‌ای از آگیاپونگ، زاموره و منثاح<sup>۲</sup> [۳] حاکی از تأیید نشدن اثر تعدیل‌گر پویایی محیطی بر رابطه میان استراتژی تمایز و عملکرد شرکت است و این در حالی است که نتایج پژوهش مذکور نشان از تأیید نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی بر رابطه میان استراتژی رهبری هزینه و عملکرد دارد. همچنین نتایج مطالعه‌ای از تاج‌دینی و مولر<sup>۳</sup> [۶۹] نشان می‌دهد که پویایی محیطی رابطه میان جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند. در این راستا نتایج مطالعه‌ای از آکگون، کسکین و بیرنه<sup>۴</sup> [۵] نشان می‌دهد که رابطه میان قابلیت احساسی و عملکرد سازمان تحت تأثیر نقش تعدیل‌گر پویایی محیطی قرار دارد. از طرفی نتایج مطالعه‌ای از محمد [۴۵] حاکی از تأیید نشدن اثر تعدیل‌گر پویایی محیطی بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان است. همچنین نتایج مطالعه‌ای از گل، جانسون و راشید [۲۶] به تأیید اثر تعدیل‌گر محیطی بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی انجامید؛ بنابراین، این فرضیه می‌تواند در پژوهش حاضر مطرح شود که پویایی محیطی رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند؛ بنابراین، در پژوهش حاضر با توجه به مبانی نظری و مدل مفهومی شکل ۱، فرضیه‌های تحقیق به ترتیب زیر بررسی می‌شوند.

فرضیه ۱. تغییر استراتژیک تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد.

فرضیه ۲. تغییر استراتژیک تأثیر معناداری بر یادگیری سازمان دارد.

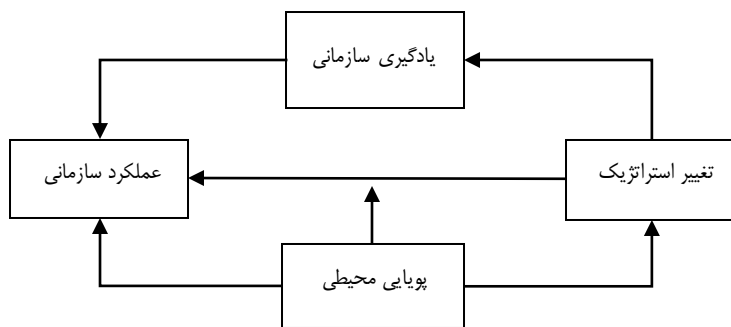
۱. Endang.

۲. Agyapong, Zamore & Mensah.

۳. T ajeddini & Mueller.

۴. Akgün, Keskin & Byrne.

- فرضیه ۳. پویایی محیط تأثیر معناداری بر تغییر استراتژیک دارد.
- فرضیه ۴. پویایی محیط تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد.
- فرضیه ۵. یادگیری سازمانی تأثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد.
- فرضیه ۶. نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان معنادار است.
- فرضیه ۷. اثر تعدیل‌گر پویایی محیط بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان معنادار است.



شکل ۱. چهارچوب مفهومی پژوهش؛ منبع: (محمد، ۲۰۱۹؛ یانگ، ۲۰۱۹)

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نوع روابط بین متغیرها و فرضیات از نوع تحقیق همبستگی محسوب می‌شود. همچنین این تحقیق را از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها می‌توان به‌عنوان یک تحقیق پیمایشی و مقطعی دسته‌بندی نمود. در تحقیق حاضر جامعه آماری باتوجه به اختیارات و مسئولیت‌های افراد در زمینه اتخاذ تصمیمات استراتژیک و نظارت بر اجرای صحیح آن‌ها شامل دو گروه از مدیران بانک می‌شود که با توجه به بررسی‌ها و تحقیقات تمامی ۶۶ شعبه فعال بانک در سطح شهر مشهد و بر اساس لیست دریافت شده از سازمان مرکزی بانک ملت در مشهد تا شش ماه دوم سال ۱۳۹۹ کلیه معاونین و رؤسای شعب بانک ملت مشهد شامل ۱۴۱ نفر و مسئولین ادارات سازمان مرکزی بانک شامل ۳۹ نفر می‌باشند، در نتیجه در پژوهش حاضر اندازه جامعه آماری برابر با ۱۸۰ نفر تعیین شده است؛ بنابراین، با توجه به اندازه جامعه آماری و بر اساس جدول کرجسی- مورگان حجم نمونه تعداد ۱۱۸ نفر تعیین و برای انتخاب نمونه به علت دشواری دسترسی به نمونه‌های تصادفی از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی در دسترس (اتفاقی) استفاده شده است. در ادامه بر اساس اطلاعات دریافت شده از سازمان مرکزی بانک در رابطه با ادارات واقع در سازمان و شعب بانک در سطح شهر، با مراجعه حضوری به شعبه و یا اداره مربوط در سازمان مرکزی، پرسشنامه‌ها به‌طور اتفاقی میان ۱۱۸ نفر از مدیران، معاونین و یا مسئولین در دسترس توزیع و جهت اطمینان از دقت در پاسخگویی به سؤالات پیش از تکمیل پرسشنامه با پاسخگو مصاحبه مختصری نیز انجام گرفت. پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش حاضر از دو قسمت تشکیل شده است که در ابتدای آن سؤالاتی در رابطه با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد شامل سن، جنسیت، سابقه کاری و تحصیلات قرار داده شده است و در ادامه از پرسشنامه استاندارد محمد (۲۰۱۹) با تعداد ۵ گویه جهت سنجش تغییر استراتژیک و تعداد ۶ گویه جهت سنجش یادگیری سازمانی و با تعداد ۵ گویه برای سنجش میزان پویایی محیطی و با تعداد ۸ گویه جهت سنجش عملکرد سازمانی استفاده شده است. همچنین سنجش گویه‌ها بر اساس طیف پنج نقطه‌ای لیکرت ارزش‌گذاری شده است.

#### ۴. تحلیل داده ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر در اولین اقدام از تحلیل داده‌ها به آزمون نرمال بودن داده‌های جمع‌آوری شده می‌پردازیم. در این پژوهش، جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها هریک از متغیرها با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی و با کمک نرم‌افزار تحلیل آماری SPSS 24 مورد آزمون قرار گرفتند. بر اساس این آزمون، میزان کشیدگی و چولگی تمامی داده‌ها در سطح خطای ۰/۰۵ هرگاه در فاصله بین (۱۰۹۶+ و ۱۰۹۶-) قرار داشته باشد آنگاه می‌توان گفت توزیع داده‌های متغیر مورد نظر نرمال است [۲۴]. در این پژوهش، مطابق با جدول ۴ نتایج حاصل نشان از غیرنرمال بودن داده‌ها است؛ بنابراین، می‌توان جهت آزمون فرضیات تحقیق از نرم‌افزار Smart-PLS 3 استفاده نمود زیرا از جمله ویژگی‌های روش حداقل مربعات جزئی، وجود نمونه‌های کوچک و داده‌های غیرنرمال است [۲].

جدول ۴. نتایج آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها

نام متغیر	چولگی	کشیدگی
تغییر استراتژیک	-۲/۴۵	۰/۹۴۰
پویایی محیط	-۲/۲۵۷	۱/۲۳۰
یادگیری سازمانی	-۲/۳۷	-۲/۸۵
عملکرد	-۱/۹۸	-۰/۶۰۲

#### پایایی سازه (سازگاری درونی)

پایداری درونی نشانگر میزان همبستگی یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. در این راستا آلفا کرونیخ معیار کلاسیک برای سنجش پایایی و شاخص ارزیابی پایداری درونی محسوب می‌شود و در مورد متغیرهای با تعداد سؤال‌های کم، مقدار ضریب آلفای ۰/۶ به‌عنوان سرحد ضریب معرفی و بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. در پژوهش حاضر با توجه به مقادیر به دست آمده در جدول ۵ مقدار آلفا برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است. همچنین، برای تعیین پایایی هریک از سازه‌ها علاوه بر معیار آلفا کرونیخ از معیار پایایی ترکیبی نیز استفاده می‌شود. برتری این معیار نسبت به ضریب آلفا کرونیخ این است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. مقدار پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ برای هر سازه نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری داشته و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در پژوهش حاضر با توجه به جدول ۵ مقدار پایایی ترکیبی برای سازه‌ها بالاتر از ۰/۸ به‌دست آمده است.

جدول ۵. مقادیر پایایی متغیرهای پرسشنامه

نام متغیر	تعداد سؤالات	آلفا کرونیخ ( $\alpha > 0/7$ )	پایایی مرکب ( $CR > 0/7$ )
تغییر استراتژیک	۵	۰/۷۸۷	۰/۸۵۳
یادگیری سازمانی	۶	۰/۸۶۶	۰/۹۰۰
پویایی محیط	۵	۰/۷۹۷	۰/۸۶۱
عملکرد سازمان	۸	۰/۸۷۲	۰/۹۰۰

روایی سازه پرسشنامه (تحلیل بارهای عاملی تأییدی). در این مطالعه برای بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل بارهای عاملی تأییدی استفاده می‌شود. به این منظور باید بار عاملی هر متغیر آشکار

(پرسش‌ها) بر متغیر مکنون (متغیرهای مدل) بررسی شود و ارزش هر یک از بارهای علمی گویه‌های متغیر مربوطه می‌بایست بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۵ باشد [۳۴]؛ [۷۳]. در ادامه و در جدول ۶ میزان بارهای عاملی برای گویه‌های متغیرهای پژوهش تحقیق قابل مشاهده است.

جدول ۶. تحلیل عاملی تأییدی

متغیر	کد گویه	T-value	بار عاملی	نتیجه
تغییر استراتژیک	Q <sub>1</sub>	۱۶/۳۷۶	۰/۷۰۱	تأیید
	Q <sub>2</sub>	۱۴/۱۳۳	۰/۷۴۹	تأیید
	Q <sub>3</sub>	۸/۰۹۷	۰/۶۲۰	تأیید
	Q <sub>4</sub>	۲۶/۱۲۵	۰/۸۳۵	تأیید
	Q <sub>5</sub>	۱۳/۶۳۲	۰/۷۴۸	تأیید
	Q <sub>6</sub>	۲۲/۷۲۹	۰/۷۹۵	تأیید
پویایی محیط	Q <sub>7</sub>	۹/۳۲۰	۰/۶۰۳	تأیید
	Q <sub>8</sub>	۱۴/۴۶۱	۰/۷۶۶	تأیید
	Q <sub>9</sub>	۱۳/۹۶۵	۰/۷۸۲	تأیید
	Q <sub>10</sub>	۱۴/۶۵۲	۰/۷۶۶	تأیید
یادگیری سازمانی	Q <sub>11</sub>	۱۷/۰۵۳	۰/۷۸۵	تأیید
	Q <sub>12</sub>	۲۴/۷۴۱	۰/۸۳۴	تأیید
	Q <sub>13</sub>	۹/۰۳۷	۰/۶۶۰	تأیید
	Q <sub>14</sub>	۱۳/۹۹۹	۰/۷۸۰	تأیید
	Q <sub>15</sub>	۱۵/۲۴۵	۰/۷۷۳	تأیید
	Q <sub>16</sub>	۲۷/۸۲۸	۰/۸۱۸	تأیید
عملکرد سازمان	Q <sub>17</sub>	۱۰/۷۶۲	۰/۶۵۳	تأیید
	Q <sub>18</sub>	۱۲/۶۴۳	۰/۷۰۴	تأیید
	Q <sub>19</sub>	۱۷/۵۱۴	۰/۷۴۳	تأیید
	Q <sub>20</sub>	۱۵/۸۲۰	۰/۷۴۴	تأیید
	Q <sub>21</sub>	۱۹/۴۸۵	۰/۷۸۹	تأیید
	Q <sub>22</sub>	۲۳/۴۹۶	۰/۸۱۱	تأیید
	Q <sub>23</sub>	۲۲/۵۲۱	۰/۷۸۵	تأیید
	Q <sub>24</sub>	۸/۴۹۷	۰/۵۶۹	تأیید

روایی سازه یکی از انواع برازش مدل نیز محسوب شده و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد؛ لذا، همان‌طور که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود، تمامی مقادیر سنج‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰/۵ بوده و همچنین مقادیر آماره‌ی تی در تمامی روابط مربوط میان متغیرهای آشکار و مکنون در پژوهش حاضر بیشتر از مقدار ۱/۹۶ به دست آمد؛ لذا، این‌گونه استنباط می‌شود که روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته موجود در مدل تحقیق در سطح خطای ۹۵ درصد معنادار است.

**روایی همگرا.** منظور از شاخص روایی همگرا، سنجش میزان تبیین متغیر پنهان توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر آن است. معیار میانگین واریانس استخراج شده AVE توسط فورنل و لارکر [۲۵] شاخصی برای سنجش اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری پیشنهاد شد و به بیان ساده‌تر این شاخص میزان همبستگی یک سازه را با

شاخص‌های نشان‌دهنده خود بیان می‌کند. مطابق با مطالعه‌ای از ساراشدیت، رینگل و هیر<sup>۱</sup> [۵۹] روایی همگرا مطابق جدول ۷ بیشتر از مقدار ۰/۵ بالاتر است.

جدول ۷. مقادیر میانگین واریانس استخراجی (یافته‌های پژوهش)

متغیر	(AVE)
تغییر استراتژیک	۰/۵۳۹
یادگیری سازمانی	۰/۶۰۱
پویایی محیط	۰/۵۵۶
عملکرد سازمان	۰/۵۳۱

### روایی واگرا

بر اساس مطالعه‌ای از هنسلر، رینگله و ساراشدیت<sup>۲</sup> [۲۸] محاسبه‌ی ضریب HTMT<sup>۳</sup> مطمئن‌ترین راه اظهار نظر درباره روایی واگرا است. در این روش، جدول ۸ در صورتی که ضرایب به دست آمده کمتر از مقدار ۰/۸۵ و یا مقداری بین ۰/۸۵ و ۰/۹ باشد، بین دو سازه انعکاسی روایی واگرا وجود دارد.

جدول ۸. ماتریس سنجش روایی واگرا (یافته‌های پژوهش)

متغیر	تغییر استراتژیک	عملکرد سازمان	پویایی محیط	یادگیری سازمانی
تغییر استراتژیک	-	-	-	-
عملکرد سازمان	۰/۸۴۰	-	-	-
پویایی محیط	۰/۸۱۹	۰/۸۷۷	-	-
یادگیری سازمانی	۰/۸۰۶	۰/۸۶۲	۰/۷۷۱	-

**معیار ضریب تعیین ( $R^2$ )**. از جمله معیارهای ضروری برای بررسی برازش مدل ساختاری بررسی ضرایب تعیین مربوط به متغیرهای مکون درون‌زا در مدل است. این معیار برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار رفته و بیانگر تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا است. به عقیده چین<sup>۴</sup> [۱۹] سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی می‌شوند. زیاد بودن مقدار آن نشان از برازش بهتر است. در این مطالعه مقادیر ضریب تعیین در ادامه و در جدول ۹ قابل مشاهده است.

**معیار استون-گیسر<sup>۵</sup> ( $Q^2$ )**. این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ارزیابی می‌شوند [۵۹]. معیار  $Q^2$  از طریق بررسی دو شاخص اعتبارسنجی اشتراک و شاخص اعتبارسنجی حشو یا افزونگی بیان می‌شود. نتایج برازش این معیار در تحقیق حاضر در ادامه و در جدول ۹ قرار داده شده است. در این راستا نتایج، نشان از قدرت پیش‌بینی قوی سازه‌های مستقل مدل بر سازه‌های وابسته داشته و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را بار دیگر تأیید می‌کند.

۱. Sarstedt, Ringle & Hair.

۲. Henseler, Ringle & Sarstedt.

۳. Heterotrait Monotrait.

۴. Chin.

۵. Geisser- Stone.

جدول ۹. معیارهای کلی کیفیت مدل (یافته های پژوهش)

متغیرهای مکنون	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	شاخص اشتراک CV Com	شاخص حشو CV Red
تغییر استراتژیک	۰/۴۵۷	۰/۳۱۰	۰/۲۲۸
پویایی محیط	-	۰/۳۳۷	-
یادگیری سازمانی	۰/۴۶۶	۰/۴۳۹	۰/۲۷۱
عملکرد سازمان	۰/۷۲۰	۰/۳۹۴	۰/۳۶۷

### معیار نیکویی برازش (GoF)

ملاک کلی برازش را می توان با محاسبه جذر حاصل ضرب میانگین مقادیر شاخص اشتراکی در ضریب تعیین به دست آورد. به اعتقاد تن هاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، شاخص نیکویی برازش در مدل PLS راه حلی عملی برای بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص های برازش در روش های مبتنی بر کوواریانس عمل می کند و از آن می توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد [۲۹].

با عنایت به رابطه زیر، در پژوهش حاضر مقدار این معیار برابر است با ۰/۴۴۹ است که این عدد با توجه به سه مقدار ۰/۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF، نشان از برازش کلی قوی مدل مفهومی دارد؛ بنابراین، با توجه به ضرایب به دست آمده می توان نتیجه گرفت که مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

$$0.449 = GoF = \sqrt{Communnality} \times R\ square$$

در این پژوهش مطابق با جدول ۱۰ در ابتدا جامعه پاسخ دهندگان از نقطه نظر اطلاعات جمعیت شناختی (سن، جنسیت، تحصیلات) پایش شده و سپس در ادامه نظرات آن ها در ارتباط با هر یک از متغیرهای پژوهش بررسی می گردد.

جدول ۱۰. ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۶	۲۲/۰۳
	مرد	۹۲	۷۷/۹۶
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۹	۴۱/۵۲
	۴۱ تا ۵۰ سال	۵۵	۴۶/۶۱
تحصیلات	بالاتر از ۵۰	۱۴	۱۱/۸۶
	کارشناسی	۶۷	۵۶/۷۷
	کارشناسی ارشد و بالاتر	۵۱	۴۳/۲۲
سابقه فعالیت	۱۰ سال و کمتر	۱۹	۱۶/۱۰
	۱۱ تا ۱۵ سال	۵۶	۴۷/۴۵
	بیشتر از ۱۵ سال	۴۳	۳۶/۴۴

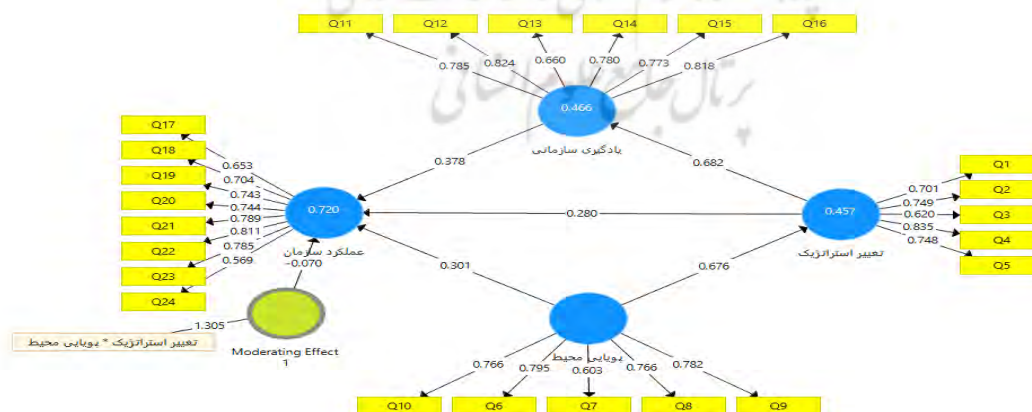
۱. Tenenhouse et al



**بررسی فرضیه‌های پژوهش.** بعد از توصیف پاسخ‌های جامعه آماری، در این بخش به بررسی فرضیه‌های مطرح شده و آزمون آماری مورد استفاده در پژوهش پرداخته شده است. در این بخش جهت آزمون فرضیه‌ها از مقدار احتمال تی حاصل از برازش مدل در حالت معناداری پارامترها با استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS 3 می‌پردازیم. از آن جا که سطح اطمینان موردنظر ۹۵ درصد است، عدد معنی‌داری در این سطح برابر با ۱/۹۶ است؛ بنابراین، مقادیری که در بازه (۱/۹۶، -۱/۹۶) قرار گیرند در ناحیه رد شدن فرضیه و مقادیری که خارج از این بازه قرار گیرند مورد پذیرش می‌باشند. همچنین در پژوهش حاضر برای بررسی نقش میانجی متغیر یادگیری سازمانی از روش بارون و کنی<sup>۱</sup> (۱۹۸۶) استفاده می‌شود. در این روش برای شناخت وجود متغیر میانجی، چند مرحله رگرسیون صورت می‌گیرد و چنانچه همه شروط لازم برقرار باشند، نقش میانجی‌گری متغیر تأیید می‌شود. بر اساس این روش در ابتدا می‌بایست رگرسیون نمودن متغیر میانجی بر روی متغیر مستقل انجام شود و سپس در ادامه رگرسیون نمودن متغیر وابسته اصلی بر روی متغیر مستقل اصلی انجام گیرد و در مرحله آخر، رگرسیون نمودن متغیر وابسته اصلی بر روی متغیر مستقل اصلی و میانجی به شکل هم‌زمان صورت می‌گیرد، همچنین نقش میانجی‌گری کامل زمانی ایجاد می‌شود که متغیر مستقل در معادله آخر هیچ تأثیری بر متغیر وابسته نداشته باشد [۱۳]؛ لذا، در این مطالعه بر اساس نتایج حاصل مطابق جدول ۱۱، نقش میانجی‌گری جزئی متغیر یادگیری سازمانی تأیید شد و ضریب مسیر در این حالت از حاصل ضرب ضرایب مسیر فرضیه‌های ۲ و ۵ محاسبه می‌شود.

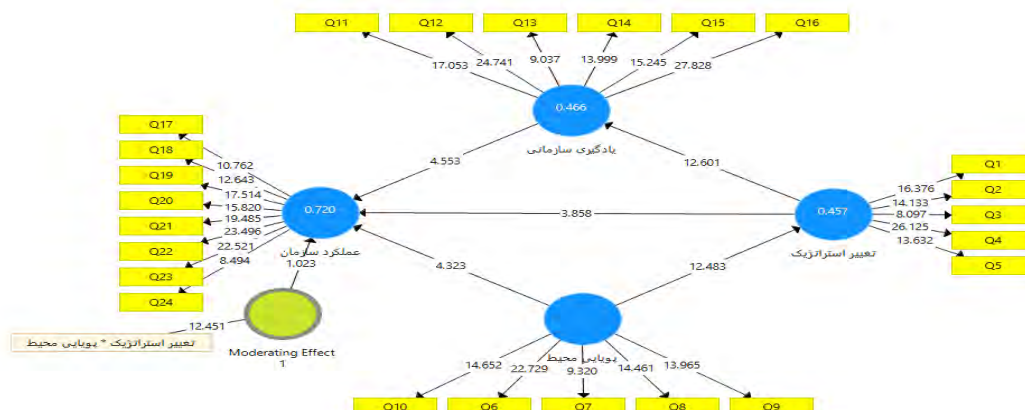
جدول ۱۱. خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	مقدار t-value	ضریب مسیر	نتیجه آزمون
۱	تغییر استراتژیک ← عملکرد سازمانی	۳/۸۵۸	۰/۲۸۰	تأیید فرضیه
۲	تغییر استراتژیک ← یادگیری سازمانی	۱۲/۶۰۱	۰/۶۸۲	تأیید فرضیه
۳	پویایی محیطی ← تغییر استراتژیک	۱۲/۴۸۳	۰/۶۷۶	تأیید فرضیه
۴	پویایی محیطی ← عملکرد سازمانی	۴/۳۲۳	۰/۳۰۱	تأیید فرضیه
۵	یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	۴/۵۵۳	۰/۳۷۸	تأیید فرضیه
۶	تغییر استراتژیک ← یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	-	۰/۲۵۷	تأیید فرضیه
۷	اثر تعدیل‌گر پویایی محیطی	۱/۰۲۳	-۰/۰۷۰	عدم تأیید فرضیه



۱. Baron and Kenny.

شکل ۲. مقادیر مربوط به ضرایب مسیر در روابط بین متغیرها (یافته های پژوهش)



شکل ۳. مقادیر مربوط به آماره t در روابط بین متغیرها (یافته های پژوهش)

## ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر هدف از آزمون فرضیه اول بررسی تأثیر تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمان است. در این راستا، نتایج حاصل از تحلیل مسیر حاکی از وجود رابطه معناداری میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی دارد لذا نمونه مورد مطالعه، تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمانی اثرگذار بوده و این اثرگذاری از نوع مثبت و فزاینده است؛ بنابراین، فرضیه شماره یک تأیید می‌شود. نتایج این فرضیه با نتایج مطالعات محمد [۴۵]؛ گل، جانسون و راشید [۲۶] و ترین و اوکونور [۷۲] همسو است. از طرفی نتایج حاصل از این فرضیه با تحقیق نارنجوگیل و همکاران [۵۰] همخوانی ندارد. در این راستا به مدیران ارشد بانک ملت پیشنهاد می‌شود که از قابلیت‌ها و جایگاه استراتژیک خود در جهت اتخاذ تصمیمات و تخصیص منابع لازم برای اعمال به موقع تغییرات استراتژیک در بانک که شامل تغییر در فرآیندها و ساختارهای سازمانی می‌گردد استفاده کرده تا با همراه ساختن بانک در جهت تغییرات در قوانین و همچنین فناوری‌های نو و چشم‌اندازهای جدید در صنعت خدمات مالی، ضمن توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در بانک، با ایجاد تنوع در سبد خدمات و همچنین ارائه خدمات شخصی‌سازی شده به نیازهای جدید مشتریان پاسخ داده و باعث حفظ مزیت رقابتی و در نهایت بهبود در عملکرد سازمانی بانک شده و همچنین این امکان را نیز فراهم سازند تا در قیاس با رقبای بانک به شکل فعال‌تری محیط بازار خود را شکل داده و قادر باشد نسبت به تغییرات در آینده واکنش مناسبی را از خود بروز دهد.

در این تحقیق هدف از آزمون فرضیه دوم بررسی تأثیر تغییر استراتژیک بر یادگیری سازمانی است. در این راستا، نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که میان تغییر استراتژیک و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و این بدین معنی است که در نمونه مورد مطالعه، تغییر استراتژیک بر یادگیری سازمانی اثرگذار بوده و این اثر از نوع مثبت و فزاینده است؛ بنابراین، فرضیه شماره دو تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج مطالعه محمد [۴۵] و دانیش و همکاران [۲۱] همخوانی دارد؛ بنابراین، از آنجا که اعمال تغییرات استراتژیک در بانک، تغییر در جهت‌گیری، ساختار و فرآیندهای سازمانی را در پی خواهد داشت، این امر باعث می‌شود تا در راستای تغییرات اعمال شده، تمایل افراد در سطوح مختلف سازمانی به یادگیری مهارت‌ها و دانش جدید و همچنین اشتراک‌گذاری تجربیات حاصل از فرایند تغییر افزایش یابد که در نتیجه آن شاهد تسهیل و تسریع فرایند یادگیری سازمانی خواهیم بود. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا مدیران بانک ملت با تحلیل دقیق از شرایط محیطی و بر اساس تجربیات و مدل‌های موفق تغییر به برنامه‌ریزی جهت اعمال به موقع تغییرات استراتژیک

پرداخته تا بدین وسیله علاوه بر به حرکت در آوردن سازمان، باعث سرعت بخشیدن به فرایند یادگیری سازمانی شده که متعاقباً بهبود در عملکرد سازمانی بانک را در پی خواهد داشت.

در این مطالعه هدف از آزمون فرضیه سوم بررسی تأثیر پویایی محیط بر تغییر استراتژیک است. در این راستا نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که میان دو متغیر پویایی محیطی و تغییر استراتژیک رابطه معناداری وجود دارد و این بدین معنی است که در نمونه مورد مطالعه، پویایی محیطی بر یادگیری سازمانی اثرگذار بوده و این اثر از نوع مثبت و فزاینده است؛ بنابراین، فرضیه شماره سوم تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج ونگ و همکاران [۷۷] و یانگ [۷۸] همسو است. در این راستا به مدیران و مسئولان بانک ملت پیشنهاد می‌شود تا پیش از هرگونه برنامه‌ریزی در راستای اعمال تغییرات استراتژیک در بانک، با ایجاد یک سیستم کنکاش محیطی، امکان کسب اطلاع دقیق از میزان و نوع پویایی‌های محیطی را فراهم کرده و سپس به برنامه‌ریزی جهت اعمال تغییرات استراتژیک در بانک بپردازند. همچنین چنانچه محیط کسب‌وکار از میزان قابل‌توجهی از پویایی برخوردار هست، تلاش شود تا با برنامه‌ریزی مبتنی بر آینده‌نگری و تحقیق و توسعه نسبت به اعمال به موقع تغییرات استراتژیک در جهت پاسخ به پویایی‌های موجود در جهت حفظ مزیت رقابتی بانک واکنش نشان دهند.

در این مطالعه هدف از آزمون فرضیه چهارم بررسی تأثیر پویایی محیط بر عملکرد سازمان است. در این راستا نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان داد که میان پویایی محیط و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و این بدین معنی است که در نمونه مورد مطالعه، پویایی محیط بر عملکرد سازمانی اثرگذار بوده و این اثر از نوع مثبت و فزاینده است؛ بنابراین، فرضیه شماره چهارم تأیید می‌شود و نتایج این فرضیه با نتایج مطالعه محمد [۴۵]؛ حالیم، جهانگیر و حاک [۱۳]؛ آگول، گزولو و تاتگلو [۴] و اُکی یو [۵۲] همخوانی دارد. در این راستا به تیم مدیریت بانک ملت پیشنهاد می‌شود تا در بررسی عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمانی بانک، به طور مستمر تغییرات و خصوصیت‌های محیطی از جمله پویایی‌های تکنولوژی موجود در صنعت بانکداری داخلی و بین‌المللی را رصد کرده تا ضمن برخوردار بودن از آمادگی نسبی در پاسخ‌دهی به تهدیدات محیطی، قادر باشند علاوه بر حفظ مشتریان فعلی، از فرصت‌های به وجود آمده در جهت پیشی گرفتن از رقیب در جهت ایجاد رضایتمندی در میان مشتریان و همچنین کسب مشتریان جدید استفاده نمایند.

در این تحقیق هدف از آزمون فرضیه پنجم بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان است که در این راستا نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان می‌دهد که میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان رابطه معناداری وجود دارد و این بدین معنی است که در نمونه مورد مطالعه، یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان اثرگذار است و این اثر از نوع مثبت و فزاینده است؛ بنابراین، فرضیه شماره پنج تأیید می‌شود. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج مطالعه الشماری [۹]؛ سومرو، مانگی و شاه [۶۵]؛ ساویتری و اینتاردو [۶۰]؛ محمد [۴۵] و رحمان، پهاتری و چاودحری [۵۷] همسو است؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت در نمونه مورد مطالعه هر چه تلاش برای دستیابی به اطلاعات، دانش و مهارت از سوی کارکنان و مدیران بانک بیشتر باشد در پی آن عملکرد سازمان نیز ارتقاء می‌یابد. در این راستا به مدیران بانک ملت، به‌ویژه مدیران بخش آموزش پیشنهاد می‌شود تا ضمن ترویج فرهنگ یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات سازمانی، با کمک واحدهای تحقیق و توسعه به شناسایی مهارت‌هایی که در آینده برای انجام وظایف بانکی لازم است پرداخته و از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی به شکل دوره‌ای و با ایجاد فضای رقابتی و همچنین تشویق افراد به یادگیری این مهارت‌ها در جهت ارتقا توانمندی و قابلیت‌های تخصصی کارکنان اقدام نمایند.

در فرضیه ششم هدف بررسی تأثیر تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمان از طریق متغیر یادگیری سازمانی است. در این راستا نتایج تحلیل مسیر نشان داد که میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان از طریق یادگیری

سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. لذا در نمونه مورد مطالعه، یادگیری سازمانی از نقش میانجی‌گری جزئی در رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان برخوردار است؛ بنابراین، فرضیه شماره شش تأیید شده و نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج مطالعه محمد [۴۵] همسو است؛ بنابراین، توصیه می‌شود تا مدیران و مسئولان بانک ملت پیش از هرگونه برنامه‌ریزی در جهت اعمال تغییرات استراتژیک به فرایند یادگیری سازمانی به‌عنوان یک اولویت مهم توجه کرده تا بدین وسیله با همراه ساختن هر چه بیشتر افراد، کاهش مقاومت کارکنان و کاهش هزینه‌های تغییر و انعطاف‌پذیری هر چه بیشتر سازمان را نسبت به تغییرات محقق سازند. در این راستا پیشنهاد می‌شود تا با راه اندازی سامانه‌های مدیریت دانش در جهت دانش‌افزایی و تقویت مهارت‌های کارکنان و همچنین دعوت از مدرسان با تجربه و کارشناسان خبره در بانک‌های پیشرو، با انتقال تجربیات باعث ارتقای مهارت‌های شغلی و تخصصی کارکنان و در نهایت سرعت بخشیدن به فرایند یادگیری سازمانی در بانک شوند و در نهایت با هدایت بانک به سمت یک سازمان یادگیرنده، تغییرات استراتژیک را با توجه به شرایط محیطی جهت حفظ و یا ایجاد مزیت رقابتی در بانک اعمال نمایند تا ارتقاء در عملکرد سازمانی بانک در میان مدت و دراز مدت حاصل شود.

هدف از آزمون فرضیه هفتم در این تحقیق بررسی تأثیر معناداری اثر تعدیل‌گر پویایی محیط بر رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان است. در این راستا، نتایج تحلیل مسیر نشان می‌دهد که پویایی محیط، رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان را تعدیل نمی‌کند و رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان تحت اثر تعدیل‌گری متغیر پویایی محیط است؛ بنابراین، فرضیه شماره هفت تأیید نمی‌شود. نتایج فرضیه با نتایج مطالعه محمد [۴۵] همسو است و این در حالی است که نتایج با مطالعه‌ی گل، جانسون و راشید [۲۶] هم خوانی ندارد؛ لذا، نتیجه این فرضیه انعکاس این واقعیت است که نوع و میزان پویایی‌های محیطی در جامعه آماری مورد مطالعه به شکلی است که نمی‌تواند بر شدت اثرگذاری رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی مؤثر واقع گردد؛ بنابراین، توصیه می‌شود تا مدیران بانک ملت در بررسی و ارزیابی مؤلفه‌های اثرگذار بر شدت رابطه میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی بانک، کمتر بر اثر تعدیل‌گر پویایی محیط متمرکز شوند.

در انتها توصیه می‌شود تا در تحقیقات آتی بررسی مدل مفهومی این تحقیق با حجم نمونه بزرگ‌تر و محدوده جغرافیایی وسیع‌تر صورت گیرد تا نتایج حاصل از قابلیت اطمینان بالاتری برخوردار شوند. همچنین تحقیقات آتی می‌توانند جهت بررسی بیشتر متغیرها و ایجاد پیشینه علمی مشترک در سایر صنایع خدماتی و یا تولیدی مورد بررسی قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی محققان به بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق با استفاده از روش‌های آماری کیفی و یا آمیخته بپردازند و علاوه بر ابزار پرسشنامه از مصاحبه نیز استفاده گردد. همچنین توصیه می‌شود تا پژوهش‌های آتی با استفاده از سنتز پژوهی روابط میان تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار دهند. از طرفی با توجه به این که پژوهش حاضر به شکل مقطعی انجام گرفته است، توصیه می‌شود تا با استفاده از روش‌های مطالعات طولی روابط میان تغییر استراتژیک و سایر متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان به نتایج و اطلاعات جامع‌تری دست یافت.

## منابع

1. Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.
2. Abasi, S., (2017). Designing the Model for Commercialization of University Research Using Structural Equation Modeling- Partial Least Squares Method (SEM-PLS). *Iranian Journal of Trade Studies*, 21(82), 1-21.[in persian]
3. Agyapong, A., Zamore, S., & Mensah, H. K. (2020). Strategy and Performance: Does Environmental Dynamism Matter? *Journal of African Business*, 21(3), 315-337.
4. Akgul, A. K., Gozlu, S., & Tatoglu, E. (2015). Linking operations strategy, environmental dynamism and firm performance. *Kybernetes*.
5. Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2008). The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance. *Journal of Organizational Change Management*.
6. Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24.
7. Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
8. Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.
9. Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714.
10. Aragón, M. I. B., Jiménez, D. J., & Valle, R. S. (2014). Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(3), 161-173.
11. Aramburu, N., Saénz, J., & Rivera, O. (2006). Organizational learning, change process, and evolution of management systems. *The Learning Organization*.
12. Ayuya, A. M., Awino, Z. B., Machuki, V. N., & Wainaina, G. (2017). Strategic choice and performance of universities in Kenya: The mediating role of organizational learning. *DBA Africa Management Review*, 7(2).
13. Azizi, S. (2018). Research methodology management : An Applied and Ststistical Approach. [in persian]
14. Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *SAGE Open*, 8(3).
15. Bertram-Elliott, T. A. (2015). The relationship between leadership and organizational learning in academic libraries. *Barry University*.
16. Breckenridge, J. G. (2012). Organizational learning and the application of intelligence processes in higher education. *Gannon University*,
17. Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*.
18. Chin, C.-H., Lo, M.-C., & Ramayah, T. (2013). Market orientation and organizational performance: The moderating role of service quality. *SAGE Open*, 3(4).
19. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

20. Cingöz, A., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 582-589.
21. Danish, R. Q., Munir, Y., Kausar, A., Jabbar, M., & Munawar, N. (2014). Impact of change, culture and organizational politics on organizational learning. *Review of Contemporary Business Research*, 3(1), 115-126.
22. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*: Pearson Upper Saddle River.
23. Endang, P. (2020). Moderation effects of organisational environment on the relationship between capital structure and financial performance of central Java Rural Banks, Indonesia. *Asian Economic and Financial Review*, 10(1), 78.
24. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
25. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
26. Goll, I., Johnson, N. B., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance. *Management Decision*.
27. Haleem, F., Jehangir, M., & Haq, Z. (2018). Link between environmental dynamism and firm performance: The role of strategic planning. *Journal of Managerial Sciences*, 12(3), 260-272.
28. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
29. Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28(2), 565-580.
30. Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342.
31. Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance? *Industrial Management & Data Systems*.
32. Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*.
33. Hoy, F. (2008). Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 152-158.
34. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
35. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
36. Kocoglu, I., Imamoglu, S. Z., & İnce, H. (2011). The relationship between organizational learning and firm performance: The mediating roles of innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, 9(3), 72-88.
37. Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization science*, 12(5), 632-657.
38. Kunisch, S., Bartunek, J. M., Mueller, J., & Huy, Q. N. (2017). Time in strategic change research. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1005-1064.
39. Li, D.-y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of business research*, 67(1), 2793-2799.
40. Liao, S.-H., & Wu, C.-c. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert systems with Applications*, 37(2), 1096-110.

41. Liem, V. T., & Hien, N. N. (2020). Exploring the impact of dynamic environment and CEO's psychology characteristics on using management accounting system. *Cogent Business & Management*, 7(1).
42. Maleki, M., & Shabani, A. (2017). Surveying influence of business strategy, generosity, and environmental mobility on marketing performance; determining marketing audit role (Case Study: Pharmaceutic Companies). *Journal of Commercial Strategies*, 14(9), 45-56. [in persian]
43. Maskur, & Zainul, M. (2018). The effect of environment dynamics, management capabilities and business strategies on the performance of Sasirangan small and medium industries in south Kalimantan province. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 82, 87-103.
44. Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance. *International Journal of Bank Marketing*.
45. Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*.
46. Müller, J., & Kunisch, S. (2018). Central perspectives and debates in strategic change research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457-482.
47. Najafbeygi, R., & Daroodi, H. (2009). Providing a pattern learning organization in Islamic Republic of Iran Broadcasting organization. *Journal of Cultural Management*, 3(4), 1-22. [in persian]
48. Namada, J. M. (2017). Organizational learning and firm performance: An empirical investigation in an emerging economy context.
49. Naranjo-Gil, D. (2015). The role of top management teams in hospitals facing strategic change: effects on performance. *International Journal of Healthcare Management*, 8(1), 34-41.
50. Naranjo Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.
51. Obijiaku, O. L. (2019). The impact of organisational culture on organisational performance in Nigerian banks. Dublin, National College of Ireland.
52. Okeyo, W. O. (2014). The influence of business environmental dynamism, complexity and munificence on performance of small and medium enterprises in Kenya.
53. Petrus, B. (2019). Environmental dynamism: The implications for operational and dynamic capabilities effects. *Management Sciences. Nauki o Zarządzaniu*, 24(1), 28-36.
54. Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance. *Journal of Economics and Development*.
55. Pourkarimi, J., Damirchi, H.M., Gharloghi, S., & Karami, M. (2019). Mediating effect of organizational learning on the relationship between Re-engineering and organizational performance, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(36), 263-282. [in persian]
56. Rau, D., Flores, L., & Simha, A. (2020). A moderated-mediated examination of the relations among strategic planning, organizational learning ,slack and firm performance. *Management Decision*.
57. Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24.
58. Sampe, F. (2012). The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs.

59. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. *Handbook of market research*, 26(1), 1-40.
60. Savitri, F. M., & Indarto, I. (2020). Mediating Role of Strategy in the Relationship between Organization Learning and Business Performance. 2020, 17(1), 19.
61. ener, İ. (2012). Strategic responses of top managers to environmental uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 169-177.
62. Sepandarand, S. (2016). Developing a framework for strategic change from commercial banking model to universal banking. [Ph.D thesis in persian]
63. Seo, E.-H., Kim, C.-Y., & Kim, K. (2020). A study on the mechanisms linking environmental dynamism to innovation performance. *Sustainability*, 12(23), 9999.
64. Shaikh, A. A., Glavee-Geo, R., & Karjaluto, H. (2017). Exploring the nexus between financial sector reforms and the emergence of digital banking culture—Evidences from a developing country. *Research in International Business and Finance*, 42, 1030-1039.
65. Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*.
66. Sun, W., Ding, Z., Xu, X., & Cui, K. (2020). Internationalization and firm default risk: The roles of environmental dynamism and marketing capability. *Journal of business research*, 121, 142-153.
67. Syafarudin, A. (2016). Strategy of leadership and innovation in improving company performance against competitive advantage: A case study of PT. Pegadaian (Ltd) Indonesia. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(6), 471-482.
68. Taghizadeh, S. K., Karini, A., Nadarajah, G., & Nikbin, D. (2020). Knowledge management capability, environmental dynamism and innovation strategy in Malaysian firms. *Management Decision*.
69. Tajeddini, K., & Mueller, S. (2018). Moderating effect of environmental dynamism on the relationship between a firm's entrepreneurial orientation and financial performance. *Entrepreneurship Research Journal*, 9(4).
70. Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
71. Thoumrungroje, A. (2015). The moderating roles of organizational learning and strategic flexibility on marketing strategic change and business performance: evidence from firms in Thailand. *International Marketing in the Fast Changing World (Advances in International Marketing, Volume 26)* Emerald Group Publishing Limited, 179-198.
72. Trinh, H. Q., & O'Connor, S. J. (2002). Helpful or harmful? The impact of strategic change on the performance of US urban hospitals. *Health Services Research*, 37(1), 143.
73. Truong, Y., & McColl, R. (2011). Intrinsic motivations, self-esteem, and luxury goods consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 555-561.
74. Jackson, B. A., Baker, J. C., Chalk, P., Cragin, K., Parachini, J. V., & Trujillo, H. R. (2005). *Aptitude for Destruction, Volume 1: Organizational Learning in Terrorist Groups and Its Implications for Combating Terrorism*: RAND Corporation.
75. Venezia, I. (1985). On the statistical origins of the learning curve. *European Journal of Operational Research*, 19(2), 191-200.
76. Vithessonthi, C., & Thoumrungroje, A. (2011). Strategic change and firm performance: the moderating effect of organisational learning. *Journal of Asia Business Studies*.
77. Wang, K., Pellegrini, M. M., Xue, J., & Wang, C. (2019). Environment uncertainty and a firm's strategic change the moderating role of political connection and family ownership. *Journal of Family Business Management*.



78. Yang, P. (2019). Environmental dynamics, financial flexibility and enterprise strategic change. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(1), 124-138.
79. Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2010). Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. *Strategic management journal*, 31(3), 334-346.

