

## نوسازی راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی

اسدا... کردنائیج\*، حسن دانایی‌فرد\*\*، جلیل دلخواه\*\*\*، مهدی آقازیارتی\*\*\*\*

### چکیده

با توجه به شدت روزافزون تغییرات، مدیران باید برای حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان خود با ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواسته‌های متغیر محیطی انطباق دهند. یکی از مهم‌ترین ابزارهای پژوهش این امر نوسازی راهبردی است. ایجاد و پیاده‌سازی نوسازی راهبردی در سازمان متأثر از عوامل مختلفی است. یکی از این عوامل موثر و تسهیل‌کننده نوسازی راهبردی، یادگیری سازمانی است. از این رو مقاله حاضر به دنبال بررسی نقش یادگیری سازمانی در نوسازی راهبردی می‌باشد. بدین منظور پس از شناسایی و بومی‌سازی مؤلفه‌های نوسازی راهبردی و نظرسنجی از خبرگان، پرسشنامه پژوهش در قالب دو دسته سوال‌های نوسازی راهبردی و یادگیری سازمانی تدوین و در جامعه آماری پژوهش (گروه صنعتی سایپا) توزیع گردید. داده‌های این پژوهش پس از جمع‌آوری توسط نرم افزارهای SPSS و Visual pls تحلیل گردید. نتایج تحلیل داده‌ها حاکی از آن است یادگیری سازمانی تأثیر بسزایی در نوسازی راهبردی دارد. از میان هفت فرضیه فرعی، تأثیر چهار فرضیه فرعی چشم‌انداز مشترک، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان بر نوسازی راهبردی مورد تأیید قرار گرفت؛ و تأثیر سه فرضیه فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی و اشتراک دانش بر نوسازی راهبردی مورد تأیید قرار نگرفت.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد؛ مدیریت راهبردی؛ نوسازی راهبردی؛ یادگیری سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۰۴/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۸/۲۱.

\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول).

E-mail: naiej@modares.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\* استادیار، دانشگاه تربیت مدرس.

\*\*\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها بر خلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. حفظ و ماندگاری سازمان در یک محیط پیچیده و پویا کاری بسیار دشوار است. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد. هر چقدر تغییرات و پیچیدگی محیطی زیاد باشد، به همان نسبت میزان عدم اطمینان محیطی بالا خواهد بود. هر چقدر عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند (Crossan & Berdrow, 2003).

با توجه به شدت روزافزون تغییرات و تأثیراتی که این امر بر راهبردها و میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی به ویژه حیات و توفیق بلندمدت سازمان دارد، ضرورت توجه مدیریت ارشد سازمان‌ها به استفاده از راهبردها و روش‌های مؤثر و کارآ به منظور هدایت و جهت‌دهی این تغییر و تحولات به سمتی که موجب برآورده شدن انتظارات ذی‌نفعان سازمان و رشد و توسعه مستمر قابلیت‌ها و توانائی‌های منابع سازمان شود، کاملاً مشهود است. بدین منظور سازمان می‌تواند برای حفظ مزیت‌های رقابتی خود با ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواست‌های متغیر محیط تطبیق دهد. یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحقق این امر، نوسازی راهبردی می‌باشد. تعاریف گوناگونی از نوسازی راهبردی شده است. کراسون و بردرو نوسازی راهبردی را به عنوان توانایی سازمان در تعریف مجدد محیط خود و یکی کردن یافته‌هایش در راستای راهبردها، ساختار، فرایند و محصولات جدید تعریف نموده‌اند (Crossan & Berdrow, 2003). حال با توجه به روشن شدن اهمیت نوسازی راهبردی در سازمان برای این که این فرآیند به شکل مطلوبی در سازمان پیاده شود نیازمند این است که سازمان و کارکنان به دانش و آگاهی گسترده‌ای از عوامل تأثیرگذار بر فرایند نوسازی راهبردی دست یابند. یکی از ابزارهای رسیدن به این هدف، ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. سنج معتقد است در دنیای کنونی که دنیایی است پیچیده و با تغییرات سریع؛ سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبا باشند. توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کار کردن در دنیای واقعی کسب‌وکار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خود تنظیمی و خود تطبیقی آن‌ها را افزایش داده و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی مقدور می‌سازد (زالی، ۱۳۸۵). هیت معتقد است سازمان یادگیرنده سازمانی است که برای برتری از طریق نوسازی مستمر سازمانی تلاش می‌کند (Hitt, 1995). سازمان برای این که بهتر

بتواند با نیازهای متغیر محیطی جدید، مشتریان پرتوقع‌تر و کارکنان باهوش‌تر تعامل داشته باشد یا به عبارت دیگر قابلیت نوسازی راهبردی را پیدا کند می‌بایست دانش، انعطاف‌پذیری، سرعت، قدرت و توانایی یادگیری بیشتری داشته باشد. بدین جهت سازمان ما باید به سمت این پیش‌رود تا به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود (زالی، ۱۳۸۵). در این راستا این مقاله به دنبال بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی است. بدین منظور ابتدا مروری مختصر بر ادبیات نوسازی راهبردی و یادگیری سازمانی داشته، سپس فرضیات پژوهش بیان و با داده‌های جمع‌آوری شده آزمون می‌گردد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**نوسازی راهبردی.** در زمان تغییر محیطی، به مفهوم‌سازی پویاتر از راهبردی نیاز می‌باشد که شرایط محیطی در حال تغییر را مد نظر قرار دهد. نوسازی راهبردی به عنوان یک مفهوم برای بیان کاربردهای پویای واژه راهبردی ظهور یافته است (Stienstra, 2008, p. 30). نوسازی راهبردی ممکن است به عنوان یک تغییر سازمانی در عکس‌العمل به تغییر محیطی در نظر گرفته شود. ون دی ونو پول (۱۹۹۵) به نوسازی راهبردی به عنوان یک تفاوت در شکل، کیفیت یا حالت در طی زمان در همسویی سازمان با محیط اشاره می‌کنند. هر چند، مارچ (۱۹۸۱) ذکر می‌کند که اکثر تغییرات در سازمان‌ها به یک روش نسبتاً مشابه که بیشتر ثبات سازمانی تا تغییر سازمانی را بهبود می‌دهد، انجام می‌شوند. نوسازی راهبردی واقعا زمانی اتفاق می‌افتد که راه‌حل‌های جدید به کار گرفته می‌شوند. کراسون و بردرو نوسازی راهبردی را به عنوان توانایی سازمان در تعریف مجدد محیط خود و یکی کردن یافته‌هایش در راستای راهبردها، ساختار، فرایند و محصولات جدید تعریف نموده‌اند (Crossan & Berdrow, 2003). برگلمن در تعریفی تلاش‌های کارآفرینانه شرکتی که منجر به تغییرات اساسی در راهبردی و ساختار سازمان‌ها می‌شود را نوسازی راهبردی می‌نامد (Burgelman, 1983). در تعریفی دیگر می‌چپه تغییر استراتژی‌های سازمان به منظور بازیابی مزیت رقابتی پایدار را نوسازی راهبردی می‌نامد و معتقد است سازمان‌ها در شرایط افول راهبردی از ظرفیت رقابتی نزولی خود رنج می‌برند و نیاز به فرایند نوسازی راهبردی دارند (Mische, 2000). دی وایت و مایر نوسازی را بدین شکل مفهوم‌سازی کرده‌اند: چالش اصلی مدیران این است که همواره تغییرات استراتژیکی ایجاد کنند که بنگاه را هم‌آهنگ با تغییرات فرصت‌ها و تهدیدات محیطی نمایند. فرایند اتخاذ و اجرای این تغییرات راهبردی را می‌توان نوسازی راهبردی نامید (De Wit & Myer, 2005) جانسون و همکاران (۲۰۰۳)، مینتزرگ (۱۹۷۸)، سیگلکو (۲۰۰۲)، ون دی ون (۱۹۹۲) و ولبردا (۲۰۰۱)، نوسازی راهبردی را به عنوان مسیر بهبود راهبردی یک

شرکت از اقدامات نوسازی راهبردی سودجویانه و اکتشافی به منظور همسویی یا سازگاری با مسائل تولیدی در حال تغییر مفهوم‌سازی کرده‌اند (Worch, H, 2012, p. 450).

واژه نوسازی راهبردی به وسیله مدل‌های تکاملی تغییر راهبردی شناسایی شده و ظهور یافته است. این مدل‌ها، نوسازی را به عنوان یک فرآیند تکراری از عقیده، عمل و یادگیری با هدف همسوسازی راهبردی سازمان با شرایط محیطی در حال تغییر، تشریح می‌کنند. فاکتورهایی که کارایی راهبردی فعلی را به چالش می‌کشند، استرس ایجاد می‌کنند و در تعامل با نیروهایی که باعث سکون و عدم تحرک در سازمان می‌شوند یک الگوی تعادلی گسسته تغییر به وجود می‌آورند. دوره‌های بلندمدت تعدیل و انطباق تدریجی (یادگیری تک حلقه‌ای) توسط شیوع تغییر بنیادی و انقلابی (یادگیری دو حلقه‌ای) پایان یافته است.

مفهوم‌سازی برگلمن از این هم فراتر می‌رود. برگلمن آشکارا چارچوب تغییر-انتخاب-حفظ را از تئوری تکامل کلی و در نتیجه، تطبیق و سازگاری اصول اکولوژی جمعیت با محیط درون سازمانی انتخاب می‌کند. فرار یک سازمان از نیروهای انتخاب محیطی فقط در صورتی امکان‌پذیر است که محیط انتخاب داخلی ابتکار عمل‌های راهبردی مستقل و به اندازه کافی متنوع ایجاد و خلق نماید. این تجارب به همراه مهارت‌های جدید یا فرصت‌های بازار جدید از راهبردی رسمی فاصله گرفته و تغییراتی را در عوامل یا بازارهای محصول به وجود می‌آورند. ابتکار عمل‌های مستقل «سیگنال‌های هشدار دهنده اولیه» نیاز به تغییر را فراهم می‌نمایند و به طور همزمان مبنایی برای عکس‌العمل سازمان مهیا می‌سازد.

نوسازی راهبردی یک فرآیند تحولی و تکاملی مرتبط با ارتقا، اصلاح و کاربرد دانش جدید و رفتار نوآورانه به منظور ایجاد تغییر در شایستگی‌های اصلی یک سازمان و/یا یک تغییر در قلمرو بازار محصول سازمان، می‌باشد. این تعریف بر مبنای ادعا و تاکید برگلمن (۱۹۹۱) ایجاد شده است که تغییرات موفقیت‌آمیز در حوزه سازمانی به وسیله یادگیری پایین<sup>۰</sup> بالا و انتخاب درونی بیشتر پیشرفت می‌کند. بدون پیش روی به وسیله یادگیری، تغییرات قلمرو، آسیب‌پذیری سازمان در برابر انتخاب و گزینش خارجی را افزایش می‌دهد و حیات و بقای سازمان را در معرض خطر بزرگی قرار می‌دهد. برقراری این ارتباط به طور واضح این مفهوم را بسط می‌دهد که نوسازی هم شامل تغییر شایستگی‌های اصلی و هم تغییر در موقعیت راهبردی است. دو دلیل اصلی برای بسط این تعریف وجود دارد.

دلیل اول اینکه، یک تئوری نوسازی راهبردی باید تشخیص دهد که حفظ تطبیق‌پذیری، هم نیازمند بهره‌برداری از شایستگی‌های فعلی و هم کشف شایستگی‌های جدید می‌باشد و خیلی مهم‌تر، اینکه این دو جنبه از یادگیری سازمانی جدایی‌ناپذیر هستند. شایستگی‌های اصلی و کلیدی از لحاظ اجتماعی، ترکیبات پیچیده‌ای از دارایی‌ها، دانش و مهارت‌هایی است که

مبنای توانایی یک سازمان را برای ارائه محصولات و خدمات ارزشمند را تشکیل می‌دهد و به متمایز ساختن سازمان از رقبایش کمک می‌کند. موقعیت راهبردی به فضایی در درون قلمرو بازار محصول که به وسیله یک شرکت اشغال شده است اشاره دارد، همان‌گونه که توسط قلمرو محصولاتش و آماده‌سازی منابع در مقایسه با رقبایش تعیین شده است. اگرچه آن‌ها از لحاظ حوزه زمانی متفاوت هستند، این دو منبع مزیت رقابتی به هم مرتبط می‌باشند، چرا که شایستگی‌های کلیدی از طریق تعاملات وابسته به مسیر با بازارهای محصول بهبود می‌یابند، چرا که شرکت به دنبال روش‌های متمایز برای خلق ارزش برای مشتری یا ارائه ارزش به صورتی کارا می‌باشد.

دلیل دوم اینکه، یک تعریف گسترده، ادغام اصلاحات مفهومی جدید در حوزه راهبرد (مانند شایستگی اصلی و نوسازی) را با سیستم‌های اداری و رفتارهای مدیریتی مورد نیاز برای حمایت از چنین مفاهیمی را امکان‌پذیر می‌سازد. در اغلب موارد، تئوریسین‌های فرآیند راهبرد مسائل کلیدی خیلی متفاوت در حوزه‌های مختلف بر مبنای تفاوت‌هایشان دارند، مانند تدوین و اجرا که ثابت شده مشکل و سخت می‌باشد (Floyd & Lane, 2000, p. 155).

از سوی دیگر نوسازی راهبردی به پدیده کارآفرینی سازمانی اطلاق می‌شود که در آن یک سازمان به دنبال تعریفی مجدد از رابطه‌اش با رقبای خود در بازار یا صنعت از طریق ایجاد تغییرات بنیادی در نحوه رقابتش است (Covin & Kuratko, 2010, p. 150). محرک نوسازی راهبردی برگرفته از تنش میان استرس و سکون سازمانی است. درحالی‌که توانایی‌های موجود مؤید مبنایی برای جایگاه رقابتی فعلی بنگاه هستند اما بدون نوسازی، همین توانایی‌ها به زودی انعطاف‌ناپذیر می‌شوند به گونه‌ای که توانایی آتی بنگاه برای رقابت را محدود می‌کنند. بنابراین، بنگاه‌ها باید فعالیت‌های خود را از طریق تغییر گستره کسب‌وکارشان، رویکردهای رقابتی خویش یا هر دو متحول سازند.

برگلمن (۱۹۹۱) کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان یک فرآیند نوسازی تفسیر می‌کند که مستمراً سازمان را به طرق تدریجی و تحولی تغییر می‌دهد و بدین وسیله اعضای آن بنگاه می‌توانند به محصولات و بازارهایی دست یابند که در حال حاضر در مجموعه بنگاه وجود ندارند. توانایی‌های موجود گسترش می‌یابند و توانمندی‌های جدید زمانی توسعه می‌یابند که اعضای یک بنگاه شروع به شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه کرده و متعاقباً شروع به پیگیری ابتکارات کارآفرینانه می‌نمایند. متعاقباً، اقدامات کارآفرینانه سازمان منجر به ایجاد دانش جدیدی می‌شوند که در اصل می‌توان از آن برای توسعه و اصلاح توانایی‌ها و مهارت‌های یک بنگاه استفاده کرد (Huang, 2009, p. 437).

مؤلفه‌های نوسازی راهبردی که از مطالعه ادبیات پژوهش به دست آمده در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های نوسازی راهبردی

مؤلفه‌ها	منبع
تغییر راهبرد محصول - بازار شرکت	(Floyd, Roos, Jacobs, & Kellermanns, 2005) (Verbeke, Chrisman, & Yuan, 2007) (Girod, Ramirez, & Ruddle, 2005)
توسعه رفتارهای نوآورانه	(Floyd, Roos, Jacobs, & Kellermanns, 2005) (Girod, Ramirez, & Ruddle, 2005)
احیای مجدد عملیات شرکت (سازماندهی مجدد عملیات)	(Espinosa & Suanes, 2011) (Romero-Martinez, Fernandez-Rodríguez, & zquez-Inchausti, 2010) (Simsek & Heavey, 2011)
ایجاد و نظم‌بخشی مجدد قابلیت‌های اصلی شرکت	(Espinosa & Suanes, 2011) (Yiu, Lau, & Bruton, 2007)
تغییرات اساسی در شیوه‌های موجود رقابت شرکت	(Basu & Wadhwa, 2011) (Basu, 2007)
معرفی برنامه‌های نوآورانه منابع انسانی	(Simsek & Heavey, 2011)
تغییر موقعیت راهبردی	(Floyd, Roos, Jacobs, & Kellermanns, 2005)

**یادگیری سازمانی.** سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی‌وقفه با تغییر مواجهند. برای اینکه آن‌ها برای رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی توانمند شوند، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش‌بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند (Bennet & Bennet 2008). ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف عبارتند از:

**- چشم‌انداز مشترک<sup>۱</sup>:** چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد و افراد را به عمل سوق می‌دهد. همچنین کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می‌کند. چشم‌انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند و در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می‌کند، مهم می‌باشد (Marquardt, 2002).

1. Shared Vision

- **فرهنگ سازمانی:** هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می‌کنند، این فرهنگ سازمانی است که آن‌ها را ناخودآگاه به یادگیری سوق داده است.

- **کار و یادگیری گروهی<sup>۱</sup>:** در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود (Senge P., 1990).

- **اشتراک دانش:** ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست (Marquardt, 2002).

- **تفکر سیستمی<sup>۲</sup>:** تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر (Senge P., 1990).

- **رهبری مشارکتی:** پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه چنین کوششی آن است که کارکنان احساس می‌کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است.

- **توسعه شایستگی‌های کارکنان:** شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه‌ای است از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند. توسعه منابع انسانی با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه باید منابع انسانی به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل کند.

### فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

**فرضیه‌های پژوهش.** اهمیت نوسازی راهبردی به دلیل دنیای پر از تغییرات امروزی بر کسی پوشیده نیست. برای این که این فرآیند به شکل مطلوبی در سازمان پیاده شود نیازمند این است که سازمان و کارکنان به دانش و آگاهی گسترده‌ای از عوامل تأثیرگذار بر فرایند نوسازی راهبردی دست یابند. یکی از ابزارهای رسیدن به این هدف، ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. هیئت معتقد است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که برای برتری از طریق

---

1. Team Learning  
2. System Thinking

نوسازی مستمر سازمانی تلاش می‌کند (Hitt, 1995). در این راستا فرضیه پژوهش پیش رو بر مبنای گفته‌های هیت طراحی شده است و عبارت است از این که: فرضیه اصلی: یادگیری سازمانی، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یکی از ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف، چشم‌انداز مشترک می‌باشد. در این راستا مارگارد معتقد است که کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می‌کند، همچنین او معتقد است که چشم‌انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند (Marquardt, 2002). سنچ و همکاران (Senge, 1994) معتقدند اگر چشم‌انداز سازمان، واقعاً به صورت چشم‌انداز مشترک همه افراد سازمان در بیاید، انرژی فوق‌العاده‌ای در جهت بهبود عملکرد کلی سازمان (که هدف نوسازی همین می‌باشد) حاصل می‌شود. بنابراین می‌توان این‌طور فرضیه فرعی یک را مطرح کرد که: چشم‌انداز مشترک، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

امروزه در هر جایی که صحبت از تغییر می‌شود ناخودآگاه مبحث فرهنگ در آنجا مطرح می‌شود و این که آیا فرهنگ سازمانی حاکم، مخالف تغییرات و نوسازی بوده یا اینکه موافق و حامی نوسازی و تغییر می‌باشد. بنابراین فرضیه فرعی دوم را بدین گونه خواهد بود: فرهنگ سازمانی، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

روحیه کار گروهی باعث ارتقاء یادگیری کل اعضای گروه و در نتیجه باعث افزایش هم‌افزایی در عملکرد سازمان خواهد شد. در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم‌راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Senge P., 1990). بنابراین یکی از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر نوسازی راهبردی یادگیری گروهی می‌باشد و در نتیجه فرضیه فرعی بعدی بر اساس یادگیری گروهی ایجاد شده و عبارت است از: کار و یادگیری گروهی، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شرکت در فعالیتهای به "اشتراک گذاشتن دانش" به طور قطع فوایدی به دنبال دارد که عدم آگاهی نسبت به آنها می‌تواند مانعی برای کارکنان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش و تجربه باشد. به عنوان مثال، کسب دانش و وجهه اجتماعی دو فایده از فواید قابل انتظار از اشتراک دانش است. هنگامی که افراد اندیشه و افکار خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند، به احتمال زیاد دانش و اندیشه‌های جدیدی نیز از آنها دریافت می‌کنند. در این میان، درک بهتر و بیشتری از دانش خود کسب کرده، عملکرد و دانش آنها مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت و



نواقص فهم و درک آن‌ها نیز مشخص خواهد شد و در نتیجه در ایجاد تغییرات و نوسازی بهتر عمل خواهند کرد. بر این اساس این‌طور فرض می‌شود که: اشتراک دانش، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از آنجا که در نوسازی راهبردی باید تأثیر تغییرات در یک بخش را بر سایر بخش‌ها در نظر گرفت بنابراین نیاز به تفکر سیستمی بیش از پیش احساس می‌شود. بر این مبنا فرضیه فرعی بعدی عبارت است از: تفکر سیستمی، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. پژوهش‌های متعددی مانند پژوهش خانعلیزاده (خانعلیزاده، ۱۳۸۹، ص ۲۸) تأیید کرده‌اند که مشارکت، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش و تعهد به سازمان را افزایش می‌دهد. در نتیجه با مشارکت بیشتر کارکنان، سازمان راحت‌تر می‌تواند دست به نوسازی بزند. در نتیجه فرضیه فرعی بعدی پژوهش این خواهد بود که:

رهبری مشارکتی، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

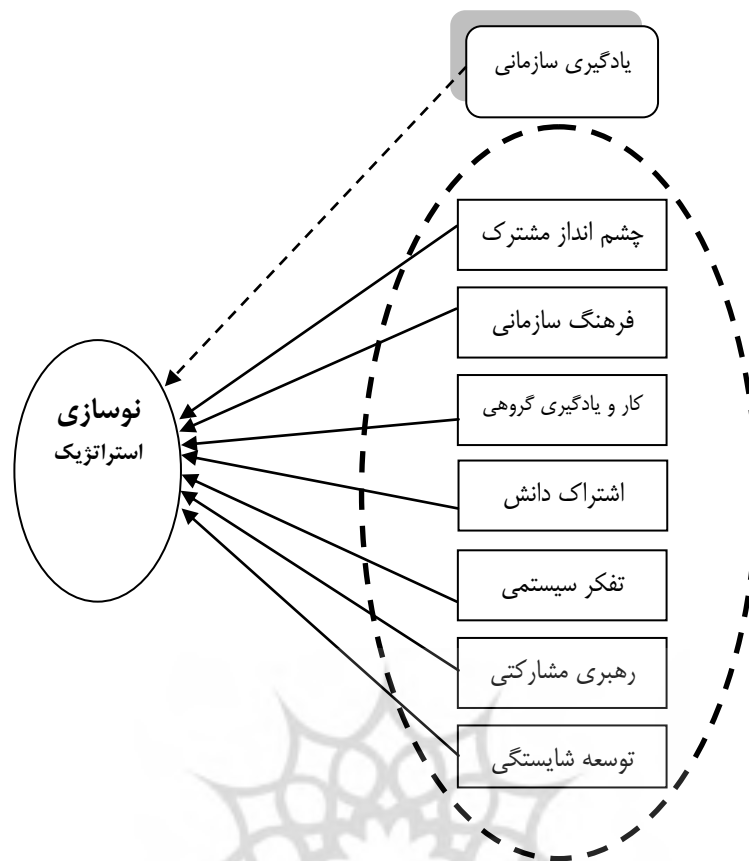
مسلماً هر چه شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان افزایش پیدا کند تغییرات و نوسازی بیشتری در جهت بهبود عملکرد سازمان رخ خواهد داد. در نتیجه فرضیه فرعی هفتم بدین شکل مطرح می‌شود:

توسعه شایستگی‌های کارکنان، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مؤلفه‌های یادگیری سازمانی به صورت استاندارد وجود داشت که در این پژوهش از الگوی نیف (۲۰۰۱) استفاده گردید. ولی در مورد نوسازی راهبردی، پرسشنامه کمی - کیفی در میان خبرگان راهبردی و کارآفرینی توزیع گردید و نظرات آن‌ها در خصوص الگوی مفهومی مستخرج از ادبیات موضوع پژوهش جمع‌آوری گردید. بر اساس نظرات خبرگان که از طریق پرسشنامه گردآوری گردید، الگوی مفهومی پیشنهادی مستخرج از ادبیات موضوع مورد جرح و تعدیل قرار گرفت.

شکل ۱ الگوی مفهومی نهایی پژوهش که رابطه بین یادگیری سازمانی و نوسازی راهبردی را نمایش می‌دهد را ارائه می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

شاخص‌های مؤلفه‌های نو سازی راهبردی که از ادبیات پژوهش احصاء شد پس از جمع‌آوری و تحلیل پرسشنامه خبرگان مورد جرح و تعدیل قرار گرفت که در جدول ۲ ارائه گردیده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. شاخص‌های نوسازی راهبردی

مؤلفه‌ها	شاخص
تغییر راهبرد محصول - بازار شرکت	تغییر در محصولات و خدمات، تغییر در بازارهای هدف
توسعه رفتارهای نوآورانه	آماده سازی زیرساخت‌های لازم برای ایده پردازی، ایجاد مکانیزم پالایش ایده‌های جدید، کاربردی کردن و تجاری سازی ایده‌های جدید
احیای مجدد عملیات شرکت (سازماندهی مجدد عملیات)	سازماندهی مجدد فرایندها، سازماندهی مجدد ساختار، سازماندهی مجدد وظایف کارکنان، بازنگری در محصولات و خدمات
ایجاد و نظم‌بخشی مجدد قابلیت‌های اصلی شرکت	بهبود قابلیت‌های فنی، بهبود قابلیت‌های بازاریابی، بهبود قابلیت‌های پژوهش و توسعه، بهبود قابلیت‌های تکنولوژیکی، بهبود قابلیت‌های سرمایه انسانی
تغییرات اساسی در شیوه‌های موجود رقابت شرکت	استفاده از رقابت قیمتی، استفاده از رقابت کیفیتی، استفاده از رقابت تنوع محصول و خدمات، استفاده از رقابت تبلیغاتی، تغییر شیوه رقابتی
معرفی برنامه‌های نوآورانه منابع انسانی	استفاده از برنامه‌های جدید در سیستم جذب و به‌کارگیری کارکنان، استفاده از برنامه‌های جدید در سیستم آموزش و بهسازی کارکنان، استفاده از برنامه‌های جدید در سیستم پاداش و انگیزش کارکنان، استفاده از برنامه‌های جدید در سیستم جدا شدن کارکنان (بازنشستگی، اخراج، تعدیل)، استفاده از شیوه‌های جدید افزایش بهره وری کارکنان
تغییر موقعیت راهبردی	میزان ارتقاء جایگاه شرکت در میان رقبای، میزان افزایش مجموع فروش و سهم بازار شرکت، میزان افزایش توان مالی شرکت، حفظ و یا بهبود مزیت رقابتی، ایجاد مزیت رقابتی جدید

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش، توصیف و تبیین رابطه بین یادگیری سازمانی و نوسازی راهبردی در گروه صنعتی سایپا بوده است. از این رو این پژوهش بر حسب هدف جزء پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی و از نظر اجرا جزء پژوهش‌های توصیفی، طبقه‌بندی می‌شود و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد.

این پژوهش طی دو فاز انجام شده است. در فاز اول یا فاز "طراحی الگو"، پس از ارائه طرح پژوهش، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با پژوهش در دو حوزه نوسازی راهبردی و

یادگیری سازمانی صورت گرفت و الگوی اولیه نوسازی راهبردی ارائه شد. آنگاه خبرگان حوزه نوسازی راهبردی شناسایی شدند و پرسشنامه کمی - کیفی مورد نظرسنجی خبرگان حوزه مدیریت و راهبرد قرار گرفت. این کار منجر به بررسی عوامل و شاخص‌های موثر بر نوسازی راهبردی و اصلاح الگوی اولیه طراحی شده گردید (جدول ۲). در رابطه با یادگیری سازمانی نیز از شاخص‌های استاندارد موجود در ادبیات موضوع استفاده گردید. در فاز دوم، فرضیه‌های پژوهش که امکان آزمون الگوی طراحی شده با رویکرد کمی را فراهم می‌کنند، ارائه شدند. در نهایت پرسشنامه‌های پژوهش تهیه شده و در جامعه آماری پژوهش توزیع و جمع‌آوری شد.

با توجه به روش اجرای این پژوهش، جامعه آماری در دو حیطه قابل بررسی است. در مرحله طراحی الگو، خبرگان دانشگاهی که در زمینه راهبرد و کارآفرینی تخصص داشته و در دانشگاه‌های دولتی مشغول تدریس بودند، به عنوان جامعه آماری پژوهش در نظر گرفته شدند و جهت نمونه‌گیری از راهبرد نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش در فاز دوم (آزمون کمی) کارکنان شرکت سایپا می‌باشند.

چون جامعه آماری پژوهش (گروه صنعتی سایپا) از نوع جامعه محدود می‌باشد و تعداد کارکنان آن معلوم می‌باشد (۱۰۵۴۸ نفر) از فرمول کوکران برای محاسبه تعداد نمونه استفاده گردید.

سطح خطای پژوهش با روش احتیاطی معادل ۰/۰۶ گرفته شد. با توجه به فرمول کوکران تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه در میان کارکنان گروه صنعتی سایپا پخش گردیده و ۲۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. لازم به ذکر است که نوع نمونه‌گیری از کارکنان به صورت تصادفی ساده بوده است.

**ارزیابی کفایت ابزار اندازه‌گیری.** در این پژوهش برای تعیین روایی محتوای پرسشنامه نوسازی راهبردی از نظرسنجی خبرگان استفاده شد. بدین معنا که پس از طراحی پرسشنامه، طی جلساتی با تعداد ده نفر از صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت و راهبرد، روایی پرسشنامه نوسازی راهبردی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین پرسشنامه قبل از توزیع گسترده در یک نمونه ۳۰ تایی آزمون اولیه گردید و اصلاحات ضروری اعمال شد. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه استاندارد نیف استفاده شد که روایی آن مورد تأیید است. از طرف دیگر جهت آزمون روایی سازه از روش تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. جهت تعیین پایایی سنجه‌ها در روش پی ال اس از بار عاملی آن‌ها استفاده می‌شود. این معیار نشان‌دهنده همبستگی این سنجه‌ها در سازه مربوطه می‌باشد. حداقل میزان قابل قبول برای بار عاملی هر یک از سنجه‌ها به نظر هالند (۱۹۹۹) برابر با ۰/۴ می‌باشد و سنجه‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از این میزان

باشد باید از فرآیند آزمون کنار گذاشته شوند (hulland, 1999). تمامی سنجه‌های پرسشنامه دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴ می‌باشد. بنابراین سنجه‌های پژوهش از پایایی بالا و قابل قبولی برخوردارند و هیچ کدام از سنجه‌ها حذف نشدند. برای محاسبه پایایی سازه‌ها نیز شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> و ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از سازه‌ها در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. شاخص‌های پایایی سازه‌ها

سازه	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
چشم‌انداز مشترک	۰/۹۰۸	۰/۸۶۵
فرهنگ سازمانی	۰/۸۴۲	۰/۷۵۰
کار و یادگیری گروهی	۰/۸۶۱	۰/۷۸۴
اشتراک دانش	۰/۸۸۷	۰/۸۳۱
تفکر سیستمی	۰/۸۹۸	۰/۸۴۸
رهبری مشارکتی	۰/۸۸۸	۰/۸۳۵
توسعه شایستگی‌های کارکنان	۰/۸۹۸	۰/۸۶۳
نوسازی راهبردی	۰/۹۷۲	۰/۹۶۹

بنا به نظر چین (۱۹۹۸) شاخص میانگین واریانس استخراج شده<sup>۲</sup>، شاخص مناسب برای تعیین روایی همگرایی سازه‌های<sup>۳</sup> پژوهش می‌باشد. حداقل قابل قبول برای این ضریب از نظر نویسنده مذکور برابر با ۰/۵ می‌باشد (Chin, 1998). بررسی این شاخص بین سازه‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در تمامی سازه‌های پژوهش امتیاز این ضریب بالاتر از حد آستانه مذکور می‌باشد، بنابراین سازه‌ها از نظر روایی همگرا در حد قابل قبولی می‌باشند. جدول ۴ این مفهوم را به خوبی نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Composite reliability
2. Average variance extracted (AVE)
3. Convergent validity

جدول ۴. روایی همگرایی سازه‌های پژوهش

سازه	AVE
چشم‌انداز مشترک	۰/۷۱۴
فرهنگ سازمانی	۰/۵۷۲
کار و یادگیری گروهی	۰/۶۰۸
اشتراک دانش	۰/۶۶۴
تفکر سیستمی	۰/۶۸۸
رهبری مشارکتی	۰/۶۱۵
توسعه شایستگی‌های کارکنان	۰/۵۹۵
نوسازی راهبردی	۰/۵۴۲

پژوهشگر برای به منظور پی بردن به این نکته که سازه‌ای به خصوص، دارای واریانس مشترک بالاتری با سنج‌های خود نسبت به سایر سازه‌های الگو است، باید روایی واگرا برای سازه‌های پژوهش را بررسی کند. به عبارت دیگر چنان که آکین و همکاران (۲۰۰۹) بیان می‌کنند، سنج‌های انتخاب‌شده برای توضیح این متغیر، تنها آن را توضیح دهند. بدین منظور جذر میانگین واریانس‌های استخراج‌شده برای هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مقایسه می‌گردد (Akin, Bloemhof-ruwaard, & wynstra, 2009). این مفهوم در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۵. روایی واگرایی سازه‌های پژوهش

چشم‌انداز مشترک	فرهنگ سازمانی	کار و یادگیری گروهی	اشتراک دانش	تفکر سیستمی	رهبری مشارکتی	توسعه شایستگی‌های کارکنان	نوسازی راهبردی
چشم‌انداز مشترک	۰/۸۴۵						
فرهنگ سازمانی	۰/۷۷۹	۰/۷۵۶					
کار و یادگیری گروهی	۰/۷۸۰	۰/۷۵۴	۰/۷۸۰				
اشتراک دانش	۰/۷۶۹	۰/۷۴۶	۰/۷۹۵	۰/۸۱۵			
تفکر سیستمی	۰/۷۱۷	۰/۷۰۲	۰/۷۷۶	۰/۷۶۶	۰/۸۳۰		
رهبری مشارکتی	۰/۶۷۰	۰/۵۶۴	۰/۷۱۶	۰/۶۹۹	۰/۷۸۴		
توسعه شایستگی‌های کارکنان	۰/۶۹۰	۰/۶۹۹	۰/۶۷۵	۰/۷۶۰	۰/۶۱۴	۰/۷۷۱	
نوسازی راهبردی	۰/۷۷۶	۰/۶۸۵	۰/۷۲۳	۰/۷۶۷	۰/۷۳۲	۰/۷۲۹	۰/۷۳۶

چنانکه در جدول ۵ مشاهده می‌گردد، اعداد که در روی قطر اصلی جدول قرار داده شده‌اند عبارت از جذر میانگین واریانس استخراج‌شده می‌باشند. بررسی هر یک از این ارزش‌ها

برای هر سازه در مقایسه با همبستگی بین سازه مذکور با سایر سازه‌ها نشان می‌دهد که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای تمام سازه‌ها به جز یک مورد (کار و یادگیری گروهی)، بالاتر از همبستگی بین سازه مربوطه با سایر سازه‌های پژوهش می‌باشد. بنابراین می‌توان بیان نمود که سازه‌های پژوهش از نظر روایی و اگرآ دارای اعتبار می‌باشند.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از مطالعه ساختار داخلی و ارزیابی شاخص‌های تشکیل‌دهنده یادگیری سازمانی (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان) و نوسازی راهبردی با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، در این قسمت در ابتدا به تشریح مختصر سیمای آزمودنی‌ها پرداخته می‌شود و سپس به تحلیل و بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخته خواهد شد. در ادامه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و نوسازی راهبردی رتبه‌بندی و در نهایت الگوی بهینه یا الگوی نهایی ارائه خواهد شد.

**- سیمای آزمودنی‌ها.** بررسی وضعیت پاسخ‌دهندگان پرسشنامه این پژوهش نشان می‌دهد که حدود ۸۰ درصد از آن‌ها را آقایان و حدود ۲۰ درصد را خانم‌ها تشکیل داده‌اند. همچنین از نظر وضعیت تأهل، ۸۷ درصد از پاسخ‌دهندگان متأهل و ۱۳ درصد متأهل بوده‌اند. وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر توزیع سنی نیز به شرح ذیل می‌باشد: زیر ۲۵ سال، ۲ درصد؛ بین ۲۵ تا ۳۵ سال، ۵۸ درصد؛ بین ۳۶ تا ۴۵ سال، ۳۴ درصد و بالاتر از ۴۶ سال نیز ۶ درصد. با این تفاسیر می‌توان نتیجه گرفت که جامعه آماری مورد نظر نسبتاً جامعه جوانی است. بررسی وضعیت افراد پاسخ‌دهنده از نظر تحصیلات نیز نشان می‌دهد که ۴ درصد از پاسخ‌دهندگان زیر دیپلم، ۲۶ درصد از آن‌ها دیپلم، ۲۲ درصد از آن‌ها فوق‌دیپلم، ۳۶ درصد از آن‌ها لیسانس و ۱۳ درصد از آن‌ها کارشناسی ارشد و دکتری بوده‌اند.

#### - آزمون فرضیه اصلی

**فرضیه اصلی:** یادگیری سازمانی، نوسازی راهبردی در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به منظور بررسی میزان تأثیر چشم‌انداز مشترک بر نوسازی راهبردی از ضریب مسیر به دست آمده از الگوی معادلات ساختاری استفاده می‌شود؛ که نتایج در جدول ۶ ارائه گردیده است.

جدول ۶. رابطه بین یادگیری سازمانی و نوسازی راهبردی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع فرضیه	t-value	$\beta$	تأیید/رد فرضیه
یادگیری سازمانی	نوسازی راهبردی	اصلی	۳۹/۲۴۷	۰/۸۴۸	تأیید

از آنجا که آماره تی این رابطه برابر ۳۹/۲۴۷ و بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، پس می‌توان نتیجه‌گیری نمود که این رابطه معنی‌دار می‌باشد. از سوی دیگر ضریب مسیر ( ) محاسبه شده برابر با ۰/۸۴۸ و مثبت می‌باشد، از این رو در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان گفت که یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه پژوهش در خصوص ارتباط و تأثیر یادگیری سازمانی بر روی نوسازی راهبردی به شکل معنی‌داری تأیید می‌شود.

### - آزمون فرضیات فرعی

به منظور بررسی فرضیات فرعی پژوهش از ضریب مسیر به دست آمده از الگوی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در ادامه هر یک از این فرضیه‌های فرعی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۷. رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی و نوسازی راهبردی

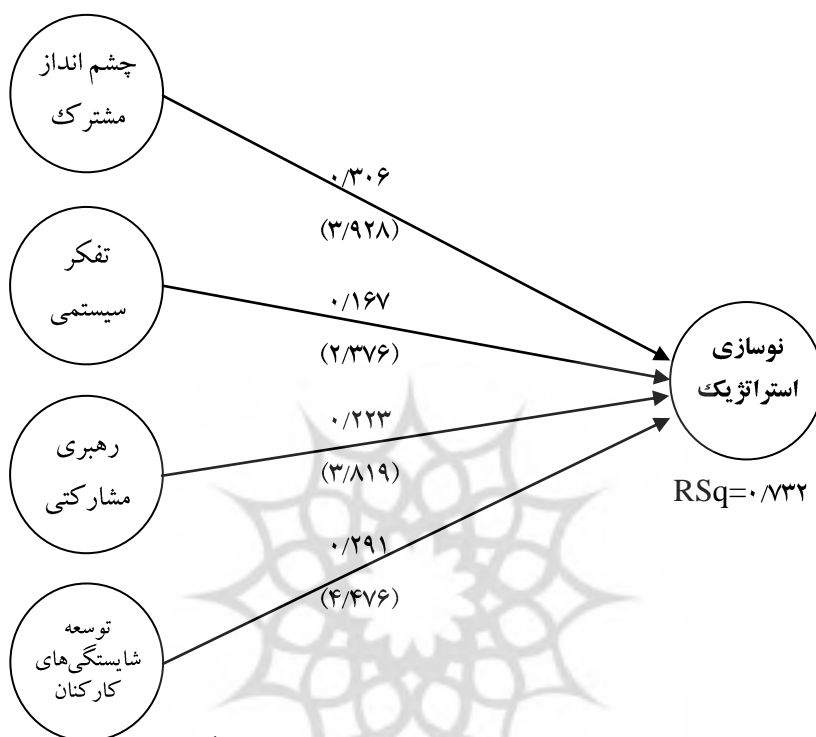
متغیر مستقل	متغیر وابسته	نوع فرضیه	t-value	$\beta$	تأیید/رد فرضیه
چشم‌انداز مشترک	نوسازی راهبردی	فرعی	۳/۴۷	۰/۲۹۳	تأیید
فرهنگ سازمانی	نوسازی راهبردی	فرعی	-۰/۲۲۷	-۰/۰۱۱	رد
کار و یادگیری گروهی	نوسازی راهبردی	فرعی	-۰/۵۲۳	-۰/۰۲۹	رد
اشتراک دانش	نوسازی راهبردی	فرعی	۰/۴۳۸	۰/۱۲۰	رد
تفکر سیستمی	نوسازی راهبردی	فرعی	۲/۰۰۰	۰/۱۴۵	تأیید
رهبری مشارکتی	نوسازی راهبردی	فرعی	۳/۱۱۶	۰/۲۱۱	تأیید
توسعه شایستگی‌های کارکنان	نوسازی راهبردی	فرعی	۳/۰۸۴	۰/۲۵۷	تأیید

در خصوص فرضیات فرعی پژوهش به صورت کلی می‌توان گفت که از میان هفت فرضیه فرعی این فرضیه، سه فرضیه رد شده و چهار فرضیه فرعی تأیید شده است.

الگوی نقش یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی با مطالعه ادبیات نظری مرتبط با پژوهش و جمع‌آوری پرسشنامه از خبرگان راهبرد و کارآفرینی به صورت اولیه تدوین شد. آنگاه این الگو به شکل میدانی مورد آزمون قرار گرفت و اصلاحات و تعدیلات لازم صورت پذیرفت. در این الگو متغیرهای اثرگذار بر نوسازی راهبردی شناسایی شده و نحوه چیش و اثرات متقابل



آن‌ها در راستای تبیین نقش یادگیری سازمانی معرفی شدند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها و نیز نتایج حاصل از بررسی برازش الگو نشان داد که متغیر یادگیری سازمانی شامل متغیرهای فرعی: چشم‌انداز مشترک، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان به عنوان متغیری مستقل، موتور محرک اثرگذار بر نوسازی راهبردی می‌باشد. شکل ۲ الگوی بهینه نقش یادگیری سازمانی در نوسازی راهبردی را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. الگوی بهینه نقش یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی

همان‌طور که در شکل مشخص است ضریب معنی‌داری برای تمامی رابطه‌ها بالاتر از حداقل قابل قبول می‌باشد. همچنین ضریب مسیر نیز برای تمامی مسیرها مثبت می‌باشد.

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به شدت روزافزون تغییرات، مدیران باید برای حفظ مزیت‌های رقابتی سازمان خود با ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون سازمانی به بهترین وجه به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان همت گمارده و سازمان را با شرایط و خواسته‌های متغیر محیطی انطباق دهند. یکی از مهم‌ترین ابزارهای تحقق این امر نوسازی راهبردی است.

یکی از این عوامل موثر و تسهیل‌کننده نوسازی راهبردی، یادگیری سازمانی است. پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی صورت گرفت.

پژوهش‌های قبلی در زمینه نوسازی راهبردی اغلب به جنبه‌های سخت و فیزیکی سازمان از قبیل تغییر در ساختار یا تغییر در فرایندها و راهبردها پرداخته‌اند؛ حال با انجام این پژوهش و تأیید تأثیر یادگیری سازمانی بر نوسازی راهبردی امید آن می‌رود که پژوهش‌ها در این زمینه ادامه داشته و به جنبه‌های نرم سازمانی همچون یادگیری سازمانی یا منابع انسانی در پژوهش‌های نوسازی راهبردی بیشتر توجه شود تا از این نظر (جنبه نرم) به یک غنای تئوریک در ادبیات پژوهش برسیم. بر مبنای یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد کاربردی ارائه می‌گردد:

- از آنجا که تأثیر چشم‌انداز مشترک بر روی نوسازی راهبردی در پژوهش به شکل معناداری تأیید شد، باید سعی شود چشم‌انداز سازمان مورد پذیرش همه کارکنان قرار گیرد و چشم‌انداز کارکنان با چشم‌انداز سازمان در یک راستا قرار گیرد، چرا که چشم‌انداز مشترک بنا بر گفته‌های مارگارت میزان خطرپذیری و نوآوری را افزایش می‌دهد (Marquardt, 2002). بدین منظور پیشنهاد می‌شود چشم‌انداز سازمان واضح و قابل فهم برای کلیه کارکنان بوده تا کارکنان بتوانند به راحتی خود را با آن تطبیق دهند.

- با توجه به تأیید رابطه تفکر سیستمی با نوسازی راهبردی، گروه صنعتی باید سعی کند که تفکری کلی‌نگرانه در فعالیت‌های خود چه در بخش ستادی و چه در بخش فعالیت‌های صفی خود حاکم کند. همچنین سعی شود همه تغییرات مد نظر گروه صنعتی را با در نظر گرفتن کل مجموعه گروه صنعتی، جاری ساخته تا از بخشی نگری پرهیز گردد.

- با توجه به معنی‌داری رابطه رهبری مشارکتی و نوسازی راهبردی؛ به همین خاطر پیشنهاد می‌گردد با استفاده از رهبری مشارکتی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها افزایش یابد که تأثیر مطلوبی بر نوسازی راهبردی گروه صنعتی دارد. چرا که با این کار ضمن متعهد کردن کارکنان به سازمان از مقاومت در مقابل تغییرات نیز کاسته می‌شود.

- توسعه شایستگی‌های کارکنان از پیشنهادهایی است که از چند جنبه قابل بررسی بوده و از جهات مختلفی بر آن تأکید شده است. از یک طرف رابطه بین توسعه شایستگی‌های کارکنان و نوسازی مورد تأیید قرار گرفته است، از طرف دیگر نتیجه آزمون تحلیل واریانس فریدمن نیز نشان داد که کارکنان، توسعه شایستگی‌های کارکنان را به عنوان یکی از دلایل اصلی و بااهمیت در یادگیری سازمانی انتخاب کرده‌اند. بنابراین گروه صنعتی علاوه بر این که باید در جذب کارکنان از شیوه‌های نوین جذب برای استخدام کارکنان شایسته استفاده کند، باید از شیوه‌های نوین در جهت بهبود توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان استفاده کند.

- گروه صنعتی باید بیش از پیش بر تغییر موقعیت راهبردی گروه صنعتی تمرکز داشته باشد، چرا که این عامل بیشترین اهمیت را از نظر پاسخگویان، در نوسازی راهبردی دارا می‌باشد. با توجه به پژوهش حاضر، پیشنهادهای ذیل برای پژوهش‌های آتی، مفید به نظر می‌رسد:

- ز آنجا که فرهنگ سازمانی یکی از متغیرهای مهم در مدیریت به شمار می‌رود و همچنین با توجه به رد شدن رابطه فرهنگ سازمانی با نوسازی راهبردی در پژوهش، پیشنهاد می‌شود تأثیر فرهنگ سازمانی بر نوسازی راهبردی به صورت مستقل بررسی شود.

- رابطه اشتراک دانش با نوسازی راهبردی در پژوهش مورد پذیرش قرار نگرفت لذا با توجه به اهمیت اشتراک دانش، بررسی تأثیر اشتراک دانش بر نوسازی راهبردی می‌تواند نتایج سازنده‌تری در اختیار پژوهشگران قرار دهد.

در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. استفاده از پرسشنامه خود به عنوان یک محدودیت تلقی می‌شود، بدین معنا که پرسشنامه، نگرش افراد را بررسی می‌کند، نه واقعیت را، که این امر می‌تواند به عنوان یک محدودیت تلقی شود.



## منابع

۱. خانعلیزاده، ر. کردناهیچ، ا. فانی، ع. مشبکی، ا (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۲(۳).
۲. دانایی‌فرد، ح؛ الوانی، م؛ آذر؛ ع (۱۳۸۸). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران؛ انتشارات صفار- اشراقی. چاپ دوم.
۳. زالی، م (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. مؤمنی، م و فعال قیومی، ع. (۱۳۸۶). تحلیل داده‌های آماری با استفاده از *SPSS*. تهران: کتاب نو.
۵. لگزیان، م. ملک‌زاده، غ (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۱۰(۴). صص ۱۱۸-۱۰۱
۶. قلی پور، آ. سیاوشی، ز (۱۳۹۰). بررسی اثر یادگیری سازمانی بر کاهش نارضایتی مشتریان. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۰(۸)، صص ۷۷-۶۵
7. Akin, m., Bloemhof-ruwaard, j., & wynstra, f. (2009). The impact of supply chainrelated factors on environmental performance of manufacturing firms in turkey. 18th IPSERA conference.
8. Basu, S. (2007). Corporate Venture Capital: Towards Understanding Who Does It, Why and How. Doctoral Dissertation, University of Washington Business School.
9. Basu, S., & Wadhwa, A. (2011). External venturing and discontinuous strategic renewal: an options perspective. *Product Innovation Management*, 1-45.
10. Bennet. Alex & Bennet. David, (2008). The partnership between organizational learning based on knowledge management.
11. Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science*.
12. Chin, w. (1998). issues and option on structural equation modeling. *management information systems quarterly*.
13. Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2010). The concept of corporate entrepreneurship. *Encyclopedia of Technology and Innovation Management*, 207.
14. Crossan, M. m., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and starategic renewal. *Strategic Management Journal*, 1087° 1105.
15. De Wit, B., & Myer, R. (2005). Strategy Process, Content, Context. thomson learning.
16. Espinosa, M. d., & Suanes, A. M. (2011). Corporate entrepreneurship through joint venture. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-18.
17. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Management role conflict in strategic renewal. *The Academy of Management Review*, 154-177.
18. Floyd, S. W., Roos, J., Jacobs, C. D., & Kellermanns, F. W. (2005). *Innovating Strategy Process*. Blackwell publishing.
19. Girod, S., Ramirez, R., & Ruddle, K. (2005). Links between Innovation and Strategic Renewal: An Exploratory Study in Europe. Academy of Management Conference.
20. Hitt, W. (1995). The learning organization: some reflections on organization renewal. *leadership and organization development journal*, 16.

21. Huang, Y.-F. (2009). Strategic renewal within an information technology firm: Exploration, exploitation and corporate venturing. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 436-452.
22. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 195-204.
23. Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Press.
24. Mische, M. (2000). *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*. Prentice Hall.
25. Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes. unpublished thesis, university of Wisconsin.
26. Romero-Martinez, A. M., Fernandez-Rodríguez, Z., & Zquez-Inchausti, E. V. (2010). Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms. *Journal of World Business*, 2-8.
27. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday Dell.
28. Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The Mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A Study of small to medium-size firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 81° 100.
29. Stienstra, M. (2008). Strategic Renewal in Regulatory Environments: How inter- and intra-organisational institutional forces influence European incumbent energy firms. Erasmus Universiteit Rotterdam.
30. Verbeke, A., Chrisman, J. J., & Yuan, W. (2007). A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 585-600.
31. Worch, H., Kabinga, M., Eberhard, A., & Truffer, B. (2012). Strategic renewal and the change of capabilities in utility firms. *European Business Review*, 24(5), 444-464.
32. Yiu, D. W., Lau, C., & Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: the effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 519° 540.