

شناسایی ارتباط ابعاد یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شعب بانک صادرات شهر مشهد)

محسن بیهقی^۱، دکتر ساحل فرخیان*^۲، محسن سالاری^۳، علی اسکندرزاده^۴

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور، ایران

*^۲ استادیار مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نیشابور، ایران

^۳ کارشناس ارشد مدیریت مالی، مجتمع آموزش عالی سلامت کاشمر، دانشگاه علوم پزشکی، مشهد، ایران

^۴ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

نویسنده: sahel.farokhian@yahoo.com

چکیده

امروزه یادگیری سازمانی از جمله مباحث به روز و کاربردی در مدیریت است که اهمیت بسیار زیادی دارد و شرکت ها و سازمانها سعی در بهبود عملکرد خود با افزایش یادگیری خود می باشند. هدف این تحقیق بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و عملکرد در شعب بانک صادرات می باشد. این مطالعه کاربردی و روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی است. نمونه آماری این تحقیق ۳۳۴ نفر از کارشناسان و مدیران شعب بانک صادرات استان خراسان رضوی می باشند. تجزیه و تحلیل داده ها از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معنی داری میان ابعاد یادگیری سازمانی (تمرکز خارجی، تعامل استراتژیک، مشارکت استراتژیک، استراتژی مشتری محور، یادگیری تجربی، پاسخگویی انعکاسی) با ابعاد عملکرد سازمانی (مالی و عملیاتی) وجود دارد. در پایان نیز با توجه به نتایج به دست آمده، به بیان پیشنهادات پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، عملکرد، عملکرد مالی، عملکرد عملیاتی، بانک صادرات.

۱. مقدمه

امروزه با بررسی تاریخی روند به وجود آمدن شرکت ها و سازمانهای بزرگ در دهه های گذشته در می یابیم این شرکت ها و سازمان ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، دیگر کارایی لازم را در عرصه اقتصادی ندارند. زیرا سازمان ها و شرکت ها توان و انعطاف لازم را برای همسویی با تغییرات محیط پیرامونی ناشی از تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی مانند جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آنها را ندارند و برای بقای خود ناچارند دست به خلاقیت و نوآوری بزنند، تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز نمایند تا توان مقابله با این تحولات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها به کارگیری استراتژی یادگیری در سازمان است. همچنین با توسعه دانش و فناوری و گسترش پارادایم های جدیدی همچون سازمان های مجازی یا تحت شبکه، محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده شده است و این پارادایم های جدید، بقا را برای بسیاری از بنگاهها دشوار ساخته است. یکی از بزرگترین مزیت های رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری است. بدین معنی که سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی به کار گیرند زیرا این قرن، پیچیدگی اقتصادی، تغییر و تنوع زیادی را به همراه دارد و درجه بالایی از تخصص را می طلبد.

۱-۲- بیان مساله

جهان امروز به ویژه جهان سازمان ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و... همگی با شتابی خیره کننده در حال ، شدن از حالتی به حالتی دیگرند (گورلایک^۱، ۲۰۰۵؛ جیانگ^۲، ۲۰۰۸). در چنین شرایطی، سازمان ها برای بقا تلاش می کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب های غیرپویا خارج می شوند و به سمت توسعه، پیشرفت و تحولات علمی حرکت می کنند (آدایر^۳، ۲۰۰۵).

گستره علوم روز به روز وسیعتر و پر دامنه تر می گردد. از جمله تحولات چشم گیر در قلمرو علوم مدیریت، بروز و ظهور پدیده هایی همچون یادگیری سازمانی می باشد. با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است و در این اثناء، پارادایم های جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری از بنگاهها، شرکت ها و سازمان ها مشکل و دشوار ساخته اند. به عبارتی، محوریت پارادایم های جدید یادگیری است و بنابراین، سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندی کاری خود نشان دهند. دقیقا به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سازمان ها به جای رفتارها و حرکت های سنتی خود که در بهترین شکل آن، در برگرفته آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی می شوند که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در راستای یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی بکار می برند (اسمیت^۴، ۲۰۰۱). با توجه به وضعیت عدم اطمینان محیطی که سازمانها در حال حاضر با آن روبرو هستند، جهت کسب و کار و تجارت بهتر، شرکتها باید در وضعیت یادگیری قرار گیرند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. یادگیریسازمانی پایه های مناسبی را برای دانش ساختاریافته فراهم می کند تا در سازمانها توسعه یابد (جولیان^۵، ۲۰۰۶).

پروپست و باچل^۶ (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را چنین بیان می کنند: توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش های سازمان به طوری که مهارتهای جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود. با توجه به این تعریف، ویژگی های فرآیند یادگیری سازمانی عبارتند از: تغییر در دانش سازمانی، افزایش

1Gorelick

2Jiang

3Adair

4Smith

5Julian

6Probst and Buchel

محدوده های ممکن، تغییر در ذهنیت افراد. یادگیری سازمانی، سطوح و تقسیم بندی مختلفی دارد که می توان به سطوح فردی، تیمی و سازمانی اشاره کرد (گورلایک، ۲۰۰۵).

سازمان ها باید به سرعت خود را با تغییرات سریع کسب و کارها در قرن ۲۱ مطابق نمایند (تی سنگ و لین، ۲۰۱۱) و سازمان ها می توانند با کسب یادگیری زنده بمانند (دی جیوس^۸، ۱۹۸۸). یادگیری از رقبا و مشارکت کنندگان برای سازمان ها ضروری است (دیکسون^۹، ۱۹۹۱). از دیدگاه قابلیت های پویا، ایجاد ظرفیت برای یکپارچه سازی، ایجاد و تنظیم مجدد شایستگی های داخلی و خارجی برای ایجاد تغییرات محیطی سریع برای سازمان ها ضروری است (مون^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۷). اهمیت زیادی در گسترش رویکرد توسعه منابع انسانی از منظر پارادایمیادگیری، که در اصطلاح شامل ابعاد یادگیری، یادگیری در عمل و اشتراک گذاری یادگیری است، وجود دارد (مون و همکاران، ۲۰۱۷). سوانسون و هولتون^{۱۱} (۲۰۰۱) بر اهمیت نقش توسعه منابع انسانی برای ارائه برنامه ریزی استراتژیک تاکید کردند و عنوان کرده اند که آموزش و یادگیری فعالانه در فرایند برنامه ریزی استراتژیک شرکت دارند. اگر چه رویکرد مدیریت استراتژیک هنوز وجود دارد و کار می کند، رویکرد دیگری نیز وجود دارد که نیاز به درک بهتر ماهیت فرآیند استراتژیک دارد. این رویکرد درصدی ایجاد یک ظرفیت سازمانی در فرآیند استراتژی خواهد بود تا سازمان ها موفق شوند (اولریچ^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۳). ایجاد یک ظرفیت برای ایجاد استراتژی رقابتی ضروری است و مطالعات (مانند اندرسون و همکاران، ۲۰۰۹؛ سیرن، ۲۰۱۲)^{۱۳} تلاش کرده اند تا یادگیری را با فرآیند استراتژی مرتبط سازند. این موضوع نیز حایز اهمیت است که سازمان هایی که می توانند به عنوان یک فرآیند استراتژیک یاد بگیرند، بیشتر با محیط خارجی سازگار خواهند بود (پیترسن^{۱۴}، ۲۰۱۰).

سابان (۱۹۹۹)، یادگیری سازمانی را یک جزء مهم و حیاتی برای نوآوری می داند که از طریق آن محصول جدید توسعه می یابد. او پیشنهاد می کند، قبل از اینکه سازمان بتواند رفتار نوآورانه اش را بهبود بخشد، مدیریت باید یادگیری رایج در سازمان را تحلیل کند (پترا و همکاران، ۲۰۰۲). یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی مبتنی بر فرآیندهای شناختی و تجربی تعریف می شود و شامل کسب، تسهیم و بهینه سازی دانش است (گیلبرت^{۱۵} و همکاران، ۲۰۰۷). یادگیری سازمانی از خلاقیت، ایده ها و دانش جدید حمایت می کند و توانائی درک و استفاده از آنها را افزایش می دهد. هدف اصلی خلاقیت سازمانی، خلق دانش و کاربردهای جدید مرتبط با بهبود سازمانی است (آرانگو^{۱۶} و همکاران، ۲۰۰۷). نقش یادگیری، می تواند بصورت حفظ دانش درباره فعالیتهای قبلی تعریف شود، از اینرو یادگیری نظامند از تجربیات گذشته، زیر بنای اساسی مدیریت موثر فرآیندهای بهبود و توسعه محصول جدید است (پترا^{۱۷} و همکاران، ۲۰۰۲). از طرف دیگر تحقیقات زیاد داخلی و خارجی صورت پذیرفته که به بررسی یادگیری سازمانی و نقش آن در سازمان پرداخته اند. ویژگی مشخص این تحقیقات این است که از ابعاد مشخصی برای سنجش و ارزشگذاری متغیر یادگیری سازمانی بهره برده اند حال آنکه یادگیری سازمانی، سازه ای گسترده است که تحقیقات دیگری نیز صورت پذیرفته و ابعاد گسترده تری برای آن عنوان کرده اند. لذا یکی دیگر از ضروریات انجام این تحقیق استفاده از ابعاد و گویه هایی است که در تحقیقات پیشین داخلی به ندرت مورد استفاده قرار گرفته است و با انجام این تحقیق زوایای پنهان دیگری از چگونگی ارتباط میان یادگیری سازمانی و عملکرد دریافت می شود.

7Tseng & Lin

8De Geus

9Dixon

10Moon

11Swanson and Holton

12Ulrich

13Anderson et al., 2009; Siren, 2012

14Pietersen,

15 Gilbert et al

16 Arango

17 Petraa

گسترش سریع فناوری، دسترسی همگانی به اطلاعات، فرو ریختن مرزهای جغرافیایی دانش، پدیده جهانی شدن، افزایش چشمگیر تقاضای اجتماعی برای ورود به آموزش عالی و رشد سازمان های صنعتی و تجاری برای مقابله با بحرانها، ناملازمات و تهدیدها و همچنین بقای خویش و دوام در این دنیای پر رقابت امروزی نیاز به یادگیری را به وضوح نشان می دهند. اگر چه وجود فناوری پیشرفته، فضای مناسب، تجهیزات روز و سرمایه های مادی و مالی از شرایط لازم و ضروری پیشرفت و موفقیت به حساب می آیند ولی کافی نیستند. سازمانی موفق است که توجه کافی به نیروی انسانی داشته باشد و بر نیروی انسانی سرمایه گذاری کند. نیرویی که هر روز خلاق تر، کارآفرین تر و مجهز به دانش و مهارت های روز می باشد (زارع، ۱۳۷۸).

امروزه فضای حاکم بر صنعت بانکداری بسیار رقابتی است. در دهه های پیشین بازار این صنعت، مختص به چند بانک دولتی بوده است، اما امروزه با ورود بانک های خصوصی شاهد بروز تغییر و تحولات گسترده ای از نحوه ارائه خدمات این بانک ها شاهد هستیم که شرایط را برای بانک صادرات به عنوان یکی از بانک های با قدمت، دشوار کرده است. بدون شک، مدیریت این بانک خواهان دریافت این موضوع است که چه عواملی منجر به بهبود عملکرد این بانک در فضای رقابتی حاکم می شود تا بهبود این موارد، بتواند به جایگاه شایسته خود نیز دست یابد. از طرف دیگر، باتوجه به اینکه نیروی انسانی مهمترین عامل در پیشبرد اهداف سازمان به حساب می آید پیشرفت نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. مطالعه و شناسایی شرایط کاری و محیطی سازمان و تأثیرگذاری آن بر کارکنان نیز حائز اهمیت می باشد، به همین منظور فراهم کردن محیطی غنی که توانایی ارتقا دانش و مهارت کارمندان را دارا باشد امری ضروری و با اهمیت است. همچنین این پژوهش از این نظر می تواند برای شرکت های فعال مفید باشد که بعنوان برداشتن گامی در جهت کمبود پژوهش در زمینه ارتباط تنگاتنگ یادگیری و عملکرد باشد و نتایج آن می تواند به عنوان یک پایه پژوهش های مدیریت برای سایر مراکز و شرکت ها باشد و ضمن فعالیتهای یادگیری در محیط سازمان، زمینه ارتقاء عملکرد را با ارائه نظریه های جدید برای سایرین فراهم آورد.

۲- ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- یادگیری سازمانی

یادگیری را می توان به شیوه های گوناگونی از قبیل: کسب اطلاعات و اندیشه های تازه عادت ها مختلف، مهارت های متنوع و راه های گوناگون حل کردن مسائل تعریف کرد. همچنین یادگیری را می توان به صورت کسب رفتار و اعمال پسندیده یا حتی کسب رفتار و اعمال ناپسند نیز تعریف کرد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

تعریفی که به وسیله جودی^{۱۸} (۲۰۰۹) پیشنهاد شده است «یادگیری به فرایند ایجاد تغییر نسبتا پایدار در رفتار یا توان رفتاری که حاصل تجربه است، گفته می شود و نمی توان آن را به حالت های موقتی بدن مانند آنچه بر اثر بیماری خستگی یا داروها پدید می آید نسبت داد. ویژگی های مهم این تعریف عبارتند از: ۱- تغییر ۲- تغییر نسبتا پایدار ۳- تغییر نسبتا پایدار در توان رفتاریها ۴- تغییر نسبتا پایدار در توان رفتاری بر اثر تجربه.

یادگیری تغییر در رفتار است به سخن دیگر نتایج یادگیری همواره باید قابل انتقال به رفتار مشاهده پذیر باشند. پس از یادگیری یادگیرنده قادر به انجام کاری خواهد بود که پیش از یادگیری نمی توانسته آن را انجام دهد. دوم اینکه این تغییر رفتاری نسبتا پایدار است^۱ یعنی نه موقتی است نه ثابت. سوم اینکه تغییر در رفتار الزاما نباید بلافاصله پس از تجربه یادگیری در یادگیرنده توانایی بالقوه متفاوت عمل کردن ایجاد می شود این توانایی ممکن است بلافاصله در رفتار او ظاهر نگردد. چهارم اینکه تغییر در رفتار (یا رفتار بالقوه) از تجربه یا تمرین ناشی می شود. پنجم اینکه تجربه یا تمرین باید تقویت بشود (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵)

درمبحث یادگیری باید بدانیم آنچه یاد گرفته می شود ممکن است بلافاصله مورد استفاده قرار نگیرد؛ بنابراین ما برای کسب اطلاع از میزان یادگیری فرد به رفتار قابل مشاهده یا به اصطلاح دقیق تر به عملکرد او مراجعه می کنیم. عملکرد همان محصول یادگیری است؛ بنابراین ما با مشاهده تغییرات حاصل در عملکرد شخص استنباط می کنیم در او یادگیری اتفاق افتاده

است. تفاوت بین یادگیری و عملکرد تفاوت بین دانستن چگونه انجام دادن کاری و انجام دادن آن کار است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).^{۱۹}

نکته شایان ذکر، توجه به این احتمال است که ممکن است یادگیری برای، شخصی صورت پذیرد بدون آنکه به تغییر قابل رویت آنی منجر شود؛ برای مثال فرد ممکن است با مطالعه دستور العمل بیاموزد که چگونه در هنگام مقابله با حوادث عمل نماید به این ترتیب عملاً توانایی وی تغییر کرده است اگرچه ممکن است مدت ها بگذرد تا وی با حادثه ای مواجه شود که نیاز به اقدام داشته باشد و توانایی خود را به صورت رفتار بروز دهد (باتس، ۲۰۰۵). یادگیری می تواند بر مبنای تجربیان مستقیم مانند تمرین عملی و یا تجربیات غیرمستقیم مانند مشاهده رفتار دیگران، به دست آید. فردی که با شرکت در دوره های آموزشی نکات ایمنی را می آموزد. از طریق تجربه مستقیم به یادگیری دست یافته است. در مقابل یادگیری فردی را که تنها با مشاهده عواقب بی احتیاطی همکار خود، برخی نکات ایمنی کار را آموخته است، می توان ناشی از تجربه غیرمستقیم دانست؛ زیرا این فرد بدون آنکه به طور مستقیم آموزشی دریافت کرده باشد و یا خود عملی انجام داده باشد تنها بر مبنای آنچه برای دیگری رخ داده است، نکات ایمنی را آموخته است. باتس معتقد است یادگیری در چهار گام به وقوع می پیوندد. ابتدا امری در بستری خاص تجربه می شود. سپس بازتاب های آن تجربه مشاهده می گردند. در سومین گام مفاهیم انتزاعی و کلی بر پایه آن مشاهدات شکل گیرند و در نهایت چهارمین گام این مفاهیم انتزاعی در شرایط جدید مورد ارزیابی قرار می گیرند و به تجربیاتی جدید منجر می شوند. این تجربیات جدید خود گام اول حلقه یادگیری بعدی خواهند بود (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

۲-۲- مفهوم عملکرد^{۲۰}

۱. عملکرد سازمانی عبارت است از معیارهای بیرونی اثربخشی^{۲۱} (یک سازمان) که سه حوزه کلی را دربرمی گیرد؛

۲. عملکرد مالی (سود^{۲۲}، بازده دارایی^{۲۳} و بازده سرمایه گذاری^{۲۴} و ...)

۳. عملکرد بازار^{۲۵} (فروش^{۲۶}، سهم بازار^{۲۷} و ...)

۴. بازده صاحبان سهام^{۲۸} (بازده کل صاحبان سهام، ارزش افزوده اقتصادی^{۲۹} و ...)

در اندازه گیری عملکرد سازمانی، صاحب نظران تفاوت اساسی بین شاخص های مبتنی بر بازار و شاخص های عملکرد مالی قائل شده اند، با وجود اینکه در اغلب موارد بین سهم بازار (یکی از مهم ترین شاخص های عملکرد بازار) و سودآوری (یکی از مهم ترین شاخص های عملکرد مالی) ارتباط معناداری وجود دارد، اما در برخی موارد نظیر شرایط نفوذ در بازار، این ارتباط لزوماً مثبت و معنادار نخواهد بود. بنابراین برخلاف بسیاری از پژوهشگران که معمولاً تفکیکی بین این دو دسته شاخص قائل نمی شوند، در جریان ارزیابی عملکرد سازمانی یکی از مهمترین اقداماتی که باید صورت گیرد، تفکیک شاخص های مبتنی بر عملکرد بازار از شاخص های عملکرد مالی است. در نهایت بخشی از شاخص های عملکرد سازمانی، شاخص های مالی است که جهت اندازه گیری عملکرد مالی مورد استفاده قرار می گیرد. با توجه به تعریف اثربخشی سازمانی و عملکرد سازمانی، و با توجه به اهداف عملیاتی که در عملکرد مالی مورد توجه قرار می گیرد، تعریف عملکرد مالی به صورت زیر خواهد بود: "درجه یا میزانی که سازمان به هدف های مالی سهام داران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می آید". اهداف عملیاتی که مدیر عامل شرکت در راستای

19 -Baets

20 - Performance

21 - Effectiveness

22 - Profit

23 - Return On Assets (ROA)

24 - Return On Investment (ROI)

25 - Market Performance

26 - Sales

27 - Market share

28 - Return Of Equity

29 - Added Value Economy (AVE)

دستیابی به هدف اصلی یعنی افزایش ثروت سهام‌داران دنبال می‌کند دربرگیرنده شاخص‌ها و معیارهایی است که بر مبنای آن می‌توان عملکرد مالی یک سازمان را اندازه‌گیری کرد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۵).

شلالوند (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران صورت داده است. هدف این تحقیق بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران نفر بود. که با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب و بررسی شدند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از آزمون همبستگی پیرسون، رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که بین تمامی ابعاد یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. شاهانی و محمدی فراز (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان آرایه مدل سنجش تاثیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بر نوآوری در صنعت بانکداری ایران صورت داده اند. هدف از پژوهش آرایه مدل سنجش تاثیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بر نوآوری در صنعت بانکداری ایران بوده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران، روسا و معاونین اداری و کارشناسان و کارکنان ستادی بانکهای خصوصی در استان تهران میباشد. طبق جدول مورگان ۱۲۶ نفر بعنوان نمونه در نظر گرفته میشود که در نهایت ۱۲۶ پرسشنامه درست تحویل گرفته و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی- طبقه‌بندی مورد آنالیز قرار داده شده است. در پژوهش، از آمار توصیفی (فراوانی، انحراف معیار و میانگین) و آمار استنباطی از (آزمون بارتلت، تحلیل عامل تاییدی و مدلیابی معادلات ساختاری) با استفاده از نرم افزار Amos مورد استفاده قرار گرفته است. با توجه به نتایج کلی یافته‌های تحقیق، بین تمامی مولفه‌های یادگیری سازمانی و نوآوری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران ارتباط مثبتی وجود دارد. تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با موضوع بررسی رابطه قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت از طریق مدیریت ارتباط با مشتری صورت دادند. هدف پژوهش بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی از طریق مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد شعب بانک ملی شهر یزد است. جامعه آماری پژوهش را ۶۶ کارمند و مدیر شعب بانک ملی در شهرستان یزد تشکیل میدهند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و Lisrel و آزمونهای ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون خطی و چند متغیره و تحلیل عاملی بهره‌گیری شده است. نتایج نشان داد میان متغیرهای قابلیت یادگیری سازمانی، عملکرد شرکت و مدیریت ارتباط با مشتری ارتباط معنادار وجود دارد، از طرفی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تایید و مشخص گردید. همچنین نتایج نشان داد که بیشترین قابلیت یادگیری سازمانی در مولفه تعهد مدیریتی است، در میان مولفه‌های عملکرد سازمانی مولفه رضایت کارکنان در رتبه نخست قرار دارند. گودرزی و همکاران (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی صورت دادند. هدف پژوهش بررسی رابطه چابکی سازمانی و یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی می باشد. جامعه آماری نیز شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی می باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۴۸ نفر آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری کلموگروف اسمیروف، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده گردید. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان داد که بین چابکی سازمانی با عملکرد کارکنان و بین یادگیری سازمانی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نعمتی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان رابطه بین استراتژی IT، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانکهای استان بوشهر) صورت دادند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان بانکهای استان بوشهر است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه از ۱۶۵ نفر از کارکنان این بانکها جمع آوری و با استفاده از نرم افزارهای SPSS و SmartPLS تجزیه و تحلیل شد. نتایج تحقیق نشان داد که استراتژی IT رابطه معنیدار و مثبتی با مدیریت دانش و عملکرد سازمانی دارد. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی رابطه معنیدار و مثبتی با مدیریت دانش دارد. از طرفی، رابطه یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی معنی دار نبود. مونو و همکاران (۲۰۱۷) تحقیقی با عنوان توانایی یادگیری استراتژیک سازمانی: کشف ابعاد صورت دادند. روش انجام این تحقیق اکتشافی بوده است و در آن محققان با توزیع پرسشنامه سعی در کشف ابعاد یادگیری سازمانی کرده اند. نمونه آماری

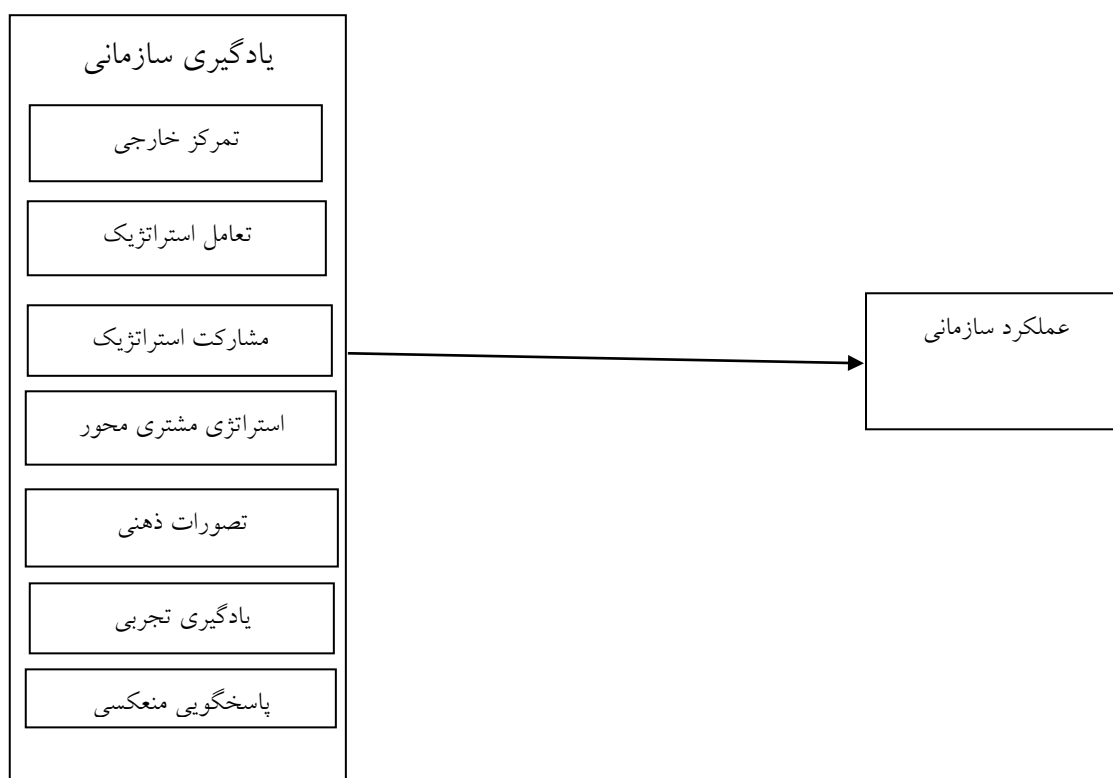
تحقیق مدیران شرکت هایی واقع در اروپا و آمریکا بوده اند. برای کسف ابعاد از تحلیل عامل اکتشافی استفاده شده است و محققین در انتها تمرکز خارجی، تعامل استراتژیک، مشارکت استراتژیک، استراتژی مشتری محور، تصورات ذهنی، یادگیری تجربیو پاسخگویی منعکسیرا به عنوان ابعاد یادگیری استراتژیک معرفی کردند که منجر به بهبود عملکرد شرکت ها می شود. کالموک و آکار^{۳۰}(۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان نقش واسطه ای قابلیت یادگیری سازمانی بر رابطه بین نوآوری و عملکرد شرکت: یک چارچوب مفهومی صورت دادند. هدف از این مطالعه مفهومی این است که عنوان کند آیا قابلیت یادگیری بر ارتباط نوآوری و عملکرد نقش میانجی دارد یا خیر؟ بدین منظور محققان ادبیات تحقیقات مختلف را مورد بررسی قرار دادند و در پایان به این نتیجه رسیدند که قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی می توان در سازمان بر رابطه نوآوری و عملکرد ایفای نقش نماید و نوآوری بر یادگیری و عملکرد ارتباط مثبت دارد. رئال^{۳۱} و همکاران(۲۰۱۲) تحقیقی با عنوان از جهت گیریکار آفرینیو یادگیری محوری تا عملکرد کسب و کار: تجزیه و تحلیل میانجیگری نقش یادگیری سازمانیو اثراتمدیریت اندازه سازمانی صورت داده اند. نمونه آماری تحقیق ۱۴۰ کسب و کار کوچک و متوسط در کشور اسپانیا بوده است. برای بررسی فرضیات از آزمونمعادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد یادگیری سازمانی نقش میانجیگری میان روابط کارافرینی و عملکرد سازمانی دارد. کسکین^{۳۲} تحقیقی با موضوع جهت گیری بازار، قابلیت های یادگیری و نوآوری در شرکتهای کوچک و متوسط: یک مدل توسعه یافته در سال ۲۰۰۶ صورت داده است. نمونه آماری این تحقیق ۱۵۷ مدیر شرکت های کوچک و متوسط SME در کشور ترکیه بوده است. برای بررسی روابط میان متغیرهای تحقیق از آزمون معادلات ساختاری و برای سنجش متغیرها از پرسشنامه طیف لیکرت بهره گرفته شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که قابلیت های یادگیری تأثیر مثبت بر نوآوری شرکت ها ایفا می نماید. همچنین تأثیر نوآوری بر عملکرد و بازارگرایی بر عملکرد نیز در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. کالانتونه^{۳۳} و همکاران(۲۰۰۲) تحقیقی با عنوان یادگیری محوری، قابلیت نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی را صورت داده اند. نمونه آماری این تحقیق مدیران طیف گسترده ای از شرکت های آمریکایی بوده است. برای بررسی فرضیات از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد یادگیری تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین تأثیر یادگیری محوری بر یادگیری سازمانی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی نیز مورد تأیید قرار گرفته است. با بررسی مقالات و تحقیقات صورت گرفته در این حوزه، نتغیر یادگیری سازمانی با استفاده از تحقیق مون و همکاران(۲۰۱۷) مورد سنجش قرار گرفته است، علت انتخاب این تحقیق این است که بر خلاف تحقیقات گذشته، محققین با نگاهی جدید، ابعادی را مورد تبیین قرار داده اند که در تحقیقات قبلی مورد بررسی کمتری واقع شده است. همچنین متغیر عملکرد سازمانی نیز از تحقیق وانگ و همکاران(۲۰۱۶) برگرفته شده زیرا در این تحقیق این متغیر با دو بعد عملکرد مالی و عملیاتی مورد بررسی واقع شده که با توجه به شرایط بانک صادرات و هدف تحقیق منطقی می باشد. لذا با در نظر گرفتن موارد ذکر شده این مدل به عنوان مدل نظری تحقیق انتخاب گردیده شده است که در زیر نشان داده شده است.

30Kalmuk and Acar

31Real,

32Keskin

33Calantone



شکل ۱- مدل تحقیق برگرفته از تحقیق مون و همکاران (۲۰۱۷) و وانگ و همکاران (۲۰۱۶)

۳- روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی می باشد. از نظر ماهیت و روش اجرا نیز توصیفی از نوع همبستگی است. علاوه بر این، از نظر جمع آوری داده ها این تحقیق به عنوان یک تحقیق توصیفی-پژوهشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شعب بانک صادرات می باشند. در مطالعه حاضر به آزمون فرضیه با روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS استفاده شد. مدل معادلات ساختاری ارتباط بین چند متغیر در مدل فراهم می کند، در واقع، در مقایسه با سایر روشهای تجزیه و تحلیل داده ها محقق می تواند تست نظری، متغیرها در مدل معادلات ساختاری بین متغیرهای مشاهده شده و نهفته را تست نماید. متغیرهای پنهان به طور مستقیم قابل مشاهده نیستند و متغیرهای آشکار (سوالات پرسشنامه) متغیرهایی است که به طور مستقیم مشاهده و اندازه گیری است. در این تحقیق برای سنجش گویه های تحقیق از پرسشنامه استاندارد طیف ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است که شرح آن در جدول ۳ بیان گردیده شده است.

جدول ۳: شماره گوینده ها و سوالات مرتبط با متغیرها

شاخص	ردیف	عبارت
تمرکز خارجی	۱	بانک صادرات توجه کامل به شرایط بیرونی دارد.
	۲	بانک صادرات روندهای درحال ظهور در محیط بیرون را از منظر خدمات و محصولات مورد کنکاش قرار می دهد.
	۳	بانک صادرات ، بر اساس آنچه رقبا انجام می دهند سریعاً پاسخ می دهند
	۴	در بانک صادرات ، استراتژی مبتنی بر روند بیرونی، تدوین می گردد
	۵	بانک صادرات ، به علامت ها و سیگنالهایی که در محیط بیرونی وجود دارد و نیازمند توجه ما است، دقت کافی را به خرج می دهد.
	۶	تصمیم گیری های بانک صادرات با در نظر گرفتن کامل رقبا صورت می پذیرد.
	۷	در بانک صادرات، اطلاعات مربوط به روندهای خارجی را از سطوح مختلف سازمانی درخواست میشود.
	۸	در بانک صادرات، اطلاعاتی که برای بررسی بیشتر نیاز است، تشخیص داده می شود.
	۹	در بانک صادرات تفسیر صحیحی از چگونگی انجام امور کاری به منظور یادگیری از آنها صورت میگیرد.
	۱۰	در بانک صادرات، کمک به تیم مدیریت اجرایی به منظور یادگیری در مورد تغییرات خارجی که بر ما تاثیر می گذارد ممکن است.
	۱۱	در بانک صادرات، استراتژی های توسعه داده میشود که به ما اجازه پاسخگویی سریع به محیط خارجی را می دهد.
گفتگوی استراتژیک ک	۱۲	در بانک صادرات، ایده های چالش برانگیز در میان کارکنان به اشتراک گذاشته می شود.
	۱۳	اطلاعات به طور موثر در داخل بخشها و تیم ها به اشتراک گذاشته می شود.
	۱۴	در بانک صادرات، مدیریت بازخور لازم را به کارکنان در زمینه نظراتشان اعمال می نماید.
	۱۵	در بانک صادرات، فرایندهای تفکر جمعی به کارگرفته می شود
	۱۶	در بانک صادرات؛ اقدامات برای ایجاد استراتژی کسب و کار بهتر به صورت اشتراکی صورت می پذیرد
	۱۷	در بانک صادرات، عقاید پیشین موجود به چالش کشیده می شود.
	۱۸	زمان لازم به کارکنان به منظور گفتگو در مورد مسائل همراه با ریسک داده می شود
مشارکت استراتژیک ک	۱۹	از برنامه های عملیاتی برای اطمینان از دستیابی به اهداف سازمانی بانک صادرات استفاده می شود.
	۲۰	سرمایه گذاری لازم به منظور موفقیت در پیاده سازی استراتژی ها صورت می پذیرد(به عنوان مثال در حسابداری، منابع انسانی، فرآیندها، سیستم)
	۲۱	در بانک صادرات، اهداف استراتژیک به اهداف عملکرد قابل اندازه گیری تبدیل می شوند.
	۲۲	استراتژی های بانک صادرات به صورت واضح توضیح داده می شود تا به سهولت عملی شوند.
	۲۳	استراتژی های مورد نظر بانک صادرات به صورت کامل برای کارکنان توضیح داده می شود

مدیریت بانک صادرات، دانش لازم به منظور حجم سرمایه گذاری با توجه به وضعیت آینده را می داند.	۲۴	
بانک صادرات می داند که برای موفقیت استراتژی های به کار گرفته شده، چه اقداماتی لازم است	۲۵	
در بانک صادرات، استراتژی های شکست خورده برای افزایش آگاهی در مورد استراتژی بعدی، بررسی می شود	۲۶	
در بانک صادرات بر چگونگی کسب تجربه مشتریان در رابطه با محصولات و خدمات نظارت می شود	۲۷	استراتژی
بانک صادرات، به طور مداوم به دنبال راه های بهتر برای بهبود محصولات و خدمات است.	۲۸	ی
تغییر ارزش های مشتریان بانک صادرات، مورد بررسی قرار میگیرد	۲۹	مشتری
از بازخورد مشتری برای بهبود استراتژی بانک صادرات استفاده می شود.	۳۰	محور
بانک صادرات، استراتژی هایی تدوین می نماید که برای مشتریان خود ارزش آفرین باشد.	۳۱	
طوفان مغزی سرمایه گذاری جدیدی است که مدیریت بانک صادرات به آن توجه کرده است.	۳۲	
در بانک صادرات، به طور فعال استراتژی های جدید به عنوان زمینه های کسب و کار تغییر می کند	۳۳	
حالات مختلف آینده بانک صادرات، تصویرسازی می شود	۳۴	
بانک صادرات، به دنبال ایجاد راه های جدید برای دسته بندی محصولات و خدمات موجود است.	۳۵	تصورات
مدل با توجه به شرایط بازار تغییر می کند	۳۶	ذهنی
به طور مداوم روندهای در حال ظهور برای شناسایی استراتژی های نوآورانه بررسی می شود.	۳۷	
کشف ایده های خلاقانه در بانک صادرات تشویق میشود.	۳۸	
مدل های کسب و کار بانک صادرات به طور موثر به منظور برآورده کردن نیازهای بازار اصلاح می شود	۳۹	
در بانک صادرات، یادگیری با آزمون و خطا در هنگام اجرای استراتژی صورت می پذیرد	۴۰	یادگیری
استراتژی کسب و کار بر اساس آنچه کار می کند و چه چیزی کار نمی کند اصلاح میگردد.	۴۱	تجربی
تجارب گذشته برای کمک به بانک صادرات در مورد چالش های جدید به کار گرفته میشود(به عنوان مثال، بنگاههای جدید، بازارهای جدید، محصولات جدید)	۴۲	
استراتژی های فعلی بانک صادرات، در صورت نیاز مجدد ایجاد میشود	۴۳	
در بانک صادرات، زمان لازم به منظور تصمیم گیری استراتژیک قبل از اقدام فراهم میشود	۴۴	پاسخگو
سیگنالها و علامت های غیرمنتظره در بازار، از سمت بانک صادرات پاسخ داده می شود	۴۵	یی
دسترسی به اطلاعات مربوط به مکالمات و تصمیمات استراتژیک فراهم است.	۴۶	انعکاسی
قبل از اینکه چالشهای نوظهور غیرقابل کنترل شوند، اقدامات لازم در پاسخ به آن صورت می پذیرد.	۴۷	
بازگشت سرمایه در بانک صادرات به نسبت دیگران بهتر است	۴۸	عملکرد
بازگشت دارایی در بانک صادرات به نسبت دیگران بهتر است.	۴۹	مالی
میانگین سود در بانک صادرات به نسبت دیگران بهتر است.	۵۰	

افزایش فروش در بانک صادرات به نسبت دیگران بهتر است.	۵۱	
رضایت ارباب رجوع در بانک صادرات به نسبت دیگر بانک ها بیشتر است.	۵۲	عملکرد عملیاتی
توسعه کیفیت ما به نسبت دیگر بانک ها بهتر است.	۵۳	
مدیریت هزینه در بانک صادرات به نسبت دیگران بهتر است.	۵۴	

برای بررسی پایایی این پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ (جدول ۴) و برای بررسی روایی، از اعتبار محتوی استفاده شده است بدین ترتیب که پرسشنامه تحقیق میان ۱۵ نفر از خبرگان توزیع گردیده شده است و روایی آن مورد تأیید قرار گرفت. همانطور که در جدول زیر بیان شده است، میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق بالاتر از ۰,۷ به دست آمده است که نشان از پایایی مناسب متغیرهای تحقیق دارد، به عبارت دیگر پایایی سوالات پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۴: آلفای کرونباخ متغیرها

متغیر	آلفای کرونباخ
تمرکز خارجی	۰,۷۸
تعامل استراتژیک	۰,۸۲
مشارکت استراتژیک	۰,۸۰
استراتژی مشتری محور	۰,۷۹
تصورات ذهنی	۰,۸۳
یادگیری تجربی	۰,۷۷
پاسخگویی انعکاسی	۰,۷۹
عملکرد مالی	۰,۸۱
عملکرد عملیاتی	۰,۷۹
کل پرسشنامه	۰,۸۹

تحلیل داده ها

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از اعضای نمونه آماری، از تعداد ۳۳۴ پرسشنامه صحیح جمع آوری شده از اعضا، ۲۱ نفر زن و ۳۱۳ نفر مرد می باشند. از لحاظ سن، تعداد ۱۱۷ نفر در بازه سنی کمتر از ۳۵ سال قرار داشته اند. تعداد ۱۳۴ نفر در بازه ۳۶ تا ۴۵ سال و ۸۳ نفر بیش از ۴۶ سال سن داشته اند. همچنین از لحاظ تحصیلات، دکتری، ۰ نفر معادل ۰٪؛ کارشناسی ارشد، ۴۹ نفر معادل ۱۴/۶٪؛ کارشناسی ۱۴۸ نفر معادل ۴۴,۳٪؛ و در نهایت ۱۳۷ نفر معادل ۴۱,۱٪ از پاسخ-گویان نیز زیر لیسانس می-باشند. از لحاظ وضعیت تأهل، ۲۹۷ نفر معادل ۸۸/۹٪؛ متاهل و ۳۷ نفر معادل ۱۱/۱٪؛ مجرد بوده اند. پس از حصول اطمینان از روایی و پایایی متغیرها، میزان همبستگی میان متغیرها محاسبه شده است. اساس تحلیل فرضیات تحقیق بر مبنای ماتریس کوواریانس بین متغیرهای پنهان و آشکار است. جدول ۵ معرف ماتریس کوواریانس (همبستگی) میان متغیرهای پنهان است. یک نوع از روابط متغیرهای پنهان در مدل معادلات ساختاری بر مبنای همبستگی (هم‌خوانی)^{۳۴} می‌باشد. همبستگی رابطه‌ای است میان دو متغیر در یک مدل اما غیر جهت‌دار^{۳۵} و ماهیت این نوع رابطه به‌وسیله تحلیل همبستگی^{۳۶} مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

34 Association
35 Nondirectional
36 Co relational Analysis

جدول ۵- ضرایب همبستگی پیرسون

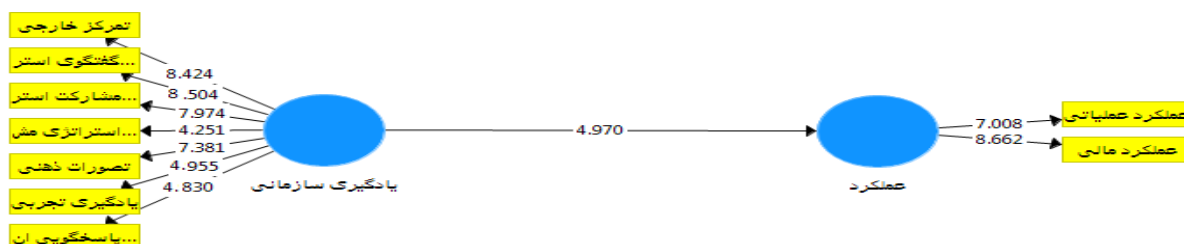
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
(۱) تمرکز خارجی	۱/۰۰**								
(۲) گفتگوی استراتژیک	۰,۷۶**	۱/۰۰**							
۳. مشارکت استراتژیک	۰,۵۵**	۰,۵۵**	۱/۰۰**						
۴. استراتژی مشتری محور	۰,۷۱**	۰,۵۱**	۰,۷۶**	۱/۰۰**					
۵. تصورات ذهنی	۰,۴۹**	۰,۵۵**	۰,۷۱**	۰,۶۱**	۱/۰۰**				
۶. یادگیری تجربی	۰,۶۲**	۰,۵۱**	۰,۴۷**	۰,۴۵**	۰,۴۹**	۱/۰۰**			
۷. پاسخگویی انعکاسی	۰,۶۳**	۰,۷۶**	۰,۵۱**	۰,۷۱**	۰,۷۶**	۰,۵۴**	۱/۰۰**		
۸. عملکرد مالی	۰,۷۱**	۰,۴۵**	۰,۶۱**	۰,۴۹**	۰,۴۵**	۰,۴۷**	۰,۷۶**	۱/۰۰**	
۹. عملکرد عملیاتی	۰,۷۶**	۰,۴۷**	۰,۵۴**	۰,۵۵**	۰,۶۳**	۰,۴۹**	۰,۶۲**	۰,۵۱**	۱/۰۰**

برازش مدل کلی

به باور تنن‌هاوس و همکاران (۲۰۰۵) شاخص GOF در مدل PLS راه حلی عملی برای این مشکل بررسی برازش کلی مدل بوده و همانند شاخص‌های برازش در روش‌های مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص‌های مبتنی بر خی دو در مدل لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده‌های گردآوری شده نمی‌پردازد. بلکه توانایی پیش‌بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می‌دهد و اینکه آیا مدل آزمون‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق بوده است یا نه. در خروجی نرم افزار PLS برای برازش مدل، شاخص GOF این شاخص، مجذور ضرب دو مقدار متوسط مقادیر اشتراکی و متوسط ضرایب تعیین است که مقادیر ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب قوی، متوسط و ضعیف توصیف شده است که در این تحقیق مقدار آن ۰,۲۸ به دست آمده است که نشان از برازندگی مناسب مدل دارد.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

در ادامه، خروجی‌های نرم افزار نشان داده شده است.



شکل ۱- مدل اصلی تحقیق در حالت T VALUE

جدول ۶- خلاصه فرضیات پژوهش

فرضیات تحقیق	ضریب مسیر (β)	آماره t	نتیجه فرضیه
۱) ارتباط مستقیم و معناداری میان یادگیری سازمانی و عملکرد شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۵۲۲	* * ۴/۹۷۰	تأیید
۲) ارتباط مستقیم و معناداری میان تمرکز خارجی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۲۷۴	* * ۳/۴۵۷	تأیید
۳) ارتباط مستقیم و معناداری میان تعامل استراتژیک و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۲۷۵	* * ۳/۳۴۰	تأیید
۴) ارتباط مستقیم و معناداری میان مشارکت استراتژیک و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۵۹۱	* * ۵/۱۷۸	تأیید
۵) ارتباط مستقیم و معناداری میان استراتژی مشتری محور و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۵۶۶	* * ۵/۴۳۴	تأیید
۶) ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط تصورات ذهنی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	-----	۰/۸۶۸	عدم تأیید
۷) ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط یادگیری تجربی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۴۸۶	* * ۴/۹۹۴	تأیید
۸) ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط پاسخگویی منعکسی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۳۰۶	* * ۲/۷۷۸	تأیید
۹) ارتباط مستقیم و معناداری میان تمرکز خارجی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۲۹۲	* * ۳/۵۳۲	تأیید
۱۰) ارتباط مستقیم و معناداری میان تعامل استراتژیک و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۵۵۲	* * ۵/۶۵۹	تأیید
۱۱) ارتباط مستقیم و معناداری میان مشارکت استراتژیک و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۵۸۷	* * ۵/۶۳۲	تأیید
۱۲) ارتباط مستقیم و معناداری میان استراتژی مشتری محور و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۴۱۵	* * ۴/۰۹۰	تأیید
۱۳) ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط تصورات ذهنی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	۰/۲۸۴	* * ۳/۵۵۱	تأیید
۱۴) ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط یادگیری تجربی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	-----	۱/۶۴۹	عدم تأیید
۱۵) ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط پاسخگویی منعکسی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد.	-----	۱/۶۰۴	عدم تأیید

بحث و پیشنهادات

همانطور که گفته شد، هدف از این پژوهش بررسی تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر عملکرد بانک صادرات است. در جهت تحقق این هدف ابتدا به توصیف نمونه مورد بررسی پرداخته شد. نتایج حاکی از تأیید نسبی ۱۲ فرضیه داشت که توضیح و بحث درباره آن‌ها در ادامه آمده است:

فرضیه اول: ارتباط مستقیم و معناداری میان یادگیری سازمانی و عملکرد شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. همانطور که در این جدول نشان داده شده است آماره T این فرضیه ۴,۹۷۰ به دست آمده است که با اطمینان ۹۹ درصد این فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. لذا می توان عنوان کرد هرچه یادگیری سازمانی افزایش یابد، عملکرد نیز افزون می شود. این دستاورد با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همسو است، چنان شلالوند (۱۳۹۶) در تحقیق خود اثر مثبت یادگیری سازمانی بر ابعاد عملکرد نوآوری را مورد تأیید قرار داده است. شاهانی و محمدی فراز (۱۳۹۶) نیز به نتیجه ای مشابه دست یافته اند و ارتباط مثبت میان دو متغیر را مورد تأیید قرار داده اند. تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۶)، گودرزی و همکاران (۱۳۹۶)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۵)، کالموک و آکار (۲۰۱۵)، رئال و همکاران (۲۰۱۲)، کالانتونه و همکاران (۲۰۰۲) نیز به نتیجه دست یافته در این تحقیق، دست یافته اند.

فرضیه فرعی اول: ارتباط مستقیم و معناداری میان تمرکز خارجی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. همانطور که در این جدول نشان داده شده است آماره T این فرضیه ۳,۴۵۷ به دست آمده است که با اطمینان ۹۹ درصد این فرضیه مورد تأیید قرار گرفته است. لذا می توان عنوان کرد هرچه تمرکز خارجی افزایش یابد، عملکرد نیز افزون می شود. این دستاورد با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همسو است، چنان چه کالانتونه و همکاران (۲۰۰۲) نیز در تحقیق خود عنوان کردند که شرکت‌ها می توانند با در نظر گرفتن حرکات رقبا، عملکرد خود را بهبود دهند. در این تحقیق نیز بر این موضوع تأکید گردیده شد که بانک صادرات با در نظر گرفتن فضای محیطی بیرون از سازمان می تواند عملکرد مالی خود را بهبود دهد.

فرضیه فرعی دوم: ارتباط مستقیم و معناداری میان تعامل استراتژیک و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتیجه جدول می توان عنوان کرد که این فرضیه با آماره T (۳,۳۴۰) بر عملکرد مالی تأثیر مثبت دارد و هرچه میزان تعامل استراتژیک بیشتر گردد، عملکرد مالی نیز افزون می گردد. این نتیجه با نتایج تحقیق نعمتی و همکاران (۱۳۹۵) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۶) مشابه است. در این تحقیقان نیز محققان دریافتند که تعامل استراتژیک به عنوان یک پیش نیاز در ایجاد عملکرد دخیل می باشد و هر چه میزان تعامل استراتژیک افزایش یابد، عملکرد نیز بیشتر می گردد.

فرضیه فرعی سوم: ارتباط مستقیم و معناداری میان مشارکت استراتژیک و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه تأیید شد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همسو است، چنان که تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۶)، شاهانی و محمدی فراز (۱۳۹۶)، به ضرورت در نظر گیری این متغیر در تحقیقات اشاره کردند و دریافتند که مشارکت کارکنان باعث می شود سازمانها عملکرد بهتری را از خود در بازار رقابتی به نمایش گذارند و میزان یادگیری آنان نیز افزایش یابد.

فرضیه فرعی چهارم: ارتباط مستقیم و معناداری میان استراتژی مشتری محور و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه تأیید شد. این نتیجه با یافته‌های پژوهش‌های گذشته همسو است، چنان که رئال و همکاران (۲۰۱۲) این نتیجه را تأیید می کنند. آنان در تحقیق خود اشاره کرده اند که مشتریان به عنوان افرادی که محصولات و خدمات سازمانها را می خرند، نقش اساسی در دستیابی به اهداف سازمانی دارند و استراتژی های سازمانی می بایستی با در نظر گرفتن این موضوع باشد که بر خواسته های مشتریان و تلاش برای رفع آن تمرکز نماید.

فرضیه فرعی پنجم: ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط تصورات ذهنی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه تأیید نشد. یکی از دلایلی که برای عدم تأیید این فرضیه می توان عنوان کرد این است که در شعب بانک صادرات به صورت چشمگیری از نظرات افراد استفاده نمی گردد و این به دلیل آن است که

استراتژی های سازمانی معمولاً از دفاتر مرکزی به صورت بخش نامه و سیاست ای کلی تدوین و ابلاغ می گردد که باعث می شود مواردی چون طوفان مغزی که این متغیر درصدد بررسی و سنجش آن است، زیاد مورد توجه قرار نگیرد.

فرضیه فرعی ششم: ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط یادگیری تجربی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه تأیید شد. این نتیجه با یافته های پژوهش های گذشته همسو است، همانطور که می توان در پژوهش های کسکین (۲۰۰۶)، کالانتونه و همکاران (۲۰۰۲) مشاهده کرد که یادگیری سازمانی اثر مثبتی بر نوآوری و عملکرد سازمانهای مورد بررسی داشته است.

فرضیه فرعی هفتم: ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط پاسخگویی منعکسی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه تأیید شد. رئال و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیق خود اشاره کرده اند که در فضای رقابتی امروزه بسیاری از شرکت ها دنباله رو بازار می باشند و حرکات آنان پاسخی به حرکات رقبا و خواسته ها مشتریان است و هدف آن در وهله اول از دست ندادن موقعیت خود در فضای بازار و دست یابی به اهداف تدوین شده استراتژیک می باشد.

فرضیه فرعی هشتم: ارتباط مستقیم و معناداری میان تمرکز خارجی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه مورد تأیید واقع شد. این نتیجه با نتیجه تحقیق تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۶) نیز مشابه است و در این تحقیق ضمن اهمیت مشتریان و وجود ارتباط مستقیم (مدیریت ارتباط با مشتری)، عنوان شده است که یادگیری سازمانی چه به صورت مستقیم و چه به صورت غیرمستقیم منجر به افزایش عملکرد سازمانی خواهد شد.

فرضیه فرعی نهم: ارتباط مستقیم و معناداری میان تعامل استراتژیک و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول این فرضیه تأیید شد. این نتیجه با نتیجه تحقیق نعمتی و همکاران (۱۳۹۵) و گودرزی و همکاران (۱۳۹۶) مشابه است و در این تحقیق نیز این فرضیه مورد تأیید واقع شده است.

فرضیه فرعی دهم: ارتباط مستقیم و معناداری میان مشارکت استراتژیک و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جداول این فرضیه تأیید شد. این نتیجه با نتیجه تحقیق تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۶)، شاهانی و محمدی فراز (۱۳۹۶) مشابه است و مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی از جمله تصمیم گیری را عاملی مهم برشمرده اند.

فرضیه فرعی یازدهم: ارتباط مستقیم و معناداری میان استراتژی مشتری محور و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جداول تأیید شد که استراتژی مشتری محور تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد عملیاتی دارد. این نتیجه با نتیجه تحقیق تقوی بافقی و همکاران (۱۳۹۶) مشابه است. در تحقیق این محققان، دریافته شد که یادگیری سازمانی از طریق مدیریت ارتباط با مشتری اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شعب بانک ملی استان یزد داشته است. در این تحقیق نیز به این موضوع تأکید شده است که استراتژی های سازمانی می بایستی بر رفع نیازهای مشتری تأکید نماید.

فرضیه فرعی دوازدهم: ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط تصورات ذهنی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جداول تأیید شد که تصورات ذهنی تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد عملیاتی دارد. مونو و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیق خود عنوان کرده اند که یکی از عوامل یادگیری استراتژیک سازمانی، تصورات ذهنی است به این صورت که شرکت ها چشم انداز آینده خود را تصویر سازی می نمایند و استراتژی های خود را با توجه به آن تدوین می نمایند و این استراتژی ها با توجه به شرایط محیطی، استراتژی های جدیدی را مورد تدوین و نگارش قرار می دهند.

فرضیه فرعی سیزدهم: ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط یادگیری تجربی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول تأیید شد که یادگیری تجربی تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد عملیاتی ندارد زیرا که میزان عدد تی در سطح محدوده خطا قرار گرفته است و از لحاظ آماری این فرضیه مورد تأیید قرار نگرفت. یکی از دلایلی که برای عدم تأیید این فرضیه می توان عنوان کرد این است که با توجه به فضای رقابتی و محدودیت منابعی که بانک صادرات

با آن مواجه است، امکان بهبود عملکرد عملیاتی از طریق آزمون خطا و یادگیری به صورت تجربی برای این بانک مهیا نمی باشد زیرا که هزینه های زیادی برای این بانک به همراه دارد.

فرضیه فرعی چهاردهم: ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط پاسخگویی منعکسی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. با توجه به نتایج جدول تأیید نشد که پاسخگویی منعکسی تأثیر مثبت و مستقیمی بر عملکرد عملیاتی دارد. یکی از دلایل قابل ذکر این است که استراتژی این بانک به صورت سالانه و از سازمان بالادستی به شعب بانک صادرات استان راسان رضوی تدوین می شود و کارکنان این شعب آزادی لازم در پاسخگویی با توجه به شرایط را ندارند که این خود مشکلی است که گریبانگیر بسیاری از سازمان ها و شرکت های ایرانی می باشد. پیشنهاد مطرح شده در راستای اهداف و نتایج این پژوهش عبارت هستند از:

۱- نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد ارتباط مستقیم و معناداری میان یادگیری سازمانی و عملکرد شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا مدیران بانک توصیه می شود که با در نظر گرفتن فضای بیرون بانک حرکات رقبا، مشتریان، دولت و سایر نیروهای بازار که اثر مهمی بر بانک دارد را مدنظر قرار دهند و اقدامات لازم را صورت دهند. برای اجرای این اقدامات و چگونگی پاسخ دادن به تغییرات، بهره گیری از نظرات کارکنان کارشناسان بانک لازم و مفید است.

۲- در فرضیه فرعی اول تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان تمرکز خارجی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیریت توصیه می شود به منظور بهبود عملکرد مالی، اقداماتی چون توجه به شرایط بیرونی، بررسی روندهای نوظهور در فضای بانکداری مانند موبایل بانک، اینترنت بانک و.. و در نظر گرفتن حرکات رقبا را صورت دهند تا بتوانند عملکرد خود از لحاظ مالی را بهبود دهند.

۳- در فرضیه فرعی دوم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان تعامل استراتژیک و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا با تأیید این فرضیه پیشنهاد می گردد که بانک صادرات با برگزاری جلسات دوره ای در ارتباط با مسائل و موضوعات بانکی، از کارکنان درخواست نماید که ایده های خود را مطرح نمایند و مدیریت بانک ایده های اجرایی را تقدیر و پیاده سازی نماید. همچنین پیشنهاد می شود جو و فضایی ایجاد گردد که شرایط موجود به چالش کشیده شود و در پی بهبود وضعیت باشند. به عنوان مثال از کارکنان درخواست گردد به منظور عملکرد مالی بهتر شعب، چه اقداماتی می توان صورت داد و چه اقداماتی می بایستی کنار گذاشته شود.

۴- در فرضیه فرعی سوم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان مشارکت استراتژیک و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا پیشنهاد می گردد سرمایه گذاری و منابع لازم به منظور موفقیت پیاده سازی استراتژی ها صورت پذیرد. به همین منظور با توجه به کیفی بودن اهداف استراتژیک، پیشنهاد می شود ابزارهای اندازه گیری به منظور میزان دستیابی به اهداف تدوین شده ایجاد گردد تا بتوان میزان موفقیت را به دست آورد.

۵- در فرضیه فرعی چهارم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان استراتژی مشتری محور و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. پیشنهاد می شود اهمیت مشتریان به کارکنان توضیح داده شود تا آنان بتوانند تجربه استفاده از خدمات بانکی مناسبی را داشته باشند. همچنین کسب نظرات مشتریان در زمینه نحوه بهره مندی از خدمات و میزان رضایت آنان از محصولات نیز در تدوین استراتژی هایی بر مبنای نظرات مشتریان می تواند مفید واقع شود. انجام این اقدامات منجر به افزایش و بهبود عملکرد مالی بانک خواهد گردید.

۶- در فرضیه فرعی ششم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط یادگیری تجربی و عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا پیشنهاد می گردد در هنگام اجرای استراتژی های تدوین شده، در هر مرحله به این موضوع توجه شود که آیا با توجه به شرایط و فضای رقابتی ادامه اقدامات، با توجه به روال تدوین شده به صلاح بانک می باشد یا می بایستی اصلاحاتی صورت پذیرد زیرا که فضای بازار بانکی در کشور ما، فضای رقابتی است و با توجه به وجود بانک های مختلف، در صورت عدم توجه، بانک صادرات دچار خسارت های مالی خواهد شد.

۷- در فرضیه فرعی هفتم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان ارتباط پاسخگویی منعکسی و

عملکرد مالی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیران بانک توصیه می شود زمان لازم به منظور تصمیم گیری بل از اقدام فراهم شود. همچنین پیشنهاد می شود سیگنالها و علائم غیرمنتظره که از جانب بازار می رسد توسط بانک پاسخ داده شود و با انجام این قبیل اقدامات، پاسخگویی انعکاسی مناسبی از جانب بانک صادرات صورت پذیرد تا به این ترتیب عملکرد مالی بهتری بانک داشته باشد.

۸- در فرضیه فرعی هشتم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان تمرکز خارجی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیران بانک پیشنهاد می شود اقداماتی نظیر پاسخگویی سریع به اقدامات رقبا، کنکاش محیط بیرونی، گرفتن تصمیمات بر اساس اقدامات رقبا صورت پذیرد تا به این ترتیب عملکرد عملیاتی مناسبتری صورت دهند.

۹- در فرضیه فرعی نهم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان تعامل استراتژیک و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیران بانک پیشنهاد می شود به منظور تعامل بهتر استراتژیک کارکنان، زمان لازم به آنان داده شود. همچنین پیشنهاد می شود اقداماتی به منظور ایجاد استراتژی بهتر کسب و کار و با بهره گیری از نظرات اعضای بانک صورت پذیرد تا استراتژی جامعی تدوین و پیاده سازی شود.

۱۰- در فرضیه فرعی دهم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان مشارکت استراتژیک و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیران بانک پیشنهاد می شود تدوین و توضیح استراتژی ها به صورتی واضح صورت پذیرد. دانش لازم به منظور کاهش ریسک اقدامات احتمالی صورت گرفته در آینده را به دست آورده این امر از طریق انجام تحقیقات بازار نیز امکان پذیر است و به این ترتیب عملکرد عملیاتی مناسبتری داشته باشد.

۱۱- در فرضیه فرعی یازدهم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان استراتژی مشتری محور و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیران بانک پیشنهاد می شود از بازخورد مشتریان برای تدوین بهتر استراتژی ها استفاده شود. همچنین استراتژی های تدوین شود که برای مشتریان ارزش آفرین باشد و منجر شود عملکرد عملیاتی بانک بهبود بیشتری داشته باشد.

۱۲- در فرضیه فرعی دوازدهم تأیید شد که ارتباط مستقیم و معناداری میان تصورات ذهنی و عملکرد عملیاتی شعب بانک صادرات شهر مشهد وجود دارد. لذا به مدیران بانک پیشنهاد می شود از ایده های خلاقانه استقبال شود. اصلاح مدل های کسب و کار به منظور برآوردن نیازهای موجود در بازار صورت پذیرد تا به این ترتیب عملکرد عملیاتی بهتری صورت پذیرد.

فهرست منابع

- اسفیدانی، محمدرحیم. (۱۳۸۵). استراتژی های بازاریابی در بازارهای اینترنتی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- آذر، عادل، مومری، منصور، (۱۳۸۵)، " آمار و کاربرد آن در مدیریت "، چاپ سوم، انتشارات سمت، تهران، ایران.
- ای. شوماخر رندال، جی. لومکس ریچارد (۱۳۸۸). ترجمه: وحید قاسمی. مقدمه ای بر مدل سازی معادلات ساختاری. تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- بهبودیان، جواد، (۱۳۸۲)، روشهای آماری و رگرسیون خطی و غیرخطی، ویرایش جدید، چاپ جدید، انتشارات دانشگاه صنعتی اصفهان، گروه آمار دانشگاه صنعتی اصفهان.
- بنای شاهانی، تقی و جعفر محمدی فراز، ۱۳۹۶، ارایه مدل سنجش تاثیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی بر نوآوری در صنعت بانکداری ایران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، مؤسسه آموزش عالی صالحان،
[https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-](https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02_0940.html)

MANAGECONF02_0940.html

- تقوی بافقی، مهدی؛ اکبر ذوالفقاری و عین الله مورکیان، ۱۳۹۶، بررسی رابطه قابلیت یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت از طریق مدیریت ارتباط با مشتری، سومین همایش بین المللی دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان، https://www.civilica.com/Paper-AMECONF03-AMECONF03_010.html
- حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۲)، (مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی)، چاپ هشتم، انتشارات سمت، تهران، ایران.
- خاکی، غلام رضا (۱۳۸۲)، " روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی "، چاپ اول، انتشارات بازتاب، تهران، ایران.
- ساروخارنی، باقر، (۱۳۸۴)، " روش های تحقیق در علوم اجتماعی : اصول و مبانی "، جلد اول، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.
- سکاران، اوما، (۱۳۸۵)، " روشهای تحقیق در مدیریت "، (مترجم: محمد صائبی و محمود شیرازی)، چاپ چهارم، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، تهران، ایران.
- سالاری، غلامرضا. (۱۳۸۳). منافع و هزینه های وفاداری مشتری. مجله تدبیر، شماره ۱۵۰.
- سرمد، زهره. بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۷). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه.
- شلالوند، فایقه، ۱۳۹۶، بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری سازمان گسترش ونوسازی صنایع ایران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان، https://www.civilica.com/Paper-MANAGECONF02-MANAGECONF02_0560.html
- لئون شیفمن، لژی کانونک. (۱۳۹۱). رفتار مصرف کننده. ترجمه: مسعود کرمی، شهرزاد پوریان. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- میرزایی. خ. (۱۳۹۰). پژوهش، پژوهشگری و پژوهش نامه نویسی. تهران: انتشارات جامعه شناسان.
- نعمتی، روح الله؛ مهدی فرازجا و علی احمدی، ۱۳۹۵، رابطه بین استراتژی IT، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان بانکهای استان بوشهر)، اولین همایش بین المللی و سومین همایش ملی ایده های نوین در علوم مدیریت و اقتصاد، تهران، موسسه علمی کیان پژوهان، https://www.civilica.com/Paper-NEWIDEACONF03-NEWIDEACONF03_014.html
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ اول.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in newproduct development: A social capital perspective on new technology ventures inChina. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29.
- Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learningstyles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal ofOperations Management*, 28(6), 488–505.
- Anderson, B. S., Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2009). "Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation." *Strategic Entrepreneurial Journal*, 3, 218-240
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). "In search of the marketing imagination: Factor affecting the creativity of marketing programs for mature products." *Journal of Marketing Research*, 33(2), 174-187.
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996). "Organizational learning 1: Theory, method, and practice." Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Chakravarthy, B., Mueller-Stewens, G., Lorange, P., & Lechner, C. (2003). "Defining the contours of the strategy process field." *Strategy process: Shaping the contours of the field*, 3-18, Wiley-Blackwell.
- Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations: How to create, use, and assess scenarios*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Cyert, R. M. & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- De Geus, A. P. (1988). "Planning as learning." *Harvard Business Review*, March-April,70-74.
- Deiser, R. (2009). *Designing the smart organization: How breakthrough corporate learning initiatives drive strategic change and innovation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dixon, N. M. (1991). "Organizational learning." *Organizational issues and human resource development. A guide for researchers in human resource development*,23-31.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Making fast strategic decisions in high-velocity environments." *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Garavan, T. N. (2007). "A strategic perspective on human resource development." *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Gavetti, G. M. & Warglien, M. (2007). *Recognizing the new: A multi-agent model of analogy in strategic decision-making*, Unpublished manuscript.
- Gibbert, M. (2004). "Crafting strategy imaginatively: Lessons learnt from Siemens." *European Management Journal*, 22(6), 669-684.
- Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2006). "Exploring the relationship between strategic adaptability and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit." *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Hitt, M. A. & Tyler, B. B. (1991). "Strategic decision models: Integrating different perspectives." *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kolb, D. C., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (1999). "Experiential learning theory: Previous research and new direction." *Perspective on cognitive, learning, and thinking styles*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). "Organizing and the process of sensemaking." *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi 10.1287/orsc.1050.0133
- Wyer, P., Donohoe, S., & Matthews, P. (2009). "Fostering strategic learning capability to enhance creativity in small service businesses." *Service Business*, 4, 9-26, doi:10.1007/s11628-009-0086-2.
- Woods J. G. (2012). "Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers." *The Learning Organization*, 19(2), 134-147.doi:10.1108/09696471211201498.
- Zula, K. J. & Chermack, T. J. (2007). "Human capital planning: A review of literature and implications for Human Resource Development." *Human Resource Development Review*, 6(3), 245-262.

- Woodside, A. G. (2014). Embrace perform model: Complexity theory, contrarian caseanalysis, and multiple realities. *Journal of Business Research*, 67(12), 2495–2503.
- Yi, M. Y., & Davis, F. D. (2003). Developing and validating an observational learning model of computer software training and skill acquisition. *Information Systems Research*, 14(2), 146–169.
- Yu, Y., et al. (2013). "Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies." *Journal of Business Research* 66(12): 2507-2514.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 165–218.