

## تاثیر سازوکارهای یادگیری سازمانی بر ظرفیت نوآوری استراتژیک

زینب چاوشی\*، وحید خاشعی و رنامخواستی\*\*

### چکیده

تغییر و دگرگونی با شتاب از ویژگی‌های این هزاره است. لازمه ایجاد تغییر آگاهی و دانش است تا بتوان از طریق آن به خلق ارزشی جدید مبادرت نمود تا در میان رقبا سهمی کسب نماییم. هدف یادگیری سازمانی توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای مقابله با محیط پرتلاطم تجاری و برتری رقابتی و پویایی سازمان است. تنها منبع قدرت و ماندگاری سازمان‌ها، یادگیری بهتر و سریع‌تر نسبت به رقباست. هدف اولیه یادگیری سازمانی افزایش کمیت و کیفیت عملکرد است که قابلیت‌های استراتژیک را افزایش می‌دهند و شرکت را به تقویت یک موقعیت مزیت رقابتی و بهبود نتایج قادر می‌سازد.

با توجه به نقش و اهمیت نوآوری استراتژیک در توسعه و بهبود سازمانی و به دلیل اهمیتی که نوآوری استراتژیک در کسب مزیت رقابتی پایدار دارد، این تحقیق بر آن است که به بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر ظرفیت نوآوری استراتژیک بپردازد. جامعه آماری تحقیق کارکنان شرکت‌های دانش بنیان حوزه نانو است که بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه آماری ۱۶۴ نفر تخمین زده شد. تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل به منظور ارزیابی مدل معادلات ساختاری و PLS برای تحلیل رگرسیون صورت گرفت. یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که رابطه مثبت و معناداری بین متغیرهای تحقیق وجود داشته و سازوکارهای یادگیری سازمانی در ظرفیت نوآوری استراتژیک تاثیرگذار است.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، نوآوری، ظرفیت نوآوری راهبردی، ظرفیت جذب.

## ۱. مقدمه

دنیای امروزی دنیای تحولات و تغییرات مداوم و عصر عدم تداوم‌ها است که بر سازمان‌ها تأثیر عمیقی دارند. لذا ضرورت دارد سازمان به صورت مستقیم یا غیرمستقیم برای حفظ، بقا و تداوم حیات خود با تغییراتی که سازمان را با تهدید مواجه می‌نمایند تطبیق یابد. یادگیری سازمانی هم از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی است [۲۹].

امروزه نظام‌های مختلف اجتماعی با چالش‌های پیچیده و فزاینده‌ای رو به رو هستند. تغییرات با سرعت زیادی روی می‌دهد [۱۶]. سازمان‌ها بواسطه‌ی وجود رقابت‌های صنفی و شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تجارب زیادی در تغییرات انقلابی و یا بهبود مستمر را در تکوین تکنولوژی و تکامل صنعت داشته‌اند [۳۳].

تغییر و تحولات محیطی در زمینه‌های مختلف نظیر تکنولوژی، فضای رقابتی و سیاست‌های اقتصادی دولت‌ها ضرورت تغییر و تطبیق سازمان‌ها را برای بقا و تعالی ایجاد می‌کند. سرعت زیاد تغییرات محیطی در دوران حاضر، نوآوری راهبردی را به اصلی‌ترین منشاء مزیت رقابتی خصوصاً در بازارهای سریع‌التغییر مبدل کرده است [۴۹].

ویژگی بارز اقتصاد امروز، تغییرات سریع است. لذا کشورهایی می‌توانند در چنین اقتصادی موفق باشند که قابلیت تطبیق با این تغییرات را داشته باشند [۴۲].

در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر مواجهند و بنابراین، به منظور بقا و پویایی خود مجبورند که خود را با تغییرات محیطی سازگار سازند. به بیان دیگر در جهان کسب و کار امروزی با تغییرات سریع، سازمان‌ها درصدد کسب مزیت رقابتی پایدار می‌باشند و از این‌رو شرکتها و سازمانهایی که خواهان ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی هستند، مجبور به انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات هستند. در چنین دوره‌ای نوآوری تکیه‌گاه اصلی سازمان‌ها شده است. ماهیت رشد اقتصاد جهانی با تسریع نوآوری تغییر کرده که آن‌را به وسیله گسترش سریع تکنولوژی چرخه عمر کوتاه‌تر محصول و افزایش توسعه محصولات جدید امکان‌پذیر کرده است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پررقابت ادامه حیات بدهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند و دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند [۲].

شرکت‌های کوچک و متوسط از اهمیت اقتصادی قابل توجهی در اقتصادهای نوظهور برخوردار هستند. آنها سهم بیشتری در اشتغال‌زایی دارند و بسیاری از مشاغل نوین را ایجاد می‌نمایند. آنها نقش بالقوه‌ی بزرگی در رشد اقتصاد چین کشورهایی از طریق ارتقای نوآوری و به تبع آن ورود به بازارهای جهانی ایفا می‌نمایند [۹].

امروزه سازمان‌های نوین صنعتی سازمان‌های مبتنی بر دانش هستند که بقا و موقعیت آنها وابسته به خلاقیت، نوآوری، کشف و ابتکار می‌باشد [۳۹]. امروزه نوآوری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان یکی از فاکتورهای اصلی موفقیت درازمدت شرکت در بازارهای رقابتی محسوب می‌شود. دلیل این امر آن است که شرکت‌های با ظرفیت ایجاد نوآوری قادر خواهند بود سریعتر و بهتر از شرکت‌های غیر نوآور به چالش‌های محیطی پاسخ دهند [۲۷]. خلاقیت در محصولات، خدمات، رویه‌ها و فرایندها اکنون بیش از هر زمان دیگری مهم است. خلاقیت نقش مهمی در روند نوآوری دارد و نوآوری که ارزش بازار را دارد، خالق و پشتیبان عملکرد و تغییر است. در سازمان‌ها محرک‌ها و موانع پیش روی خلاقیت شرکت را پیش می‌برند یا مانع آن می‌شوند [۵۱].

نوآوری، فرایندی تبدیل اختراع یا ایده به محصول یا خدمت قابل عرضه در بازار است می‌کند [۴۶]. مارکدیز نوآوری راهبردی را به منزله یک روش کاملاً متفاوت رقابت در یک صنعت می‌داند که از طریق شکستن قوانین بازی و اندیشیدن به روش‌های جدید پدیدار می‌شود. یک عنصر اصلی از نظر او عبارت است از: مفهوم‌سازی

مجدد آن چه کسب و کار در مورد آن است و اینکه کدام روش منجر به راه متفاوت بازی کردن مسابقه به‌طور صحیح در صنعت می‌شود.

چریتو و مارکیدز نوآوری راهبردی را چنین تعریف می‌کنند: «نوآوری در مدل تجاری که به یک‌روش جدید بازی کردن مسابقه می‌انجامد و نوآوران راهبردی به‌منزله شرکت‌های حمله‌کننده که مدل‌های تجاری متفاوت را به‌کار می‌گیرند، هستند [۵۳].»

سازمان‌ها به توانمندی‌شان در خلق نوآوری اهمیت می‌دهند، چیزی که آینده آن‌ها به‌وضوح به‌آن وابسته است و انبوهی از مشاوران مشغول ترغیب سازمان‌ها در مورد اهمیت و فایده مشاوره خود در این زمینه هستند. نوآوری یک عامل توضیح‌دهنده قدرتمند در پشت تفاوت عملکردی سازمان‌ها است. سازمان‌های نوآور بهره‌وری و درآمد بیشتری نسبت به سایرین خواهند داشت. شرکت‌هایی که موفق به نوآوری می‌شوند در مقایسه با رقبای ناتوان خود، پیشرفت بیشتری می‌کنند [۱۸].

در سال ۱۳۸۸ جوانمرد و سخایی در رابطه با مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری پژوهشی را به انجام رساندند. بر اساس پژوهش آن‌ها عملکرد سازمان و افراد وابسته به عواملی چون مهارت فردی، یادگیری و نوآوری راهبردی است و این عوامل با هم رابطه مثبت و معناداری دارند [۲۶].

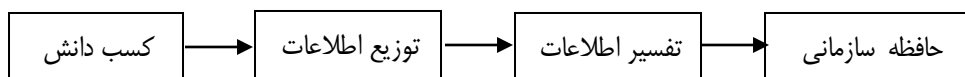
سلیم و سلیمان پژوهشی در مورد تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری و اثر نوآوری بر عملکرد سازمانی تحت عنوان "یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد" انجام دادند که در نهایت بیان داشتند یادگیری سازمانی تسهیل‌کننده قابلیت نوآوری است و همچنین نوآوری تاثیر مثبتی بر روی عملکرد شرکت می‌گذارد [۴۷].

گارسیا مورالز و همکاران طی پژوهشی درباره تجزیه و تحلیل یک رشته عوامل و قابلیت‌های راهبردی که نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند، عنوان نمودند یادگیری سازمانی و نوآوری تاثیر مثبتی بر بهبود عملکرد سازمانی دارد [۲۱].

لوپز و همکاران در پژوهشی با عنوان "یادگیری سازمانی به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده در عملکرد سازمانی" بیان نمودند با توجه به افول برخی شرکت‌های مطرح و کاهش قدرت رقابتی بسیاری از شرکت‌ها در بازار جهانی و نیاز به تجدید سازمان و تحول، علاقه به یادگیری سازمانی افزایش یافته است. در نهایت آن‌ها بیان می‌دارند که یادگیری سازمانی هم به نوآوری و هم رقابت‌پذیری و هم به نتایج مثبت اقتصادی منجر می‌گردد [۳۶].

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان دانش جدید و بینش را از طریق تجربیات مشترک و متداول افراد درون سازمان ایجاد کرده و گسترش می‌دهد و به‌صورت بالقوه می‌تواند بر عملکرد اثر بگذارد و موجب بهبود توانمندی‌های شرکت شود [۲۷].

یادگیری سازمانی اساس و بنیان به‌دست آوردن مزیت رقابتی پایدار و متغیر کلیدی در افزایش عملکرد سازمانی است. برای زنده ماندن در محیط‌های شومپتری سازمان‌ها باید بتوانند با افزایش پیچیدگی و تغییر سرعت بالا کنار بیایند. فرض اساسی این پژوهش آن است که یادگیری سازمانی مراحل قابل تفکیکی مطابق با مدل هابر دارد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ مدل یادگیری سازمانی هابر ۱۹۹۱

در این شکل چهار مرحله‌ی یادگیری سازمانی که مطابق مدل هابر ارائه شده نشان داده شده است که عبارتند از کسب دانش، توزیع دانش و ذخیره‌ی سازمانی. به تفکیک می‌توان این مراحل را به شرح زیر توضیح داد:

۱) کسب دانش: کسب دانش فرایندی است که توسط آن دانش به‌دست می‌آید. بسیاری از فعالیت‌های رسمی سازمانی درصد به دست آوردن اطلاعات یا دانش است. فعالیت‌هایی از قبیل تحقیقات مشتریان، تحقیق و توسعه، مرور عملکرد و تحلیل محصول رقبا [۲۵] و به نقل از داگسون، یادگیری سازمانی در حال حاضر کانون توجه است [۱۵].

۲) توزیع اطلاعات: فرایندی است که توسط آن اطلاعات به‌دست آمده از منابع مختلف به اشتراک گذاشته می‌شود و در نتیجه منجر به اطلاعات یا فهم جدید خواهد شد. باید توجه داشت که عوامل گوناگونی بر تفسیر افراد از اطلاعات تأثیر می‌گذارد که تمامی این عوامل باید لحاظ شود. تفسیر اطلاعات رابطه‌ی مستقیم با ادراک و نگرش افراد دارد؛ چرا که افراد با نگرش‌های متفاوت برداشت و ادراک متفاوتی از اطلاعات یکسان خواهند داشت.

۳) تفسیر اطلاعات: فرایندی که به‌واسطه آن اطلاعات توزیع شده یک یا چند معنی قابل فهم مشترک پیدا می‌کنند. باید توجه داشت که عوامل گوناگونی بر تفسیر افراد از اطلاعات تأثیر می‌گذارد که تمامی این عوامل باید لحاظ شود. تفسیر اطلاعات رابطه‌ی مستقیم با ادراک و نگرش افراد دارد؛ چرا که افراد با نگرش‌های متفاوت برداشت و ادراک متفاوتی از اطلاعات یکسان خواهند داشت.

۴) ذخیره سازمانی: ذخیره سازمانی وسیله‌ای است که دانش در آن برای مصرف آینده نگهداری می‌شود [۲۵].

**سازوکارهای یادگیری سازمانی.** برای اهداف این مقاله ضروری است تا معنای سازوکار یادگیری روشن گردد و این مفهوم باز و عملیاتی گردد. یادگیری به یک اصطلاح فراگیر تبدیل شده است. این دیدگاه به یادگیری به عنوان مکانیزمی برای کسب دانش از منابع خارجی و داخلی اشاره دارد: جمع‌آوری دانش برای نوآوری از درون سازمان و کسب دانش موجود در سازمان از منابع خارج از شرکت. فرایندهای مختلف هزینه‌بر و عمدی که مهارت‌های فنی اضافی و دانش را از طریق افراد و سازمان گردآوری می‌نماید. یادگیری در اینجا به منابع مختلف دانش اشاره دارد که داخل و خارج شرکت هستند یک رویکرد جامع برای یادگیری که تمام راه‌های ورود را که ممکن است دانش، مهارت و سایر منابع شناختی مورد نیاز را برای انجام فعالیت‌های نوآورانه کسب نماید دربر می‌گیرد [۶].

فرایند یادگیری که پیش‌تر با عنوان مکانیزم یا سازوکار یادگیری عنوان شده شامل چهاربخش است. اکتساب و فراگیری دانش که به دویخش منابع داخلی و خارجی تقسیم شده است. فرایند تبدیل دانش به بخش‌های جامعه‌پذیری دانش و مدون کردن دانش تفکیک می‌شوند. کسب دانش خارجی فرایندی است که افراد دانش ضمنی و یا مدون را از خارج از سازمان به دست می‌آورند. کسب دانش داخلی فرایندی است که اشخاص از طریق انجام فعالیت‌های متفاوت درون سازمان مانند کارهای روزمره یا از راه بهبود فرایندها، سازمان تولید، تجهیزات و محصولات موجود کسب می‌نمایند.

جامعه‌پذیری دانش فرایندی است که افراد دانش ضمنی خود (مدل‌های ذهنی و مهارت‌های فنی) را به اشتراک می‌گذارند. به بیان دیگر هرگونه فرایند رسمی یا غیررسمی که دانش ضمنی از شخص و یا گروهی از افراد به دیگران انتقال یابد. تدوین دانش فرایندی است که دانش ضمنی افراد (یا بخشی از آن) واضح می‌گردد. به بیان دیگر فرایندی که دانش ضمنی به مفهومی صریح در قالب یا روشی سازمان‌یافته و قابل دسترس بیان می‌شود که به سادگی قابل فهم است [۱۹]. سازوکار یادگیری سازمانی تنظیمات ساختاری و رویه‌ای نهادینه شده

به سازمانها اجازه می‌دهد تا اطلاعات مربوط به عملکرد سازمان را به‌طور سیستماتیک جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، ذخیره، انتشار و استفاده کنند [۴۵].

سازوکارهای یادگیری سازمانی خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل رفتار در جهت انعکاس دانش و بینش جدید است [۲۲]. چارچوب‌های یادگیری سازمانی معمولاً حاوی مفاهیم متعددی هستند و واحدها و سطوح مختلف تجزیه و تحلیل را مورد بررسی قرار می‌دهند. یادگیری سازمانی یک فرایند مداوم جمع‌آوری ارزش یا دانش است که در بستر یک محیط یادگیری شامل به‌دست آوردن، تفسیر و اشتراک اطلاعات برای ایجاد معنا است. یادگیری فردی منبع تغذیه یادگیری گروهی و سازمانی از طریق فرایند تعامل، یک پارچگی و همکاری (نهادینه شدن) است [۴۴].

سازوکارهای یادگیری سازمانی شامل محیط یادگیری؛ شناسایی نیازهای یادگیری و توسعه؛ برآورده ساختن نیازهای یادگیری و توسعه؛ اجرای دانش فراگرفته شده در عمل است. یادگیری سازمانی بر پایه سازوکار آگاه شدن، تعبیر و تفسیر، انسجام بخشی و نهادینه کردن استوار است [۱۲]. در جدول ۱ سعی شده تا فهرست‌وار به این موارد اشاره گردد.

جدول ۱. سازوکارهای یادگیری سازمانی

شماره	نویسنده	سازو کارهای یادگیری سازمانی
۱	هابر ۱۹۹۱	کسب اطلاعات، توزیع اطلاعات، تعبیر و تفسیر اطلاعات، ذخیره سازمانی (نهادینه کردن).
۲	گاروین ۱۹۹۳	خلق، اکتساب و انتقال دانش و تعدیل رفتار در جهت انعکاس دانش و بینش جدید.
۳	پایر و لیشیتز ۱۹۹۸	جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل، ذخیره، انتشار و استفاده.
۴	ویگ ۲۰۰۲	شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمان و افراد.
۵	فیگوئردو ۲۰۰۳	اکتساب دانش از بیرون، اکتساب دانش از دورن، عمومی شدن (جامعه پذیری) دانش، رمزگذاری (تدوین) دانش.
۶	کروسان و بردرو ۲۰۰۳	آگاه شدن، تعبیر و تفسیر، انسجام بخشی و نهادینه کردن.
۷	پخارل وهالت ۲۰۱۰	محیط یادگیری و شناسایی؛ نیازهای یادگیری و توسعه، برآورده ساختن نیازهای یادگیری و توسعه؛ اجرای دانش فراگرفته شده در عمل.

**سازوکار تشخیص.** بررسی و ارزیابی عوامل موجود در محیط خارجی یک سازمان، نقطه شروع عملکرد سازمانی به شمار می‌آید [۵۵]. به‌وسیله تأثیرگذاری بر سازوکار تشخیص یک سازمان، در حقیقت توانایی سازمان در معرفی و کسب اطلاعات جدید تغییر می‌کند و در نهایت ساختار دانش سازمان تغییر خواهد کرد [۵۸]. در واقع با تأثیرگذاری بر سازوکار تشخیص یک سازمان بر منطق غالب یک سازمان تأثیر گذاشته شده است [۱۷].

شدت تلاش‌های یک سازمان برای کسب دانش خارجی جدید بر توسعه سایر ظرفیت‌های یک سازمان به طور مثبت تأثیرگذار است. کسب دانش خارجی به خصوص برای شرکت‌هایی که در حال استفاده از یک راهبرد پیشرفته و فعال هستند عامل حیاتی به شمار می‌آید [۳۴]؛ لذا تولید هوش بازار برای سازمان‌هایی که دارای راهبرد فعال هستند در جهت ایجاد و شکل دهی بینشی عمیق از تحولات بازار و مشتریان موجود در بازار ضروری است. بنابراین محیط یک سازمان باید به طور دائم برای تشخیص نوآوری‌های بالقوه‌ای که در محیط سازمان موجود است و نیز برای تشخیص فرصت‌ها و تحولاتی که در محیط وجود دارد ارزیابی گردد [۱۱].

ارزیابی محیطی می‌تواند در استفاده از ایده‌هایی که توسط کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان و نیز ارزیابی‌کنندگان صنعت به سازمان کمک کند. نکته بااهمیت در این میان این است که سازوکار تشخیص که همان تولید دانش در سازمان و استفاده از اطلاعات جدید در خارج سازمان است و باید هر فردی در سازمان به عنوان رصدکنندگان سازمان باشند که اطلاعات را از محیط جمع‌آوری و برای تولید نوآوری راهبردی به کار بندند [۳۸].

سازوکار تطبیق: تطبیق، توانایی یک شرکت را برای تحلیل، پردازش، ادغام و درک اطلاعات خارجی جمع‌آوری شده افزایش می‌دهد. بنابراین تطبیق، فرایند بازسازی است که به موجب آن دانش جدید با دانش موجود در سازمان ادغام می‌گردد [۳۲]. در حقیقت باوجود پیشرفت‌های فناوری اطلاعاتانوبوهی از اطلاعات برای سازمان فراهم شده که این امر منجر به ایجاد سیستم‌های غنی از اطلاعات و سیستم‌های فقیر از تحلیل و تفسیر اطلاعات شده است [۴۳].

سازمان‌ها با کمبود دانش عملی و تفسیر و تحلیل دانش مواجه هستند. پس اگر سازوکار شناخت منجر به افزایش دانش و اطلاعات سازمان می‌شود، باید سازوکار تطبیق هم به موازات آن ارتقا یابد تا توانایی درک مفهوم و تحلیل اطلاعات فراهم شده و در نهایت مرتبط نمودن آن به دانش موجود در سازمان افزایش می‌یابد. در حقیقت تحلیل و تفسیر و ارزیابی اطلاعات مربوط به محیط‌خارجی به سازمان کمک می‌کند که فرصت‌های جدید را شناسایی کند [۸].

مالکیت اطلاعات موجود در بازار خودش به تنهایی منجر به نوآوری می‌گردد [۳۷]، برخی از محققان بیان داشته‌اند که دانش و اطلاعات کسب شده از بازار هنگامی که بین مدیران به اشتراک گذاشته می‌شود و مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرد، نوآوری را ایجاد می‌کند. درحالت متضاد این قضیه گاهی اوقات سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا محیط خود را به گونه‌ای بیش‌از اندازه مشوش تصور کنند. در این حالت بهتر است که سازمان حساسیت خود را نسبت به محیط کاهش دهد و از دیدگاه چندگانه برای اسکن محیط استفاده کند [۱۳].

درحقیقت وقتی که سازمان‌ها یاد می‌گیرند که از عدسی‌های مختلف برای بررسی و مشاهده اطلاعات جمع‌آوری شده استفاده کنند قادر خواهند بود که از اطلاعات یکسان، دانش جدیدی را ایجاد کنند [۴۱]. پس اشتراک تفسیرها و تحلیل‌های افراد مختلف از اطلاعات منجر به شکل‌گیری دانش جدید از اطلاعات یکسان خواهد شد.

سازوکار بهره‌برداری: در مقایسه با سازوکارهای تشخیص و تطبیق، سازوکار بهره‌برداری بیشتر به جنبه‌های رفتاری یک سازمان اشاره می‌نماید. سازوکار بهره‌برداری بیشتر در ارتباط با رویه‌های عملیاتی در حال تغییر سازمان با هدف ترکیب و اتصال دانش جدیداً کسب شده و تطبیق داده شده سازمان با فعالیت‌های عملیاتی سازمان است [۵۷].

برای انجام این فعالیت باید از فرایندهای تبدیل، درونی‌سازی و در نهایت کدگذاری مجدد استفاده نمود [۱۴]. همچنین سازوکار بهره‌برداری می‌تواند به عنوان ظرفیت یک سازمان برای تغییر فرایندهای رفتاری یک سازمان نیز تعریف شود. در این حالت تغییر و دگرگونی در ظرفیت‌های رفتاری موجود در سازمان می‌تواند زمینه‌سازی برای ایجاد ظرفیت‌های جدید در سازمان باشد [۳۵].

بنابراین می‌توان این‌گونه توضیح داد که ظرفیت بهره‌برداری می‌تواند منجر به تغییراتی در رویه‌های عملیاتی جاری سازمان شود که برای ایجاد ارزش جدید سازمان و همچنین نوآوری راهبردی سازمان ضروری است [۴]. نوآوری: افزایش مهیج رقابت جهانی همراه با تغییر جهت به اقتصاد بر مبنای دانش، تاکید مجدد برای نوآوری را ایجاد می‌کند. نوآوری در راس همه چیزهایی که توسط اقدام کارآفرینانه پشتیبانی می‌شود قرار دارد و هدفش ایجاد ارزش از طریق کاربرد دانش است [۴۸].

**نوآوری راهبردی.** در بازارهای نامطمئن و در حال دگرگونی و پیچیده امروزی شرکت‌ها باید دارای فاکتورهای اساسی باشند تا آنها را قادر سازد که ارزش‌آفرینی کنند و مزیت رقابتی کسب نمایند. این نظریه در سال‌های اخیر به دلیل بحران‌های اقتصادی جهانی و رکود حاصل از آن تقویت شده است [۵].

به عنوان عوامل اساسی در رقابت شرکت‌ها می‌توان از نوآور بودن و سرمایه انسانی نام برد. نوآور بودن به معنای ظرفیت شرکت در ایجاد نوآوری است که به نوبه خود بیانگر ظرفیت تولید محصولات جدید، خدمات، بازارها و ایجاد فرایندهای جدید یا بهبود روندهای موجود است. نوآوری شامل هر نوع ارزش‌افزوده جدید به شرکت شامل تجهیزات، محصولات، فرایندها، خط‌مشی‌ها و طرح‌ها است [۵۹]. سازمان‌هایی که اساس کار خود را بر مبنای گردآوری دانش‌های نوین و ادغام آن در رویه‌های خود قرار داده‌اند، قادر بوده‌اند که این دانش تازه به دست آمده را اهرمی برای رسیدن به مزیت‌های راهبردی قرار دهند. بنابراین سازمان‌ها در صدد ایجاد روش‌هایی نوین از طریق نوآوری هستند. افق جدیدی به سمت کسب مزیت رقابتی پایدار که به واسطه آن شرکت قادر به ارائه خدمات بهتر به مشتریان نسبت به رقبای [۳] خواهد بود و آن همان نوآوری راهبردی است.

سازمان‌ها به دنبال راهبردهایی بودند که بتوانند با آن ارزش برتر برای مشتریان خود ایجاد کنند و این مفهومی است که با عنوان نوآوری راهبردی از آن یاد می‌گردد. نوآوری راهبردی موفقیت‌آمیز از بررسی انتخاب‌های گوناگون موجود حاصل می‌گردد. همچنین شرکتی که دارای خلاقیت باشد، دائماً در حال پردازش ایده‌های جدید است. به عبارت بهتر دائماً در حال پردازش سوالاتی همچون چه چیزهای جدید، چرا و چگونه‌های جدید است. نوآوری راهبردی به مفهوم رقابت در صنعت موجود به روشی کاملاً متفاوت است که ارزش‌های مشتری را مجدداً تعریف و ارتقا می‌بخشد [۷]. اگر سازمان بخواهد از فشار نیروهای محیطی جان سالم به در برد و مصون باقی بماند باید یک منبع داخلی برای تولید مداوم ایده‌های متنوع خلاق و نوآور راهبردی ایجاد نماید.

ظرفیت نوآوری راهبردی: شرکت‌ها نیاز دارند تا ظرفیت خود را به طور مداوم برای برخورداری از نوآوری راهبردی مستمر افزایش دهند. یافتن و توسعه بازارهایی که رقابت در آنها یا وجود ندارد و یا کم‌رنگ است و حفظ و صیانت از این بازارها از این قبیل موارد هستند [۳۰]. لذا مفهوم ظرفیت نوآوری راهبردی به عنوان ظرفیت سازمان برای تولید مستمر ایده‌ها و نوآوری‌های راهبردی تعریف می‌شود. روش‌ها و راه‌های موثر به عنوان سازوکارهای یادگیری راهبردی نگریسته می‌شوند که سازمان باید در پی ایجاد آن باشد. لذا سازوکارهای یادگیری ظرفیت‌هایی را ایجاد و تعدیل می‌کنند که می‌توانند به مزیت‌های رقابتی کلیدی تبدیل گردند. زمان‌بندی، هزینه و اثرات یادگیری باعث ظهور تفاوت‌های عملکرد قوی در بین بنگاه‌های دارای قابلیت‌های پویا به طرز چشم‌گیری می‌شود. علاوه بر این تفاوت‌های اولیه کوچک در بین بنگاه‌ها می‌تواند در عملکرد شرکت‌ها تفاوت قابل توجهی ایجاد کند [۵۲].

#### پیشینه پژوهش

استانا (۱۹۸۹) بیان می‌کند که نوآوری در اثر یادگیری فردی و سازمانی اتفاق می‌افتد. همچنین گریباز و رجر (۱۹۹۹) دریافتند که یادگیری سازمانی ارتباط مثبت با ظرفیت نوآوری راهبردی دارد. تحقیقات گریو (۲۰۰۵)، آلبرتو و همکاران (۲۰۰۷) و جی و همکاران (۲۰۰۶) نیز نشان داد که یادگیری سازمانی و نوآوری راهبردی با هم ارتباط معنادار دارند [۱].

شرکتی که به فرایند یادگیری معتقد است با افزایش قابلیت‌های نوآوری خود و با استفاده از توانایی پیش‌بینی و درک نیازهای مشتری، فناوری‌های جدید و کاربردی که این فناوری‌ها در خلق نوآوری دارد، ظرفیت قوی برای فهمیدن نقاط قوت و ضعف رقبا و یادگیری از موفقیت‌ها و شکست‌های آن‌ها به دست می‌آورد که باعث می‌شود شرکت‌ها فرصت‌های ناشی از تقاضای مشتری را کمتر از دست بدهند. یادگیری سازمانی از خلاقیت حمایت می‌کند [۲۳].

تعداد زیادی از شرکت‌ها یادگیری سازمانی را روندی در فرایند نوآوری سازمانی بررسی می‌کنند. یادگیری سازمانی پشتیبان نوآوری است. سازمانی متعهد به یادگیری ظرفیت نوآوری سازمانی خود را افزایش می‌دهد زیرا سازمان کمتر امکان دارد فرصت‌هایی را که تقاضای بازار در حال ظهور به وجود می‌آورد را از دست بدهد. چنین سازمان‌هایی دانش و توانایی پیش‌بینی و درک نیاز مشتریان را دارند، دارای فن‌آوری بهتر و پیشرفته‌تری هستند و از آن تکنولوژی برای نوآوری بهره می‌برند. اهمیت یادگیری سازمانی برای بقای سازمان و عملکرد موثر آن روشن است [۲۰].

سازوکارهای یادگیری سازمانی، ظرفیت‌های نوآوری راهبردی شرکت را بهبود می‌بخشد و فرضیات و رویه‌های راهبردی سازمان را تغییر و یا سازماندهی مجدد می‌نمایند و در نهایت نیز فرایندهای رفتار راهبردی را بهبود می‌بخشد [۳۱].

وجود دانش لازمه خلق نوآوری است. از این‌رو مدیریت نمودن بر دانش در راستای ایجاد نوآوری امری بسیار حیاتی است و سازمان‌ها می‌بایست اهداف مدیریت دانش را به سمت ایجاد و خلق نوآوری هدایت نمایند. بین مدیریت دانش و نوآوری رابطه‌ای مستقیم و تنگاتنگ وجود دارد و این دو مقوله لازم و ملزوم یکدیگر هستند، هرچه مدیریت دانش بهتر عمل نماید نوآوری بیش از قبل ایجاد می‌شود [۵۴] که این به معنای افزایش ظرفیت نوآوری راهبردی است.

در مبانی نظری مدیریت، بر این نکته تاکید می‌شود که نوآوری و یادگیری سازمانی نقش کلیدی و مهمی را در افزایش مزیت رقابتی دارند. یادگیری سازمانی عامل کلیدی برای کسب مزیت رقابتی در بازارهای آشفته و پویا شناخته شده است. تحقیقات ارتباط یادگیری سازمانی با موضوعات مهم رقابتی مانند نوآوری و عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. ما عصر صنعتی را که بر اساس تغییر مواد خام اولیه به محصول نهایی است را پشت سر گذاشته و وارد عصر خلاقانه جامعه دانش‌بنیان شده‌ایم که در آن سازمان‌ها باید به‌طور پیوسته موانع ذهنی و فیزیکی را برای یادگیری، نوآوری و جهانی سازی بشکنند [۱۰].

تورانی در زمینه یادگیری سازمانی معتقد است که همان‌طور که انسان‌ها برای نوآوری به یادگیری مادام‌العمر نیاز دارند ( این نوع یادگیری، راهبردی مهم در توسعه نوآوری به‌شمار می‌آید)، سازمان‌ها نیز برای نوآوری و پویایی به یادگیری مادام‌العمر نیازمند هستند. شکل مرسوم و معمول چنین سازمان‌هایی، سازمان یادگیرنده است که با بهره‌گیری از دانش، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های افراد خود و بر اساس درس‌هایی که به تجربه می‌آموزد، به‌طور مستمر تغییر می‌کند و عملکرد خود را بهبود بخشند. یادگیری سازمانی، یعنی بازاندیشی مستمر رفتار، واریابی پیش فرض‌های ذهنی، آزمون مستمر تجربه‌ها و تبدیل دانش کاربردی و قابل دسترس برای همه افراد سازمان، به‌نحوی که در ارتباط با هدف‌های اساسی سازمان باشند. یادگیری علاوه بر افزایش توانایی سازگاری با محیط، به توسعه خلاقیت و نوآوری وی نیز یاری می‌رساند. یادگیری، ذهن انسان را انبان اندیشه‌های دیگران نمی‌خواهد، بلکه او را به تفکر، بازاندیشی و پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی « دانستن » فرا می‌خواند [۵۶].

همان‌طور که اشاره شد پژوهش‌ها در زمینه ظرفیت جذب و یادگیری سازمانی و قابلیت نوآوری راهبردی کمتر به صورت پژوهش تجربی منسجم دیده می‌شود، بنابراین به دلیل نقشی که این عوامل در عملکرد کلی و مزیت رقابتی سازمان دارند و به دلیل فقدان پژوهش‌های جامع در این زمینه ( به ویژه در ایران) این پژوهش به دنبال بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و ظرفیت نوآوری راهبردی است [۴۰].

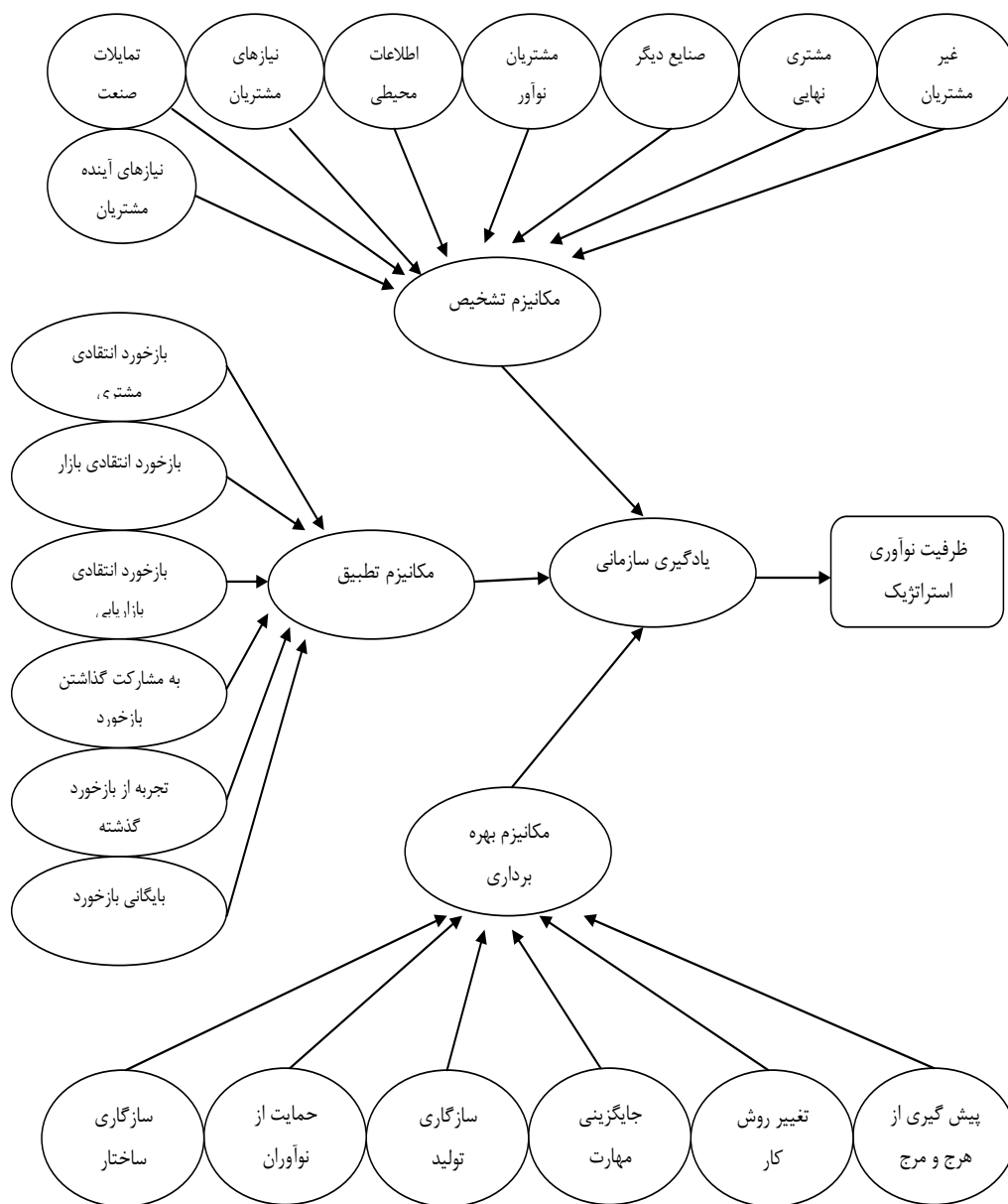
## ۲. روش‌شناسی پژوهش

فرضیات پژوهش به قرار زیر بیان شدند:



- سازوکار یادگیری سازمانی بر ظرفیت نوآوری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سازوکار تشخیص بر نوآوری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سازوکار تطبیق بر نوآوری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- سازوکار بهره برداری بر نوآوری راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به پیشینه پژوهش و بررسی سازوکارهای بیان شده یادگیری سازمانی و تأثیرات آن بر ظرفیت نوآوری راهبردی مدل مفهومی پژوهش ترسیم شد. در این مدل سعی شده است تا تمامی جنبه‌های سازوکار یادگیری سازمانی که بر ظرفیت نوآوری راهبردی اثر گذار است در نظر گرفته شود و کاستی مدل‌های مشابه رفع گردد. در شک ۲ مدل مفهومی بیان شده است.



شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش

### ۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نوع طرح پژوهی، ابزار گردآوری داده‌ها و سنجش پایایی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. به منظور سنجش متغیرهای پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. سوالات با طیف ۵ گزینه‌ای (کاملاً موافق، موافق، بدون نظر، مخالف، کاملاً مخالف) اندازه‌گیری شده‌اند. بنابراین به منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار Spss ۲۱ انجام گردیده است.

از آنجاکه مقدار آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است می‌توان گفت پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق در جدول ۲ ذکر شده است.

جدول ۲. میزان آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
تشخیص	۸۶۲/۰
تطبیق	۸۵۴/۰
بهره برداری	۷۶۷/۰
یادگیری سازمانی	۹۱۷/۰
ظرفیت نوآوری راهبردی	۸۶۸/۰
آلفای کل پرسشنامه	۹۲۸/۰

در این تحقیق با توجه به اینکه داده‌ها دارای توزیع نرمال است و همچنین مقیاس داده‌ها از نوع لیکرت است از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از نرم افزارهای spss نسخه ۲۱ و PLS استفاده شده است.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

توصیف جمعیت‌شناختی نمونه. از ۱۶۴ نمونه آماری ۱۳۰ نفر از پاسخ دهندگان مرد (۷۹,۳٪) و تعداد ۳۴ نفر زن (۲۰,۷٪) بودند. ۵۰ نفر (۳۰,۵٪) از پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی و ۱۱۴ نفر (۶۹,۵٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. ۳۸ نفر (۲۳,۲٪) از پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری تا ۵ سال، ۶۲ نفر (۳۷,۸٪) دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال، ۴۸ نفر (۲۹,۳٪) دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۱۶ نفر (۹,۷٪) دارای سابقه کاری بیش از ۲۰ سال بودند.

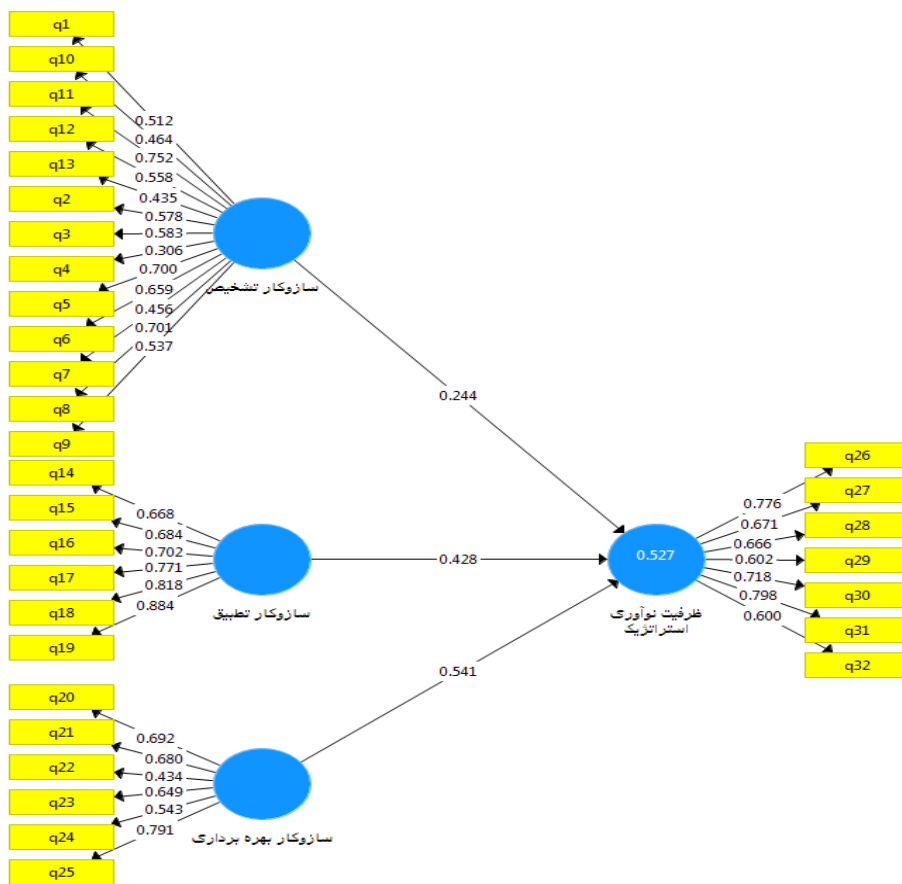
آزمون نرمال بودن و ضریب همبستگی متغیرهای پژوهش با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۰۵ است پس فرض تایید می‌شود و نتیجه می‌گیریم که داده‌های جمع آوری شده برای متغیرهای تحقیق نرمال است.

جدول ۳ ماتریس ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرها را نشان می‌دهد. در اینجا باید اشاره کرد معمولاً در نتیجه‌گیری از چنین آزمون‌هایی که در آن‌ها رابطه بین دو متغیر مورد بررسی قرار می‌گیرد، چنانچه ضریب همبستگی بین دو متغیر کمتر از ۰/۲۵ به دست آید، رابطه بین دو متغیر ضعیف ارزیابی می‌شود و چنانچه مقدار این ضریب در دامنه ۰/۶ - ۰/۲۵ قرار گیرد این رابطه متوسط و در صورتی که این رابطه بیش از ۰/۶ باشد به این معنا است که رابطه قوی بین دو متغیر وجود دارد.

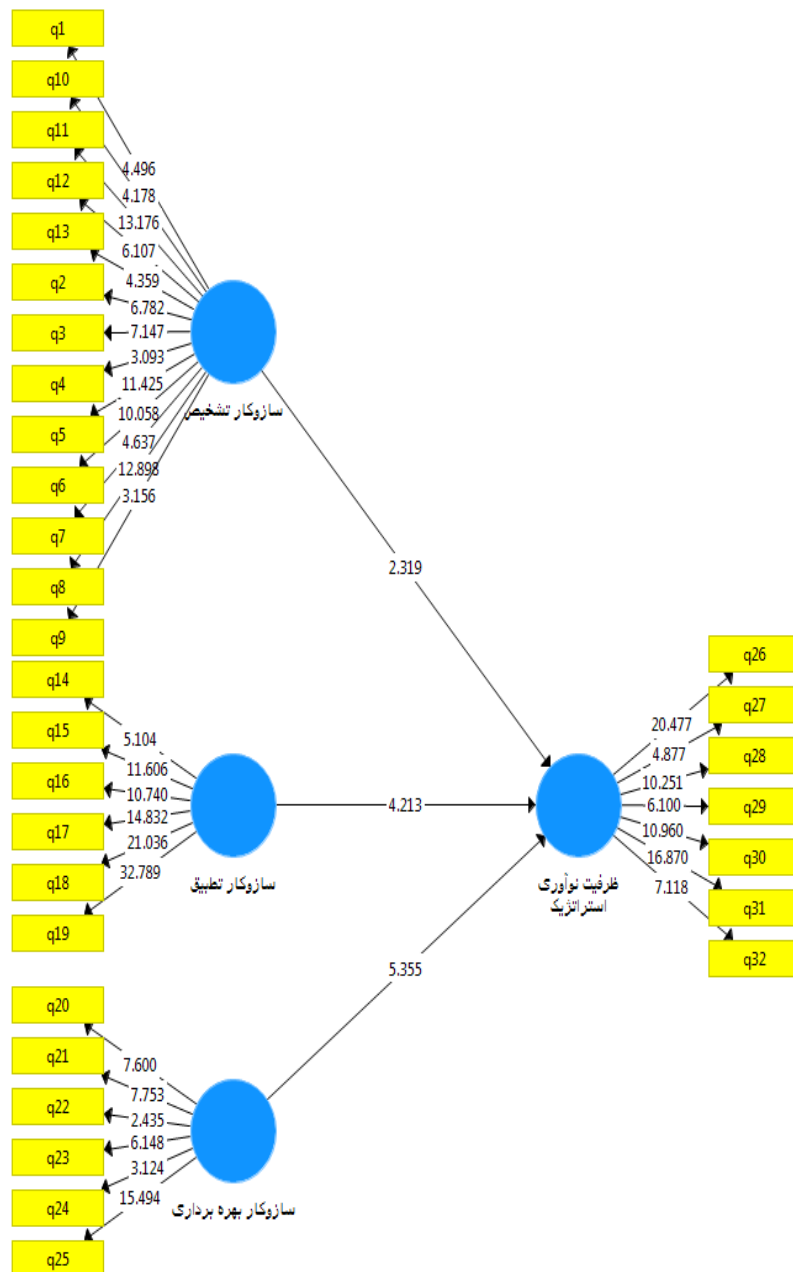
جدول ۳: ماتریس همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
تشخیص	۰/۸۶۲
تطبیق	۰/۸۵۴
بهره‌برداری	۷۶۷/۰
یادگیری سازمانی	۹۱۷/۰
ظرفیت نوآوری راهبردی	۸۶۸/۰
آلفای کل پرسشنامه	۹۳۸/۰

با توجه به نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق همه متغیرها در سطح اطمینان ۹۹ درصد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی سازه‌های متغیرهای تحقیق در شکل‌های ۲ و ۳ خلاصه شده‌اند.



شکل ۲ تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳ تحلیل عاملی تأییدی در حالت معناداری ضرایب (t-value)

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس مطالعه برگستون، تحقیقات در زمینه نوآوری راهبردی هنوز در مراحل اولیه خود است و خلا احساس شده در این زمینه باعث شد که مطالعه حاضر شکل بگیرد. در این پژوهش سعی بر آن بود که با بیان مفهوم نوآوری راهبردی و مطالعات محققان پیشین در این زمینه و شفاف‌سازی مفاهیم مرتبط با سازوکارهای تشخیص، تطبیق و بهره‌برداری که از پیش‌رو گذشت، مدل مفهومی تحقیق که ارتباط این سه سازوکار بر ظرفیت نوآوری راهبردی سازمان را بررسی می‌نماید، مطرح گردد. هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی سازوکارهای یادگیری سازمانی است که منجر به افزایش ظرفیت نوآوری راهبردی در سازمان‌ها می‌شود [۵۰].

هدف این بخش تحلیل و تفسیر دستاوردهای پژوهشی پایان نامه است. یافته‌های پژوهشی که در قسمت پیشین آورده شده نیازمند تحلیل و تفسیر هستند. همچنین علاوه بر تفسیر نتایج، در این فصل محدودیت‌های پژوهش بیان می‌شوند. موضوعات پژوهشی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود و کاربردهای بالقوه مدل در عرصه عمل تشریح می‌شوند.

سوال اصلی پژوهش عبارت بود از: سازوکارهای یادگیری سازمانی بر ظرفیت نوآوری راهبردی چگونه موثر است؟

بر طبق سوال اصلی، سوالات فرعی بدین گونه صورت بندی شده بودند:

- سوال فرعی ۱: سازوکار تشخیص بر ظرفیت نوآوری راهبردی چگونه اثر گذار است؟

- سوال فرعی ۲: سازوکار تطبیق بر ظرفیت نوآوری راهبردی چگونه اثر گذار است؟

- سوال فرعی ۳: سازوکار بهره‌برداری بر ظرفیت نوآوری راهبردی چگونه اثر گذار است؟

حال سوال این جاست که به سوالات اصلی و فرعی پژوهش پاسخ داده شده است؟

با توجه به ضریب مسیر  $0/695$  و همچنین آماره تی به مقدار  $12/178$  می‌توان گفت: سازوکار یادگیری سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر ظرفیت نوآوری راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه اصلی پژوهش معنادار است و تایید می‌شود.

هارتلی و راشمن در پژوهش خود درباره ارتباط نوآوری و یادگیری بیان می‌کنند که نوآوری با یادگیری سازمانی پایه‌ریزی می‌شود [۲۴].

با توجه به ضریب مسیر  $0/244$  و همچنین آماره تی به مقدار  $2/319$  می‌توان گفت: سازوکار تشخیص در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر ظرفیت نوآوری راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش معنادار است و تایید می‌شود.

با توجه به ضریب مسیر  $0/428$  و همچنین آماره تی به مقدار  $4/213$  می‌توان گفت: سازوکار تطبیق در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر ظرفیت نوآوری راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش معنادار است و تایید می‌شود.

با توجه به ضریب مسیر  $0/541$  و همچنین آماره تی به مقدار  $5/355$  می‌توان گفت: سازوکار بهره‌برداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر ظرفیت نوآوری راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه فرعی سوم پژوهش معنادار است و تایید می‌شود.

از طریق بررسی نظریات و پژوهش‌های انجام گرفته و با پرسش از خبرگان شرکت‌های دانش بنیان در راستای دستیابی به اهداف فرعی گام برداشته شد.

پیشنهادات پژوهشی: بررسی سازوکارهای یادگیری سازمانی بر روی شرکت‌هایی انجام گرفت که خود به دلیل وجود تحصیلات دانشگاهی و وجود بینش روشن مورد پذیرش بوده و کم و بیش با آن آشنایی وجود داشته است، بنابراین پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دیگر نیز مورد بررسی قرار گیرند.

ظرفیت نوآوری راهبردی ممکن است با عوامل دیگری نیز تقویت گردند، بنابراین می‌توان متغیرهای دیگری را نیز در نظر گرفت.

پیشنهادات اجرایی: شرکت‌های دانش بنیان، شرکت‌های نوپایی هستند که با چالش‌های فراوانی روبرو هستند. شاید تمرکز بر فرایندهای داخلی و بالابردن توانمندی افراد بتواند بخشی از مشکلات را پوشش داده و راه‌گشای آن‌ها باشد. با به کار بردن مکانیزم‌های یادگیری سازمانی می‌توان ظرفیت خلاقیت و نوآوری را بالا برد.

ایده‌های نو منجر به گشوده شدن پنجره‌های جدیدی برای فعالیت در بازار پرتلاطم و رقابتی می‌گردد. استفاده از ظرفیت‌های موجود در بخش‌هایی که تاکنون به آن‌ها توجه نشده، مشتریانی که مورد غفلت واقع شده‌اند و بازارهای جدید را برای کسب مزیت رقابتی است.

## منابع

1. Ahmadian, S.A., Shekari, H., Afshari, M. (2012). Investigating the relationship between knowledge stagnation, organizational learning and organizational innovation in Yazd higher education centers. *Management of Organizational Culture*, Fifth Year, Fall and Winter. 9(24), 131-154. (In Persian)
2. Akhavan, P., & Abu'li, M. (2011). Investigating the role of knowledge management in innovation, 3rd national conference on creativity, TRIZ and Iranian Engineering and Management Innovation . ICIC03\_031.(In Persian)
3. Alavi Matin, Y., & Chavoshpour, A. (2017). Investigating the effect of competitive advantages in order to attract customers in banking system. 2nd International Conference on Engineering and Applied Sciences, Dubai, Vira Capitalist Idea Managers Institute. ICEASCONF02\_225.
4. Almeida, P., Phene, A., & Grant, R. (2003). Innovation and knowledge management: Scanning, sourcing, and integration. In: M.Easterby-Smith & M.A. Lyles(Eds.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 356-371. Oxford: Blackwell publishers.
5. Aragon, M., & Jimenez-Jimenez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*. 0.1016/j.emj.2020.03.007.
6. Bell, M., & Figueiredo, P.N. (2012). Innovation capability building and learning mechanisms in latecomer firms: recent empirical contributions and implications for research. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 33(1), 14-40.
7. Bordbar, E., & Rezaieyan, S. (2014). Strategic innovation. 2nd National Conference on Entrepreneurship and Competitiveness, Sari, Mazandaran University Entrepreneurship and Industry Relations Center. ESAC02\_114. (In Persian)
8. Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
9. Child, J. (2019). SMEs in emerging economies: Strategies, innovation and internationalization. In Robert Grosse & Klaus Meyer (eds.), *Oxford Handbook of Management in Emerging Markets*. Oxford, Oxford University Press, 495-526.
10. Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: a complex system model. *British Journal of Management*. 25, 687-705.
11. Christensen, C.M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105-109.
12. Crossan, M.M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*. 24(11), 1087-1105.
13. Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27.
14. Day, G.S., & Schoemaker, P.J.H. (2004). Driving through the fog: Managing at the edge. *Long Range Planning*, 37(2), 127-142.
15. Dogson, M. (1993) Organizational learning: a review of some literatures, *Organizational studies*, 14, 375-394.
16. Doshman Ziari, E., Talaie, G., & Rajabiyani Tabesh, A. (2011). *Fundamentals and principles of entrepreneurship (theories and applications)*. Tehran: Kind Book Publishing Institute. (In Persian)
17. Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
18. Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2009) Innovation studies: The emerging structure of a new scientific field. *Elsevier*, 38(2), 218-233.

19. Figueiredo, P.N. (2003). Learning, capability accumulation and firms differences: Evidence from latecomer steel. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 607-643.
20. Garcia-Morales, V., & Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
21. García-Morales, V., Llorens-Montes, F., & Verdu´-Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106, 21-24.
22. Garvin, D. (2008). Building learning organization, *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
23. HajiPour, B., & Kord, M. (2011). Effects of strategic contracts on the relationships between organizational learning, innovation and financial performance. *Improvement and Transformation Management Studies*, 18(64), 141-166. (In Persian)
24. Hartley, J. & Rashman, L. (2018). Innovation and inter-organizational learning in the context of public service reform. *International Review Of Administrative Sciences*, 84(2), 231-248.
25. Huber, G.P. (1991). Organizational learning :The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2(1), 88-115.
26. Javanmard, H., & Sakhaie, F. (2009). Investigating the relationship between individual skills, organizational learning, innovation and organizational performance in small and medium industries of Markazi province. *Strategic Management Research (Insight)*, 16(44). (In Persian)
27. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
28. Kalantari, K. (2009). Structural equation modeling in socio - economic research (with lisrel and simplis software). Tehran:Farhange Saba. (In Persian)
29. Khashei, V., Mazlomi, N., & Shahriyari, F. (2016). Organizational performance improvement, the strategy implementation and the organizational learning. *Journal of Strategic Management Studies*, 7(25), 173-195.
30. Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
31. Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 719-736.
32. Lane, P.J., Salk, J.E., & Lyles, M.A. (2001). Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
33. Lee, M., Yun, J. J., Pyka, A., Won, D., Kodama, F., Schiuma, G., ... & Yan, M. R. (2018). How to respond to the fourth industrial revolution, or the second information technology revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(3), 21.
34. Liao, J., Welsh, H., & Stocia, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-85.
35. Liedtka, J. (2000). Strategic planning as a contributor to strategic change: A generative model. *European Journal of Management*, 18(2), 195-206.
36. Lopez, S. P., Peon, J., & Ordas, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance, *The Learning Organization*, 12, 227-245.
37. Marinova, D. (2004). Actualizing innovation effort: The impact of market knowledge diffusion in a dynamic system of competition. *Journal of Marketing*, 68(3), 1-20.
38. Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one? *Business Strategy Review*, 15(2), 5-12.



39. Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
40. Moradi, S., & Moradi, P. (2013). Organizational learning, a new process in strategy design (spontaneous strategy formation). *Quarterly Journal of Negah*. 143-166. (In Persian)
41. Okhuysen, G., & Kathleen, M. E. (2002). Integrating knowledge in groups: How simple formal interventions enable flexibility. *Organization Science*. 13, 370-386. Discipline based - refereed, Published, 2002.
42. O'Neill, B. C., Kriegler, E., Ebi, K. L., Kemp-Benedict, E., Riahi, K., Rothman, D. S., ... & Levy, M. (2017). The roads ahead: Narratives for shared socioeconomic pathways describing world futures in the 21st century. *Global Environmental Change*, 42, 169-180
43. Parahal, C.K. & Bettis, R.A. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5-14.
44. Pokharel, M., & Hult, K. (2010). Varieties of organizational learning: investigating learning in local level public sector organizations. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 249-270.
45. Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
46. Ranjbarian, R. (1392). Creativity and innovation in organizations. *Journal of Labor and Society*. 161.
47. Salim, I., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises, *International Journal of Business and Management*, 6(1), 2.
48. Sarookhani, B. (2014). Research methods in the social sciences: principles and foundations. Tehran: Institute of Humanities and Cultural Studies.
49. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
50. Seraj, M., Ahmad Zade, A., Jokar, M., & Miladi, M. (2013). Knowledge-based economy. The second meeting of research, development and technology managers. Tehran, Parsian Trade Conference. HTPCO02\_021. (In Persian)
51. Serrat O. (2017) Harnessing creativity and innovation in the workplace. in: *knowledge solutions*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_102](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_102)
52. Shokri, Z., & Kheyrgoo, M. (2009). The role of learning in organizational innovation. *Tadbir* N0 212. (In Persian)
53. Sorati Ashtiyani, N. (2009). Strategic innovation. *Management and human resources in the oil industry*. N0 2. (In Persian)
54. Talebi Koohestani, M. (2008). The role of knowledge management in the innovation of leading organizations. The first national conference on knowledge management, Razi International Conference Center. IKMC01\_010. (In Persian)
55. Thomas, J.B., Watts Sussman, S., & Henderson, J.C. (2001). Understanding strategic learning: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331-345.
56. Toorani, H. (2007). Investigating the implications of management theories and styles in the emergence of innovation. *Quarterly Journal of Educational Innovation*. 5(15), 85-113. (In Persian)
57. Winter, S.G. (2000). The satisficing principle in capability learning, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), Special Issue), 981-996.
58. Zahra, S.A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

59. Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and emergence of intraindustry differential firm performance: Insight from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.