

الگوی ارتقای عملکرد، اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی

وحید خاشعی*، نادر مظلومی**، فریده شهریاری***

چکیده

مهم‌ترین سرمایه سازمان، شامل افرادی است که ذهن خلاق و پویایی دارند. در چشم‌انداز اجرای راهبرد، سرمایه خلاق سازمان باید نقش عمده‌ای ایفا کند تا در نهایت تعیین نماید کدام راهبرد را باید فرموله‌سازی و اجرا نمود؛ اما باید دقت داشت که در ایجاد سرمایه خلاق، باید افراد در یک جو یادگیری مداوم قرار گیرند تا بتوانند قدرت نوآوری خود را افزایش دهند. در نتیجه، یادگیری سازمانی باید به‌عنوان یک اهرم در اجرای راهبرد مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به این که راهبردها در شرکت‌ها به خوبی اجرا نمی‌شود و نیاز به بهبود روش‌ها وجود دارد، در این راستا، پژوهش حاضر با هدف ارتقای عملکرد سازمانی بر اساس اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی به انجام رسید. پس از مطالعه پژوهش‌های پیشین، چارچوبی مفهومی ارائه شده است که در این چارچوب از مدل یادگیری سازمانی گومز (۲۰۰۵) و اجرای راهبرد اکوموس (۲۰۰۳) استفاده شده است. این پژوهش از نوع کاربردی با ماهیت پیمایشی است. داده‌های مورد نیاز این پژوهش از شرکت‌های پتروشیمی ایران و توسط ابزار پرسشنامه جمع‌آوری شده است. نتایج این فرضیه‌ها و نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در اثرگذاری اجرای راهبرد بر عملکرد سازمانی تأیید شده است.

کلیدواژه‌ها: اجرای راهبرد؛ یادگیری سازمانی؛ عملکرد سازمانی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۱۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۴/۲۲

* استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی.

** استادیار، دانشگاه علامه طباطبایی

*** کارشناس ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول).

Email: shahriyari.farideh@yahoo.com

۱. مقدمه

در یک بازار رقابتی، اجرای دقیق راهبرد برای حفظ بقای سازمانی در بلندمدت امری ضروری است. امروزه سازمان‌ها به سختی برنامه‌های راهبردی‌شان را اجرا می‌کنند [۱۴]. سازمان‌ها غالباً در اجرای راهبرد خود ناموفق هستند؛ زیرا سیستم، مدیریت کلان و منسجمی برای عملیاتی کردن راهبردها در اختیار ندارد. بیشتر سازمان‌ها سیستم رسمی برای اجرای راهبردهای خود ندارند. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که سیستم اجرای راهبرد رسمی و یکپارچه دارند از عملکرد بالایی برخوردار هستند. اگر سازمان‌ها در فرآیند عملیاتی کردن راهبرد، مهارت کافی را کسب کنند، می‌توانند به اهداف راهبردی خود دست یابند. موضوع اجرایی کردن راهبرد سال‌هاست در مباحث نظری مدیریت راهبردی مورد بی‌توجهی و غفلت واقع شده است. ارزیابی دوره‌های آموزشی مدیریت راهبردی در دانشگاه‌های معتبر مدیریت بازرگانی دنیا نشان می‌دهد که کانون توجه این دوره‌های آموزشی تدوین راهبرد است و توجه کمی به موضوع عملیاتی کردن راهبرد می‌شود. پیامد غفلت سیستم آموزشی از عملیاتی کردن راهبرد آن است که مدیران سازمان‌های امروزی دارای مهارت‌های لازم و کافی در تدوین و طرح‌ریزی راهبرد می‌باشند؛ اما مهارت و دانش لازم در زمینه عملیاتی کردن راهبردهای تدوین‌شده را ندارند [۲۱].

مرحله اجرای راهبردها و پیاده‌سازی آن به مراتب دشوارتر از تدوین برنامه راهبردی است؛ زیرا در این مرحله ایده‌ها و جهت‌گیری‌های راهبردی را باید به عمل تبدیل کرد و از آنجاکه مدیران به اندازه‌ای که به تدوین راهبرد تاکید و توجه می‌کنند به اجرای راهبردها توجه کافی ندارند، بسیاری از راهبردها اجرا نمی‌شوند. از این‌رو سازمان‌ها باید شرایط مساعدی فراهم کنند تا راهبردها بتوانند به سرعت و به‌طور دقیق و موفق به اجرا درآیند. سازمان‌ها باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش در میان اعضا ایجاد کنند و افراد را برای مفهومی کردن تعاملات خویش آموزش دهند. با توجه به افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی سازمان‌ها، ایجاد تفکر سیستمی و بینش مشترک در سازمان و همچنین برقراری یادگیری سازمانی و تبدیل یادگیری فردی به سازمانی احساس می‌شود. یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل: تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد [۲۵]. مسائل اصلی که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی علمی برای آنها می‌باشد این است که آیا اجرای راهبرد می‌تواند در ارتقاء عملکرد شرکت‌های پتروشیمی تأثیرگذار باشد؟ و آیا یادگیری سازمانی می‌تواند در این اثرگذاری دارای نقش میانجی‌گری باشد یا خیر؟ با توجه به مطالب عنوان‌شده، اهمیت

شرکت‌های پتروشیمی در توسعه اقتصادی کشور ایران، خلا تئوریکی بررسی میزان اجرای راهبرد بر عملکرد، خلا تئوریک موجود در بررسی نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در این رابطه، نوآوری موضوع پژوهش و نتایجی که از کاربرد آن برای مدیران و شرکت‌های پتروشیمی حاصل خواهد شد، ضرورت انجام مطالعه حاضر شکل گرفت.

۲. مبانی و چارچوب نظری پژوهش

اجرای راهبرد. اجرا در لغت‌نامه وبستر، به معنای تمام‌کردن و یا انجام‌دادن تعریف شده است. در لغت‌نامه اکسفورد، به معنای تأثیر عملی دادن به و کسب اطمینان از تکمیل واقعی کاری از طریق ایجاد معیار و شاخص می‌باشد. در اکثر مقالات و کتب بررسی شده، اجرا را به‌عنوان یکی از مراحل چندگانه راهبرد می‌دانند؛ ولی برای تعریف اجرا اجماع نظر وجود ندارد؛ بنابراین دیدگاه‌های مختلف در این زمینه مطرح شده است.

برخی از تعاریف که در پژوهش‌های مدیریت راهبردی بیشتر ارجاع داده شده است به شرح زیر می‌باشد:

- فلود و همکاران (۲۰۰۰): اجرای راهبرد عبارت‌است از: عملیاتی‌کردن موفقیت‌آمیز تصمیمات راهبردی.

- میلر و همکاران (۲۰۰۴): اجرای راهبرد به همه فرآیندها و خروجی‌هایی اشاره دارد که برای عملیاتی کردن تصمیمات راهبردی لازم هستند.

- لی و همکاران (۲۰۰۸): اجرای راهبرد فرآیندی پیچیده، تکراری و پویاست که مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌ها تشکیل شده که توسط مدیران و کارکنان اجرا می‌شود و تحت تأثیر تعدادی عوامل درون و برون‌سازمانی قرار دارد. منظور از اجرای راهبرد، تحقق بخشیدن به برنامه‌های راهبردی و دستیابی به اهداف مورد نظر است.

- مک‌لنن (۲۰۱۱): اجرای راهبرد به روش تبدیل راهبرد برنامه‌ریزی شده به فعالیت‌های عینی برای محقق شدن آن و این‌که چگونه فعالیت‌های بیشتر را می‌توان با اهداف کلی هماهنگ ساخت، مربوط می‌شود.

- سودرلند (۲۰۱۰): اجرای راهبرد به معنی به اجرا درآوردن تغییرات راهبردی در سازمان است که برای پیاده‌سازی مقاصد راهبردی ضروری است [۶].

پس از تدوین راهبردهایی که باید به اجرا درآیند، مدیریت راهبردی پایان نمی‌یابد. باید به افکار راهبردی جامعه عمل پوشانید. اگر شرایط زیر به‌وجود آید جامعه عمل پوشانیدن به افکار بسیار آسان

می‌شود: مدیران و کارکنان سازمان را درک کنند، خود را جزئی از سازمان بدانند و از مجرای مشارکت در عملیات مربوط به تدوین راهبرد، خود را نسبت به موفقیت سازمان متعهد نمایند. اگر کارکنان و مدیریت سازمان راهبردها را درک نکنند و نسبت به اجرای آنها خود را متعهد ندانند، تلاش‌هایی که در راه اجرای راهبرد صورت می‌گیرد با مسائل و مشکلات عمده مواجه خواهند شد. اجرای راهبرد بر سازمان‌ها، از بالا تا پایین، اثر خواهد گذاشت و بر همه سطوح بخشی و وظیفه‌ای تاثیر می‌گذارد. تدوین موفقیت‌آمیز راهبرد نمی‌تواند اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها را تضمین کند. مدیریت در اجرای راهبرد با مسائلی همچون: تعیین اهداف سالانه، تدوین سیاست‌ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار کنونی سازمان، تجدید ساختار، تجدید نظر در پاداش و برنامه‌های انگیزشی، کاهش مقاومت‌هایی که در برابر تغییرات ایجاد می‌شود، وفق دادن مدیران با راهبرد، تقویت فرهنگی که پشتیبان راهبرد باشد، تطبیق فرآیندهای تولید/عملیات با راهبرد، تشکیل یک واحد منابع انسانی اثربخش روبه‌رو است. اگر در اجرای راهبرد وضع به‌گونه‌ای باشد که سازمان ناگزیر شود در مسیری بسیار جدید گام بردارد، تغییر مدیریت بسیار ضروری است [۵].

عناصر اجرای راهبرد. در این بخش بر اساس تقسیم‌بندی اکوموس (۲۰۰۳) که عناصر اجرای راهبرد را به سه گروه فرآیندی، محتوایی و زمینه‌ای تقسیم کرده‌اند، هر یک از عناصر توضیح داده می‌شود.

عوامل زمینه‌ای

رهبری. رهبران و فرآیندهای رهبری به دلیل ایجاد ارتباط بین متغیرهای سطح فردی و سطح کلان سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند. رهبران به‌عنوان عضوی از سازمان که در موضع نفوذ بالا، تاثیر در نتایج و فرآیندهای سازمانی و کسی که به‌عنوان الگو در سازمان است، تعریف شده است [۱۰]. رهبری نقش تسهیل‌کننده را در فرآیند مدیریت راهبردی ایفا می‌کند و به‌عنوان مسئول نهایی موفقیت راهبرد شناخته می‌شود. ماهیت نقش مدیر عامل اجرایی و رهبر، اقدامات وی و تعهد جدی او به راهبرد انتخاب شده منجر به تعهد دیگر افراد سازمان به اجرای راهبرد می‌شود [۱].

ساختار. ساختار سازمانی در واقع فعالیت‌ها را به گونه‌ای تقسیم می‌کند که به صورت اثربخش انجام شوند. اما این تقسیم کار باید با راهبرد نیز هماهنگ باشد. طراحی ساختار مناسب می‌تواند احتمال موفقیت راهبرد را افزایش دهد و از طرفی طراحی ساختار بدون توجه به راهبرد سازمان می‌تواند باعث

شکست راهبرد شود؛ بنابراین تکامل هماهنگ ساختار و راهبرد بسیار اهمیت دارد [۹]. به‌طور کلی تغییر در راهبردهای سازمانی به دو دلیل ایجاب می‌کند که ساختار سازمان تغییر یابد. نخست، ساختار عاملی است که شیوه تعیین اهداف و سیاست‌ها را مشخص می‌کند. برای مثال، اهداف و سیاست‌ها بر حسب ساختار جغرافیایی سازمان تعیین می‌شوند. دومین دلیل عمده در مورد این که تغییر در راهبردها موجب تغییر در ساختار می‌شود، این است که ساختار تعیین‌کننده شیوه‌ای است که منابع تخصیص خواهند یافت. اگر ساختار سازمانی بر اساس گروه‌هایی از مشتریان گذاشته شده باشد، در این صورت، منابع بر آن اساس تخصیص خواهند یافت. به همین شیوه، اگر ساختار سازمانی بر اساس واحدهای وظیفه‌ای گذاشته شده باشد، در آن صورت منابع بر حسب واحدهای وظیفه‌ای یا کارکردی تخصیص می‌یابند [۵].

فرهنگ. تعدادی از دانشمندان به اهمیت نقش فرهنگ در اجرای راهبرد اشاره کرده‌اند [۲۳، ۸]. مدیریت فرهنگی نقش مهمی در اجرای راهبرد ایفا می‌کند. به‌کارگیری دقیق فرهنگ و روش‌های اجرایی، موجب موفقیت اجرا و به‌کارگیری ناصحیح این روش‌ها باعث بروز مشکلات زیادی می‌شود. جنبه‌های گوناگونی از فرهنگ وجود دارد. از نظر اجتماعی، فرهنگ اشاره به توسعه و پیشرفت قوای عقلانی و اخلاقی از طریق آموزش و یادگیری، روشنگری و تعالی ذائقه ناشی از آموزش زیباشناسی و خردمندی، سلايق و رفتارهای یک گروه یا کلاس از مردم و مرحله‌ای از پیشرفت تمدن دارد. این جنبه از فرهنگ، در عین جالب بودن، کمکی به مسئولان مجری تغییرات سازمانی و اجرای راهبرد نمی‌کند. فرهنگ می‌تواند بر پنج فرآیندی که در قلب سازمان جای دارند اثر بگذارد. این پنج فرآیند عبارت‌اند از: همکاری، تصمیم‌گیری، کنترل، ارتباطات و تعهد [۱].

عوامل محتوایی

راهبرد. از موانع اصلی سد راه اجرای موثر راهبرد، راهبرد ضعیف و یا مبهم است. مدیران اذعان دارند که نبود یک راهبرد صحیح و منطقی، اغلب مشکلاتی اساسی به بار می‌آورد. نکته مهم این است که راهبرد ناصحیح و بدون اعتبار، اجرای ضعیف را به دنبال دارد [۲۳]. با چنین دیدگاهی چهار نکته یا مقوله‌ای که از ویژگی‌ها و جنبه‌های ضروری تدوین راهبرد هستند و فعالیت‌های اجرایی و موفقیت آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند عبارت‌اند از:

- نیاز به طرح‌ریزی دقیق راهبردهای مشخص در هر دو سطح شرکت و کسب و کار.
- اهمیت حیاتی یکپارچه‌سازی راهبردهای سطوح شرکت و کسب و کار و بازنگری آن‌ها.

- نیاز به تعریف اجزای عملیاتی کلیدی راهبرد، انتقال آن به تمام سازمان و اندازه گیری ره‌آوردهای اجرایی.

- اهمیت درک الزامات راهبرد و تاثیر آن‌ها بر توسعه‌ی منابع و قابلیت‌های سازمانی و اثر این منابع و قابلیت‌ها بر اجرای راهبرد [۳].

عوامل فرآیندی

ارتباطات. ارتباطات مکانیزمی است که توسط آن پیام‌های رسمی و غیر رسمی درباره راهبرد (فعلی یا جدید) ارسال می‌شود. آنچه که نقش ارتباطات را در اجرای راهبرد حائز اهمیت می‌کند، این است که دیدگاه‌ها و راهبردهای مرکزی و اصلی، توسط ارتباطات در سطح سازمان گسترش می‌یابد و به سطوح پایینی سازمان می‌رسد. یکی از اصول اجرای راهبرد این است که اجرای راهبرد باید کار روزانه تمام افراد سازمان باشد که دستیابی به آن تنها با داشتن ارتباطات نامحدود در سطح کل سازمان میسر می‌شود. در میان ارتباطات موجود در سازمان‌ها که همه آنها برای پیشبرد و اجرای راهبرد ضروری و لازم هستند، بر روی ارتباطات عمودی تاکید بیشتری شده است. یکی از ضعف‌های موجود در ارتباطات عمودی، نداشتن ارتباط موثر بین سطوح بالای مدیریت با سطوح پایین‌تر است [۷].

پاداش و انگیزش. محرک‌های مناسب برای اجرای موفق راهبرد بسیار حیاتی هستند. با داشتن معیارهای عقلانی، دادن پاداش عملکرد بسیار مهم است که با اهداف راهبردی هماهنگ و ثابت باشد [۲] و باید از این‌که افراد برای اجرای راهبرد متعهد و مشتاق هستند اطمینان حاصل کرد. همچنین ضروری است که سازمان قادر به تصحیح اشتباهات ناشی از تصمیمات یا اقدامات راهبردی باشد. در صورتی که افراد بابت کارهای نادرست پاداش بگیرند اجرا درست پیش نمی‌رود؛ رفتارها و کنش‌های افراد باید با نتایج مورد نظر همخوانی داشته باشند؛ همچنین گاهی شرکت‌ها برای تحقق اهداف‌شان مجبور به تغییر مشوق‌های مدیران می‌شوند [۳].

منابع. در حوزه منابع و اهمیت آن در اجرای راهبرد، تخصیص منابع از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در صورت موجود بودن منابع، عدم تخصیص یا تخصیص نامناسب آنها می‌تواند باعث عدم موفقیت راهبرد شود. تخصیص منابع فرآیند حصول اطمینان از در دسترس بودن و تامین منابع مالی، انسانی، زمان، مهارت‌ها و دانش لازم است. این فرآیند ارتباط تنگاتنگی با طرح‌ریزی عملیاتی و همچنین تاثیر زیادی بر ارتباط، آموزش و مشوق‌های سازمانی دارد. در بیان اهمیت منابع در اجرای

راهبرد، چندلر راهبرد را این‌گونه تعریف می‌کند: " تعیین اهداف اساسی و بلندمدت یک سازمان و منطبق کردن مجموعه فعالیت‌ها و تخصیص منابع مربوط به آن اهداف " و به همین دلیل، لازم است هنگام تدوین راهبرد به منظور انطباق با سازمان، این سوال مطرح شود که " چه شایستگی و منابعی در اختیار داریم که می‌توانند بر روی نتایج مورد انتظار سازمان تاثیر به‌سزایی بگذارند؟ " و پس از پاسخ‌گویی به این سوال است که می‌توان به سراغ اهداف و تدوین راهبرد برای واحد کسب و کار رفت. یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عوامل موثر بر اجرای راهبرد، منابع انسانی است که در کنار سایر عوامل مانند سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت نقش اساسی بر عهده دارند [۲۴].

آموزش. خصوصیتی که باعث ایجاد اهمیت و جایگاه خاص برای امر آموزش در سازمان‌ها و نقش آن در اجرای راهبرد شده است، ارتباطی است که این موضوع با سایر عوامل اثرگذار در اجرای راهبرد مانند منابع و تخصیص منابع، نیروی انسانی، ارتباطات، فرهنگ، ایجاد تغییرات سازمانی و کاهش مقاومت در برابر آن، انگیزش و همچنین یادگیری سازمانی دارد. آموزش موجب تسهیل و شکل‌گیری درست ارتباطات سازمانی می‌شود و یکی از موضوعاتی که درباره نیروی انسانی مطرح است، تعیین و تعریف دوره‌های آموزشی مناسب است که مهارت‌ها و آگاهی لازم را برای کارکنان فراهم می‌آورد. در بیان اهمیت آموزش ذکر این نکته ضروری است که در ارائه آموزش به‌عنوان یک عامل کلیدی مجزا به‌عنوان عامل وابسته به یکی از عوامل کلیدی است [۱۹].

کنترل و ارزیابی. کنترل در فرآیند اجرا عنصر حیاتی است. تا جایی که پژوهش‌ها نشان می‌دهد شرکت‌هایی که در اجرای راهبرد موفق عمل کردند، کنترل و ارزیابی به‌عنوان مهم‌ترین بعد در اجرای موفق بوده است [۹]. اهمیت کنترل از آن‌جاست که (۱) بازخوری فراهم می‌آورد که از مجرای آن می‌توان نتایج مورد نظر و واقعی را با هم مقایسه کرد، (۲) به تقویت روش‌ها و تصمیمات اجرایی کمک می‌کند، (۳) سازو کار اصلاحی فراهم می‌آورد تا اجرا در مسیر درست ادامه یابد و (۴) امکان یادگیری و انطباق برای سازمان ایجاد می‌کند [۳].

یادگیری سازمانی. یادگیری سازمانی فرآیندی پویاست که شامل حرکت بین سطوح عملکرد و از سطح یادگیری فردی به گروهی و سپس به یادگیری سازمانی و بالعکس است. تحلیل یادگیری به‌عنوان یک فرآیند، سه مفهوم اصلی را معرفی می‌کند. نخست دانش و به خصوص استفاده یا ایجاد، پخش و یکپارچگی آن در سازمان، تبدیل به یک منبع راهبردی کلیدی می‌شود و پایه قابلیت

یادگیری سازمان می‌شود. دوم ایجاد و نشر دانش دال به وجود تغییرات داخلی است که ممکن است ناشی از هر دو سطح رفتاری و مفهومی باشد. و در آخر این که این تغییرات به فرآیند بهبود مستمر می‌انجامد که عملکرد سازمان را نگهداری کرده یا به بحث می‌گذارد و حتی به مزیت رقابتی بر پایه تفاوت‌های قابلیت یادگیری دست پیدا کند [۱۵]. ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی در درجه اول بر پایه تعهد قوی نسبت به یادگیری است.

تعهد مدیریتی. مدیریت باید یک دید راهبردی در رابطه با یادگیری تثبیت کند که آن را به یک عنصر مرکزی قابل دسترس و یک ابزار ارزشمند برای تأثیر دستیابی به نتایج بلندمدت کند و در نهایت مدیریت باید نقش یک رهبر را در فرآیند تغییر ایفا کند و مسئولیت ایجاد سازمانی را به عهده بگیرد که توانایی بازسازی خود و مواجهه با چالش‌های نو را داشته باشد. بدین منظور باید مدل‌های ذهنی کهنه را از بین برد؛ زیرا با وجود این که برای تفسیر واقعیت در یک زمان خاص بهتر به نظر می‌رسند؛ ولی ممکن است به عنوان یک مانع عمل کنند [۱۳، ۱۵].

تفکر سیستمی. قابلیت یادگیری بر پایه وجود یک ضمیر جمعی است که کمک می‌کند سازمان به عنوان سیستم نگریسته شود که هر عضو باید به منظور دستیابی به نتیجه رضایت‌بخش همکاری کند. دیدگاه سیستمی کمک به تشکیل گروه‌های پیرامون شخصیت را معمول می‌نماید. همه افراد و بخش‌های تشکیل‌دهنده سازمان باید چشم‌انداز روشنی از اهداف سازمان و چگونگی عملکرد خودشان داشته باشند. دیدگاه سیستمی شامل شناسایی روابط بر پایه تعامل اطلاعات است و موجب بهبود مدل‌های ذهنی می‌شود [۱۶، ۱۲].

فضای باز و آزمایش‌گری. یادگیری نیازمند جوی باز و پذیرای ایده‌ها و نظرات جدید، اعم از داخلی و خارجی است و اجازه می‌دهد دانش فرد پیوسته جدید بوده، گسترش و بهبود یابد. برای ایجاد جوی از گشودگی، نیاز به تعهد قبلی به تنوع و دگرگونی فرهنگی و کارکردی، همچنین آمادگی برای پذیرش انواع عقاید و تجربه‌ها و یادگیری از آنها، پرهیز از نگرش‌های خودمحورانه نسبت به بهتر بودن ارزش‌ها، باورها، و تجربه‌های شخصی نسبت به سایرین [۱۷]. گشودگی در برابر ایده‌های جدیدی که از داخل و یا خارج سازمان می‌آید، زمینه تجربه‌آموزی یعنی جنبه‌آسای برای یادگیری مولد را فراهم می‌کند. گشودگی بر پایه استفاده از روش‌های متفاوت، راه‌حل‌های منعطف ابتکاری را برای مسائل فعلی و آتی ایجاد می‌کند تجربه‌آموزی نیازمند فرهنگی است که خلاقیت، توانایی اقدام

جسورانه، آمادگی برای پذیرش ریسک‌های حساب شده و حمایت از این ایده که فرد می‌تواند از اشتباهات خود بیاموزد را ارتقا بخشد [۱۳].

انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش. یک بخش کلیدی در یادگیری سازمانی، گسترش دانش سازمان بر پایه انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش است که به صورت فردی کسب شده است. انتقال به معنای بخش درونی دانش، به خصوص از طریق مکالمه و ارتباطات بین افراد است. تیم‌های کاری یا ملاقات‌های کارکنان شرایط ایده‌آلی برای اشاعه نظرات به صورت آزاد می‌باشد. نقش پایه‌ای این تیم‌های کاری در پرورش یادگیری سازمانی با تاکید بر تیم‌های چند مهارته ذکر شده است. یادگیری تیمی با استفاده از به اشتراک گذاشتن دانش کسب شده فردی، به ایجاد یک مجموعه مکتوب از دانش ممزوج با فرهنگ سازمانی کمک می‌کند و فرآیندها و مسیرهای کار و سایر عناصر حافظه سازمانی را می‌سازد. این حافظه اجازه می‌دهد دانش، بعدها در شرایط مختلف دوباره به دست آمده و استفاده شود که سازمان را قادر به یادگیری مستمر با وجود تغییر و گردش طبیعی در اعضا می‌کند [۱۵].

پیشینه پژوهش. سی هونگ چو و همکاران (۲۰۱۳) به بررسی "نقش میانجی فرآیند یادگیری سازمانی در تاثیر راهبرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های کره" پرداخته است. هدف اصلی از این پژوهش بررسی روابط بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی، فرآیند یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد در زمینه کسب و کارهای کره است. از ۶۴۰ نمونه‌ای که بررسی شد نتایج نشان می‌دهد که فرآیندهای یادگیری سازمانی در هر سه سطح تاثیر مستقیم معناداری با عملکرد سازمانی دارد و همچنین باعث به حداکثر رسیدن شیوه‌های راهبرد مدیریت منابع انسانی می‌شود. کاتسوهیکو شیمیزو (۲۰۰۸) در مطالعه خود به اجرای راهبردهای جدید و یادگیری سازمانی با تاکید بر اجماع پرداخته است. این پژوهش به بررسی اثرات اجماع و یادگیری سازمانی در اجرای راهبرد جدید می‌پردازد. با مطالعاتی که بر روی ۱۱۳ گروه در یک شرکت بزرگ صورت گرفت متوجه شدند که عملکرد گروه، زمانی که اجماع در مطالب راهبرد در حد متوسط قرار دارد، پایین است و هر چه این اجماع بیشتر، عملکرد بالاتر است. نتایج نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی و اجماع در مورد مطالب راهبردی نقش مهمی در اجرای راهبرد ایفا می‌کند.

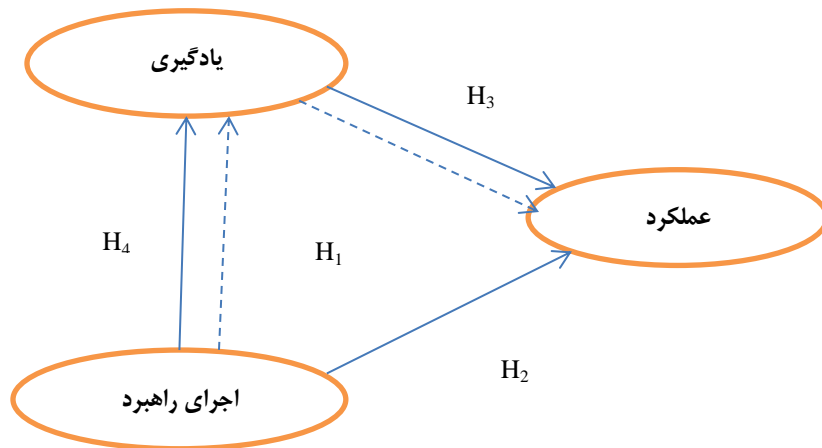
۳. روش‌شناسی پژوهش

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی. در این بخش مدلی مفهومی و محقق ساخته، به منظور بررسی ارتقای عملکرد سازمانی بر اساس اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی ارائه شده است. با توجه به بررسی مبانی نظری و نقشی که اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی، هر یک به تنهایی بر عملکرد سازمانی داشته است، سه متغیر اجرای راهبرد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به منظور مدلسازی انتخاب شده‌اند. که اجرای راهبرد با سه عامل سنجیده می‌شود:

۱. عوامل محتوایی، که با راهبردهای تدوین شده سنجیده می‌شود.
۲. عوامل فرآیندی، این عامل با برنامه‌ریزی عملیاتی، تخصیص منابع، ارتباطات، کارکنان و نظارت و کنترل سنجیده می‌شود.

۳. عوامل زمینه‌ای شامل شرایط خارجی و داخلی است. شرایط خارجی شامل: عدم قطعیت محیطی در محیط کلان و خرد است و شرایط داخلی شامل: ساختار سازمانی (ساختار رسمی و غیررسمی مقولات سیاسی)، فرهنگ سازمانی (ایدئولوژی‌های غالب، سنت‌ها، هنجارها و ارزش‌ها) و یادگیری سازمانی (توانایی یادگیری مجریان پروژه‌ها و کل سازمان از فرآیند)، است [۱۹].

در این مطالعه برای سنجش یادگیری سازمانی از مدل گومز و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شده است که در این مدل یادگیری سازمانی با چهار متغیر تعهد مدیریت به یادگیری، تفکر سیستمی، فضای باز و آزمایش‌گری و انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش، سنجیده شده است. و برای ارزیابی عملکرد از شاخص‌های بازگشت سرمایه (ROA) که از تقسیم سود خالص شرکت (درآمد) به کل دارایی‌ها به دست می‌آید، بازگشت فروش (ROS) و بازگشت برابری (حقوق صاحبان سهام) (ROE) که با تقسیم سود خالص شرکت (درآمد) به حقوق صاحبان سهام می‌شود، استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه‌ها

- بین یادگیری سازمانی و اجرای راهبرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین اجرای راهبرد و عملکرد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- بین اجرای راهبرد و عملکرد با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

این پژوهش جزو پژوهش‌های کاربردی است که هدف آن توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است؛ به عبارت دیگر پژوهش‌های کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شوند و نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده شرکت‌های پتروشیمی قرار گیرد. پژوهش حاضر به علت این که به توصیف وضعیت جامعه مورد پژوهش خود از طریق پیمایش میدانی می‌پردازد جزو پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شرکت‌های پتروشیمی ایران در نظر گرفته شده است. در این پژوهش به منظور انتخاب شرکت‌های پتروشیمی روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده و با توجه به این که پاسخ به سوالات پژوهش مستلزم داشتن آگاهی راهبردی از سوی پاسخ‌دهندگان می‌باشد؛ بنابراین جامعه آماری پژوهش را مدیران ارشد شرکت در سطح اعضای هیات مدیره، معاونین و مدیران بخش‌های مختلف سازمانی و سرپرستانی که با کارکنان و مدیریت میانی و مدیر عامل در ارتباط بودند و با مسائل راهبردی سازمان آشنایی عمیق داشتند، تشکیل داده است. با وجود محدودیت‌های مطرح شده از روش "مطالعین کلیدی" برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده

شد؛ زیرا ویژگی‌های سازمانی مورد مطالعه تنها توسط افرادی خاص از سازمان قابل درک بوده است؛ بنابراین با توجه به نظر واحد منابع انسانی هر شرکت، به‌طور متوسط ۲۵۰ نفر افراد و کارشناسان صاحب‌نظر شناسایی شدند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۰ پرسشنامه پخش شد که با به‌کارگیری شیوه‌های حداکثرسازی نرخ پاسخ‌ها که عبارت‌اند از بهره‌گیری از سازمان حمایت‌کننده (شرکت ملی صنایع پتروشیمی NPC)، موقعیت فرد درخواست‌کننده پاسخ و پیگیری پاسخنامه‌ها از سوی پژوهشگر، تعداد ۱۴۲ پرسشنامه برگشت داده شد که از این تعداد ۶ پرسشنامه معیوب بود و در نهایت ۱۳۶ پرسشنامه جهت بررسی و تحلیل داده‌ها استفاده شد. پرسشنامه پژوهش حاضر از مبانی نظری پژوهش، طراحی و تدوین شده است. به‌منظور سنجش روایی پرسشنامه، دو نوع روایی محتوا و روایی سازه در نظر گرفته شد. اعتبار محتوای پرسشنامه با اتکا به نظر متخصصان و کارشناسان محترم تأیید و اصلاحات لازم به‌عمل آمد و تحلیل عاملی نیز برای تعیین روایی سازه پژوهش استفاده شد که نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد همه شاخص‌های مربوط به متغیر یادگیری سازمانی، اجرای راهبرد و عملکرد سازمانی از مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۴) برخوردارند و برای متغیر یادگیری سازمانی، اجرای راهبرد و عملکرد سازمانی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند و از این طریق روایی پرسشنامه تأیید شد. به‌منظور محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه و اطمینان از هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه نشان‌دهنده پایا بودن پرسشنامه پژوهش حاضر است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ پرسشنامه پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	۰/۸۷۸
اجرای راهبرد	۰/۹۰۹
عملکرد سازمانی	۰/۸۷۱
کل پرسشنامه	۰/۹۲۴

۴. تحلیل یافته‌ها

در این پژوهش از مدل‌یابی معادله‌های ساختاری، ریشه میانگین خطای دوم تقریب و شاخص‌های برازش مطلق جهت آزمون فرضیه‌ها و برازندگی مدل استفاده شده است. این مدل یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون است. در این پژوهش به منظور

بررسی و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. از آنجاکه در این پژوهش متغیر میانجی یادگیری سازمانی وجود دارد و فرضیه اصلی پژوهش به دنبال بررسی نقش میانجی متغیر مذکور بین متغیر اجرای راهبرد (متغیر مستقل) و عملکرد سازمانی (متغیر وابسته) می‌باشد. به منظور بررسی این فرضیه از مدل برن و کنی (۱۹۸۶) استفاده شده است و ساختار این مدل به این شکل است که ابتدا تاثیر متغیر مستقل را بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می‌دهد و در نهایت با استفاده از متغیر میانجی (یادگیری سازمانی) تاثیر متغیر مستقل را بر وابسته سنجیده و فرضیه اصلی پژوهش را بررسی می‌کند.

سیمای آزمودنی‌ها. پژوهش حاضر بر روی ۱۳۶ نفر از مدیران ۱۳ شرکت پتروشیمی انجام شده است.

جدول ۲. نتایج آمار توصیفی

ویژگی جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۱۰۴
	مرد	۳۲
سطح تحصیلات	دیپلم	۸
	کاردانی یا کارشناسی	۵۲
سابقه خدمت	کارشناسی ارشد و بالاتر	۷۶
	کمتر از ۵ سال	۳۰
	بین ۶ تا ۱۰ سال	۴۳
عنوان شغلی	بیشتر از ۱۱ سال	۶۳
	عضو هیئت مدیره	۰
	مدیر ارشد	۳۹
	معاون	۲۰
کارشناس خبره	۷۷	۶/۵۶

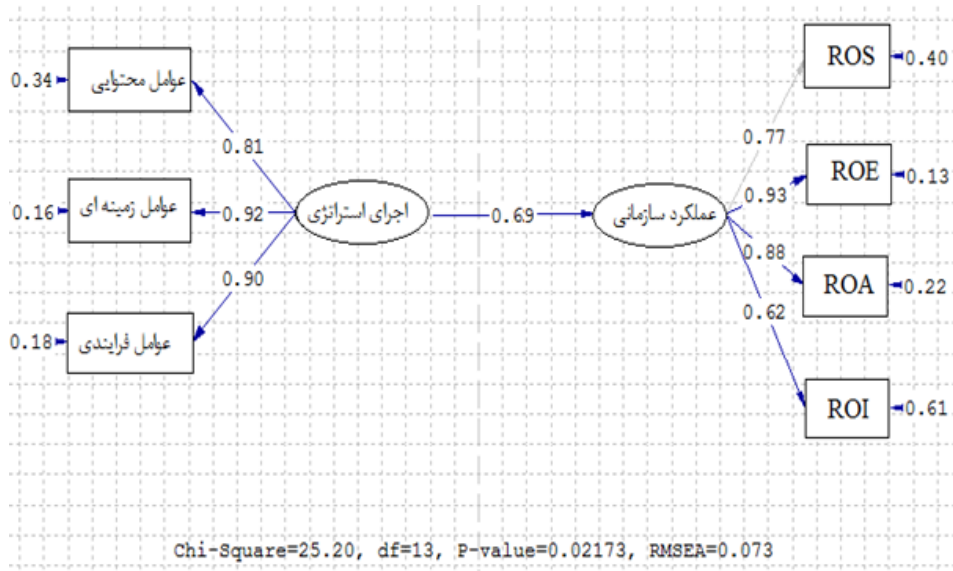
ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش. چنانچه ضریب همبستگی بین دو متغیر کمتر از ۰/۲۵ به دست آید، رابطه بین دو متغیر ضعیف ارزیابی می‌شود و چنانچه مقدار این ضریب در دامنه ۰/۲۵-۰/۶ قرار گیرد این رابطه متوسط و در صورتی که این رابطه بیش از ۰/۶ باشد به این معنا است که رابطه قوی بین دو متغیر وجود دارد.

جدول ۳. ضریب همبستگی

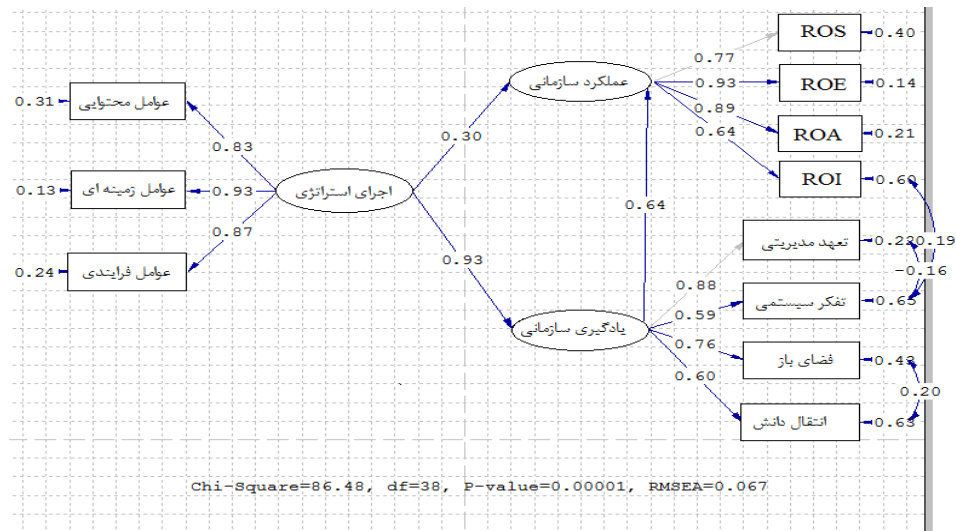
متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳
یادگیری سازمانی	۱/۰۰		
اجرای راهبرد	۰/۷۸۹**	۱/۰۰	
عملکرد سازمانی	۰/۳۵۲**	۰/۵۱۲**	۱/۰۰

*p<0.05 **p<0.01

تحلیل مسیر



نمودار ۱. مدل‌سازی معادله‌های ساختاری مدل مفهومی پژوهش (تخمین استاندارد)



نمودار ۲. مدل سازی معادله‌های ساختاری مدل مفهومی پژوهش (تخمین استاندارد)

جدول ۴. بررسی فرضیه‌های اول، دوم و سوم

نتیجه	(β)	آماره t	ضریب مسیر (β)	مسیر مستقیم
تایید فرضیه	۰/۸۶	۱۱/۴۵	۰/۹۳	اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی
تایید فرضیه	۰/۴۷	۴/۰۷	۰/۶۹	اجرای راهبرد و عملکرد سازمانی
تایید فرضیه	۰/۴۰	۵/۱۱	۰/۶۴	یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی

** $p < 0.01$ * $p < 0.05$

در فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر ۰/۹۳ و همچنین آماره t به مقدار ۱۱/۴۵، می‌توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد بین اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد؛ بنابراین فرضیه اول پژوهش معنادار می‌باشد و تایید می‌شود. مقدار ضریب تعیین چندگانه برابر ۰/۸۶ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند؛ بر این اساس متغیر اجرای راهبرد روی هم‌رفته توانسته است ۸۶ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند؛ همچنین مسیر مستقیم تأثیر اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی به ترتیب با ضریب مسیرهای ۰/۶۹ و ۰/۶۴ در سطح خطای استاندارد معنادار بوده و با احتمال ۹۹٪ می‌توان بیان کرد که اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری دارند.

جدول ۵. بررسی فرضیه چهارم

آماره t	ضریب مسیر (β)	مسیر مستقیم
۴/۰۷	۰/۶۹	اجرای راهبرد (بدون متغیر یادگیری سازمانی)
۱/۶۴	۰/۳۰	اجرای راهبرد (با در نظر گرفتن یادگیری سازمانی)

با توجه به نقش متغیر میانجی، یادگیری سازمانی مقدار ضریب مسیر بین دو متغیر اجرای راهبرد و عملکرد از مقدار ۰/۶۹ به مقدار ۰/۳ کاهش پیدا کرد، می‌توان گفت متغیر میانجی دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می‌باشند.

برازندگی مدل. مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل استفاده شوند.

ریشه میانگین خطای دوم تقریب. اولین معیار برای تعیین برازش کل مدل، ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب است که با عنوان «RMSEA» نشان داده می‌شود. زمانی که مقدار این آماره کمتر از ۰/۰۵ باشد نشان می‌دهد که مدل از برازش خوبی برخوردار است، در صورتی که مقدار آن بین ۰/۰۵ و ۰/۰۸ باشد برازش قابل قبول، اگر بین ۰/۰۸ و ۰/۱ باشد برازش متوسط و اگر بزرگ‌تر از ۰/۱ باشد برازش ضعیف است.

شاخص‌های برازش مطلق. دو معیار بعدی برای برازش مدل به‌عنوان شاخص‌های برازش مطلق معروفند. این معیارها با عنوان «GFI AGFI» در خروجی ظاهر می‌شوند. این شاخص‌ها باید بین صفر و یک باشند و مقادیر بالاتر از ۰/۹ حاکی از برازش قابل قبول مدل است.

شاخص‌های نسبی برازش. اندازه‌گیری‌های برازش بعدی که در خروجی برنامه ظاهر می‌شوند، به مقایسه شاخص‌های برازش نسبی می‌پردازند و نشان می‌دهند تا چه حد برازش مدل نسبت به مدل خط پایه که در واقع مدل استقلال است، مناسب‌تر می‌باشند. به‌طورکلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های به‌دست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا برازندگی آن نیستند؛ بلکه شاخص‌ها باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر شوند.

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	حد مجاز	مقدار به دست آمده
X^2/df	۳ و کمتر	۲/۲۷
NFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۳
NNFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۲
IFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۵
CFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۵
GFI	۰/۹ و بالاتر	۰/۹۰
RMSEA	کوچک‌تر از ۰/۰۸	۰/۰۶۷

نتایج متغیرهای مدل

جدول ۷. خروجی داده‌های آماری

متغیرها	ضریب مسیر	آماره T	R^2
تعهد مدیریت	.۸۸		.۷۷
تفکر سیستمی	.۵۹	۶/۵۴	.۳۴۸
به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش	.۶۰	۷/۵۸	.۳۶
فضای باز و آزمایش‌گری	.۷۶	۱۰/۳۱	.۵۷
عوامل محتوایی	.۸۳	۱۱/۶۴	.۶۸
عوامل زمینه‌ای	.۹۳	۱۴/۱۴	.۸۶
- ساختار سازمانی	.۸۶	۱۱/۹۵	.۷۳
- فرهنگ سازمانی	.۸۹	۱۲/۵۹	.۷۹
- رهبری	.۳۹	۴/۵۲	.۱۵
- عدم قطعیت	.۸۰	۱۰/۸۱	.۶۴
عوامل فرآیندی	.۸۷	۱۲/۶۷	.۷۵
- برنامه‌ریزی عملیاتی	.۸۸	۱۲/۵۰	.۷۷
- ارتباطات	.۸۹	۱۲/۳۵	.۷۹
- تخصیص منابع	.۷۸	۱۰/۰۷	.۶۰۸
- کارکنان	.۷۱	۹/۳۰	.۵۰۱
- کنترل و ارزیابی	.۴۰	۴/۷۱	.۱۶

همان‌طور که مشاهده می‌شود تمام شاخص‌های مورد نظر بار عاملی بیشتر از ۰/۴ و سطح معناداری بیشتر از ۱/۹۶ دارند و بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که این شاخص‌ها، شاخص‌های مناسبی برای سنجش متغیرها می‌باشند.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به نتایج می‌توان استنباط کرد که یافته‌های تجربی به‌طور وسیع از مدل مفهومی پژوهش حاضر حمایت می‌کنند و علاوه بر تأیید اثرگذاری اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان، نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری اجرای راهبرد بر عملکرد سازمان را نیز مورد تأیید قرار می‌دهند. یافته‌های تجربی فرضیه اول رابطه بین اجرای راهبرد و یادگیری سازمانی را تایید می‌کند که نتایج این فرضیه با پژوهش لیندا گلدمن (۲۰۰۵) مطابقت دارد. لیندا گلدمن (۲۰۰۵) در مطالعه خود با عنوان "تدوین و اجرای راهبرد به‌عنوان یادگیری سازمانی" به این نتیجه رسید که یادگیری سازمانی پلی است بین تدوین راهبرد و اجرای آن که باعث تسهیل تدوین و اجرای راهبرد می‌شود. نتایج فرضیه دوم رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان را تایید می‌کند که نتایج این فرضیه با پژوهش سارنگ سعادت (۱۳۸۹) هم‌راستا است. سعادت در مطالعه خود با عنوان "ارتباط بین مولفه‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران" به این نتیجه رسید که بین مولفه‌های یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی (عملکرد مالی و دانشی)، در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران رابطه معناداری وجود دارد که در این پژوهش از مدل یادگیری یانگ و همکاران (۲۰۰۴) استفاده شده است که مولفه‌های یادگیری در این مدل یادگیری مستمر، پژوهش و گفت‌وگو، یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباط سیستمی و رهبری راهبردی است. فرضیه سوم پژوهش که رابطه بین اجرای راهبرد و عملکرد سازمان می‌باشد نیز مورد تأیید قرار گرفت. نتایج فرضیه چهارم (فرضیه اصلی پژوهش) رابطه بین اجرای راهبرد و عملکرد را با تأکید بر نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی تایید کرده است. نتایج این فرضیه با پژوهش سی هونگ چو و همکاران (۲۰۱۳) هم‌راستا است. سی هونگ چو به بررسی "نقش میانجی‌فرآیند یادگیری سازمانی در تأثیر راهبرد مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمان‌های کره" پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش، بررسی روابط بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی، فرآیند یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد در زمینه کسب و کارهای کره است. نتایج نشان می‌دهد که فرآیندهای یادگیری سازمانی ناثیر مستقیم معناداری با عملکرد سازمانی دارد و همچنین باعث به حداکثر رسیدن شیوه‌های راهبرد مدیریت منابع انسانی می‌شود.

بر اساس این نتایج، از بین شاخص‌های اجرای راهبرد، عوامل زمینه‌ای بیشترین تأثیر را در اجرای راهبرد داشته‌اند که در بین عوامل زمینه‌ای، فرهنگ سازمانی بیشترین بار عاملی را داشته است. نهادینه کردن فرهنگ ارتباطات، هماهنگی و همکاری در بین کارکنان و بخش‌ها و همچنین فرهنگ مسئولیت‌پذیری در سازمان و هماهنگ کردن فرهنگ‌ها، خرده فرهنگ‌ها و ارزش‌های سازمان با راهبردها می‌تواند اجرای راهبرد را بهبود بخشد. در بین عوامل زمینه‌ای، رهبری کمترین بارعاملی را داشته است که با توجه به این که رهبری عاملی مهم در اجرای راهبردهاست باید در فرآیند اجرای راهبرد رهبرانی را برگزید که متعهد باشند و از مهارت کافی در اداره کردن افراد طی فرآیند اجرای راهبرد برخوردار باشند؛ علاوه بر این رهبران باید در تدوین راهبرد سازمان مشارکت داشته و از راهبردها، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها حمایت کنند. بعد از عوامل زمینه‌ای، عوامل فرآیندی در مرتبه دوم تأثیرگذاری قرار دارد که در بین عوامل فرآیندی، ارتباطات بیشترین بارعاملی را به خود اختصاص داده است که طبق مبانی نظری، عامل ارتباطات اهمیت چشمگیری در اجرای راهبرد دارد که سازمان‌ها برای ایجاد ارتباطات مؤثر می‌توانند از پیام‌های روشن برای اطلاع‌رسانی استفاده کنند و اطلاعات به اشتراک گذاشته شود، از حالت‌های چندگانه ارتباطی (از بالا به پایین، از پایین به بالا، رسمی و غیر رسمی) برای تبادل مفاهیم ضمنی به آشکار استفاده کنند و از برنامه عملیاتی، برنامه آموزشی و مشوق‌ها به‌عنوان ابزاری برای ارتباطات سازمانی استفاده شود.

کنترل و ارزیابی که طبق ادبیات نظری یکی از عوامل مهم و حساس عوامل فرآیندی است، در این پژوهش کمترین بار عاملی را گرفته است. برای تقویت این مرحله شرکت‌های پتروشیمی باید در طول فرآیند اجرا نظارت مستمر بر فعالیت‌ها داشته باشند. کانال‌های ارتباطی در بین سطوح مختلف ایجاد کنند که بخش‌های مختلف امکان بازخور دادن را داشته باشند و همچنین شرکت باید بتواند پاسخگویی مناسب به بازخورها داشته باشند.

عوامل محتوایی در این پژوهش نسبت به دو عامل دیگر دارای کمترین تأثیر در اجرای راهبرد هستند. برای تقویت این عامل شرکت‌های پتروشیمی باید تعریف شفاف و دقیقی از اهداف راهبردها و طرح‌های جدید داشته باشد. تدوین‌کنندگان باید از دانش و مهارت مدیریت تغییر برخوردار باشند. برنامه‌ها باید با مشارکت تمام سطوح سازمان تدوین شود تا بتوانند یک برنامه و راهبرد قوی و محکم ارائه دهند. یکی از موانع اصلی سد راه اجرای مؤثر راهبرد، راهبرد ضعیف و یا مبهم است. مدیران اذعان دارند که نبود یک راهبرد صحیح و منطقی مشکلاتی اساسی به بار می‌آورد. نکته مهم مورد نظر آنها این است که راهبرد ناصحیح و بدون اعتبار، اجرای ضعیف را به دنبال دارد. اگر چه راهبردهای خوب هم می‌تواند دستخوش اجرای ضعیف طرح‌ها و فرایندها شود؛ اما راهبردهای

نسنجیده با وجود تلاش‌های مناسب در مرحله‌ی اجرا به‌طور یقین نتایجی بد به‌دنبال خواهند داشت. در حقیقت اجرای خوب با راهبرد خوب و مناسب آغاز می‌شود.

از بین شاخص‌های یادگیری سازمانی، تعهد مدیریت به یادگیری، بیشترین و تفکر سیستمی، کمترین تأثیر را داشته است و فضای باز و انتقال دانش در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند. با توجه به این‌که انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش و تفکر سیستمی کمترین بارعاملی را در یادگیری سازمانی داشته باید برای تقویت انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش محیطی فراهم شود که کارکنان امکان صحبت بین خودشان در مورد ایده‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های جدید و کارآمد در سازمان را داشته باشند در سازمان باید کارها به‌صورت همکاری دسته‌جمعی صورت گیرد، سازمان آنچه را که در موقعیت‌های گذشته یاد گرفته است را با استفاده از ابزارهایی مانند پایگاه‌های داده باید ذخیره‌سازی کند و همچنین در سازمان باید همیشه خطاها و شکست‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گیرند و دانشی که از این طریق به‌وجود می‌آید باید مستند و منتقل شود. به‌دلیل گردش شغلی و انتقال کارکنان، به اشتراک‌گذاشتن دانش درون سازمانی برای جلوگیری از دست دادن اطلاعات، لازم و ضروری است. حتی اگر یک سازمان تعهد یادگیری داشته باشد و دارای چشم‌انداز مشترک باشد، بدون انباشت دانش محدود خواهد بود.

- با توجه به فرضیه اصلی که بین اجرای راهبرد و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، استنباط شد که یادگیری سازمانی، اجرای راهبرد را تسهیل می‌کند؛ بنابراین توجه به یادگیری سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است که می‌توان با فراهم آوردن محیطی که یادگیری سازمانی را موجب می‌شود از جمله ایجاد زیرساخت‌هایی برای انتقال دانش مانند سیستم (ERP) و ایجاد محیطی امن برای ایده‌های نو و خلاق و همچنین تشکیل جلسه‌های آموزشی، اجرای راهبرد را بهبود بخشید.

با توجه به فرضیه دوم که بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- تشکیل کانون تفکر: با توجه به متغیر بودن محیط و روبه‌رو شدن با مسائل و مشکلات ناشناخته، لزوم وجود کانون تفکر در شرکت‌ها ضروری به نظر می‌رسد. این کانون می‌تواند متشکل از افراد خبره در حوزه‌های مختلف شرکت باشد. کانون تفکر می‌تواند با تشکیل جلسه‌هایی در دوره‌های مشخص از نظرات و ایده‌های افراد استفاده کند و از آن برای رویارویی با مشکلات و حل آنها استفاده کند.

- تشکیل کمیته نظارت بر اجرایی شدن صحیح راهبردها: با توجه به این‌که کنترل اجرای راهبردها یکی از عوامل مهم موفقیت اجراست و همچنین با توجه به نتایج داده‌ها، کنترل که یکی از عوامل

فرآیندی است در پایین‌ترین سطح قرار دارد، پیشنهاد می‌شود که کمیته‌ای از مدیران سطوح مختلف تشکیل شود که با برگزاری جلسه‌ها و پیگیری راهبردها، اجرای بهتر آن را تعقیب کنند و موانع را در حین اجرا شناسایی و برطرف کنند.

منابع

۱. پیرس و رایبسون (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینس. تهران: نشر نگاه.
۲. دیوید، فرد آر (۱۳۹۰). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پاریسیان و سید محمد علی اعرابی. چاپ سوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۳. ریبنیک، لاورنس جی (۱۳۸۹). عملیاتی کردن استراتژی (مدیریت اثربخش اجرا و تغییر). ترجمه نادر نطلومی، شهرام خلیل‌نژاد، سید علیرضا هاشمی. تهران: نشر آیلا، چاپ اول.
۴. سعادت، سارنگ؛ عباسی، محمدرضا (۱۳۸۹). ارتباط بین مولفه‌های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس و اوراق بهادار تهران، مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۵.
۵. سوری، موسی. محمدعلی تجریشی، ایمان. محمودی، مهدی (۱۳۹۲). مدیریت استراتژیک در صنایع نفت، گاز، پالایش و پتروشیمی. تهران. مهکامه. چاپ اول.
- عزمتولی، علی (۱۳۹۱)، الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های استراتژیک، رساله دکترا.
7. Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.
8. Beer, M. Voelpel, S. C., Leibold, M., & Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 38(5), 445-465.
9. Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598.
10. Brusoni, S., & Rosenkranz, N. A. (2014). Reading between the lines: Learning as a process between organizational context and individuals' proclivities. *European Management Journal*, 32(1), 147-154.
11. Cho, S. H., Song, J. H., Yun, S. C., & Lee, C. K. (2013). How the organizational learning process mediates the impact of strategic human resource management practices on performance in Korean organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), 23-42.
12. Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111-133.
13. Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
14. Goldman, Lynda (2002). strategy formulation implementation as organizational learning action.
15. Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
16. Neefe. Diane Osterhause, (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic quality improvement project) accreditation processes.

17. Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1997). Understanding organizations as learning systems. *Sloan management review*, 36(2).
18. Nobel, Charles (1997). Implementing marketing strategies, PhD Thesis, Arizona State university.
19. Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations, *management decision journal*, emerald.
20. Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International journal of contemporary hospitality management*. 13/7, 327-338
21. Pedersen, K. (2009). Cracking the code of strategy execution. Department of Innovation and Organizational Economics, Copenhagen Business School, Master thesis
22. Shimizu, K. (2008). New Strategy Implementation and Learning: Importance of Consensus (No. 0034).
23. Slater, Stanley, Hult, G., Tomas, M., & Olson, Eric M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 5-17.
24. Zagotta, R., & Robinson, D. (2002). Keys to successful strategy execution. *Journal of Business Strategy*, 23(1), 30-34.
25. Zhang, Li, Tian. Yezhuang, Zhongying Qi, A, (2009). A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing, School of Management, Harbin Institute of Technology, China.