



# خبرنامه توسعه مدیریت

شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه | شماره ۵۱ - مرداد ۱۳۹۹



- مدیریت دانش منقطع در شرایط اپیدمی
- مدیریت دانش ۴
- اخبار توسعه مدیریت

معرفی شرکت ..... ۳



مرکز یادگیری میدکو در یک نگاه ..... ۴



تأثیر واسطه‌ای یادگیری سازمانی و تعدیل‌کنندگی پویایی محیط بر رابطه  
بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت ..... ۶



مدیریت دانش ۴ ..... ۱۵



اقدامات شرکت مهندسی معیارصنعت خاورمیانه  
در جهت مقابله با ویروس کرونا ..... ۱۸



مدیریت دانش منقطع در شرایط اپیدمی ..... ۲۰



اخبار توسعه مدیریت ..... ۲۱



اخبار مرداد ماه ۹۹ ..... ۲۲





## معرفی شرکت

شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه با تکیه بر تخصص و توان مدیریتی جمعی از مدیران با تجربه بخش معدن و صنایع معدنی کشور، در تاریخ ۸۸/۱۰/۱۹ تأسیس شد. این شرکت بازوی مهندسی شرکت هلدینگ توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو) محسوب می‌گردد تا خدمات مهندسی پروژه‌های صنعتی معدنی این شرکت را انجام دهد و دانش فنی مورد نیاز برای دوران بهره‌برداری از پروژه‌های مزبور را تأمین نماید. از سوی دیگر تجارب حاصل از مهندسی و مشاوره پروژه‌های میدکو باعث شده است که این شرکت در عرصه ارائه خدمات مهندسی و اجرای پروژه‌های بخش معدن و صنایع معدنی کشور نیز حضور فعال داشته باشد.





## مرکز یادگیری میدکو در یک نگاه

از اهداف این مرکز به موارد ذیل اشاره نمود.

- ارتقا مهارت‌های مدیریت کسب‌وکار در سطح مدیران شرکت‌های زیرمجموعه
- آموزش مدل‌های نوین «مدیریت کسب و کار»، «طراحی بازار» و «مدیریت نوآوری و فناوری» به مدیران
- طراحی محتوای آموزشی بر مبنای آن دسته از مهارت‌های مورد نیاز جهت ارزش‌آوری در چشم‌انداز حوزه کسب و کار میدکو
- به‌روزرسانی دانش مدیران در حوزه رویکردها و فناوری‌های نوین
- آموزش علمی و کارورزی حرفه‌ای به منظور پیاده‌سازی مدل‌ها و انتقال تجربیات موفق جهت افزایش ثروت‌آفرینی و ارتقاء کسب و کار میدکو
- شناسایی، آموزش و اشاعه درس‌های آموخته‌های مدیریتی متناسب با قلمرو کاری میدکو و مجموعه تحت مدیریت
- ایجاد بستر مناسب برای یادگیری گروهی و شبکه‌ای، هم‌افزایی و خلاقیت‌سازمانی در حوزه مدیریت کسب و کار
- مرکز آموزش کسب و کار میدکو، آن دسته از مهارت‌هایی را مدنظر قرار می‌دهد که «در کسب و کار میدکو ارزش‌آفرین بوده» و «شکاف دانشی و مهارتی نیروهای مدیریتی» را برای دستیابی به چشم‌انداز میدکو برطرف می‌سازد.

آکادمی کسب‌وکار میدکو بستری آموزشی جهت افزایش توانمندیها، دانش و مهارت‌های کسب و کار برای متخصصین و مدیران میدکو طراحی شده است.

مرکز یادگیری میدکو مأموریت دارد تا مدیران کسب و کار خود را به سمت و سویی هدایت کند تا ضمن ارتقای توانمندیهای خود، با ارتقای مهارت‌های ارتباطی و کسب سواد اقتصادی مناسب، افزایش سود و ارتقا برند علمی و مهارتی میدکو بر مبنای دانش مدیریت کسب و کار متناسب با حوزه معدن و صنایع معدنی رقم بزنند.

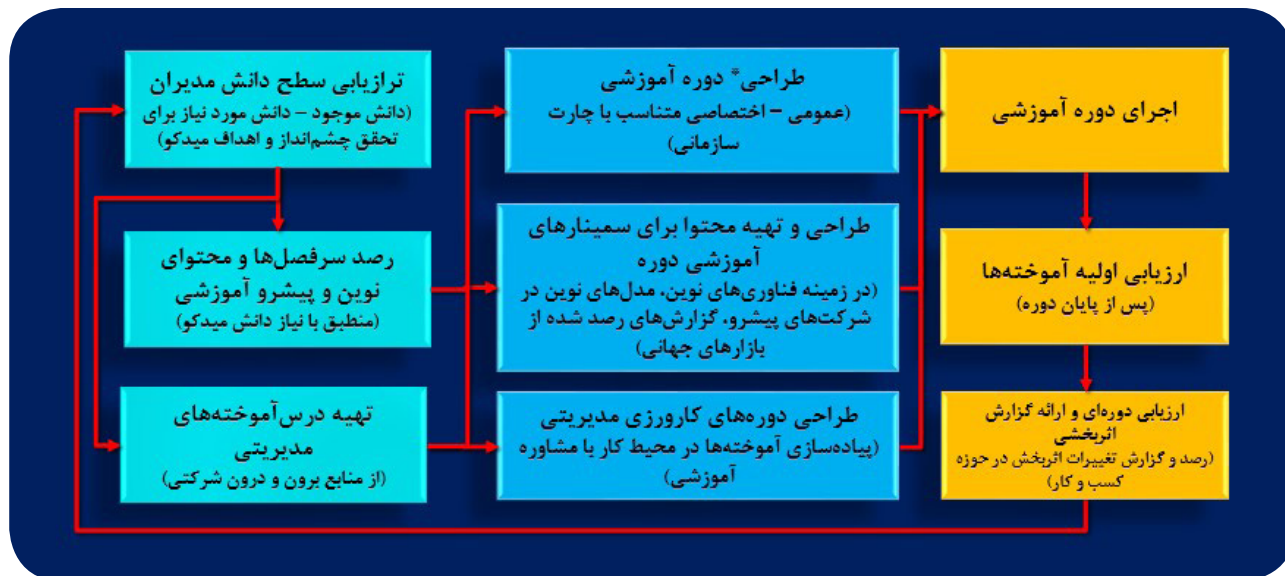
مرکز آموزش کسب و کار میدکو، کربودوری است که یادگیری و به‌کارگیری «دانش و مهارت‌های علمی روزآمد» در حوزه «مدیریت کسب و کار و فنون مرتبط» را برای مدیران شرکت‌های زیرمجموعه میدکو فراهم می‌سازد. در افق بلندمدت، مرکز آموزش کسب و کار میدکو بر پایه دانش مدیریت کسب و کار (متناسب‌سازی شده با حوزه معدن و صنایع معدنی) و ثبت درس‌آموخته‌های مدیریتی، «افزایش سود» و «ارتقا برند علمی و مهارتی» میدکو را هدف قرار خواهد داد.

مرکز آموزش کسب و کار میدکو، علاوه بر مدیران، آموزش مهارت کسب‌وکار را به تمام بدنه سازمان و حتی متقاضیان بیرونی مدنظر دارد.

این مرکز کار مطالعاتی و اجرای خود را به صورت پایلوت در شرکت ممسکو از سال ۹۶ آغاز کرده است که میتوان



## برنامه کلان فرآیندی مرکز آموزش کسب و کار میدکو



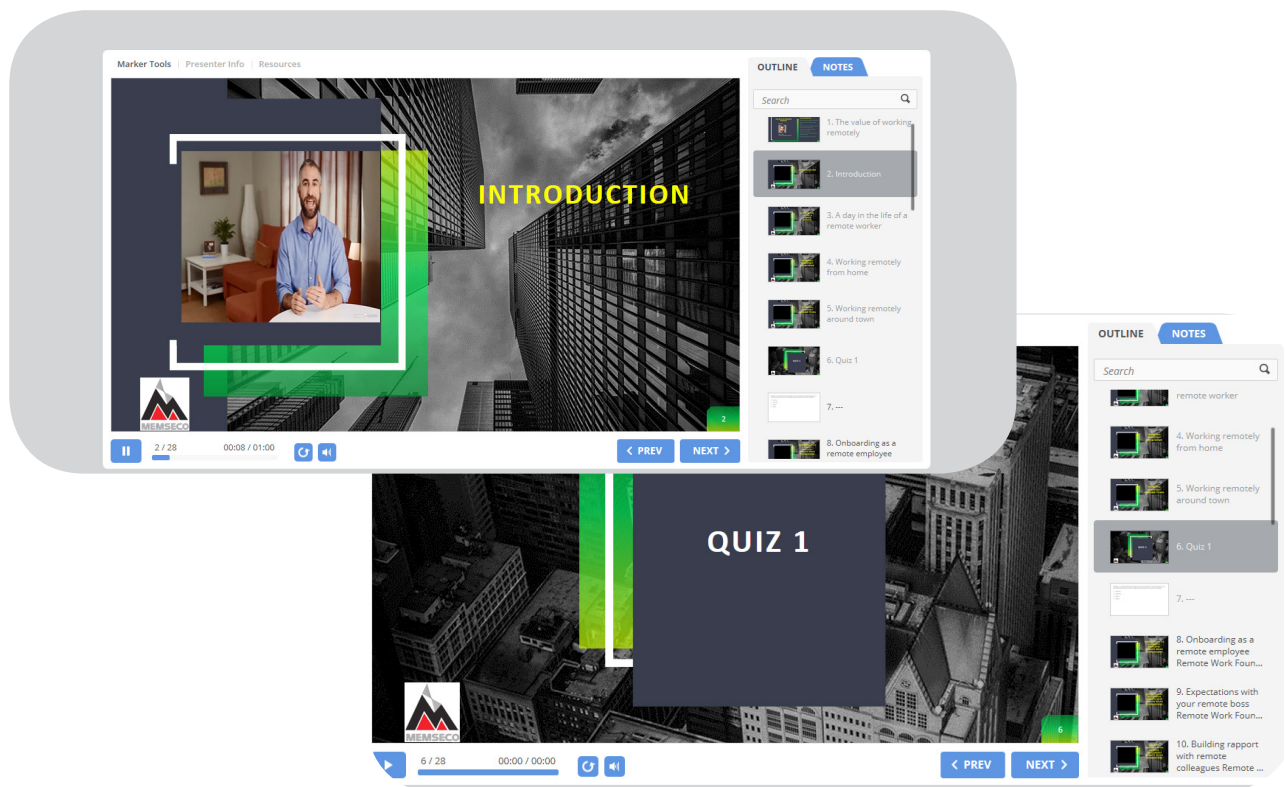
عالی مورد شناسایی قرار داد.

از جمله استراتژی های مرکز آموزش کسب و کار میدکو در دوران کرونا ویروس را میتوان به

- برنامه ریزی ارائه خدمات آموزشی از طریق پلت فرم های ارائه دهنده آموزش نظیر: SKYROOM، ایسمینار و ...
- استفاده از پلت فرم ابری LMS LATITUDE LEARNI
- برای ارائه محتوای اختصاصی تولید شده در شرکت معیار صنعت بصورت مجازی اشاره کرد.

## چالش های آموزش عالی در دوران کرونا

برای ارتقای وضعیت آموزش عالی در ایام، اولین قدم شناسایی چالش های اساسی آموزش عالی مبتنی بر رویکرد نقادانه در قالب پژوهش های کیفی است. شناسایی چالش های آموزش عالی باعث ایجاد مدیریت کارآمد در ایام کرونا و جلوگیری از هدر رفتن وقت، انرژی و کمک به آموزش عالی می شود. بر این اساس چالش های اساسی حوزه آموزش عالی را باید به منظور استقرار جایگاه آموزش



# تاثیر واسطه‌ای یادگیری سازمانی و تعدیل‌کنندگی پویایی محیط بر رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت



پریسا یوردخانی

## چکیده

### هدف:

با توجه به ادبیات موضوع تغییرات استراتژیک، روشن است که یادگیری سازمانی و پویایی سازمانی از جمله مهم‌ترین حوزه‌های مطالعاتی بوده‌است. هدف این مقاله گسترش ادبیات مدیریت استراتژیک با بررسی اثرات واسطه‌ای یادگیری سازمانی و نقش تعدیل‌کننده پویایی محیط بر رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت است.

### طراحی / روش / رویکرد:

نظرسنجی با استفاده از پرسشنامه برای ۶۵۰ پاسخ دهنده که هم در سطح مدیران شرکت‌های بزرگ و هم مدیران سطح تجارت از ۲۲ بانک اصلی سپرده‌گذاری (بانک‌های تجاری) و شعب آنها در سراسر کشور بودند، اجرا شد. در مجموع، ۶۳۰ پرسشنامه برگردانده شد و ۵۸۷ مورد پس از تمام فرایندهای آماده‌سازی داده‌ها استفاده شد. تحلیل مسیر برای آزمودن فرضیه‌ها در این مطالعه با استفاده از PLS هوشمند<sup>۳۱</sup> مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌ها:

این مطالعه نشان می‌دهد که اثر واسطه‌ای مهمی از یادگیری سازمانی بر رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت وجود دارد. اگر چه نقش تعدیل‌کنندگی قابل توجهی در پویایی محیطی یافت نشد، جهت‌های ضرایب مسیر با این فرضیه سازگار هستند. تمام روابط بین ساختارها معنی دار هستند.

### محدودیت‌های پژوهش / پیامدها:

برای مدیران برای درک نوع محیط و یادگیری که متناسب با انواع تغییرات استراتژیک برای بهبود عملکرد شرکت است، بسیار حایز اهمیت است. آشکار است که تغییراتی که فعال و یادگیری سازمانی تولیدی نیستند ممکن است برای یک شرکت خطرناک به نظر برسند. با این حال، سازمان‌ها باید یاد بگیرند که این تغییر را ترکیب کنند تا بتوانند در یک محیط رقابتی پویا رقابت کنند.

### اصالت / ارزش:

مطالعات در مورد تغییرات استراتژیک، پویایی محیط و یادگیری سازمانی اساساً بر روی صنایع تولیدی و ساخت‌وساز در کشورهای توسعه‌یافته متمرکز شده‌است، اما کم‌تر در بخش خدمات، به ویژه سازمان‌های بانکی در کشورهای در حال توسعه، مطالعه شده‌است. نیجریه یکی از این کشورهاست. بنابراین، این مطالعه بر ارتباط بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت، نقش تعدیل‌کننده پویایی محیط و اثر واسطه‌ای یادگیری سازمانی در چارچوب حساب‌های سپرده بانکی نیجریه متمرکز است.

کلیدواژه‌ها: پویایی محیطی، یادگیری سازمانی، تغییر استراتژیک، عملکرد شرکت، بانک سپرده‌گذاری (بانک تجاری)، نیجریه

### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

## ۱- مقدمه :

یادگیری سازمانی می تواند به عنوان یک واسطه موثر در ارتباط با تغییر استراتژی و پویایی محیطی عمل نماید. این اثرات واسطه ای می تواند از یک منبعی (مانند یادگیری سازمانی) باشد که میزان این ارتباط را در یک محیط پویا تعیین نماید.

در یک محیط پویا، تغییرات نامنظم و سریعی در رقابت، تقاضا، فن آوری یا مقررات و قوانین وجود دارد و این در شرایطی است که اطلاعات یا در دسترس نیست و یا غیر دقیق و ناقص است (Aktas et al, 2011). مطالعات قبلی حاکی از آن بود که استراتژی سازمان موفق با محیط آن رابطه مثبت دارد (Nandakumar; 1987, Dessand Keats; 2010). موفقیت استراتژی جدید به منظور بهبود عملکرد سازمان به عوامل مختلفی وابسته می باشد (Davies and Walters, 2004; Kotter; 1995, 2007). از آنجایی که پویایی محیطی غیرقابل پیش بینی بودن تغییر در محیط سازمان را نشان می دهد که بر رابطه بین استراتژی سطح کلان شرکت و عملکرد آن تاثیر می گذارد لذا این تحقیق بر آن است که به طور تجربی نقش متعادل کننده پویایی محیطی را در ارتباط با تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت روشن نماید.

با این وجود مطالعات گذشته در ارتباط با تغییر استراتژی و عملکرد شرکت (Antwi and Binfor, 2013). تمرکز کمتری بر نقش متعادل کننده محیطی و تاثیر واسطه ای یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت دارد بعلاوه مطالعات قبلی مانند (Zúñiga; 2008, Bergh and Lim) بیشتر بر شرکت های تولیدی و ساختمانی در کشورهای توسعه یافته و تاکید کمتر بر شرکت های خدماتی در کشورهای در حال توسعه بخصوص نیجریه معطوف است.

لذا این تحقیق خلاء بین تغییرات استراتژیک و عملکرد شرکت در بستر بانک های سپرده گذاری نیجریه از طریق بررسی اثرات واسطه ای یادگیری سازمانی و نقش متعادل کننده پویایی محیطی را پر می نماید. بررسی تجربی اثر واسطه ای یادگیری سازمانی و نقش متعادل کننده پویایی محیطی بر روی روابط بین تغییر استراتژی و عملکرد شرکت به محققان و مدیران در فهم و درک نقش تغییر استراتژی در بهبود عملکرد در محیط های پویا کمک شایانی می نماید.

## ۲- مرور ادبیات و بررسی فرضیه ها

۲-۱- تغییر استراتژی و تغییر استراتژی یادگیری سازمانی یکی از مهم ترین عرصه ها در مدیریت استراتژیک است. تغییر استراتژیک به عنوان یکی از منابع اصلی افزایش عملکرد سازمانی شناخته شده است. در واقع، تغییر استراتژیک به عنوان یکی از منابع اصلی افزایش عملکرد سازمانی شناخته شده است.

(Hofer, 1980; Kraatz and Zajac; 2001, Sanchez; 1995, Thoumrunroje; 2015)

اخیراً پویایی محیط تجاری شرکت های نیجریه ای بخصوص صنایع بانکی آن را وادار کرد تا نسبت به تغییر مداوم استراتژی تحت عنوان "تغییر استراتژی" شناخته شود (Antwi and Binfor, 2013; Boeker; 1989; Kraatz; 2017, Dominguez-Cc and Barroso-Castro and Zajac; 2001).

تغییر استراتژی در ادبیات مدیریت استراتژیک و مطالعات و تحقیقات دیگر مورد توجه زیادی قرار گرفته است (Hofer and Schendel; 1980; Hofer and Schendel; 1978; Vithessonthi and Kraatz and Zajac; 2001; Thoumrunroje; 2011) و در بخش های برنامه ریزی سازمان های بزرگ انجام مفاهیم آن پیش بینی شده است. تغییر استراتژی یک روند بسیار ضروری است زیرا اقدامی است که از آن طریق شرکت ها به تغییر محیطی و رقابتی برای عملکرد موفقیت آمیز شان خنثی میکنند (Kraatz and Zajac; 2001). این تغییرات تحت عنوان پویایی محیطی شناخته شده است (Dess and Beard; 1984). بنابراین شرکتها باید یاد بگیرند که به تغییر استراتژی مبادرت کنند که با محیط سازگار گردند بطوریکه عملکرد بهتر و مزیت رقابتی نسبت به رقبای خود کسب کنند (Hofer and Schendel; 1978; Kraatz and Zajac; 2001).

شرکتها و عملکرد آنها با هم ارتباط تنگاتنگ دارند زیرا موجب بهبود رقابت پذیری شرکت می گردد (Jones; 2003; Kor and Mahoney; 2005). متأسفانه هنوز بسیاری از شرکتها تغییر استراتژی را به منظور سازگاری با محیط بصورت مستمر انجام نمی دهند (Vithessonthi and Thoumrunroje; 2011). در حال حاضر این موضوع که آیا تغییرات منظم در استراتژی شرکتها در عملکرد آنها تاثیر می گذارد از طریق یادگیری و آموزش سازمانی و کاهش نقش پویایی محیطی مورد مطالعه قرار گرفته است.

یادگیری سازمانی یک رویکرد کارا و اثربخش برای مسائل و مشکلات کسب و کار می باشد و توانایی مورد نیاز سازمان را برای تطبیق انعطاف پذیری به منظور رشد سریع صنعت فراهم می نماید (Vithessonthi and Thoumrunroje; 2011). استراتژی شرکت رابطه قوی با عملکرد آن دارد که همواره با عوامل و متغیرهای واسطه ای و مداخله گر مانند یادگیری سازمانی در ارتباط است، زیرا شرکت را قادر می سازد تا در محیط پویا مزایای رقابتی خود را تثبیت نماید که خود در نهایت عملکرد سازمان را بهتر می کند (Jones; 2003; Kor and Mahoney; 2005) گرچه شرکتها باید به سرعت ممکن نسبت به اقدامات خود در جهت تطبیق با محیط آگاه شوند ولی هزینه های مرتبط با این تغییرات می تواند قابل ملاحظه باشد (Bartlett and Ghoshal; 1989; Vithessonthi and Prahalad and Lieberthal; 2003).

تغییرات استراتژیک را بررسی می‌کند. (Boeker, ۱۹۹۷) همچنین تغییر استراتژیک به عنوان تغییری در بازار محصول و گسترش جغرافیایی نیز در نظر گرفته شده است (Westphal and Fredrickson, 2001)؛ و تغییر در جهت‌گیری مجدد سازمان موثر است. (Gioia and Chittipeddi, 1991) رابطه‌ای مثبت و قابل توجه بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی برقرار شده است (Bergh and Lim, 2008; Zúñiga- Vicente and Vicente-Lorente, 2006). تغییر مدیریتی بر تغییر استراتژیک تقدم دارد. (Domínguez-Cc and Barroso-Castro, 2017)

Barroso-Castro و Domínguez-Cc تصدیق کرده‌اند که بازسازی یک تیم مدیریتی رده بالا، شرط کافی برای تغییر استراتژیک در یک سازمان است.

مدیران سطح بالا عملکردهای مهمی در تصمیم‌گیری استراتژیک و انتخاب‌های استراتژیک موفق دارند.

(Hambrick and Fredrickson, 2001; Hambrick et al, 2007; Hambrick and Mason, 1984; Miller et al, 1993; al, 1998)

که ممکن است درجه‌ای را که تغییرات استراتژیک در یک سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند تحت‌تأثیر قرار دهند. براساس نظریه رفتار سازمانی که در سال ۱۹۶۳ توسط Cyert و March پایه ریزی شده است، مدیران سطح بالا معمولاً سطوح اهداف عملکرد را به طور دوره‌ای با عملکرد سازمانی مقایسه می‌کنند.

(Barker and Duhaime, 1997; Bergh and Lim, 2008; Naranjo-Gil et al, 2008; Zúñiga-Vicente and Vicente-Lorente, 2006)

برای مثال Vicente-Lorente و Zúñiga-Vicente در سال ۲۰۰۶ اثبات کردند که تغییر استراتژیک تأثیر مثبتی بر احتمال بقای سازمانی در برخی از بانک‌های اسپانیا داشته است. علاوه بر این Bergh و Lim در سال ۲۰۰۸ دریافتند که استفاده از چرخش به عنوان بخشی از استراتژی تجدید ساختار سازمانی، برای عملکرد مالی سازمان‌ها معنی‌دار است و سازمان‌هایی با تجربه قبلی، عملکرد بهتری را به دنبال یک اقدام تجدید ساختار نسبت به سازمان‌هایی با تجربه کم‌تر دارند.

Barker و Duhaime در سال ۱۹۹۷ شواهدی تجربی ارائه کردند و نشان دادند که درجه تغییرات استراتژیک انجام‌شده در یک چرخش موفقیت‌آمیز، به نیاز و قابلیت سازمان برای جهت دادن مجدد به استراتژی خود بستگی دارد. با این حال، شواهدی هم از تأثیر منفی تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمانی وجود دارد.

برای مثال Naranjo-Gi در سال ۲۰۰۸ اثر منفی یک تغییر استراتژیک را بر عملکرد اجرایی یک سازمان را بررسی کرد. علاوه بر این، مطالعاتی در مورد تغییرات استراتژیک به برخی موضوعات چالش برانگیز در رابطه با مقاومت در برابر تغییر در بین اعضای سازمان پرداخته‌اند. به طور خاص،

در وهله‌ی اول، یک سازمان می‌تواند از طریق تکرار امور روزمره که تجربه‌ی کارایی آن‌ها را ثابت کرده است، مخاطرات را کاهش دهد. به گفته‌ی نلسون و وینتر (۱۹۸۲)، هنگامی که یک سازمان با عدم قطعیت شدیدی مواجه می‌شود، تمایل به استفاده از دانش موجود انباشته‌شده در تجربیات گذشته قوی‌تر می‌شود. علاوه‌براین، در یادگیری سازمانی، ظرفیت انباشته‌شده از طریق یادگیری توسط عمل تأثیر عمده‌ای در جهت اقدامات دوره بعدی دارد.

(Crossan et al, 1999; Nelson and Winter, 1982) یادگیری با بحث در مورد حرکت استراتژیک سازگار است. (Amburgey et al, 1993)

به طور قطع می‌توان گفت که قابلیت یک سازمان برای یادگیری، یک مولفه‌ی ضروری برای رقابت‌پذیری در میان سازمان‌های مدرن امروزی است. یادگیری سازمانی باهدف ایجاد فرصتی برای تغییر شرایط، مسیر جدیدی برای یک سازمان باز خواهد کرد و این تمرین حیاتی به سازمان برای بهبود مشتری‌ها و اجرای پروژه‌ها کمک خواهد کرد. (Santos-Vijande et al, 2012)

یادگیری سازمانی مولفه‌ی مهمی برای سازمان‌هاست که ارزش مشتری را هدف قرار می‌دهد و همچنین عملکرد سازمانی آن‌ها را با استفاده از رویکردهای کارآمد و موثر در موقعیت‌ها و انطباق انعطاف‌پذیر با رشد سریع صنعتی در دوره اخیر افزایش می‌دهد.

(Santos- Vijande et al, 2012; Patterson, 2012; Thourmrunroje and Vithessonthi, 2015; Thourmrunroje, 2011)

در این حالت، یک سازمان با تجربه‌ی چشم‌گیر در زمینه‌ی اقدام مشارکتی و رقابتی، اطلاعات و آگاهی‌ها را برای به حداقل رساندن عدم قطعیت و فرصت‌هایی برای یادگیری تغییرات استراتژیک به دست خواهد آورد.

(Santos-Vijande et al, 2012; Patterson, 2012)

از این رو، فرض این پژوهش این است که ظاهراً یک سازمان با تجربه‌ی بیشتر در زمینه تغییر استراتژیک، به احتمال بیشتری عملکرد بهتری در مدت زمان مشخص خواهد داشت. بنابراین، فرضیه‌ی زیر بیان می‌کند که:

## H1: تغییر استراتژیک دارای یک تأثیر قابل توجه بر یادگیری سازمانی است.

۲-۲- تغییرات استراتژیک و تغییرات استراتژیک عملکرد سازمان به عنوان کمکی برای بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شوند (Hofer and Schendel, 1978; Kraatz and Zajac, 2001; Nitin, 2015)

(Hofer, 1980; Schendel et al, 1976). و می‌توانند ابزاری برای جهش سازمان‌ها باشند.

مطالعات پیشین تصدیق می‌کنند که ورود سازمان به بازارهای یک محصول جدید، تأثیر تصمیم‌گیری بر



سازمان دارد زیرا یادگیری سازمانی نه تنها به بیان چستی، چرایی، چگونگی و زمان اقدام صورت گرفته می‌پردازد، بلکه به توصیف چگونگی واکنش به شرایط جدید و ناشناخته نیز می‌پردازد. اگرچه یادگیری عموماً برای سازمان‌ها سودمند است، برخی از اندیشمندان استدلال می‌کنند که یادگیری ممکن است تأثیرات خطرناکی در شرایط خاصی داشته باشد.

Levinthal and March, 1993; Levitt and March (1988)

سازمان‌هایی با سطح بالایی از قابلیت‌های یادگیری سازمانی نسبت به سازمان‌هایی که از قابلیت کمتری برخوردار هستند، تمایل بیشتری دارند تا خود را متناسب با تغییرات محیطی مجدداً سازماندهی کنند.

Levinthal and March, 1993; Levitt and March (1988)

به نظر می‌رسد این استدلال مورد حمایت پژوهش‌های اخیر است و اهمیت رابطه‌ی میان یادگیری سازمانی و رکود سازمانی است. (Argyris and Schön, 1999; Argyris and Schön, 1978)

با توجه به مفاهیم یادگیری سازمانی، Danneels در سال ۲۰۰۲ تأیید کرده است که فعالیت‌های نوآوری محصول به عنوان ابزاری برای یادگیری سازمانی، قابلیت‌های سازمان را افزایش داده و در نتیجه در طول زمان به نوسازی آن کمک می‌کند.

پایش یادگیری سازمانی کار دشواری است و ارزیابی کمی آن به روشی قابل اطمینان نیز به مراتب دشوارتر است. (Bergh and Lim, 2008) بنابراین، یادگیری سازمانی مرتباً عملیاتی شده و با استفاده از فاکتورهای ساده اندازه‌گیری می‌شود (Lord and Ranft, 2000). تعدادی از پژوهش‌های تجربی پیرامون تأثیرات یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی اثرات مثبت قابل توجهی بر اهداف سازمان‌ها دارد.

Uhlenbruck et al. (Nadolska and Barkema, 2002)  
Uhlenbruck et al. (2002), Sampson (2005), Zollo and Singh al (2004)

علاوه بر این، استدلال می‌شود که یادگیری خارجی و داخلی بر فرایندها و تجهیزات اختصاصی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، که به نوبه خود منجر به ایجاد مزیت‌های رقابتی در تولید می‌شود. (Schroeder et al., 2002)

در توصیف یادگیری درونی می‌توان گفت که این نوع یادگیری درون سازمان رخ می‌دهد، درحالی که یادگیری بیرونی به عنوان یک نوع یادگیری بین سازمانی و در تعامل با مشتری و فروشندگان تعریف می‌شود.

(Schroeder et al., 2002)

مطالعات پیشین توصیه می‌کنند که اندازه‌ی یک سازمان ممکن است منجر به اضافه‌بار اطلاعاتی شود که به نوبه‌ی خود مانعی برای یادگیری سازمانی است.

تحقیقات تغییر سازمانی، مقاومت کارمندان را به تغییر به عنوان یک عامل مهم در تعیین نتیجه تغییرات استراتژیک نشان می‌دهد.

(Kotter, 1995, Folger and Skarlicki, 1999; Trader- Leigh, 2002)

بنابراین، تغییر استراتژیک تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی خواهد داشت. بر اساس این دلایل، پژوهشگر فرضیه زیر را مطرح می‌کند:

## H2: تغییر استراتژیک دارای اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان است.

۲-۳- یادگیری سازمانی و عملکرد اجرایی مورد بررسی‌های پژوهشگران قرار گرفته است.

(Argyris, 1999; Argyris and Schön, 1978; Huber, 1991; Senge, 1990; Levitt and March, 1988)

یادگیری به فرایندی اشاره دارد که نیازمند تحول اساسی در مدل‌های ذهنی است (Barr et al., 1992).

به طور مشابه، یادگیری سازمانی به عنوان شیوه‌ای برای بهبود پتانسیل‌هایی که توسط مشتری ارزش‌گذاری شده و دارای وجوه گوناگون است، اشاره دارد (Barr et al., 1992). به طور کلی، از یادگیری سازمانی به عنوان مهم‌ترین ابزار برای دستیابی به تغییر استراتژیک سازمان‌ها یاد می‌شود. (Aragón et al., 2014; Crossan et al., 1999)

همچنین یک توافق همگانی بر روی چندوجهی بودن یادگیری سازمانی وجود دارد.

(Aragón et al., 2014; Crossan et al., 1999)

مروری بر پژوهش‌های مرتبط نشان می‌دهد که یادگیری در حالت‌های فردی، گروهی و سازمانی دارای مفهوم است.

(Argyris, 1976, 1999; Crossan and Bedrow, 2003; Levinthal and March 1985; Fiol and Lyles, 1993)

و سطوح مختلفی در یادگیری سازمانی وجود دارد.

(Argyris, 1999; Fiol and Lyles, 1985; Huber, 1991; Meyer, 1982)

از نظر تئوری، یادگیری سازمانی به شیوه‌ای گفته می‌شود که در آن سازمان به دنبال دستیابی به اطلاعات، دانش و قابلیت‌هایی برای بهبود مهارت‌های خود با هدف فعالیت و رقابت در محیط رقابتی است.

(Crossan and Bedrow, 2003)

با توجه به این ایده، یادگیری سازمانی را می‌توان به عنوان تمایل یک سازمان برای دگرگونی دیدگاه خود از طریق یادگیری‌زادایی سیستم‌ها، راهبردها، روش‌ها و ارائه‌ی دستورالعمل‌هایی که توانایی گسترش و تقویت قابلیت رقابتی را دارند، تعریف کرد.

در نتیجه، یادگیری سازمانی تأثیرات فراگیری بر عملکرد

در پژوهشی دیگر Li و Liu در سال ۲۰۱۴، دریافتند که محرک‌های محیطی قابلیت سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. محیط سازمان بیشتر شبیه یک محرک عمل می‌کند تا یک تعدیل کننده.

(Li and Liu, 2014) این موقعیت ماست. پویایی حقیقی محیطی با شناخت اهمیت دغدغه‌های محیط و یا نیاز به پاسخ به آن، به سادگی آشکار نمی‌شود. این موضوع می‌تواند عملکرد سازمانی و دغدغه‌های موجود در جامعه‌ی سازمان را تعدیل (Li and Liu, 2014). در نتیجه، انتظار می‌رود پویایی محیطی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی داشته باشد. بنابراین، می‌توان بیان کرد که:

#### H4: پویایی محیطی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد.

۲-۵- تاثیر میانجیگر یادگیری سازمانی بر روابط بین تغییر استراتژی و عملکرد سازمانی، نشانه‌ای مثبت از رابطه بین تغییر راهبردی و عملکرد سازمانی است و یادگیری سازمانی می‌تواند در میانجیگری روابط این دو نقش ایفا کند.

(Allen et al., 2007). به طور خاص، پژوهشگران پیش‌بینی می‌کنند که سازمان‌هایی که دارای یادگیری سازمانی قوی هستند، اثرات مثبت تغییر استراتژی بر عملکرد را افزایش می‌دهند در حالی که یادگیری سازمانی ضعیف این رابطه را تضعیف می‌کند (Akram et al., 2017).

سازمان‌هایی که اغلب راهبردهای خود را تغییر می‌دهند، احتمال دارد احساس عدم اطمینانی میان کارکنان سازمان ایجاد کنند (Allen et al., 2007; Bordia et al., 2004). به همین دلیل، سازمان‌هایی که یادگیری سازمانی قوی‌ای به دست می‌آورند، در این که با موفقیت، تغییراتی که سازمان به دنبال آن است را انجام داده و محقق کنند، شانس بیشتری دارند. از سویی ممکن است سازمان‌هایی با یادگیری سازمانی ضعیف میزان بالایی از بی‌تفاوتی در بین اعضا مشاهده کنند (Allen et al., 2007). هنگامی که یک کارمند در مقابل یادگیری مقاومت می‌کند یا رغبت کمی دارد، ممکن است سازمان یادگیری سازمانی ضعیفی از خود نشان دهد، که به نوبه‌ی خود ممکن است توانایی آغاز به موقع تغییر استراتژیک را افزایش دهد (Allen et al., 2007; Bordia et al., 2004). از سویی دیگر سازمان‌هایی با یادگیری سازمانی قوی ممکن است قادر به تغییر استراتژی با هزینه‌های کمتری نسبت به سازمانی با یادگیری ضعیف، باشند.

(Allen et al., 2007).

دستاوردهای حاصل از یادگیری سازمانی ممکن است استدلالی باشد که سازمان‌ها با یادگیری سازمانی قوی، بیشتر طول دوره فرآیند تغییر استراتژیک را کوتاه می‌کنند، در نتیجه هزینه‌های اجرایی را کاهش می‌دهند. (Bordia et al., 2004)

سازمان‌هایی با یادگیری سازمانی ضعیف ممکن است

(Gongming et al., 1998; Barkema and Vermeulen, 2008)

عملکرد کلی یک سازمان بستگی به عوامل مختلفی دارد که از آن میان می‌توان به دستیابی به پیشرفت استراتژیک و اجرای مناسب و موفقیت‌آمیز تغییر استراتژیک اشاره کرد.

(Zajac et al., 2004; Davies and Walters, 2000)

توانایی جذب سازمانی هنگامی که در محیط پرتنش کار می‌کند برای عملکرد سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. زیرا باید به طور مداوم برای ایده‌های جدید برای تناسب با تغییرات محیطی مورد بررسی موشکافانه قرار بگیرد (Cohen and Levinthal, 1990) اهمیت یادگیری و به‌کار بستن آگاهی‌های تازه در حفظ سطح بالایی از تناسب با محیط بیرونی است (Beer et al., 2005). بنابراین، یادگیری سازمانی دارای اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی است. براین اساس، فرضیه‌ی سوم می‌تواند به صورت زیر بیان شود:

#### H3: یادگیری سازمانی اثر قابل توجهی بر عملکرد سازمان دارد.

۲-۴- پویایی محیطی و عملکرد سازمانی به عنوان عوامل بقای سازمان در محیط پویای امروزی وابسته به شایستگی یک سازمان در پیکربندی پایگاه منابع خود است (Di Stefano et al., 2010). تغییر عملکرد سازمان نتیجه‌ی یک محیط پویا است (Fayzollahi et al., 2013). رابطه‌ی بین پویایی محیط و عملکرد سازمانی موضوعی با ابعاد بزرگ است بنابراین می‌توان بیان کرد که تفاوت‌های موجود در نتایج به‌دست‌آمده از شرکت‌ها در مورد استفاده کیفی به پویایی محیط آن‌ها بستگی دارد. (Peteraf et al., 2013). بی‌ثباتی محیطی یا نوسان‌ها توسط پویایی محیطی اندازه‌گیری می‌شود که با نرخ سریع تغییر استراتژیک در صنعت و غیرقابل پیش‌بینی بودن یا عدم قطعیت عملکرد رقبا و مشتریان مشخص می‌شود (Miller, Friesen, and Dess and Beard, 1983; Juma, 1984; 2005).

تئوری سازمانی و مدیریت استراتژیک محیط را به عنوان یکی از سازه‌های کلیدی برای درک عملکرد سازمانی تصور می‌کنند. تمام این رویکردها بر اساس انگاره‌های ساختار محیطی پایه گذاری شده اند و آثار و ماهیت تغییر محیطی و چگونگی کسب اطلاعات از محیط خود را توصیف می‌کنند (Ting et al., 2012). بنابراین پویایی محیطی نشان می‌دهد عوامل در محیط در حال تغییر هستند. پویایی می‌تواند به عنوان مفهومی مرتبط با آشفتگی محیطی یا محیطی با سرعت بالا در نظر گرفته شود (Frank et al., 2017).

Aldrich در سال ۱۹۷۹ پیشنهاد داد که میزان بالای بی‌ثباتی در محیط با ایجاد سازمانی آگاه‌تر نسبت به نشانه‌های تغییر، می‌تواند محرک نوآوری باشد. اگرچه

هستند، نسبت به قابلیت رقابت در سطح سازمانی در یک محیط پرتنش اثر شدیدتری دارد (Allred and Swan, 2005; Ting et al, 2012). مطالعات نشان می‌دهند که پویایی محیطی تغییر استراتژی و عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند (Freel and Ting et al (2005)).

یک تغییر پیوسته در فناوری، تقاضا در بازار و رقبا وجود دارد و این شرایط محیطی است که عدم قطعیت و ریسک بیشتر را در برمی‌گیرد. گونه‌ی دیگر پویایی محیطی به میزان غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییر در محیط سازمانی اشاره دارد. (Freel, 2005; Ting et al, 2012). پژوهش‌ها نشان می‌دهند پویایی محیطی و تنش به عنوان میانجی، تنها در رابطه بین استراتژی سطح کسب‌وکار و عملکرد رقابتی نسبی عمل می‌کند. (Nandakumar et al, 2010). محیط به عنوان یک تعدیل‌کننده در رابطه بین استراتژی سطح کسب و کار و معیارهای عملکرد باقیمانده یعنی تحقق ROA و ROS، عمل نمی‌کند.

در مواقعی که سطح پویایی بالاتر باشد، استراتژی هزینه-رهبری با عملکرد رقابتی نسبی رابطه‌ای قوی‌تر دارد. و به‌همین شکل، در مواقعی که سطح تنش پایین باشد، این رابطه قوی‌تر خواهد بود (Nandakumar et al, 2010). پیش‌گامی می‌تواند به مزیت محرک اولیه منجر شود و در محیط‌های پویا و رشدیافته سودآور است.

(Freel, 2005; Ting et al, 2012)

نوآوری محصول و عملکرد سازمان به شکل مثبتی با پویایی محیطی در ارتباط هستند (Ting et al, 2012). Priem و سایرین (1995) و Ting و همکاران (2012) دریافتند که پویایی محیطی می‌تواند فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک و عملکرد سازمان را تعدیل کند. سازمان‌ها در محیطی خصمانه نوآوری خود را کاهش می‌دهند. همچنین (Rasheed and Precott (1992) and Ting et al. Rasheed و Precott در سال 1992 دریافتند که پویایی محیطی اثری تعدیل‌کننده بر برون‌سپاری و عملکرد سازمان دارد. مشاهده می‌شود که ثبات داخلی / خارجی و بی‌ثباتی محیط بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی تعدیل‌کننده هستند. بازرسی‌های عمده و رویدادهای مهم سازمان‌ها به توانایی آن‌ها در بررسی محیط و انطباق آن با استراتژی‌های خود وابسته است (Boyd and Fulk, 1996). رابطه‌ی بین قابلیت احساسی و عملکرد سازمانی از پویایی محیطی اثر می‌پذیرد (Akgün et al, 2008). با این وجود، سازمان‌هایی که در که تلاش می‌کنند تا بیش از زمان در مدیریت تغییرات محیطی تجربه کسب کنند، یا برای افزایش انعطاف‌پذیری تلاش کنند، تجاربی پیرامون مدیریت تغییر محیطی و همچنین افزایش انعطاف و یا بهبود کارایی و اثرگذاری، به‌دست خواهند آورد.

عدم تناسب بین استراتژی یک سازمان و محیط آن، منجر به کاهش در عملکرد سازمانی می‌شود.

(Barker and Duhaime, 1997; Bruton et al, 2003; Hofer and Schendel, 1980; Hofer and Schendel, 1978)

برای ایجاد تغییر استراتژیک در سراسر واحدهای تجاری و شرکت‌های وابسته، فرآیندی زمانبر را طی کنند (Bordia et al, 2004). علاوه بر این، سرعتی که در آن تغییرات استراتژیک را می‌توان تکمیل کرد ممکن است منجر به یک مزیت محرک اولیه شود در نتیجه جریان‌های درآمد سازمان را بهبود بخشد. (Alas and Sharifi, 2002) در بلند مدت، عدم بهره‌برداری از پتانسیل برای کسب مزیت رقابتی از طریق استفاده مکرر از تغییرات استراتژیک ممکن است منجر به بدتر شدن عملکرد سازمان شود. یادگیری سازمانی ضعیف تمایل به ایجاد اینرسی و رکود در سازمان دارد (Dobrev et al, 2003). Gavetti و Tripsas در سال 2000 نیز اشاره کردند که کارکنانی یا یادگیری ضعیف، تغییر را سخت‌تر پذیرا خواهند شد.

Alas و Sharifi در سال 2002 ذکر کردند که بی‌میلی کارکنان برای پذیرش تغییر، یکی از امکانات سازمان برای محقق کردن مزیت رقابتی راهبرد خود را محدود می‌کند. بنابراین، منطقی است که انتظار داشته باشیم که یادگیری سازمانی، که ممکن است میزان نگرش مثبت کارکنان نسبت به تغییر را تحت تاثیر قرار دهد، احتمالاً تاثیر تغییرات استراتژیک بر عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند. بر اساس این استدلال، پژوهشگر فرضیه‌ی زیر را بیان می‌کند:

## H5: یادگیری سازمانی رابطه‌ی بین تغییر استراتژی و عملکرد سازمان را میانجی‌گری می‌کند.

۲-۶- در ارتباط با اثر تعدیل‌کنندگی پویایی محیطی بر رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان، ادبیات بازاریابی و مدیریت استراتژیک مدتی است که استدلال می‌کنند که اثرات محیطی بیرونی سازمان در پیوند بین استراتژی و عملکرد تاثیر می‌گذارد. (Miller, 1987; Tan et al, 2007)

برای کسب موفقیت یک سازمان، فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک نیاز دارد حول تحلیل پاسخ‌های یک شرکت به تغییرات محیط خارجی، مثلاً، اقدامات رقیب باشد. (Cockburn et al, 2000; Spanos and Lioukas, 2001). این کار به یک سازمان کمک می‌کند تا در صنعت به‌گونه‌ای موقعیت‌یابی کند که بتواند از خود در برابر فعالیت‌های رقابتی بهتر دفاع کند. (Teece et al, 1997) بنابراین، تغییر استراتژیک و محیطی به شدت به یکدیگر وابسته بوده و مدیریت باید فعالانه آن را بررسی کند. سازمان‌های منبع-محور پیش از اجرای تصمیمات راهبردی، اطمینان حاصل می‌کنند که تناسب درخوری بین منابع و فرصت‌های بازار وجود داشته باشد (Paladino, 2006). این سازمان‌ها به درون گرایش دارند و پویایی محیطی اثر ضعیفی بر تصمیمات پیوسته‌ی سازمان دارد. مطابق با نظر Paladino در سال 2006، تناسب یا عدم تناسب منابع یک سازمان بر سازمان‌هایی که درگیر در اتحادیه‌های استراتژیک

تغییر استراتژی به عنوان توجیه معتبری برای تغییرات در عملکرد شرکت ارائه می‌دهد. با بررسی یادگیری سازمانی به عنوان میانجی و پویایی محیط به عنوان تعدیل‌کننده، به نظر می‌رسد انطباق و توانایی یادگیری ایده‌ها به عنوان عناصر مهم استراتژی‌های یادگیری سازمانی یک سازمان و توانایی تغییر و انطباق با محیط پویا ناچیز باشد. در رابطه با این مطالعه، پژوهشگر استدلال می‌کند که یادگیری سازمانی، به‌عنوان میانجی رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان، ممکن است بر بهبود محیطی تاثیر بگذارد که در آن می‌توان استراتژی جدید را به کار گرفت. هنگامی که پویایی محیط رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت را تعدیل نمی‌کند.

#### ۴- پیامدها و نتایج مدیریتی

بر اساس مطالعات قبلی تغییر استراتژی می‌تواند بر عملکرد شرکت تاثیر مثبت یا منفی داشته باشد. این تحقیق خاطرنشان می‌سازد که تغییر استراتژیک بر عملکرد شرکت تاثیر بسیار زیادی دارد. بنابراین مدیران بانک باید همه تلاش خود را بکار ببندند که صنعت خودشان را درک کنند و تصمیم به تغییر استراتژی را در مراحل مناسب اتخاذ نمایند تا از بالاترین عملکرد در شرکت برخوردار شوند. بعلاوه این مطالعه نقش مهم تاثیر واسطه‌ای یادگیری سازمانی و نقش متعادل‌کننده پویایی محیطی را در رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت اثبات می‌کند. استراتژی جدید رقابتی برای شرکت‌ها بصورت دوره‌ای می‌بایست اتخاذ گردد و مدیران سطح کلان شرکت باید از محیطی که در آن فعالیت می‌کنند کاملاً آگاه باشند. مدیران سطح کلان باید مشتاقانه محیطی را که در آن عادت به یادگیری تبدیل به فرهنگ شده را درک کنند تا اجرای تغییر استراتژی را همواره ادامه و عملکرد شرکت را در محیط پویا بهبود ببخشند. کارمندان سازمانی که در آن یادگیری سازمانی نهادینه شده است نسبت به پویایی محیطی به کشف ایده‌های جدید و خلاقانه دست می‌زند و محیط را هر چه دوستانه‌تر و منعطف‌تر و مناسب‌تر برای تغییر می‌نماید. به همین ترتیب، یادگیری سازمانی و محیط می‌تواند بر میزان مقاومت کارکنان سازمان در برابر تغییرات تاثیر بگذارد. اهمیت اجرای سریع و به موقع تعیین استراتژی در سازمان‌هایی که در محیط پویا فعالیت می‌کنند به مراتب بیشتر است.

#### ۵- پژوهش‌های آینده

برای مطالعه بیشتر در مورد تاثیر واسطه‌ای یادگیری سازمانی و تعدیل‌کنندگی پویایی محیط بر رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت انگیزه وجود دارد. قابل درک است که پیشرفت زیادی لازم است تا به بررسی تغییرات استراتژیک و عملکرد سازمان پردازد. و این که چگونه یادگیری سازمانی و پویایی محیط می‌تواند اثرات

as cited , (1976 , Schendel et al ; 1976 , and Patton (2011 , in Vithessonthi and Thoumrungroje

بنابراین نیازمند تغییر استراتژیک به عنوان ابزاری برای افزایش عملکرد سازمان از طریق سطح یادگیری سازمانی و محیط آن است. در نتیجه، پویایی محیطی رابطه‌ی بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند. از این رو فرضیه زیر چنین تنظیم می‌شود:

#### H6: پویایی محیطی رابطه‌ی بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمانی را تعدیل می‌کند.

#### ۳- یافته‌ها

در طول سال‌ها، تغییرات استراتژیک توجه زیادی را به خود جلب کرده و مسیری را برای افزایش عملکرد فراهم کرده است. مطالعات قبلی تاثیر استراتژی سازمان و استراتژی سطح کسب‌وکار را بر عملکرد سازمان در مسیر تغییر استراتژیک سازمان بررسی کرده‌اند. (1980) Hofer، (1978) Hofer، (2001) Kraatz، Schendel و (2015) Nitin، (1994) Parnell، (2015) Nitin، (2011) Thoumrungroje و Vithessonthi

براین اساس، نتایج تغییر استراتژیک هم مثبت و هم منفی بدون اثر علی یادگیری سازمانی و پویایی محیط تایید شده‌اند. بنابراین این مطالعه نقش مهمی را از طریق منبع یابی برای یادگیری سازمانی و اثر تعدیل‌کنندگی پویایی محیط بر رابطه بین تغییر و عملکرد سازمان ایفا می‌کند و بر این باور است که مطالعات قبلی در مورد تغییرات استراتژیک به اندازه کافی اثرات تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمان را روشن نکرده‌اند.

تغییرات استراتژیک به تنهایی برای تغییر اساسی عملکرد سازمان کافی نیست. یا به عبارت دیگر، موفقیت استراتژی تازه معرفی شده برای هدف بهبود عملکرد سازمان مبتنی بر عوامل داخلی و خارجی مختلف است. (Davies and Walters , 2004 , Kotter ; 1995 , 2007)

در نتیجه، بررسی رابطه مستقیم بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان لازم است کوتاه‌تر شود. بسته به این که آیا سازمان مربوط به تولید، ساخت‌وساز یا شرکت‌های خدماتی پایدار یا ناپایدار است، پیش‌نیاز تغییر استراتژیک ممکن است متفاوت باشد. به عنوان یک متغیر جایگزین در این رابطه مستقیم، سازمان‌ها ممکن است بر یادگیری سازمانی به عنوان واسطه و محیط عملیاتی آن تمرکز کنند که تاثیر تغییر استراتژیک بر عملکرد را تعدیل می‌کند.

این مطالعه نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی باید میانجی‌گری کند و پویایی محیط باید تاثیر تغییر استراتژیک بر عملکرد سازمان در سطح سازمان استراتژیک و سطح کسب‌وکار را تعدیل کند. این امر بینش‌های جدیدی را در مورد عواملی که موفقیت تغییرات استراتژیک را تایید می‌کنند ارائه می‌دهد و دیدگاهی جدید در مورد وظیفه

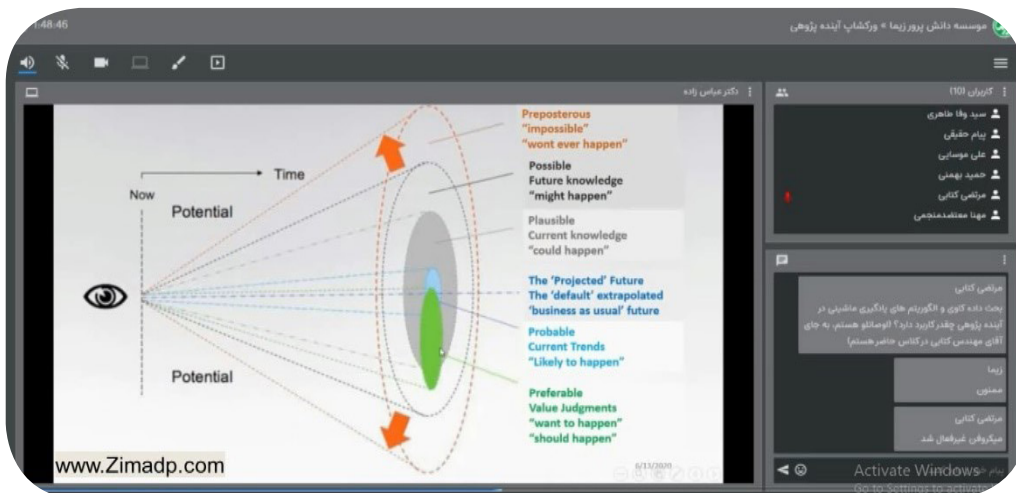
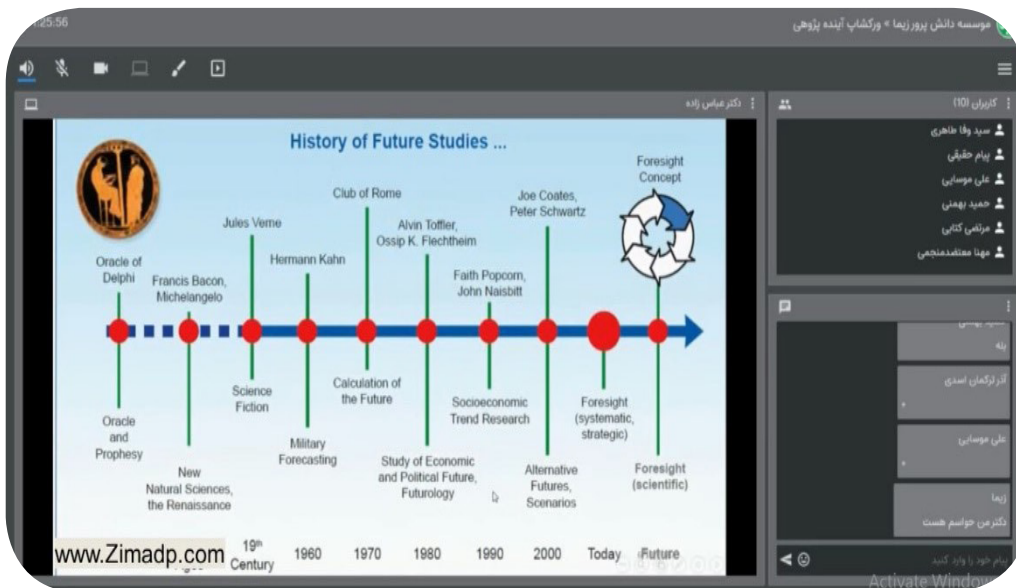
تغییر استراتژیک در عملکرد نهایی را تقویت یا تضعیف کند. همان‌طور که در مطالعه موجود در مورد یادگیری سازمانی، پویایی محیط و مدیریت استراتژیک بررسی شد، این مطالعه به این نتیجه رسید که چرا یادگیری سازمانی ممکن است میانجی‌گری کند و پویایی محیط احتمالاً تاثیر متقابل بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان در صنعت بانکداری نیچریه را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین، دامنه این مطالعه به یک نوع پویایی محیط محدود شده است. تحقیقات آتی می‌توانند دامنه گسترده‌تری از محیط شرکت را بررسی کنند. همچنین، مطالعات بیشتری می‌توانند نقش تعدیل‌کننده ناچیز پویایی محیطی را مجدداً بررسی نماید.

## ۶- نتیجه‌گیری

بررسی اثر واسطه‌ای یادگیری سازمانی و نقش تعدیل‌کننده پویایی محیط بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت می‌تواند بینش‌های جدیدی در مورد تغییرات استراتژیک و عملکرد شرکت ارائه دهد و تلاش پژوهشگران تغییر استراتژیک را تایید کند، که اثر تحول استراتژیک را در حفظ سطح تناسب بین یک شرکت و محیط پویای آن تایید می‌کنند.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند به طور قابل‌توجهی از تغییر استراتژیک سود ببرند که در نتیجه عملکرد شرکت را افزایش می‌دهد. علاوه‌براین، تغییرات استراتژیک غیرمعمول ممکن است برای کمک به موفقیت شرکت‌ها در محیط تغییرات سریع کافی نباشد. بنابراین، یادگیری سازمانی می‌تواند میانجی‌گری کند و اثربخشی اجرای تغییر استراتژی را افزایش دهد، در نتیجه فرصتی را ایجاد می‌کند که تغییر استراتژیک تاثیر مثبت خود را بر عملکرد شرکت نشان دهد. در نهایت، نتیجه نشان می‌دهد که پویایی محیط نقش تعدیل‌کننده مهمی در رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد شرکت دارد.

## برگزاری وبینار آینده‌پژوهی برای مدیران



## برگزاری کارگاه چشم‌انداز اقتصادی برای شرکت‌ها و هلدینگ‌ها

This block contains three overlapping screenshots from a webinar. The top screenshot shows a presentation slide with a red bar chart and Persian text: 'پیش‌بینی سالانه نرخ تورم (میانگین) از سال ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ (برساز)'. The bottom-left screenshot shows a line graph with a red circle highlighting a data point at approximately 1.2% for the year 2012. The bottom-right screenshot shows a bar chart with a red circle highlighting a data point at approximately 12.5% for the year 2012. The website 'www.Zimadp.com' is visible in the top screenshot.



## مدیریت دانش 4.0

رویکرد نوین به دانش و مدیریت آن، بر اساس تغییر پارادایم صنعت



### ۱. دانستن چگونگی

مدیریت دانش مؤثر 4.0 بر تسلط فنون مناسب جهت دستیابی به اطلاعات، پایه گذاری شده است. پایگاه‌های دانشی و برنامه‌های کاربردی و نرم‌افزارهای یادگیری تعاملی به جنبه‌های یادگیری فردی و شبکه‌های یادگیری، اختصاص داده شده و در کسب و کارهای مختلف شکوفا می‌شوند. در نتیجه، شناخت گروه هدف شما هنگام

صنعت 4.0<sup>1</sup> آخرین کلمه کلیدی در تغییر پارادایم صنایع مختلف است. با افزایش روند تحول دیجیتال<sup>2</sup> و شبکه‌سازی، این اصطلاح جدید شامل جنبه‌های مختلفی از سازمان، نظیر مدیریت 4.0، اشتغال 4.0 و فرهنگ سازمانی 4.0 می‌باشد.

در این پارادایم، صنعت 4.0 بر ساختارهای سازمانی تأثیر گذار بوده و بر نحوه یادگیری و نحوه دستیابی به دانش سازمانی اثر فراوانی خواهد داشت. جنبه‌های مهم موفقیت در زمان تغییرات، پیشرفت حرفه‌ای و دانش چگونگی است. از این رو صنعت 4.0 در تعامل ما با دانش و یادگیری، تأثیر گذار است.

**دانش سازمانی به طور فزاینده‌ای به هم پیوسته می‌شود؛ آیا شما آماده تغییر هستید؟**

۶ جنبه زیر بسیار مهم و کلیدی که می‌بایست در مدیریت دانش 4.0 مورد توجه قرار گیرد، عبارت‌اند از:

- 1 Industry 4.0
- 2 Digital Transformation

طیف محیط کار را گسترده‌تر نموده است. این تغییرات باعث می‌شود که کارکنان به اطلاعات در حال حرکت دسترسی داشته و بنابراین نیاز به یادگیری بر اساس تقاضا، صورت می‌گیرد.

از این رو ابزارهای اصلی مدیریت اطلاعات، داده و دانش، مبتنی بر فضای ابری شکل خواهد گرفت. سیستم‌های گروهی نرم‌افزاری مانند اتوماسیون الکترونیکی شرکتی، برنامه‌های آنلاین و ابزارهای مدیریت گروهی، باعث ارتقای ارتباطات تیم سیار و ساختارهای سازمان یافته می‌شوند.



#### ۴. وضعیت و تطبیقی

مفهوم "یادگیری فعال" عملی بودن یادگیری دستی و مرتبط را تأیید می‌نماید. اطلاعات و روش‌های عملکرد نشانگر افزایش یادآوری اطلاعات و درس‌آموخته‌ها در هنگام ارتباط با موقعیت‌ها و احساسات خاص است.

انگیزه افزایش می‌یابد و عملکرد کارکنان، اطمینان بیشتری پیدا خواهد کرد.

از این رو، نقش واسطه‌گری دانش مرتبط با رویداد، یک مؤلفه ثابت در مدیریت دانش 4.0 است. به همین ترتیب، روند تشخیص خطاهای احتمالی و سوالات بوجود آمده نیز آسان تر شناخته شده و فعالیت‌های یادگیری نیز سریعاً تنظیم و از خطاهای موجود در فرآیند عملکرد واقعی، جلوگیری می‌شود.



#### ۵. شخصی

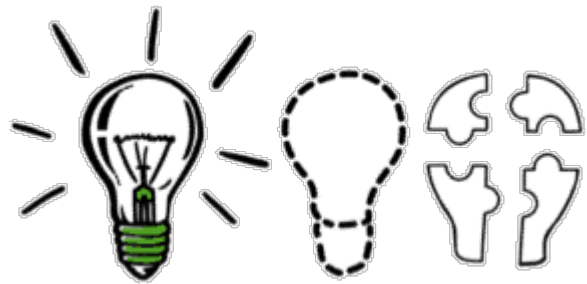
فعالیت‌های یادگیری می‌بایست متناسب با شخصیت هر کارمند، انجام شود.

هر انسانی توانایی‌ها و نقاط قوت یادگیری فردی دارد. ارائه روش‌های مختلف یادگیری در مدیریت دانش 4.0، باعث ایجاد سبک و سرعت یادگیری سیال می‌شود. این موضوع با یادگیری خود گام در ارتباط بوده و نوید بخش

انتخاب رسانه دیجیتال و ایجاد فرایندهای یادگیری ضروری خواهد بود. مشاغل موظف هستند از جدیدترین روش‌های فناوری اطلاعات و از طریق روش SMAC برای تجهیز و برخورد مناسب با تغییرات استفاده نمایند.

بیش از هر چیز، دسترسی سریع و آسان به اطلاعات و دانش می‌بایست تضمین شود.

- چه چیزی را باید در شرایط خاص بدانم؟
- اگر سوالی دارم با چه کسی تماس می‌گیرم؟
- در صورت تصمیم نادرست، چه اقداماتی می‌توانم انجام دهم؟
- چه کسی مخاطب من در بخش مورد نظر است؟



#### ۲. تطبیق پذیری

تحولات به سرعت پیش رفته و در تبادل مداوم و چند سویه با یکدیگر وجود دارند. بنابراین ضروری است که مدیریت منابع انسانی سازمان، توانایی لازم جهت سازگاری و تنظیمات سریع جهت پرهیز از خطاهای فرآیندی را دارا بوده و با ارتباط و مشارکت نزدیک با جنبه‌های کاربردی کسب و کار، ادامه دهد.

به عنوان بخش مهمی از مدیریت دانش 4.0، یادگیری الکترونیکی می‌تواند به راحتی با یادگیری ناگتی و از طریق نسخه‌های چند رسانه‌ای، نیازها را پاسخ دهد. فعالیت‌های یادگیری کوچک با تعداد قابل توجهی از جزئیات مدیریت شده، به سرعت ایجاد و به راحتی مبادله می‌شوند.

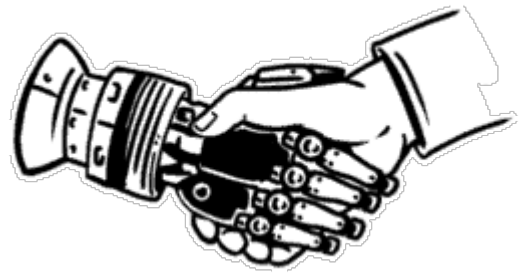


#### ۳. انعطاف پذیری مکان و زمان

فعالیت‌های یادگیری و بانک‌های دانشی به عنوان بخشی از مدیریت دانش 4.0، کاملاً سیار و مستقل از زمان هستند. محیط کار کارمندان شما انعطاف پذیرتر شده و علاوه بر این، کار در منزل، دورکاری و محیط‌های کاری مشترک،



مدیریت زمان موفق، صرفه جویی در هزینه‌ها، تقویت خود ارزیابی و همچنین تقویت اعتماد به نفس است.



## ۶. ترکیبی؛ تجمیع انسان و ماشین

تغییرات و اصلاحات تکنیکی و فنی، نه تنها سطح دیجیتالی شدن را تقویت نموده، همچنین امکانات جدیدی را برای اتحاد و تجمیع نگاه انسانی و ماشین آلات، باز می‌نماید این پیوند، جریان داده را در اسرع وقت، ارتقاء می‌بخشد.

اطلاعات و دانش می‌توانند به صورت دیجیتالی از سیستم خارج شده و در صورت لزوم به صورت دستی بازیابی شوند. در راستای مدیریت دانش 4.0، کارمندان "تیم‌های ترکیبی" را با کامپیوتر ایجاد نموده و هوش افزایشی و محاسبات شناختی نیز به واقعیت تبدیل می‌شوند.

# اقدامات شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه در جهت مقابله با ویروس کرونا



و افزایش نظافت محیطی به منظور کاهش احتمال آلودگی، اشاره کرد

اطلاع‌رسانی شفاف و افزایش آگاهی پرسنل در این برهه زمانی یکی از مهمترین اقداماتی بود که می‌بایست به صورت مستمر و هدفمند انجام می‌گرفت. به همین منظور، ابلاغ برنامه‌های مراقبتی در دستور کار قرار گرفت که اطلاع‌رسانی پروتکل‌های پیشگیری و مقابله در سطح سازمان از اهم این اقدامات به شمار می‌رود.

شرکت مهندسی معیارصنعت خاورمیانه ضمن تلاش بی‌وقفه به منظور جلوگیری از شیوع این ویروس در میان همکاران، با تأمین تجهیزات بهداشتی، سعی نمود تا سلامت روان و آسودگی خاطر آنان را نیز در محیطی پاک حفظ نماید. از این رو ضمن اطلاع‌رسانی شفاف و افزایش آگاهی همکاران، به شناخت وضع موجود و میزان ریسکی که افراد در آن قرار دارند، پرداخت. در همین ارتباط، غربالگری همکاران، در دستور کار قرار گرفت و فرم‌های خوداظهاری سلامت تهیه و با مشارکت کلیه همکاران تکمیل شد.

استخراج شاخص ریسک خطر ابتلا به بیماری میان همکاران و اولویت‌بندی جهت نظارت بر رفت و آمد پرسنل به سازمان از دیگر اقداماتی بود که در این حوزه صورت گرفت که در این رابطه جهت کاهش حضور همکاران، مشاغل سازمانی به چهار دسته حضوری،

با توجه به تهدید این ویروس برای جامعه، شرکت مهندسی معیارصنعت خاورمیانه بر اساس مسئولیت اجتماعی خود در قبال ذینفعان و همچنین کنترل این بحران، از همان روزهای نخست اقداماتی را پیش‌بینی و اجرا کرد. در مراحل اولیه شیوع این بیماری در کشور بود که کمیته HSEC این شرکت، همسو با ساختار و سیاست‌های مدیریت بحران، با هدف وضع قوانین و تصمیمات کلان در حوزه "بهداشت و مقابله با شیوع ویروس کرونا" اقدام به تشکیل جلسات نمود و هر روزه اقدامات مقتضی جهت کنترل شیوع این ویروس را تصویب و اجراء کرده است.

این کمیته تاکنون اقدام به برگزاری جلسات متعددی با این مضمون نموده است، که حاصل آنها با نظارت مدیر ارشد سازمان، ابلاغ شده است. از جمله مهمترین برنامه‌های این کمیته می‌توان به سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های مرتبط جهت مقابله با شیوع ویروس، وضع آیین‌نامه و قوانین مواجهه با بحران، سازماندهی همکاران، بهره‌گیری از تیم واکنش در شرایط اضطراری، اطلاع‌رسانی و آگاهی بخشی به منظور انتشار اخبار صحیح و جلوگیری از انتشار شایعات در کلیه کانال‌های ارتباطی، غربالگری همکاران با هدف کنترل ابتلاء و انتشار بیماری در سازمان و تأمین و توزیع تجهیزات بهداشتی نظیر: ماسک و اسپری ضد عفونی کننده با هدف ارتقای بهداشت فردی، شرکتی

نمود.

دستورالعملی نیز به منظور بازگشت همکاران به محل کار و رسیدگی به افراد مشکوک به بیماری نیز تدوین و لازم الاجرا شد. در قالب این دستورالعمل، نحوه گزارش‌دهی بیماری همکاران به سازمان، معاینات مورد نظر و نحوه بازگشت ایمن به محل کار تشریح و ابلاغ شده است. شرکت مهندسی معیارصنعت خاورمیانه جهت یکسان‌سازی روند بازگشت به کار همکاران، دستورالعمل‌های لازم را تدوین نمود تا علاوه بر کمک به مراقبت از سلامت همکاران، در مقابله با شیوع ویروس کرونا و کنترل انتقال آن در محیط کار و در نهایت جامعه، به وظیفه مسئولیت اجتماعی خود در قبال ذینفعان عمل نماید.

امید است با رفتار مسئولانه و همدلی کلیه افراد و سازمان‌ها بتوانیم به زودی ریشه کن شدن این دشمن مشترک بشریت را جشن بگیریم.

شیفت کاری، دورکاری و مرخصی تقسیم شد و در ادامه نیز روند غربالگری، سنجش روزانه تب و معاینه کلیه همکاران (۲ بار در روز)، لغو اثر انگشت ثبت کارکرد در بدو ورود به شرکت و استفاده از دستگاه حضور و غیاب تشخیص چهره در دستور کار قرار گرفت.

علیرغم گستره بالای کاری شرکت معیارصنعت خاورمیانه و ضرورت مأموریت‌های مکرر همکاران به شهرهای مختلف، دستورات مقتضی برای مدیریت مأموریت‌ها به شهرهای پر خطر ابلاغ و همکاران عازم به مأموریت‌ها نیز از تجهیزات بهره‌مند شدند.

همچنین شرکت معیارصنعت خاورمیانه تلاش گسترده‌ای جهت تأمین تجهیزات مورد نیاز به منظور ارتقاء بهداشت افراد انجام داد و با تأمین و توزیع رایگان تجهیزات بهداشت فردی ویژه پرسنل شامل: ماسک، مواد ضد عفونی کننده دست و سطوح و ... رسالت خود را برای مقابله با ویروس کرونا انجام داد.

از عمده اقدامات دیگر میتوان به ضدعفونی نمودن محیط کار طی دو نوبت به صورت روزانه و نیز ضد عفونی شدن روزانه آسانسورها، و مبادی ورودی و داخلی شرکت اشاره



# مدیریت دانش منعطف در شرایط اپیدمی

مونتاژ ماشین آلات شرکت کاراوران صنعت خاورمیانه" اجرایی می‌گردد.

با توجه به تمرکز هر دو طرح در استان کرمان و برنامه‌ریزی قبلی منطبق با مدل بومی طراحی شده، جلسات حضوری در محل طرح‌ها و تعامل با ذینفعان دانشی هر پروژه جهت شناسایی سرخط‌های دانشی و استخراج و مستندسازی درس‌آموخته‌ها مد نظر بود که با توجه به شرایط بیماری کرونا و لزوم رعایت پروتکل‌های بهداشتی و کاهش تردد و سفرهای بین استانی، با وقفه‌ای کوتاه روبرو شد.

جهت پیشبرد اهداف تعریف شده و کسب نتایج مناسب از طرح‌ها و با الگوبرداری از سازمان‌های موفق در زمینه استمرار فرایندهای مدیریت دانش در شرایط اپیدمی کووید ۱۹، رویکرد اجرایی با انعطاف کامل به حالت مجازی و تعامل در بستر ویدئو کنفرانس تبدیل شد.

طراحی بومی پرسشنامه غیر حضوری استخراج سرخط دانشی پروژه به عنوان ابزار مناسب جهت استخراج سرخط‌ها و شفاف‌سازی ادامه مسیر هر دو طرح، بر این اساس انجام گرفت.

از اوایل سال جاری دو طرح مهم و راهبردی در حوزه مدیریت دانش هلدینگ میدکو آغاز شد. شروع، اجرا و اتمام پروژه‌های بزرگ و ملی میدکو در سطح کشور و منطقه و در شرایط سخت تحریم، سرشار از درس‌آموخته‌های گرانبها و راهبردی جهت ادامه مسیر رو به جلوی هلدینگ میدکو است.

تعریف فرایندی جامع جهت شناسایی، کسب، مستندسازی و انتشار درس‌آموخته‌های پروژه‌ها از دو منظر فنی و مدیریتی، هدف نهایی این دو طرح بوده و در دو پروژه " احداث کارخانه پخت و تولید آهک و دولومیت شرکت گسترش و نوسازی معادن " و " پروژه خرید، انتقال و



# اخبار توسعه مدیریت شرکت معیار صنعت خاورمیانه

گواهینامه سیستم مدیریت کیفیت ISO 9001:2015 و سیستم مدیریت زیست محیطی ISO 14001:2014 دریافت گواهینامه سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی ISO 45001:2018 انجام شد و در پایان، شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه، موفق به کسب گواهینامه ها از شرکت SGS شد.

دریافت گواهینامه های ISO 9001:2015، ISO 14001:2015 و ISO 45001:2018

شرکت مهندسی معیار صنعت خاورمیانه موفق به اخذ گواهینامه «سیستم مدیریت کیفیت»، «سیستم مدیریت محیط زیست» و «سیستم ایمنی و بهداشت شغلی» شد. این ممیزی دی ماه به مدت ۹ روز برای تجدید



گردید.

این موفقیت را به کلیه همکاران عزیز تبریک عرض نموده و امیدواریم که با ادامه مسیر سرآمدی در سالهای آتی شاهد دستیابی شرکت به سطوح بالاتر تعالی باشیم.

## دریافت تقدیرنامه ۴ ستاره تعالی سازمانی

با تلاش و تعهد والای مجموعه مدیریت و کارکنان، شرکت مهندسی معیار صنعت مفتخر به دریافت تقدیرنامه چهارستاره از پنجمین جشنواره جایزه تعالی مدیریت صنعتی ایران



# اخبار مرداد ماه ۹۹

## برگزاری جلسه افتتاحیه پروژه برنامه‌ریزی سازمانی به منظور تدوین و بهبود نظام جامع مدیریت فرآیندهای کسب و کار

در تاریخ ۲۰ مرداد جلسه افتتاحیه پروژه برنامه‌ریزی سازمانی به منظور تدوین و بهبود نظام جامع مدیریت فرآیندهای کسب و کار با حضور جناب آقای دکتر اکرام جعفری، مدیریت‌های توسعه مدیریت و فناوری اطلاعات و انجمن مدیریت ایران برگزار شد.



## برگزاری دومین جلسه مدیریت درس آموخته‌های پروژه شرکت کاراوران صنعت خاورمیانه

در تاریخ ۲۵ تیر ماه دومین جلسه طرح مدیریت درس آموخته پروژه در شرکت کاراوران صنعت خاورمیانه بصورت ویدئوکنفرانس در ستاد تهران و کرمان برگزار شد.



## برگزاری دومین جلسه طرح مدیریت درس آموخته پروژه شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه

در تاریخ ۵ مرداد دومین جلسه طرح مدیریت درس آموخته پروژه کارخانه آهک و دولومیت شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه برگزار شد.



## برگزاری جلسه مدیریت درس آموخته‌های شرکت کاراوران صنعت خاورمیانه و شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه

در تاریخ ۱۹ مرداد جلسه مدیریت درس آموخته پروژه‌های شرکت کاراوران صنعت خاورمیانه و شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه بصورت ویدئو کنفرانس در ستاد تهران و کرمان برگزار شد.



## برگزاری جلسه تسهیل برنامه‌ها و انتقال سیاست‌های هلدینگ میدکو

در تاریخ ۵ مرداد جلسه تسهیل برنامه‌ها و انتقال سیاست‌های هلدینگ میدکو در حوزه توسعه مدیریت با همکاران شرکت سمندگان تراپر ایرانیان و شرکت تامین آتیه سرمایه انسانی میدکو، بصورت ویدئو کنفرانس برگزار شد.



## برگزاری وبینار آموزشی تشریح الزامات ایزو ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵، ایزو ۴۵۰۰۱:۲۰۱۸ و مدیریت دانش

در تاریخ ۲۱ و ۲۲ تیرماه وبینار آموزشی مدیریت دانش، ۲۸ و ۲۹ تیرماه وبینار آموزشی تشریح الزامات ایزو ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵ و در تاریخ های ۴ و ۵ مرداد وبینار آموزشی ایزو ۴۵۰۰۱:۲۰۱۸ برای همکاران شرکت گسترش و نوسازی معادن خاورمیانه توسط همکاران توسعه مدیریت ستاد میدکو برگزار شد.

## برگزاری دوره آموزشی آشنایی با اصول مدیریت دانش سازمانی و تجربه‌نگاری

در تاریخ ۱۲ مرداد دوره آموزشی آشنایی با اصول مدیریت دانش سازمانی و تجربه‌نگاری در کارخانه زغالشویی پابدانا بصورت ویدئو کنفرانس توسط همکاران مدیریت توسعه مدیریت میدکو برگزار شد.





## برگزاری دوره آموزشی استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001:2015

در تاریخ ۸ مرداد دوره آموزشی استاندارد مدیریت کیفیت ISO 9001:2015 در شرکت کاروران صنعت خاورمیانه توسط همکاران توسعه مدیریت هلدینگ میدکو برگزار شد.



## برگزاری کمیته راهبردی مدیریت دانش مجتمع کک و پالایشگاه زرنند

در تاریخ ۲۱ مرداد جلسه کمیته راهبردی مدیریت دانش مجتمع کک و پالایشگاه زرنند برگزار شد.



## برگزاری دوره آموزشی تجربه نگاری و مدل سازی دانش

در تاریخ ۳۱ تیرماه دوره آموزشی تجربه نگاری و مدل سازی دانش جهت کارشناسان و سرپرست کارگاه پروژه سنگان بصورت مجازی برگزار شد.



## برگزاری ارزیابی جایزه بهره وری ایمیدرو در شرکت فولاد بوتیای ایرانیان

در تاریخ ۱۵ مرداد ارزیابی جایزه بهره وری ایمیدرو با حضور ارزیابان این جایزه در شرکت فولاد بوتیای ایرانیان برگزار شد.



## برگزاری ممیزی داخلی سیستم مدیریت یکپارچه (IMS)

در تاریخ ۱۳ مرداد ممیزی داخلی سیستم مدیریت یکپارچه (IMS) در مجتمع معادن، کنسانتره و گندله‌سازی شرکت فولاد سیرجان ایرانیان برگزار شد.



## برگزاری ارزیابی جایزه ملی بهره وری ایران

در تاریخ ۲۱ مرداد ارزیابی جایزه ملی بهره وری ایران در کارخانه آهک و دولومیت شرکت گسترش و نوسازی معادن خامیانه برگزار شد.



## برگزاری ارزیابی داخلی مدل بهره وری ایمیدرو

در تاریخ ۲۸ مرداد ارزیابی داخلی کارخانه کک سازی و پالایش قطران زرنند بر اساس معیار های مدل تعالی بهره وری ایمیدرو توسط همکاران توسعه مدیریت ستاد میدکو برگزار شد.



## برگزاری جلسه انجمن خبرگی فراسازمانی سایش و خوردگی

برگزاری جلسه انجمن خبرگی فراسازمانی سایش و خوردگی با حضور کارشناسان و اعضای انجمن بصورت ویدئو کنفرانس از مجتمع های:

- کنسانتره و گندله سازی سیرجان؛
- کک و پالایشگاه زرنند؛
- کنسانتره و گندله سازی زرنند؛
- فولاد بوتیا؛
- تولید کاتد و لوله مسی شهرباک؛
- احیاء مستقیم و فولادسازی بردسیر





بایسپاس از توجه شما

---