

The effect of the Ambidexterity of Management-Oriented Decisions on the Ambidexterity of Organizational Learning, the mediating role of Strategic Flexibility (Case study: Shinbaft Textile Co. of Sanandaj Province)

Peyman Akbari^{1*}  | Marziye Deghanizade²  | Faramarz Ibrahimi³

1. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Master of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Article Info	ABSTRACT
Article type: Research Article	The aim of this research is the effect of the Ambidexterity of management-oriented decisions on the Ambidexterity of organizational learning with regard to the mediating role of strategic flexibility. The current research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of nature and method. The statistical population of employees (320) is the employees of Shinbaft textile company in Sanandaj province, 176 people were selected as a sample for the first half of 1401 using simple random sampling method and through Cochran's formula. The data collection tool is the governorship questionnaires that exist in this field. Validity (convergent and divergent) and reliability (factor loading, composite reliability coefficient, Cronbach's alpha coefficient) of the measurement model indicates that the model has good validity and reliability. The results of hypothesis testing by SMART-PLS software showed that the showed that the Ambidexterity of management-oriented decisions has a direct, indirect and significant effect on the Ambidexterity of organizational learning, and strategic flexibility can play a mediating role in the influence of management-oriented decisions Ambidexterity on the Ambidexterity of organizational learning. Despite the design model, it can be expected that the mentioned company can pay enough attention to the Ambidexterity of management-oriented decisions in order to advance the duality of organizational learning Ambidexterity . Also, if the said company wants to improve its organizational learning ambidexterity, it should be able to pay enough attention to the mediating role of strategic flexibility.
Article history: Received: 18 March 2021 Revised: 10 June 2021 Accepted: 16 June 2021	
Keywords: Ambidexterity of Management-Oriented Decisions Ambidexterity of Organizational Learning Strategic Flexibility	
Cite this article: Akbari, P., Deghanizade, M., & Ibrahimi, F. (2021). The effect of the Ambidexterity of management-oriented decisions on the Ambidexterity of organizational learning, the mediating role of strategic flexibility (case study: Shinbaft textile company of Sanandaj province). <i>Modiriate Farda Journal</i> , 54 (4), 1-20. DOI: 00000000000000000000	

© The Author(s).

DOI: 00000000000000000000000000000000

, Vol. , No. , 2020, pp. .

تأثیر دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی، نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک

(مطالعه موردی: شرکت نساجی شینبافت استان سندج)

پیمان اکبری^{۱*} | مرضیه دهقانی‌زاده^۲ | فرامرز ابراهیمی^۳

چکیده

هدف این پژوهش تأثیر دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری کارکنان (۳۲۰) کارکنان شرکت نساجی شینبافت استان سندج بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و از طریق فرمول کوکران ۱۷۶ نفر به‌عنوان نمونه برای نیمه اول سال ۱۴۰۱ انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد است که در این زمینه وجود دارند. روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مدل اندازه‌گیری حاکی از آن است که مدل از روایی و پایایی خوبی برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون فرضیات توسط نرم‌افزار SMART-PLS، نشان داد که دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم، غیر مستقیم و معنادار دارد، همچنین انعطاف‌پذیری استراتژیک می‌تواند نقش میانجی‌گری را در تأثیرگذاری تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی ایفا کند. با وجود مدل طراحی می‌توان انتظار داشت که شرکت مذکور بتواند به‌منظور پیشبرد دوسوتوانی یادگیری سازمانی بایستی به دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور توجه کافی داشته باشد. همچنین شرکت مذکور اگر بخواهد دوسوتوانی یادگیری سازمانی خود را بهتر ارتقا دهد باید بتواند به نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک توجه کافی را داشته باشد.

کلیدواژه‌ها:

دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور، دوسوتوانی یادگیری سازمانی، انعطاف‌پذیری استراتژیک.

پذیرش مقاله:

دریافت مقاله:

^۱ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران Peymanakbari3537@pnu.ac.ir^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران mdehghanizade@pnu.ac.ir^۳ کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۱. مقدمه

پیشرفت‌های اخیر در عرصه علوم مدیریتی این اجازه را می‌دهد که بتوان، رفتار بازار سازمانی را از طریق بررسی فرایندها و پدیده‌های تأثیرگذار بر آن مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. این گونه فرایندها و پدیده‌ها، مکانیسم‌هایی هستند که منجر به بروز تأثیرات از پیش تعیین شده می‌شوند؛ به عنوان مثال مزیت‌های رقابتی (گرزیبیک و^۱ کرینسکی، ۲۰۱۱) از این قبیل پدیده‌ها به شمار می‌رود. برای رسیدن به این هدف، سازمان‌های مدرن باید تصمیماتی اتخاذ نمایند که در حوزه مدیریتی‌شان، قرار گرفته شده باشند. البته، سازمان‌های مدرنی که در اقتصاد دانش محور فعالیت می‌کنند این دانش را به منظور استفاده در سازمان، از محیط دریافت می‌کنند (استلماسزیک^۲، ۲۰۲۰). این فرایند در بین علوم به نام یادگیری سازمانی شناخته می‌شود. و براساس، علم نظری، از دهه ۱۹۶۰ میلادی همواره روبه رشد بوده است (سیرت و مارچ^۳، ۱۹۶۳) و به راحتی نمی‌توان آن را مبتنی بر روتین، وابسته به تاریخ و هدف‌گرا تعریف کرد (لویت و مارس^۴، ۱۹۸۸) اما می‌توان آن را نوعی ساختاری انتزاعی به عنوان یک فرآیند (لوینثال و مارس^۵، ۱۹۹۳)، تغییرات فکری (شولز^۶، ۲۰۰۲)، یا تغییرات رفتاری (شیلینگ و کلوگ^۷، ۲۰۰۹) مدنظر داشت.

فقدان یک تعریف روشن نشان داد که یادگیری سازمانی، هنوز یک رشته جدید به شمار می‌رود و اصطلاحات رایج کافی به منظور تعریف آن ایجاد نشده است، آرجریس و شوان^۸، (۱۹۷۸) در جهت توسعه ادبیاتی یادگیری سازمانی دریافتند که می‌توان، یادگیری سازمانی را با فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان ترکیب کرد تا بتوان یک نظریه کلی از یادگیری سازمانی را به عنوان بخشی از تصمیم‌گیری سازمانی ارائه داد. آنها در کار خود به شدت بر نقش قوانین، رویه‌ها و روال‌های سازمانی که ابزاری برای انطباق با محیط و راهی برای سازمان برای به خاطر سپردن اقدامات مؤثر هستند، تأکید داشتند (النیکراک و همکاران^۹، ۲۰۱۲).

انعطاف‌پذیری استراتژیک نیز یک ساختار نظری جالب دیگر است که به طور فزاینده‌ای در پژوهش‌های سازمانی اخیر محبوبیت پیدا کرده است. پیچیده بودن ساختار این فرایند موضوعی است که همواره به عنوان یک عامل واسطه در بین پدیده‌ها و فرایندهای سازمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است؛ برای مثال، رابطه بین تعهد به کارمندان و شرکت‌های خدماتی از این جمله موضوعات به شمار می‌رود (روکا-پویگ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۰۵). رواج این چنین موضوعات تحقیقاتی بین محققان، سبب الهام بخشی نویسندگان مختلف شده است تا به نقش استراتژیک روابط بین تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی بپردازند (رایش و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۹). ما قصد داریم روابط این دو فرایند را بر اساس دوسوتوانی سازمانی با در نظر گرفتن دیدگاه جاری (فعالیت‌های عملیاتی/ بهره‌برداری) و دیدگاه آتی (فعالیت‌های اکتشافی) در عملکرد سازمان، بررسی کنیم.

در نهایت، با توجه به هدف این پژوهش که به بررسی تأثیر دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک (مطالعه موردی: شرکت نساجی شینافت استان سمنان) می‌پردازد، سؤال اصلی که محققین در این پژوهش با آن روبرو هستند، آن است که آیا دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی تأثیر دارد و این تأثیر با حضور نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک چگونه است؟.

¹ Grzebyk & Kryński

² estelmaszik

³ Cyert & March

⁴ Levitt & March

⁵ Levinthal & March

⁶ Schulz

⁷ Schilling & Kluge

⁸ Argyris & Schön

⁹ Olejniczak et al

¹⁰ Roca-Puig et al

¹¹ Raisch et al

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

انعطاف پذیری استراتژیک و دوستوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوستوانی یادگیری سازمانی

انعطاف پذیری استراتژیک متغیری است که همه سازمان ها طالب آن هستند (ندکارنی و نارایانان^۱، ۲۰۰۷) و به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی یک شرکت به حساب می آید (بارنی^۲، ۱۹۹۱). عنصر اصلی رویکرد انعطاف پذیری استراتژیک، «انعطاف پذیر بودن» آن است. انعطاف پذیری به معنی آگاهی از (دانش) وجود راه حل مشکلات سازمانی است؛ همچنین این ویژگی به عنوان قابلیت اینکه سازمان ها می توانند بهترین راه حل را برای مشکلات ایجاد شده به منظور رسیدن به اهداف خود اتخاذ کند، تعریف شده است (استار و سیفرت^۳، ۲۰۰۶). در این پدیده پیچیده، «استراتژیک» عبارتی است، که در پیاده سازی عملیات متمرکز بر روی اهداف بلندمدت با استفاده از منابع ضروری تجلی می یابد. به طور کلی، انعطاف پذیری استراتژیک در این پژوهش عمدتاً به عنوان یک قابلیت باسختگو و پویا شناخته می شود (بروزوویچ^۴، ۲۰۱۸). شیمیزو و هیت^۵ (۲۰۰۴) انعطاف پذیری استراتژیک را به عنوان قابلیت یک سازمان برای شناسایی تغییرات اصلی ایجاد شده در محیط خارجی از دو دیدگاه متفاوت "دیدگاه تخصیص سریع منابع به اقدامات جدید و پاسخ سریع به لغو تعهدات منابع" تعریف کردند. سانچز^۶ (۱۹۹۷) نشان داده است که انعطاف پذیری استراتژیک مقوله پیچیده ای است؛ به همین سبب باید آن را از دو جنبه متفاوت "انعطاف پذیری منابع و انعطاف پذیری هماهنگی" تعریف نمود. هر دو جنبه با وجود تفاوت های ذاتی بین آن ها، در سطح سازمانی شناسایی می شوند. انعطاف پذیری منابع به ویژگی منابع سازمان القا می شود. این نوع انعطاف پذیری در مقیاس کاربرهای جایگزین منابع خاص، میزان در دسترس بودن آن ها، هزینه های تحمیل شده و زمان مورد نیاز برای اینکه بتوان برای کاربرد جداگانه آماده سازی شوند، تعریف می شود (استلماسزیک، ۲۰۲۰). انعطاف پذیری هماهنگی به عنوان یک ویژگی سازمانی در نظر گرفته می شود. این انعطاف پذیری شامل قابلیت استفاده از منابع موجود برای زمینه های جدید، هماهنگ کردن انتقال منابع با حداقل هزینه و زمان و همچنین ایجاد فرصت های جدید به منظور انطباق پذیری سریع در شرایط نامطمئن می شود (لیو و همکاران^۷، ۲۰۰۹).

دوستوانی سازمانی مقوله تحقیقاتی جداگانه ای است. این رویکرد اخیراً در مدیریت استراتژیک رواج یافته است (اتوبانگیم و ماری^۸، ۲۰۰۷). پژوهش در این موضوع نشان دهنده، خبره بودن، محققانی است، که به طور همزمان از فعالیت های سازمانی در دو زمینه (اکتشاف و بهره برداری) آگاه هستند. یکی از پیش روهای که از این رویکرد برای تحقیقات خود استفاده کرد، مارچ^۹ (۱۹۹۱) بود. او این نظریه را با ارزیابی فشار داخلی ما بین استراتژی بکارگیری دانش موجود در سازمان (بهره برداری) و جستجو برای راه حل های جدید (اکتشاف) توسعه داد. محققان دیگر از دوستوانی سازمانی به عنوان ظرفیتی برای رسیدن به همسویی و سازگاری در سطح تجاری به طور همزمان یاد می کنند؛ این امر به معنی انجام همزمان فعالیت های متقابل (گیبسون و بیرکشاو^{۱۰}، ۲۰۰۴) و پیدا کردن تعادل مابین آن ها (اوریلی و توشمن^{۱۱}، ۲۰۰۸) می باشد. این موضوع این اجازه را به پژوهشگران می دهد تا بتوانند فعالیت های مرتبط به آن را در زمانی که شرکت تحت فشار ثابتی قرار دارد، مورد ارزیابی قرار دهند (استلماسزیک و جاروباس). رایش و همکاران^{۱۲} (۲۰۰۹) استدلال کردند که رویکرد دوستوانی ممکن است در هر دو سطح سازمانی مورد استفاده قرار گیرد: در مرحله ای که کارکردهای سازمانی در سطح انفرادی ارزیابی می شوند و سطحی که قابلیت هر فرد برای عمل کردن در شرایط جاری یا بالقوه مورد تحلیل قرار می گیرد. محققان در این پژوهش از این رویکرد برای بررسی یادگیری سازمانی و تصمیمات مدیریتی بهره گرفته اند. فرض بر این است که یادگیری سازمانی شامل دستیابی به اطلاعات جدید علمی و یا بهره برداری از دانشی است که در حال حاضر کسب شده است. از این رو، یادگیری سازمانی بر

¹ Nadkarni & Narayanan

² Barney

³ Starr & Seifert

⁴ Brozovich

⁵ Shimizu & Hitze

⁶ Sánchez

⁷ Liu et al

⁸ Atuahene-Gima & Murray

⁹ Marsch

¹⁰ Gibson & Birkinshaw

¹¹ O'Reilly & Tushman

¹² Reichet al

روی پیاده‌سازی همزمان یادگیری از دانش فعلی، یادگیری اکتشافی و تعادلی بین این دو فرآیند متمرکز است. در واقع، تصمیم‌گیری‌های حوزه مدیریت دوسوتوانی قابلیت مدیران برای اتخاذ تصمیمات همسوگرا و سازگاری محور تعریف می‌شوند؛ این نوع تصمیم‌گیری‌ها برای عملکرد درست سازمان‌هایی که قصد دارند جایگاه رقابتی خود را حفظ کنند با اهمیت است.

همانطور که گفته شده، رقابت‌پذیری به طور همزمان با دو عنصر کلیدی "تصمیمات مدیریتی به عنوان یک ابزار مدیریت و یادگیری سازمانی لازم برای ایجاد مزیت‌های رقابتی در برابر رقیب" در رابطه است. این رابطه در این پژوهش نیز مصداق پیدا کرده و حالت شهودی به خود گرفته است. برای تأیید این موضوع اولین فرضیه پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه ۱: دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی تاثیر دارد.

درست است که گفته شده روابط بین متغیرها، تحت تأثیر عوامل مختلفی هستند که شدت این رابطه را تقویت، تضعیف، تعدیل و یا به حد وسط سوق می‌دهند (استلماشزیک و جاروباس^۱، ۲۰۱۹). لذا در این مطالعه فرض بر این است که انعطاف‌پذیری استراتژیکی که پیش‌تر به عنوان یک میانجی در بین روابط سازمانی شناخته می‌شود (روکا پویگ و همکاران، ۲۰۰۵)، در همین مطالعه نیز به نقش یک واسطه در نظر گرفته شده و به همین سبب، فرضیه دوم به شرح زیر است:

فرضیه ۲: انعطاف‌پذیری استراتژیک در تاثیرگذاری دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی می‌تواند نقش میانجی داشته باشد.

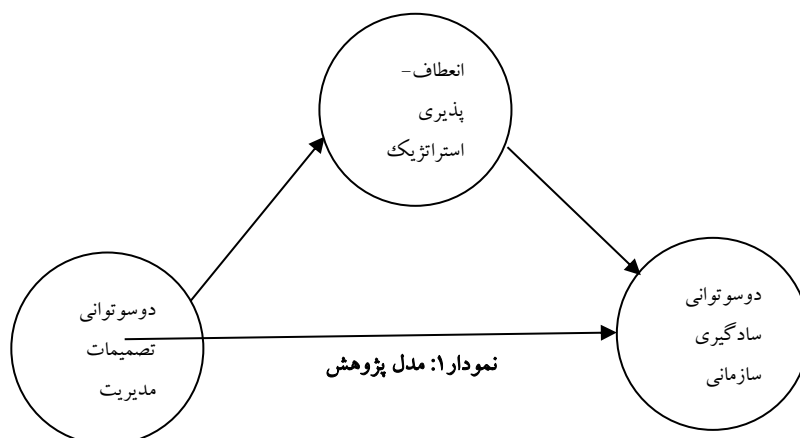
برای رفع نیازهای این پژوهش تجربی، محققان یک مدل نظری را ایجاد کردند. این مدل شامل سه متغیر و روابطی می‌شود که بین آن‌ها برقرار است. متغیر وابسته در این مدل دوسوتوانی یادگیری سازمانی بوده در حالی که تصمیمات مدیریت محور متکی بر دوسوتوانی، متغیر مستقل فرض شده است و انعطاف‌پذیری استراتژیک با مولفه‌هایش "انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی، به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شد. (شکل ۱). این مطالعه بر این فرض استوار است که دوسوتوانی یادگیری سازمانی بر اساس پیاده‌سازی همزمان یادگیری از دانش فعلی و یادگیری اکتشافی ناشی می‌شود. محققان یادگیری از دانش فعلی را به عنوان دانشی که همواره در حال به روز رسانی و قوی‌تر شدن است تعریف کرده‌اند؛ چرا که دانشی که تقویت می‌شود هدف بر این دارد که بتوان از طریق آن فرضیه‌های عملاتی و شیوه‌های سازمانی (موجود) را بسط داد. دانش اکتشافی نوعی از جستجو برای رسیدن به دانشی جدید و استفاده از آن در عملیات شرکت است تا بتوان با کمک آن فرآیندها، شیوه‌ها، روش‌ها و حتی فعالیت‌های کاملاً جدیدی را در سازمان ابداع کرد. تصمیم‌گیری‌های برپایه دوسوتوانی مدیریتی شامل مدیرانی می‌شود که همسوگرایی و تصمیم‌گیری‌های مبنی بر انطباق‌پذیری را برای تصمیمات خود بکار می‌برند. تصمیم‌گیری‌های مبنی بر انطباق‌پذیری عملکرد اهداف شرکت را با استفاده از منابع در دسترس و هزینه‌ها تغییر می‌دهد. این تصمیم‌گیری‌ها فعالیت‌های درونی را طوری با یکدیگر ادغام می‌کنند که منابع شرکت هدر نرفته و هزینه از حد از پیش تعیین شده گذر نکنند. اما در تصمیم‌گیری‌های مبنی بر انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها قدر هستند که با سرعت بالا به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند. مدیرانی که این گونه تصمیمات را اتخاذ می‌کنند بیشتر در برابر ایده‌های جدید، روشنفکرانه عمل می‌کنند، راه‌حل‌های جدید را امتحان کرده و راه‌حل‌های تاریخ مصرف گذشته را دور می‌اندازند (کورتمن، ۲۰۱۵).

با این اوصاف می‌شود انتظار داشت که انعطاف‌پذیری منابع با کمترین زمان و تحمل کمترین هزینه امکان بکارگیری منابع برای کاربردهای جایگزین را فراهم کند (به عنوان یک ویژگی منابع) (زارزویسکا-بلواسکا، ۲۰۱۸) از طرفی دیگر انعطاف‌پذیری هماهنگی شامل قابلیت‌های سازمان برای استفاده از منابع موجود از راه‌های جدید، بکارگیری منابع جدید در فعالیت‌های سازمان و ایجاد ترکیبات جدیدی از منابع قدیم و جدید در کنار یکدیگر تعریف شده است (به عنوان یک ویژگی سازمانی) (ژو و وو، ۲۰۱۰).

¹ Stelmaszczyk & Jarubas

الگوی مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و فرضیه‌های پژوهش، الگوی مفهوم پژوهش به صورت زیر تدوین شده است (نمودار ۱).



۳. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف "کاربردی" و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، "توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی" است. جامعه آماری کارکنان (۲۰ نفر) اداره گمرک استان یاسوج بودند که ۱۹ نفر با فرمول کوکران به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. از پرسشنامه دوستوانی تصمیمات مدیریت محور^۱ (۲۰۱۵)، مشتمل بر ۹ سوال، انعطاف‌پذیری استراتژیک^۲ (۱۳۹۰)، مشتمل بر ۶ سوال، و در نهایت دوستوانی یادگیری سازمانی زارزویسکا-بلواسکا^۳ (۲۰۱۸)، که مشتمل بر ۱۰ سوال بودند، به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها، استفاده شدند، مبنای مقیاس اندازه‌گیری سوالات طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بود. برای تأیید روایی^۴ از سه نوع روایی "محتوا"، روایی همگرا^۵ و روایی واگرا^۶ و برای تأیید پایایی از سه معیار (بارهای عاملی، ضریب آلفای کرونباخ^۷ و ضریب پایایی مرکب^۸) استفاده شد. در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	بارهای عاملی		ضریب پایایی مرکب	ضریب پایایی آلفای کرونباخ
		ضریب مسیر	آزمون t		
دوستوان تصمیمات مدیریت محور	۰/۸۰	-	-	۰/۸۹	۰/۷۵
تصمیمات سازگار محور	-	۰/۹۲	۶۲/۹۱۹	-	-
تصمیمات همسو محور	-	۰/۸۷	۱۷/۰۶۰	-	-
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۷۲	-	-	۰/۸۴	۰/۷۰
انعطاف‌پذیری منابع	-	۰/۹۰۱	۳۶/۸۱۵	-	-
انعطاف‌پذیری هماهنگی	-	۰/۷۹	۹/۵۱۵	-	-
دوستوانی یادگیری سازمانی	۰/۷۷	-	-	۰/۸۷	۰/۷۳

^۱ Kortmann

^۲ Zhou & Wu

^۳ Zakrzewska-Bielawska

^۴ Validity

^۵ Content Validity

^۶ Convergent Validity

^۷ Divergent Validity

^۸ Coefficient of Cronbach's alpha

^۹ Coefficient of Composite Reliability

بهره‌برداری	-	۰/۸۹	۲۳/۹۳۰	-
اکتشاف	-	۰/۸۷	۲۴/۸۴۹	-

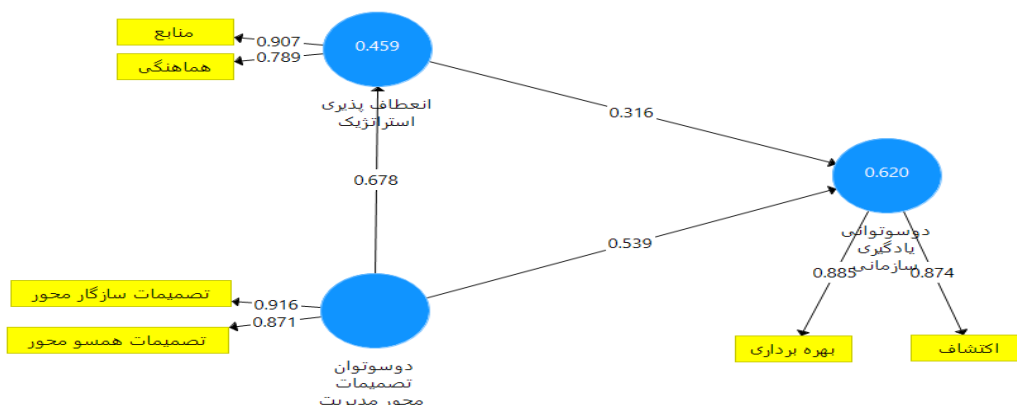
جدول ۲. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا

متغیر	دوست‌توان تصمیمات مدیریت محور	دوست‌توانی یادگیری سازمانی	انعطاف‌پذیری استراتژیک	جذر (AVE)
دوست‌توان تصمیمات مدیریت محور	۰/۸۹۴			۰/۸۹
دوست‌توانی یادگیری سازمانی	۰/۷۵۲	۰/۸۷۹		۰/۸۸
انعطاف‌پذیری استراتژیک	۰/۶۷۸	۰/۶۸۱	۰/۸۵۰	۰/۸۵

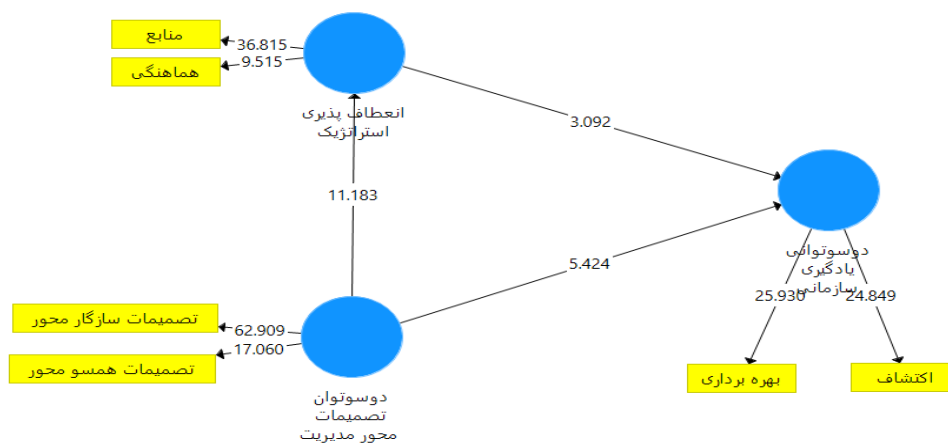
جداول ۱ و ۲ نشان دهنده آن است که، ابزار اندازه‌گیری از روایی و پایایی، مناسبی برخوردارند.

۴. یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS بهره گرفته شده است. در ادامه خروجی‌های حاصل از نرم‌افزار و تحلیل آنها آورده شده است.



نمودار ۲. ضرایب مسیر مدل



نمودار ۳. نتایج آزمون t

قابل ذکر است ارزش t ، معنادار بودن اثر متغیرها را بر هم نشان خواهد داد. اگر ارزش t ، بیشتر از $1/96$ باشد حاکی از آن دارد که اثر معنادار و مثبت است، اما اگر ارزش t ، بین $1/96$ تا $-1/96$ باشد نشان از آن دارد که هیچ اثر معناداری بین متغیرها اصلاً وجود ندارد، همچنین اگر ارزش t ، از $1/96$ - کوچکتر باشد به معنای آن است که اثر منفی و معناداری بین متغیرها وجود دارد. ضرایب مسیر اگر بتوانند بیشتر از $0/6$ شود نشان از آن دارد که ارتباطی قوی بین متغیرها وجود دارد، اما اگر ضریب مسیر بین $0/3$ تا $0/6$ باشند، حکایت از آن دارد که بین متغیرها ارتباط متوسطی برقرار است و سرانجام اگر ضریب مسیر کمتر از $0/3$ شود به معنای ای است که ارتباط ضعیفی بین متغیرها برقرار است (چین^۱، ۲۰۰۳). در ادامه خلاصه نتایج فرضیه‌های پژوهش به طور مختصر در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول ۳: خلاصه نتایج حاصل از آزمون فرضیات

مسیر		ضریب مسیر	ارزش آزمون T	سطح معناداری	میزان تأثیر
دوستوان تصمیمات مدیریت محور	<=	دوستوانی یادگیری سازمانی	۰/۵۳۹	معنادار	متوسط
دوستوان تصمیمات مدیریت محور	<=	انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۶۷۸	معنادار	قوی
انعطاف پذیری استراتژیک	<=	دوستوانی یادگیری سازمانی	۰/۳۱۶	معنادار	متوسط

طبق جدول فوق که بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات پژوهش است می‌توان گفت که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر $0/539$ و مقدار $t/424$ ، نشان می‌دهد که دوستوان تصمیمات مدیریت محور بر دوستوانی یادگیری سازمانی تأثیر معنادار و قوی دارد. طبق جدول فوق نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها، متغیرها بر هم تأثیر دارند. در ادامه برای بررسی تأثیرات متغیر میانجی لازم است تا اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم بررسی شوند (جدول ۴).

جدول ۴: تفکیک اثرات کل، مستقیم و غیرمستقیم

روابط	اثرات مستقیم	اثرات غیرمستقیم	اثرات کل
دوستوان تصمیمات مدیریت محور ← دوستوانی یادگیری سازمانی	۰/۵۳۹	۰/۲۱۴	۰/۷۵۳
دوستوان تصمیمات مدیریت محور ← انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۶۷۸	-----	۰/۶۷۸
انعطاف پذیری استراتژیک ← دوستوانی یادگیری سازمانی	۰/۳۱۶	-----	۰/۳۱۶

همان‌طور که جدول فوق آورده شده، نتایج نشان دهنده پیش بینی متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است همچنین آزمون سوبل متغیر نیز تایید شد، چرا که طبق گفته داوری و رضازاده، (۱۳۹۶) اگر تست سوبل از $1/96$ ، بیشتر باشد به احتمال $0/95$ نقش میانجی تایید خواهد شد. مرادی و میرالماسی، (۱۳۹۶) طبق ارزیابی شمول واریانس^۲ متغیر میانجی دارای اثر جزئی $0/80 \geq 0.38 \geq 0.20$ می‌باشد. تننهاوس و همکاران^۳ (۲۰۰۴) برازش کلی مدل از طریق معیار GOF^4 نشانگر برازش قوی مدل پژوهش است چرا که وتزلز و همکاران^۵ (۲۰۰۹) سه مقدار 0.25 ، 0.36 و 0.36 را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند.

جدول ۵: نتایج برازش کلی مدل با معیار GOF

متغیرهای درون‌زا	R^2	Communality	GOF
انعطاف پذیری استراتژیک	۰/۶۲۰	۰/۲۹۶	$GOF = \sqrt{0.54 * 0.25} = 0.37$
دوستوانی یادگیری سازمانی	۰/۴۶	۰/۲۰۴	

¹ Chin

^۲ فرمول واریانس در حقیقت نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل است. یعنی

$VAF = (a \times b) / (a \times b) + c$

³ Tenenhaus et al

⁴ Goodness of fit

⁵ Wetzels et al

۵. بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، تأثیر دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی انعطاف پذیری استراتژیک در شرکت نساجی شینباف استان سندج بود. نتایج حاکی از تایید فرضیه اول " دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی تأثیر دارد " بود. که این نتیجه با پژوهش های استلمازاسکیک و پرسنیک^۱ (۲۰۲۰) مشابهت دارد. لذا پیشنهاد می شود، تا مدیران شرکت جهت توسعه رفتارهای بازاریابی شان حتماً به دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور توجه کافی داشته باشند. چرا که می توان از طریق این دوسوتوانی به پیاده سازی همزمان یادگیری از دانش فعلی و یادگیری اکتشافی ناشی دوسوتوانی یادگیری سازمانی، پرداخت، در چنین شرایطی این دانش ها تقویت شده می توان از آن برای رسیدن به اهداف سازمانی بهره جست.

نتایج فرضیه دوم نیز بیان کرد که انعطاف پذیری استراتژیک در تأثیرگذاری دوسوتوانی تصمیمات مدیریت محور بر دوسوتوانی یادگیری سازمانی نقش میانجی دارد. که این نتیجه با پژوهش استلمازاسکیک و پرسنیک (۲۰۲۰)، استلمازاسکیک (۲۰۲۰) و استلمازاسکیک و جاروبس (۲۰۱۹) مشابهت دارد. با تایید این فرضیه مدیران شرکت بایستی تصمیم گیری های مدیریت محور را طوری اتخاذ کنند که بتوانند با کمک آنها، نه تنها ایده های فعلی را بهبود بخشند بلکه بتوانند ایده های کاملاً جدیدی را نیز معرفی کنند؛ پیاده سازی چنین رویکردهایی سبب ایجاد انعطاف پذیری در شرکت در زمینه های منابع و هماهنگی خواهد شد که نتایج مطلوبی را با خود به همراه دارد. باید متذکر شویم که فعالیت هایی همچون دستیابی به منابعی که از کاربردهای جایگزین برخوردار هستند، توسعه مهارت هایی که با هماهنگ کردن فعالیت های سازمانی آن را با محیط انطباق می دهد، رقابتی نگه داشتن شرکت با استفاده از منابع و به کارگیری فرصت های جدید و نگه داشتن هزینه ها تا پایین ترین حد ممکن، برای رسیدن به یادگیری سازمانی از اهمیت زیادی برخوردار هستند. این فعالیت ها نقش یک انعطاف پذیری استراتژیک را به عنوان یک متغیر میانجی در روابط ایجاد شده بین تصمیمات مدیریت محور و یادگیری سازمانی ایفا می کنند.

در پایان و با عنایت به نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری، مدل مفهومی پژوهش، را می توان به عنوان مدل تجربی که می تواند راهنما و مبنایی برای پژوهش های علمی و عملی آینده قرار گیرد، در نظر گرفت. البته با توجه به نتایج گفته شده در فوق محدودیتی که محققین در این پژوهش با آن روبرو بودند آن است که کارکنان از ترس اینکه مبدا پاسخ به سوالات اترسویی بر وضع خدمتی و حقوق آنها داشته باشد، ممکن است سوالات را با دید محافظه کارانه پاسخ داده باشند.

منابع

- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۶). *مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*. تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- Argyris, C., Schön, D. (1978). What is an organization that it may learn? Organizational learning: A theory perspective. Addison-Wesley: Reading, MA, 8-29.
- Atuahene-Gima, K., Murray, J.Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. Journal of International Marketing, 15(2), 1-29.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. International Journal of Management Reviews, 20(1), 3-31.
- Chin, W. W. (2003). Issues and opinions on structural equation modeling. MIS Quarterly, 22(1), 7-16.
- Cyert, R., March, J. (1963). Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gibson, C.B., Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209-226.

¹ Stelmaszczyk & Pierscieniak

- Grzebyk, M., Kryński, Z. (2011). Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw: ujęcie teoretyczne. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 20, 107-117.
- Kortmann, S. (2015). The mediating role of strategic orientations on the relationship between ambidexterity-oriented decisions and innovative ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 666-684.
- Levinthal, D.A., March, J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Levitt, B., March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-338.
- Liu, Y., Li, Y., Wei, Z. (2009). How organizational flexibility affects new product development in an uncertain environment: Evidence from China. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 18-29.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Nadkarni, S., Narayanan, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility and firm performance. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270.
- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Olejniczak, K., Rok, J., Płoszaj, A. (2012). Organizacyjne uczenie się i zarządzanie wiedzą - przegląd koncepcji, In: Olejniczak, K. (red.), Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 61-107.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A.B., Bou-Lluisar, J.C. (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2075-2093.
- Schilling, J., Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337-360.
- Schulz, M. (2002). *Organizational learning*. J.A.C. Baum, ed. Companion to Organizations. Blackwell, Oxford, UK, 415-441.
- Shimizu, K., & Hitt, M.A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 44-59.
- Star, J.R., Seifert, C. (2006). The development of flexibility in equation solving. *Contemporary Educational Psychology*, 31(3), 280-300.
- Stelmaszczyk, M. (2020). Wpływ zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa na jego elastyczność strategiczną. Wyniki badań empirycznych. In: G. Urbanek, S. Grzegorzczak (red.). Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej. Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej, 67-79.
- Stelmaszczyk, M. (2020). How absorptive capacity and organizational learning orientation interact to enable innovation capability: an empirical examination. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 7-32. 612-622.
- Stelmaszczyk, M. & Pierscieniak, A., (2020). Strategic Flexibility as a Mediator in Relationship between Managerial Decisions and Organizational Learning: Ambidexterity Perspective. *European Research Studies Journal*, 2020(4)
- Stelmaszczyk, M., & Jarubas, A. (2019). Podejście ambidexterity w odniesieniu do wymiany wiedzy i ochrony wiedzy w kontekście zdolności absorpcyjnej. *E-Mentor*, 2(79), 68-78.
- Tenenhaus, M., Amato, S. and Vinzi, V.E. (2004) A Global Goodness-of-Fit Index for PLS Structural Equation Modelling. *Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting*, 1, 739-742.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. and Oppen, C.V., (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1), pp. 177-195.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Nowe spojrzenie. PWE, Warszawa.
- Zhou, K.Z., Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561.