



اولین کنفرانس ملی

انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

## ارائه الگوی استراتژی‌های آموزش و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های صنایع سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز

زهرا هیبت اله پور<sup>۱\*</sup>، یدالله مهرعلی‌زاده<sup>۲</sup>

۱- دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز

۲- استاد، مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید چمران، اهواز

\*Email: Zahra.heybat@gmail.com

### چکیده

مقاله حاضر با هدف ارائه الگوی استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های سلولزی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز تدوین شده است. با بهره‌گیری از روش پژوهش آمیخته و روش جمع‌آوری داده‌های مثلثی یعنی تحلیل اسناد شرکت‌ها، پرسشنامه و مصاحبه نیمه باز این مطالعه اجرا شده است. در بخش کمی با بهره‌گیری از پرسشنامه استاندارد ۴۳ سؤالی استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) واتکینس و همکاران (۱۹۹۶) و پرسشنامه استاندارد ۲۳ سؤالی نوآوری کارآفرینانه گوندای و همکاران (۲۰۱۱) و در بخش کیفی با روش داده بنیاد الگوی پارادایمی توسعه منابع انسانی در شرکت‌های سلولزی استخراج گردید. نتایج بدست آمده نشان داد بین استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در شرکت‌های سلولزی موجود در صنعتی شهر اهواز همبستگی معنی‌داری وجود دارد. همچنین تحلیل واریانس یک راهه نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی چهارگانه شهر اهواز بر اساس استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) ، نوآوری کارآفرینانه وجود ندارد. همچنین عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای توسعه منابع انسانی و پیامدهای استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) در صنایع سلولزی شناسایی شدند.

کلید واژگان

استراتژی‌های توسعه منابع انسانی، انقلاب صنعتی چهارم، شرکت‌های سلولزی

## Presenting a model of organizational teaching and learning strategies (education) and entrepreneurial innovation in the era of the fourth industrial revolution in cellulose industry companies in industrial towns of Ahvaz

Zahra Heybatallahpour<sup>1\*</sup>, Yadollah Meralizadeh

<sup>1</sup>- Phd, Educational Management, Islamic Azad University, Ahvaz Branch, Ahvaz.

<sup>2</sup>- Professor, Educational Management, Shahid Chamran University, Ahvaz

\* Email: Zahra.heybat@gmail.com

### Abstract

The present article has been compiled with the aim of presenting a model of organizational teaching and learning strategies (education) and entrepreneurial innovation in the era of the fourth industrial revolution in cellulose companies located in the industrial towns of Ahvaz. Using a mixed research method and a triangular data collection method, ie corporate document analysis, a questionnaire and a semi-open interview, this study was conducted. In the quantitative part using the standard questionnaire of 43 questions of organizational teaching and learning strategies (education) Watkins et al. (1996) and the standard questionnaire of 23 questions of entrepreneurial innovation Gundai et al. (2011) and in the qualitative part with the data method of the pattern foundation The paradigm of human resource development in cellulose companies was extracted. The results showed that there is a significant correlation between organizational teaching and learning strategies (training) and entrepreneurial innovation in cellular companies in the industrial city of Ahvaz. Also, one-way analysis of variance showed that there is no significant difference between

cellulose companies in the four industrial towns of Ahvaz based on organizational teaching and learning strategies (education), entrepreneurial innovation. Also, causal factors, background conditions, interventionist conditions, human resource development strategies and consequences of organizational teaching and learning strategies (training) in the cellulose industry were identified.

**Keywords (Style: Keywords Title)**

Human Resource Development Strategies, The Fourth Industrial Revolution, Cellulose Companies

### مقدمه

آنچه اقتصاد جهانی را بیش از پیش از پیش مطرح می‌کند، بازارهای کار ملی و بین‌المللی است که هر روز تغییر می‌کند. امروزه تمامی کشورهای جهان در تلاش هستند تا با ایجاد نظام‌های اقتصادی مناسب، منابع و امکانات خود را مورد استفاده بهینه قرار دهند. شهرک‌های صنعتی با هدف ایجاد هماهنگی و استفاده مطلوب از امکانات زیربنایی و ارائه خدمات مناسب و ضروری برای متقاضیان سرمایه‌گذاری در زمینه تولیدات صنعتی ایجاد شده‌اند و به همین دلیل از مهمترین بخش‌های اقتصادی جامعه تلقی می‌شوند [۱]. با توجه به نقش انکارناپذیر شهرک‌های صنعتی در اشتغال، توجه به مفاهیم مرتبط با نوآوری و کارآفرینی برای واحدهای فعال در این شهرک‌ها بسیار حائز اهمیت است. با توجه به تغییرات اساسی در ساختارهای اقتصادی، جهانی شدن و تغییر و نوآوری به عنوان یکی از ویژگی‌های عصر حاضر در حوزه تولید از یک سو و اهمیت روزافزون ابداع، نوآوری و خلق محصولات جدید از سوی دیگر لزوم برخورداری از نگرش کارآفرینانه هر چه بیشتر نمایان شده است [۲]. بنا به گفته [۳] چالش مهمی که بنگاه‌های تولیدی و صنعتی امروزه با آن مواجه هستند حمایت و پشتیبانی از نوآوری است. برای حمایت و پشتیبانی از نوآوری کارآفرینانه نیاز به تدوین استراتژی‌های کلان و بخشی در بنگاه‌هاست. این استراتژی به ویژه در حوزه یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) ضرورت بیشتری خواهد داشت. زیرا نوآوری کارآفرینانه به طور گسترده‌ای تابعی از فرایندهای یادگیری و تجربه‌اندوزی از بازار، رقبا، ذینفعان، مشتریان، کارکنان، مصرف‌کنندگان و جامعه است. از سوی دیگر تا کنون بنگاه‌های تولیدی و صنعتی با چند انقلاب از جمله انقلاب صنعتی اول، دوم، سوم و چهارم مواجه بوده‌اند. تعبیر انقلاب صنعتی چهارم، نخستین بار در کنفرانس داووس سال ۲۰۱۶ به کار گرفته شد. انقلاب صنعتی چهارم را می‌توان با گسترده‌ای از فناوری‌های نوین تعریف نمود. این انقلاب، جهان‌های فیزیکی، دیجیتالی و زیستی را به یکدیگر هم جوش داده و بر همه رشته‌ها، اقتصاد و صنایع، اثر خود را فرود می‌آورد. پایه‌های انقلاب صنعتی چهارم، انقلابی دیجیتالی است که بر اساس شیوه‌های نوینی تدوین گردیده که فناوری‌ها می‌توانند در جوامع نفوذ یافته، لانه‌گزیده و حتی در بدن انسان کاشته شوند [۴]. از چهارمین انقلاب صنعتی انتظار می‌رود زمینه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی فعلی را تغییر شکل دهد و نتایج خیره‌کننده‌ای داشته باشد [۵]. نظر به تحولات ناشی از انقلاب صنعتی چهارم و نقش ویژه شرکت‌های صنایع سلولزی فعال در شهرک‌های صنعتی و عملکرد آنها طی برنامه‌های توسعه کشور، توجه به موضوع یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه از اهمیت خاصی برخوردار است. لذا تحقیق حاضر درصدد الگویی برای استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های صنایع سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز ارائه دهد.

### مبانی نظری پژوهش

#### ۱-۲- انقلاب‌های صنعتی چهارم

انقلاب صنعتی چهارم بعد از انقلاب صنعتی سوم مبتنی بر نیروی انسانی و نیروی کار بود. در حال حاضر، انقلاب صنعتی چهارم زندگی روزانه مردم را تغییر داده است [۶]. انقلاب صنعتی چهارم سناریوی جدید ناشی از همگرایی فناوری‌های نوظهور مختلف است که امکان انتقال به یک دوره دیجیتال را فراهم می‌کند که در کارخانه‌ها یک محیط هوشمند را معرفی می‌کنند که در آن ماشین‌ها، دستگاه‌ها و محصولات بهم پیوسته می‌شوند تا سازگار و انعطاف‌پذیر

## اولین کنفرانس ملی

### انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

باشند و به سرعت به تغییرات بازار پاسخ دهند [۷]. در واقع می‌توان گفت انقلاب صنعتی چهارم به کاربرد سیستم‌های سایبری- فیزیکی اشاره دارد که شامل نوآوری‌های عمده متعددی در فناوری دیجیتال مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا، استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها، محاسبات ابری، رباتیک پیشرفته و تجهیزات تولید هوشمند می‌شود. چنین سیستم‌هایی قادر به تبادل مستقل از اطلاعات، راه‌اندازی اقدامات، کنترل یکدیگر به طور مستقل هستند [۸].

#### ۲-۲- یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش)

در دنیای رقابتی، یاددهی و یادگیری نقطه آغاز است و سازمان‌ها برای مطابقت با تغییرات محیطی به بهره بردن از فرایند یاددهی و یادگیری ملزم هستند [۹]. شروع کردن فرایندهای یادگیری در سازمان‌ها از نیاز به تغییر در اهداف و روش‌های دستیابی آنها ناشی شده است. این نیاز می‌تواند ناشی از تهدیدها و بحران‌های ناشی از بروز تغییر باشد که انگیزه قوی برای تغییر ایجاد می‌کند [۱۰]. یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) به عنوان رویه‌ای تعریف شده است که سازمان‌ها آن را یاد می‌گیرند به گونه‌ای که بتوانند با توجه تغییراتی عکس‌العمل مناسب نشان داده و باعث حفظ یا بهبود نتایج می‌دهد [۱۱]. هشت عامل مهم اهمیت یاددهی و یادگیری در قرن ۲۱ عبارتند از: جهانی شدن و اقتصاد جهانی، فناوری، تحول دنیای کار، نفوذ فزاینده مشتری، مطرح شدن یادگیری به منزله دارایی عمده سازمانی، نقش‌ها و انتظارات در حال تغییر کارکنان، تنوع و تحرک نیروی کار، تغییر و آشوب‌های به سرعت در حال گسترش [۱۲].

#### ۲-۳- نوآوری کارآفرینانه

احتمالاً اولین تعریف نوآوری در اواخر دهه ۱۹۲۰ توسط شومپتر<sup>۱</sup> ابداع شد، که تأکید کرد که نوآوری خروجی‌های جدیدی، بازار جدید، منبع جدید، یک ساختار سازمانی جدید است [۱۳]. کارآفرینی نیز پدیده‌ای پیچیده است که به عنوان یک فرآیند مستمر اجتماعی تلقی می‌شود و فرایندی تعاملی، آموزشی، تلفیقی، ابتکاری، در حال ظهور و منطقی یا شبکه‌ای از روابط، تعاملات و تأثیرات چند وجهی میان افراد، فرصت‌ها و کسب و کارها است [۱۴-۱۵]. کارآفرینی عملی خلاقانه و یک نوع نوآوری است. در سال ۱۹۳۴، شومپتر برای نخستین بار الگویی برای رابطه‌ای میان کارآفرینان و نوآوران ارائه کرد و کارآفرین را به عنوان نوآور مطرح نمود. وی معتقد بود کارآفرینان مولد نوآوری‌ها هستند. مفهوم کارآفرین به عنوان نوآور، زیربنای الگوی کارآفرین را تشکیل می‌دهد که در آن نقش کارآفرین در فرآیند نوآوری پررنگ شده است. بر اساس این الگو، تنها فردی که یک شرکت جدید را بر مبنای یک ایده جدید بنا می‌کند، می‌تواند کارآفرین نامیده شود [۱۶]. نوآوری کارآفرینانه یکی از مباحثی است که امروزه علاقه دانشجویان را برانگیخته است و بر ایجاد نوآوری در فعالیتهای کارآفرینانه تأکید دارد [۱۷].

#### ۲-۴- پیشینه تحقیق

[۱۸] بیان کرد یادگیری‌گرایی سازمانی بر روی شناسایی فرصت و کارآفرینی سازمانی و شناسایی فرصت بر روی کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و مستقیم و معنی‌داری دارد. [۱۹] اظهار داشتند که یادگیری سازمانی بر آموزش کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. [۲۰] به این نتیجه رسیدند که بین قابلیت یادگیری بازار و کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی رابطه معنادار و خطی وجود دارد. بین کارآفرینی سازمانی و نوآوری سازمانی نیز رابطه خطی و معنادار مشاهده شده است. [۲۱] بیان داشتند که بین یادگیری سازمانی با ابعاد نوآوری سازمانی (نوآوری تولیدی، نوآوری فرایندی و نوآوری اداری) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. [۲۲] به این نتیجه دست یافتند که کارآیی و ریسک‌پذیری کارآفرینی با نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط ارتباط دارد و یادگیری سازمانی

<sup>۱</sup> Schumpeter

## اولین کنفرانس ملی

### انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

نقش تعدیلگر در رابطه بین گرایش به کارآفرینی و نوآوری داشت. از نظر [۲۳] یک فرهنگ نوآورانه بر هماهنگی سازمانی و یادگیری سازمانی تأثیر می‌گذارد. همکاری‌های خارجی در نوآوری با نقش میانجی یادگیری سازمانی به عنوان عاملی در توزیع و تفسیر دانش خارجی جدید توسط کارکنان برای اطمینان از کسب نوآوری اثرگذار بود. از نظر [۲۴] یک سیستم کاری با کارایی بالا اثر تعدیل‌کننده متفاوتی در یادگیری بهره‌بردار و اکتشافی دارد. همچنین گرایش به کارآفرینی نقش میانجی در تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد شرکت نشان داد. [۲۵] به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی و عملکرد کسب و کار نتیجه‌ای از گرایش به کارآفرینی هستند. تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد کسب و کار تا حدودی مرتبط با نقش میانجی یادگیری سازمانی است. در جمع‌بندی سوابق و ادبیات موجود، ذکر این نکته لازم است که استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) با نوآوری کارآفرینانه رابطه دارد؛ ولی شدن و میزان ارتباط آن و نیز در مقایسه شهرک‌های صنعتی مختلف یکسان نبوده است. بر این اساس هدف تحقیق حاضر ارائه الگوی استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز می‌باشد.

#### ۵-۲- هدف کلی

هدف از این تحقیق شناسایی و ارائه الگوی استراتژی‌های توسعه منابع انسانی در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های سلولزی مستقر در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز است.

#### هدف‌های فرعی:

۱. شناسایی و بررسی وضعیت نوآوری کارآفرینانه بر اساس زیر مؤلفه‌های آن (نوآوری محصول، نوآوری فرآیند، نوآوری بازاریابی، نوآوری سازمانی) در شرکت‌های سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز
۲. شناسایی و بررسی وضعیت استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) با توجه به زیر مؤلفه‌های آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی، یادگیری سیستمی، یادگیری توانمندساز، یادگیری پیوندی و یادگیری راهبری) در شرکت‌های سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز
۳. بررسی همراستایی یا تفاوت‌های بین استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز
۴. شناسایی عوامل علی و تأثیرگذار، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای بهبود، پیامدهای بهبود و نهایتاً تدوین الگوی تبیین‌کننده رویکرد مدیران نسبت فرایندهای یاددهی و یادگیری (آموزش و توانمندسازی حرفه‌ای) کارکنان در شرکت‌های صنعتی کوچک و متوسط شرکت‌های سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز

#### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر در مرحله اول از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی بوده و از داده‌های کمی استفاده نموده است. این مرحله تحقیق بر اساس نوع تحقیق کمی تلاش شده تا وضعیت نوآوری کارآفرینانه شرکت‌ها و همچنین وضعیت یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) در شرکت‌های سلولزی موجود در چهار شهرک صنعتی شهر اهواز بررسی و شناسایی گردد. در این قسمت از روش تحقیق پیمایشی از نوع همبستگی استفاده شد. روش همبستگی میزان ارتباط متغیرهای مورد بررسی را به صورت کمی توصیف می‌کنند. تحقیق حاضر در مرحله دوم از حیث هدف، یک تحقیق اکتشافی و تبیینی و از حیث نتیجه، توسعه‌ای محسوب شده و از داده‌های کیفی استفاده شده است. استراتژی تحقیق در مرحله دوم روش کیفی از نوع داده بنیاد است. جامعه آماری مدیران و کارکنان شرکت‌های سلولزی مستقر در چهار

## اولین کنفرانس ملی انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

شهرک صنعتی اهواز تشکیل شده است. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند و گلوله برفی بوده که در آن یک شرکت‌کننده در تحقیق ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. ۴۹ نفر پس از اشباع نظری در این بخش انتخاب گردیدند. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد ۴۳ سؤالی استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) [۲۶] و پرسشنامه استاندارد ۲۳ سؤالی نوآوری کارآفرینانه [۲۷] استفاده شد. پرسشنامه‌ها پس از تأیید روایی و پایایی توسط چند تن از اساتید و مدیران ارشد ۱۰ شرکت در شهرک‌های صنعتی اهواز بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بین شرکت‌های سلولزی موجود در چهار شهرک اهواز توزیع گردید. در بخش کمی از آزمون همبستگی پیرسون و آنوا بهره گرفته شد. تجزیه و تحلیل در این قسمت با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ انجام شد. در مرحله کیفی ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه باز استفاده شده است مصاحبه در ۵ سؤال کلی در رابطه با مهمترین عوامل علی و تأثیرگذار، مهمترین شرایط مداخله‌گر، مهمترین بسترها و زیرساخت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و فناوری رویکرد مدیران، راهبردهای بهبودی و پیامدهای راهبردها پرسیده شد. مصاحبه‌ها ضبط و بعد از آن استخراج و مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گردید.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

**نتایج بخش کمی:** در بیان مسأله بیان گردید که هدف از این تحقیق ارائه الگویی برای تدوین استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت‌های سلولزی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز است. بر این اساس در بخش کمی فرضیه‌های زیر آزمون گردید:

جدول ۱ بررسی همبستگی بین وضعیت نوآوری کارآفرینانه و استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) در

شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز

متغیر مستقل	نوآوری محصول		نوآوری فرآیند		نوآوری بازاریابی		نوآوری شرکت		نوآوری کارآفرینانه	
	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری	ضریب همبستگی	سطح معناداری
مؤلفه یادگیری مداوم سازمانی	۰/۱۸۵	۰/۳۳۶	۰/۲۸۷	۰/۱۳۱	۰/۳۵۱	۰/۰۶۲	۰/۴۱۹*	۰/۰۲۴	۰/۳۹۹*	۰/۰۳۲
مؤلفه یادگیری تحقیق و جستجو و گفت و شنود سازمانی	۰/۰۶۸	۰/۷۲۷	۰/۰۴۷	۰/۸۰۷	۰/۳۷۴*	۰/۰۴۶	۰/۲۶۶	۰/۱۶۳	۰/۲۳۷	۰/۲۱۵
مؤلفه یادگیری تیمی سازمانی	۰/۱۹۰	۰/۳۲۳	۰/۲۵۳	۰/۱۸۵	۰/۱۹۶	۰/۳۰۷	۰/۲۷۷	۰/۱۴۵	۰/۲۹۲	۰/۱۲۴
مؤلفه یادگیری سازمانی	۰/۲۴۲	۰/۲۰۷	۰/۳۳۵	۰/۰۷۶	۰/۲۵۰	۰/۱۹۱	۰/۳۰۹	۰/۱۰۲	۰/۳۵۸	۰/۰۵۶
استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش)	۰/۲۳۶	۰/۲۱۸	۰/۳۲۳	۰/۰۸۷	۰/۳۳۵	۰/۰۷۶	۰/۳۸۱*	۰/۰۴۱	۰/۴۰۴*	۰/۰۳۰

## اولین کنفرانس ملی انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

همانگونه که از جدول (۱) مشاهده می‌شود بین استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در شرکت‌های سلولزی موجود در صنعتی شهر اهواز همبستگی معنی‌داری وجود دارد ( $P < 0/000$ ). پس فرضیه تأیید می‌گردد. یعنی می‌توان گفت با بهبود استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) می‌توان موجب بهبود نوآوری کارآفرینانه گردید. همچنین بین از بین مؤلفه‌ها تنها بین مؤلفه یادگیری مداوم فردی و نوآوری کارآفرینانه در شرکت‌های صنعتی شهر اهواز همبستگی معنی‌داری مشاهده گردید ( $P < 0/000$ ).

جدول ۲ تحلیل واریانس یک راهه برای بررسی تفاوت بین شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی چهارگانه شهر اهواز بر اساس استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش)

متغیرها	بخش‌های عمده صنعت	میانگین	انحراف معیار	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	نسبت F	سطح معناداری
آموزش (یادگیری سازمانی و یاددهی و یادگیری فردی)	شهرک صنعتی ۱	۳/۲۹	۰/۲۵	۱/۳۵۴	۳	۰/۴۵۱	۲/۵۰۳	۰/۸۲۰
	شهرک صنعتی ۲	۳/۱۳	۰/۴۱					
	شهرک صنعتی ۳	۳/۴۹	۰/۴۹					
	شهرک صنعتی ۴	۳/۹۰	۰/۵۲					

بر اساس جدول (۲) تحلیل واریانس یک راهه نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی چهارگانه شهر اهواز بر اساس استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) وجود ندارد.

جدول ۳ تحلیل واریانس یک راهه برای بررسی تفاوت بین شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی چهارگانه شهر اهواز بر اساس نوآوری کارآفرینانه

متغیرها	بخش‌های عمده صنعت	میانگین	انحراف معیار	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	نسبت F	سطح معناداری
کارآفرینانه (نوآوری)	شهرک صنعتی ۱	۳/۳۰	۰/۵۹	۲/۵۵۷	۳	۰/۸۵۲	۲/۹۴۱	۰/۰۵۳
	شهرک صنعتی ۲	۳/۵۷	۰/۶۷					
	شهرک صنعتی ۳	۴/۰۱	۰/۳۱					
	شهرک صنعتی ۴	۴/۱۷	۰/۱۸					

بر اساس جدول (۳) تحلیل واریانس یک راهه نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی چهارگانه شهر اهواز بر اساس نوآوری کارآفرینانه وجود ندارد.

**نتایج بخش کیفی:** مصاحبه‌های به عمل آمده با مدیران و کارکنان شرکت‌های غذایی شهرک‌های صنعتی شهر اهواز به صورت کدهای باز، محوری و انتخابی در پنج بخش پدیده مرکزی و شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و نهایتاً پیامد آنها در شکل پارادایمی زیر ارائه شده است.

یکی از مدیران شرکت‌های سلولزی در زمینه موانع تولید بیان داشت: "... اعمال تحریم‌های ظالمانه آسیب‌هایی به تولید استان و شرکت ما وارد ساخته است. یکی از نتایج آن را عدم دسترسی به برخی مواد اولیه دانست و گفت: موانع ایجاد شده در تأمین تجهیزات و خرید ماشین‌آلات مدرن از دیگر پیامدهای منفی تحریم‌هاست". بازایابی و بازاریابی از دیگر مسائلی بود که کارشناسان شرکت‌های سلولزی بر آن اصرار داشتند. آنها معتقد بودند بازار ۶ میلیونی استانی و ۸۰

## اولین کنفرانس ملی

### انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

میلیونی داخل کشور نیازمند آن است که برنامه‌ریزی و ایجاد ظرفیت به منظور تأمین نیاز بازار داخل و حضور تاثیرگذار در بازارهای بین‌المللی و صادرات محوری، در اولویت قرار داده شود". مدیران شرکت‌ها وجود رانت و فساد در واردات بی‌رویه را مسأله مهمی در رشد اقتصادی شرکت‌های سلولزی بیان داشتند. یکی از شرکت‌های با سابقه بیش از ۲۰ سال اظهار داشت: "... دستورات وزارت صمت در ورود کالای مشابه تولید داخل به کشور به کالای ایرانی آسیب جدی وارد کرده است. ورود محصولات بهداشتی، و آرایشی، موجب تضعیف نظام تولید داخل کشور و استان شده است. چنین حجم وارداتی در حالی صورت می‌گیرد که ما هم امکانات فنی، هم کیفیت و هم نیروی انسانی را استخدام و تربیت و آموزش دیده در دسترس داریم".

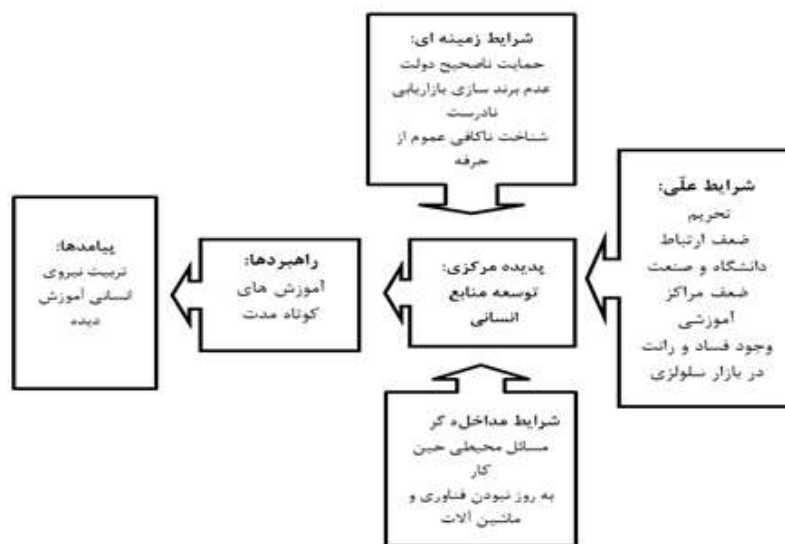
بعضی از مدیران از ضعف ارتباط دانشگاه و صنعت و نارسایی مهارت و دانش فنی دانش آموختگان دانشگاه‌ها مطالبی بیان داشتند. آنها معتقد بودند ضرورت پیوند و ارتباط واقعی و عمل‌گرای دانشگاه و صنعت در شهرک‌ها و استان بالاست اما هم اکنون چنین ظرفیتی در دانشگاه‌های استان دیده نمی‌شود. با وجود اینکه کیفیت آموزشی در کشور ما بسیار پائین است. اما با تلاش و کوشش و دلسوزی صنعتگران ما برای برند سازی و تقویت کیفیت کالاهای تولیدی تقلا می‌کنیم". همچنین بیان شد: "... تربیت فارغ التحصیلان فاقد تخصص در دانشگاه‌ها و رواج مدرک‌گرایی در کشور امکان کیفی سازی و جذب نیروی متخصص را از صنعت از ما سلب کرده است. ما برای پیدا کردن یک نیروی متخصص باید خیلی هزینه کنیم و بعد از تربیت به راحتی از استان می‌رود. در استان مراکز آموزشی ضعیف هستند. دانشگاه فقط دنبال درآمد است و دغدغه تولید ندارد". در ادامه جمع‌بندی نتایج مصاحبه‌ها نشان داده شده است:

جدول ۴ مقوله‌های استخراج شده از طبقه‌بندی صنعتی سلولزی

مقوله محوری	کدهای آزاد
وجود تحریم	دشواری ناشی از تحریم
واردات بی‌رویه و سیاست‌های نادرست حمایتی دولت	وجود رانت و فساد در واردات و سیاست‌گذاری رانیت دولتی
عدم برند سازی	ضعف ساختارهای لازم برای برندسازی تولیدات
مسائل محیطی حین کار	مشکلات محیطی مثل: قطع برق، قطع آب و ... - کمبود نیروی انسانی متخصص - عقب افتادن سفارشات به وسیله مشکلات محیطی که رخ می‌دهد- هر نفر مسئول یک کار است وقتی یک نفر غایب باغشد، کار لنگ می‌شود- دستگاه‌ها در موقع کار، عملکرد رضایت بخشی نداشته باشند- شخصی که ایرادات کار را رفع کند نداریم- نبود تأمیرکار مناسب
درخواست‌های شخصی کارکنان	هرچه کار بیشتر باشد افراد دستمزد بالاتری طلب می‌کنند- کارکنان درخواست فضای بزرگتر و محیط آرامتر دارند- وقت استراحت کافی برای کارگران- اضافه کاری یا شیفت‌های اضافه- معمولاً خانم‌ها استخدام می‌شوند- اختصاص بیمه برای افراد ماندگار-
بیکاری	کمبود کار موجب حذف افراد می‌شود- کمبود نیروی متخصص برای کار- فردی که دستگاه را سرویس دهی کند نداریم- کار وقتی لنگ می‌شود زمانی که دستگاه‌ها مشکل دارند، ما مجبوریم سفارشات را به شهرهای بزرگتر انتقال دهیم- خوزستان مشکلات تولیدی زیادی دارد- معمولاً با کمبود نیروی زیاد مواجه هستیم-
تهیه امکانات مناسب کار	تهیه وسایل با کیفیت- اضافه حقوق و در نظر گرفتن اشانتیون در زمان سطح بالای کار- در نظر گرفتن تایم استراحت بیشتر- گاهی آنها را به گردش دسته جمعی می‌بریم- ایجاد فضای صمیمانه و جو دوستانه- افراد راحت هستند و نظرات خود را بیان می‌کنند- اگر جایی ایراد داشته باشیم با توجه به حرف کارگران آنها برطرف می‌کنیم- تهیه وسایل متنوع همراه با دفترچه راهنما- از طرح

## اولین کنفرانس ملی انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

مقوله محوری	کدهای آزاد
	های جدید همراه با ژورنال استفاده شود- نبود مکان مناسب برای آموزش مستقیم افراد در شرکت خودمان- این فضای آموزشی برای افراد در اختیار نداریم
شناخت ناکافی عموم از حرفه	بومی سازی تولیدات استانی- همکاری بانک ها با شرکت ها و تولیدی های پوشاک- n کمی از کل شرکت های تولیدی که در استان وجود دارند، در مناقصه شرکت می کنند- در خوزستان به تولیدی های داخل استان اهمیت داده نمی شود
ضعف ارتباط دانشگاه و صنعت	نارسایی دانش و مهارت دانش آموختگان دانشگاهی، قطع ارتباط دانشگاه با صنعت، عدم دغدغه دانشگاه برای رشد تولیدات صنعتی استان
آموزش های کوتاه مدت	افراد حین کار صبوری به خرج دهند- کار خود را سرسری انجام ندهند- با حوصله و دقت کار خود را تمام کنند- افزایش کارایی افراد- افزایش یادگیری افراد- افزایش n کارهای محوله به افراد- کیفیت بالاتر محصولات- سریعتر آماده شدن محصولات- افراد در کار خود زبردست می شوند- برگزاری جلسه های گفتگو- مشخص کردن وظایف و انتظاراتی که از کارگران و کارکنان داریم- اگر شخص دچار مشکل شد خصوصی به مشکل وی رسیدگی می شود
تربیت نیروی انسانی آموزش دیده	از n استخدام افراد کاهش می یابد- نیاز به نیروی انسانی جدید و در نتیجه تکرار آموزش ها از ساده به پیچیده- هرچه n مربی ها بیشتر باشد، آموزش افراد بهتر انجام می شود- افراد مهارت های اولیه را دارا باشند-



شکل ۱ الگوی پارادایمی طبقه صنعتی سلولزی

### نتیجه گیری

هدف از این تحقیق ارائه الگوی استراتژی های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت های سلولزی موجود در شهرک های صنعتی شهر اهواز است. نتایج بدست آمده از مطالعه حاضر نشان می دهد بین استراتژی های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) و نوآوری کارآفرینانه در عصر انقلاب صنعتی چهارم در شرکت های سلولزی موجود در شهرک های صنعتی شهر اهواز همبستگی معنی داری وجود دارد. به عبارتی برای افزایش نوآوری کارآفرینانه، مدیران این شرکت ها باید تلاش کنند تا با برنامه ریزی آموزشی میزان،



## اولین کنفرانس ملی

### انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

عمق و سطح یادگیری کارکنان شرکت‌ها را ارتقاء بخشند. نتایج این مطالعه با تحقیقات [۲۵-۱۸] همسو می‌باشد. بر اساس نتایج مصاحبه‌های کیفی مدلی برای برنامه‌ریزی آموزشی و ارتقای سطح یاددهی و یادگیری شرکت‌های سلولزی موجود در عصر انقلاب صنعتی چهارم ارائه گردید. در این مدل:

- عوامل علی و تأثیرگذار عبارتند از: تحریم؛ ضعف ارتباط دانشگاه و صنعت، ضعف مراکز آموزشی، وجود فساد و رانت در بازار سلولزی.

- شرایط مداخله‌گر مشتمل بر: مسائل محیطی حین کار و به روز نبودن فناوری و ماشین‌آلات.
- شرایط زمینه‌ای مانند: حمایت ناصحیح دولت؛ عدم برند سازی بازاریابی نادرست؛ شناخت ناکافی عموم از حرفه.
- راهبردهای بهبود یاددهی که هم اکنون توسط شرکت‌ها استفاده می‌شود عبارتند از: آموزش‌های کوتاه مدت.
- در خاتمه پیش‌بینی شده با استقرار آن راهبردها شرکت‌های سلولزی بتوانند به پیامدهایی نظیر تربیت نیروی انسانی آموزش دیده دست یابند.

برنامه‌ریزی آموزشی برای ارتقای استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) اغلب به عنوان یک تغییر در دانش سازمان تعریف می‌شود که به عنوان یک تابع تجربه رخ می‌دهد. این دانش می‌تواند خود را در تغییرات شناخت، روال‌ها و رفتارها آشکار کند. بنابراین استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) یک فرآیند است که شامل تغییر مداوم در شناخت و رفتار افراد است. استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) یک فرآیند دینامیک، پیچیده و جامع است که سازمان‌ها را با محیط خود سازگار می‌کند. استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) فرآیندی است که توسط سازمان یادگیرنده معرفی می‌شود و شامل فعالیت‌هایی همچون مشارکت در تصمیم‌گیری که برای توسعه سازمانی است. در بررسی رویکردهای استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) در شرکت‌های سلولزی به دلیل تأکید آنها بر اهمیت نوآوری و رقابتی در حال ظهور و از سوی تحریم‌های فناورانه ابعاد مختلفی از رویکردها در شرکت‌ها قابل مشاهده بود. مهمترین دغدغه مدیران شرکت‌ها افزایش دانش فنی کارکنان بود که در مطالعات گذشته تحت عنوان رویکرد فنی از آن یاد شده است. بر اساس این رویکرد موضوع استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش)، تفسیر و پاسخ به اطلاع‌رسانی اثربخشی در دو بعد بیرون و درون سازمان است. چنین رویکردی بر اهمیت یادگیری تک‌حلقه‌ای و یادگیری دو حلقه‌ای تأکید دارد. اما در بعضی از شرکت‌های صنایع سلولزی کوچک که معمولاً تحت فشارهای مختلفی مانند فشار تأمین و دسترسی به مواد اولیه، فرایند تبدیل محصول، آماده‌سازی محصول، بازاریابی، فروش و بازگشت ارز به کشور قرار دارند. در چنین شرکت‌هایی که احتمال کاهش نیروی انسانی بیشتر مشاهده می‌گردد کارکنان برای بقای خود تلاش داشتند به تقویت دانش نظری و فنی خود توجه نمایند. در چنین حالتی رویه‌هایی از یادگیری اجتماعی جریان دارد.

مهمترین موضوع بارز در برنامه‌ریزی آموزشی شرکت‌های سلولزی آن بود که جریان و فرایند یاددهی و یادگیری به دلیل تأثیرپذیری از عوامل درونی و بیرونی شرکت و بازار رقابت و شرایط تحریمی بر ترکیبی از انواع یادگیری سازمانی تک حلقه‌ای (کشف خطاها و اصلاح آنها توسط اعضای سازمان)، دو حلقه‌ای (تغییر پایگاه دانش شایستگی‌ها و کارهای عادی سازمان با کنترل فرآیندهای موجود و همچنین اصلاح فرهنگ، خط مشی‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و ساختار سازمانی) و سه حلقه‌ای (کشف جدید و دانش جدید توسط کارکنان) متمرکز شده است. به طور کلی در بررسی سطوح استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) در شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز مشخص گردید که:

- با توجه به یافته‌های تحقیق مشخص شد که نوآوری کارآفرینانه از اهمیت ویژه‌ای در تاب‌آوری شرکت‌ها و استراتژی‌های یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) شرکت‌های سلولزی موجود در شهرک‌های صنعتی شهر اهواز

## اولین کنفرانس ملی

### انجمن علمی پارک‌های علم و فناوری و مراکز رشد ایران

برخوردار بوده و مبحث نوآوری کارآفرینانه در امور سازمانی و فرآیندهای آن به طور ویژه حائز اهمیت است؛ چون سازمان‌ها و شرکت‌ها همیشه دنبال تولید کالا و خدمات جدیدی بر وفق خواسته‌های مشتریان خود هستند.

- سه رویکرد کلی برنامه‌ریزی آموزشی برای کسب دانش و مهارت از نظام آموزش رسمی (دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی)، نظام آموزش غیررسمی (شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های تخصصی مورد نیاز شرکت‌ها به صورت کوتاه مدت) و نظام آموزش آزاد (یادگیری توسط کارکنان شرکت) در شرکت‌ها مشاهده گردید.

- استراتژی‌های یادگیری و یادگیری سازمانی در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی در شرکت‌ها جریان دارد. به طور ویژه مدیران شرکت‌ها در انتخاب و جذب نیروی کار به مهارت‌ها و شایستگی‌های انطباق پذیر نیروی کار توجه داشتند و از اولویت بالایی برای آنها برخوردار بود.

- علیرغم تأکید فزاینده مدیران شرکت‌های سلولزی به مسأله آموزش و کارآموزی اما در رویکرد عملی آنها به آموزش موانعی قابل مشاهده بود: فراهم نکردن بستر لازم برای آموزش کارکنان به دلیل کمبود زمان کافی برای یادگیری و کارآموزی، فقدان کمک و یاری در راه توسعه نوآوری‌های تیم یادگیرنده، ناکافی بودن تعهد نسبت به اهداف تیم و عدم تطابق میان گفتار و کردار مدیران، کمبود حمایت آموزشی و توانمندسازی از سوی نهادها دولتی و پشتیبانی برای افزایش دانش نظری و مهارتی کارکنان و کمک به تأمین بخشی از هزینه‌های آموزش کارکنان.

در خاتمه پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده بر بررسی سهم آموزش و کارآموزی کارکنان بر عملکرد و ارزش افزوده شرکت‌های سلولزی موجود در و همچنین چگونگی هدایت نظام‌مند حمایت‌های بخش دولتی برای صیانت از نیروی کار و ارتقای دانش نظری و مهارتی آنان در راستای تداوم تولید شرکت‌ها جهت‌گیری شوند.

#### منابع

1. S. Taghikhani, A. Mir, Evaluating the performance of industrial estates and recognizing their strengths and weaknesses in Lorestan province and providing executive solutions to improve their situation, *Economic Journal*, ۶۳-۶۴: ۲۳-۳۶, ۲۰۱۶ (in Persian)
2. Y. Mehralizadeh, *Review of fourth industrial revolution developments in the world and the need to redefine industrial development strategies in iran with teaching and learning strategy*, Report of employment and entrepreneurship conference of managers of industry, mine and trade in Khuzestan province, industry, mine and trade organization Khuzestan, ۲۰۱۹ (in Persian)
3. Y. Mehralizadeh, *The need for developing entrepreneurial innovation in the competitive environment of iranian small industrial companies*, Report of the special meeting of the entrepreneurs association of Khuzestan province, General directorate of cooperatives, labor and social welfare of Khuzestan, ۲۰۱۶ (in Persian)
4. K. Schwab, (۲۰۱۶), *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*, World Economic Forum, Retrieved from <https://www.weforum.org/۰۰agenda/۲۰۱۶/۰۱/the-fourth-industrial-revolution-what-itmeans-and-how-to-respond>.
5. S. Koizumi, The light and shadow of the fourth industrial revolution, *Innovation beyond Technology*, ۴: ۶۳-۸۶, ۲۰۱۹.
6. S. Yunos, R. Din, The Generation Z Readiness for Industrial Revolution ۴٫۰, *Creative Education*, ۱۰: ۲۹۹۳-۳۰۰۲, ۲۰۱۹.
7. R. Castagnoli, G. Büchi, M. Cugno, How Industry ۴٫۰ Changes the Value Co-Creation Process, Customer Satisfaction and Sustainability, *Initiatives in the Fourth Industrial Revolution*, ۱-۱۶.
8. H.S. Ng, Opportunities, Challenges, and Solutions for Industry ۴٫۰, *Business Management and Communication Perspectives in Industry 4.0*, ۱-۲۰, ۲۰۲۰.
9. M. Haghhighinasab, L. Ghodratabadi, S. Shafi, The effect of senior managers' commitment, knowledge management and organizational learning on customer capital, *business management (management knowledge)*, ۱۱ (۲): ۳۵۷-۳۷۴, ۲۰۱۷ (in Persian)



۱۰. K.E. Sienkiewicz-Małyjurek, B. Kożuch, J. Szczygłowski, Inter-organizational learning in public safety management system, *Disaster Prevention and Management*, ۲۸ (۲): ۲۷۲-۲۸۴, ۲۰۱۹.
۱۱. A. Salas-Vallina, J. Alegre, R. Fernandez, R. Fernandez, Happiness at work and organizational citizenship behavior: Is organizational learning a missing link?, *International Journal of Manpower*, ۲۸(۳): ۴۷۰-۴۸۸, ۲۰۱۷.
۱۲. G. Mohseni Fard, G. Rezaei, A. Hosseini Rad, The Relationship between Social Capital and Intellectual Capital and Knowledge Management (Case Study: Islamic Azad University, Arsanjan Branch), *A New Approach in Educational Management*, ۴ (۳): ۱۳۹-۱۵۴, ۲۰۱۳. (in Persian)
۱۳. N. Zahoor, O. Al-Tabbaa, Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions, *Scandinavian Journal of Management*, ۳۶: ۱-۱۹, ۲۰۲۰.
۱۴. A. Varga, T. Sebestyén, N. Szabó, L. Szerb, L. Estimating the economic impacts of knowledge network and entrepreneurship development in smart specialization policy, *Regional Studies*, ۵۴ (۱): ۴۸-۵۹, ۲۰۲۰.
۱۵. M. Rezaei, R. Marzooqi, Evaluation of Entrepreneurship Components in the Experienced Curriculum of Kabul University Students, *Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences-Curriculum Planning)*, ۱۵ (۳۱): ۵۰-۶۱, ۲۰۱۶. (in Persian)
۱۶. A. Ghasemian, Innovation and Entrepreneurship in Iran, Tehran Chamber of Commerce, Industries, Mines and Agriculture, *Deputy of Economic Studies*, ۱-۱۶, ۲۰۱۴ (in Persian)
۱۷. T. González-Cruz, C. Devece, Entrepreneurial innovation, judgment, and decision-making as a virtuous process, *International Entrepreneurship and Management Journal*, ۱۴: ۲۴۵-۲۴۸, ۲۰۱۸.
۱۸. S. Khorshid, *Studying the mediating effect of opportunity identification on the relationship between learning orientation and organizational entrepreneurship*, First international conference on management, innovation and production, Qom, Payam-e-Noor University of Khuzestan, ۱-۳۱, ۲۰۱۱ (in Persian)
۱۹. R. Rostami, A. Dadfar, A. *Studying the impact of organizational learning on organizational entrepreneurship training and organizational innovation in Ardebil municipalities*, MSc in management, Islamic Azad university, Meshkinshahr branch, ۱-۱۲۶, ۲۰۱۶ (in Persian)
۲۰. A. Rahimi, N. Abbasi Rostami, F. Safari Shad, M. Nouruzi, Relationship between Market learning ability with organizational entrepreneurship and organizational innovation, *Journal of human resource studies*, ۸ (۳۰): ۸۷-۱۰۶, ۲۰۱۹ (in Persian)
۲۱. A. Shirani, M. Sadeghian Sooraki, *Investigating and Evaluating the Relationship between Organizational Learning and Organizational Innovation of Isfahan University Experts*, Fourth International Conference on New Studies in the Field of Educational Sciences and Psychology and Social Studies of Iran, Permanent Secretariat of the Conference, ۱-۱۶, ۲۰۰۹ (in Persian)
۲۲. K.Y. Wang, A. Hermens, K.P. Huang, J. Chelliah, Entrepreneurial orientation and organizational learning on SMEs' innovation, *International journal of organizational innovation*, ۷ (۴): ۷۱-۸۱, ۲۰۱۵.
۲۳. M. Martínez-Costa, D. Jiménez-Jiménez, H.A.D. Rabeh, The effect of organizational learning on inter-organizational collaborations in innovation: an empirical study in SMEs, *Knowledge Management Research & Practice*, ۱۷ (۲): ۱۳۷-۱۵۰, ۲۰۱۷.
۲۴. C. Zhu, A. Liu, A., Y. Wang, Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework, *Frontiers of Business Research in China*, ۱۳ (۱۱): ۱-۱۹, ۲۰۱۹.
۲۵. S. Mantok, H. Sekhon, F. Sahi, P. Jones, Entrepreneurial orientation and the mediating role of organisational learning amongst Indian S-SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ۱-۱۶, ۲۰۱۹.
۲۶. K.E. Watkins, V.J. Marsick, *In Action: Creating the learning organization*, ASTD Press, Alexandria, VA, ۱۹۹۶.
۲۷. G. Gunday, G. Ulusoy, K. Kilic, L. Alpkan, Effects of innovation types on firm performance, *International journal of production economics*, ۱۳۳ (۲): ۶۶۲-۶۷۶, ۲۰۱۱.