

# ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش فرایند یادگیری سازمانی

## دانشور

رفعتار

نویسندگان: دکتر وجه‌اله قربانی‌زاده\*<sup>۱</sup> و دکتر اصغر مشکی<sup>۲</sup>

۱. استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲. دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

\*E-mail: ghorbani@atu.ac.ir

### چکیده

یادگیری سازمانی فرایند به روز رسانی و تغییر الگوهای ذهنی مشترک سازمان است که از طریق اکتساب و به کارگیری اطلاعات، خلق دانش و نهادینه کردن آن در سازمان منجر به کسب مزیت رقابتی، افزایش سودآوری و در نهایت بهبود عملکرد سازمان می‌شود. به عبارت دیگر، کارکرد اصلی فرایند یادگیری سازمانی کمک به سازمان در تطابق بهتر و مؤثرتر با محیط خارجی و افزایش قدرت پایداری در محیط رقابتی است.

در این مقاله، شاخص‌های اندازه‌گیری مراحل چهارگانه فرایند یادگیری سازمانی استخراج و روایی محتوی، روایی سازه و روایی همگرا و واگرای آن با استفاده از روش‌های دلفی، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل متغیر سنجیده شده است.

شاخص‌های تأیید شده در این مقاله اجزای تشکیل دهنده ابزار سنجش فرایند یادگیری سازمانی است که می‌تواند در اندازه‌گیری میزان یادگیری سازمانی شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: فرایند یادگیری سازمانی، اکتساب اطلاعات، تبادل اطلاعات، خلق دانش، نهادینه کردن دانش

- دریافت مقاله: ۸۵/۳/۱
- ارسال به داوران:
  - ۱) ۸۵/۳/۲۷
  - ۲) ۸۵/۳/۲۷
  - ۳) ۸۵/۹/۲۱
- دریافت نظر داوران:
  - ۱) ۸۵/۹/۱۵
  - ۲) ۸۵/۳/۷۵
  - ۳) ۸۵/۱۱/۱۸
- ارسال برای اصلاحات:
  - ۱) ۸۵/۱۱/۳۰
- دریافت اصلاحات:
  - ۱) ۸۵/۱۲/۱۳
- ارسال به داور نهایی:
  - ۱) ۸۵/۱۲/۲۱
- دریافت نظر داور نهایی:
  - ۱) ۸۵/۱/۱۴
- پذیرش مقاله: ۸۶/۲/۱۹

Scientific-Research  
Journal of  
Shahed University  
Fifteen Year  
No. 29  
2008

دوماهنامه علمی - پژوهشی  
دانشگاه شاهد  
سال پانزدهم - دوره جدید  
شماره ۲۹  
تیر ۱۳۸۷

### مقدمه

سازمانی» به عنوان نیروی محرکه قدرتمندی برای موفقیت شرکت‌ها و مؤسسات به حساب می‌آید [۱]. در این میان، الگوی سازمان یادگیرنده که فرایندهای یادگیری سازمانی را به کار می‌گیرد، برای سازمان‌هایی مناسب است که در

امروزه که رقابت شدید، مرزهای قدیمی را در هم شکسته و قواعد جدیدی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند و بسیاری از سازمان‌ها با چالش عدم موفقیت مواجه اند، «یادگیری

### پیشینه موضوع

به نظر می‌رسد، واژه «یادگیری سازمانی» برای اولین بار توسط سایرت و مارچ (Cyert & March) در مطالعه اولیه آنان روی جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است [۱۱]. اما برخی بر این باورند که توجه محافل دانشگاهی به چگونگی یادگیری سازمان‌ها به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد [۱۲]. صرف نظر از تاریخ دقیق شروع بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه‌پردازان فعالیت‌های خود را روی یادگیری سازمانی متمرکز کردند [۶، ۱۳، ۱۴]. اگر چه فعالیت‌های تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ نیز روی موضوع ادامه داشت، در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌های مختلف رشته مدیریت مثل استراتژی و مدیریت تولید بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت‌الشعاع مباحث جدید مدیریتی از جمله موضوع سازمان‌های یادگیرنده قرار گرفته است. با این وجود، با توجه به قدمت موضوع و نقش به‌سزای آن در کسب موفقیت سازمان‌های مختلف، در سال‌های آغازین هزاره جدید میلادی نیز بحث یادگیری سازمانی مورد توجه بسیاری از محققین سازمان‌ها بوده و هر روزه مطالب متنوعی از آن در نشریات مدیریتی دنیا منتشر می‌شود.

### تعریف یادگیری سازمانی

همگان بر این قول متفقند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل میان رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به طور وسیع مورد پذیرش قرار گیرد، مشکل است. اما همان‌گونه که سنگ (Tsang) [۱۵] خاطر نشان کرده است، تقریباً تمام تعاریف ارائه‌شده از یادگیری سازمانی در برگرنده دو نوع تغییر «شناختی (Cognitive)» و «رفتاری (Behavioral)» هستند. جنبه شناختی تغییر با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سروکار دارد. در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد [۱۱]. وست [۱۰]

جستجوی ساختارها و فرآیندهای عقلایی برای تسریع پاسخ‌گویی، اثربخشی و کارایی مدیریت هستند [۲]. در پانزده تا بیست سال گذشته، سازمان‌ها به منظور حفظ وضعیت رقابتی خود از مفهوم کیفیت جامع به سمت مفاهیم یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر در سطح جهانی حرکت کرده‌اند [۳] و گروین به شیوایی بیان کرده است، «بهبود مستمر مستلزم تعهد نسبت به یادگیری است» [۱]. بنابر این، سازمان‌ها برای حفظ حیات و موفقیت در موج سواری قرن بیست و یکم، باید خود را با راه جدیدی از اداره کردن، تطبیق دهند که مبتنی بر ظرفیت یادگیری سازمان و تغییر هوشیارانه، مداوم و سریع است [۴] و چالش اصلی در حفظ حیات و رقابت، تنها افزایش پایگاه دانش نیست، بلکه کمک به سازمان‌ها برای یادگیری اثربخش‌تر است [۵].

بسیاری از نظریه‌پردازان سازمانی مثل آرجریس [۶]، فیگورودو (Figueiredo) [۷]، کروسان و دیگران (Crossan et al.) [۸]، هیوبر (Houber) [۹] و سلیتر و نرور (Slater & Narver) [۱۰] یادگیری سازمانی را به عنوان فرایندی به حساب می‌آورند که در سطح سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندد؛ به همین دلیل در این مقاله برای ساختن ابزار سنجش یادگیری سازمانی از نظریه‌های فرایندی استفاده شده است.

سؤال اصلی تحقیق این است که چگونه می‌توان شاخص‌ها یا نشانگرهای یادگیری سازمانی را شناخت و با اندازه‌گیری آن‌ها موقعیت یادگیری سازمان‌ها را تعیین کرد؟ این مقاله به دنبال یافتن پاسخ مسأله است و هدف مقاله ساختن ابزار سنجش فرایند یادگیری سازمانی و رواسازی آن به کمک روش‌های مختلف آماری در قلمرو سازمان‌های قطعه‌سازی خودروی کشور است که در بخش روش‌شناسی پژوهش توضیح داده شده است.

در ادامه مقاله، پس از بیان اجمالی تاریخچه موضوع، تعاریف یادگیری سازمانی و همچنین نظرات دانشمندان عرصه مدیریت در باره فرایند یادگیری سازمانی مرور می‌شود. به دنبال آن، پس از جمع‌بندی نظرات مختلف، روش‌شناسی پژوهش برای ساخت و رواسازی ابزار سنجش فرایند یادگیری سازمانی تشریح و سپس یافته‌های تحقیق مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

مدیریت موقعیت‌ها را تغییر داده و شرایط را متحول خواهد کرد.

از منظری دیگر، یادگیری سازمانی فرآیندی پیوسته و مداوم به منظور رشد و بهبود است که:

الف) از اطلاعات یا باز خور درباره فرآیندها و پیامدها استفاده می‌کند؛

ب) با فعالیت‌های کاری توأم است و در داخل شالوده‌های سازمان مثل فرهنگ، ساختار، رهبری، ارتباطات و غیره انجام می‌شود؛

ج) ارزش‌ها، نگرش‌ها و ادراکات بین اعضای سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد [۷].

در مجموع ملاحظه می‌شود که یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمان‌ها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته و فعالیت‌های خود را براساس آن عادی می‌کنند و آن را وارد فرهنگ خود می‌کنند [۱۹]. یعنی یادگیری سازمانی یک فرآیند مبتنی بر تجربه است که از طریق آن دانش مربوط به روابط اقدام-پیامد توسعه یافته و به تدریج عادی می‌شود، علاوه بر این، دانش به حافظه سازمانی وارد شده، رفتار جمعی را تغییر می‌دهد [۲۰].

با توجه به تعاریف بالا می‌توان گفت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرآیند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند مهارت‌ها، دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند [۱۲].

#### فرآیندهای یادگیری سازمانی

بسیاری از تعاریف ارائه شده، یادگیری سازمانی را به مثابه فرآیندی می‌داند که از چندین مرحله تشکیل شده است و با اجرای آن، سازمان به سمت یادگیری حرکت می‌کند. نظریه پردازان مختلف برداشت‌های گوناگونی از فرآیند یادگیری سازمانی ارائه کرده‌اند که ذیلاً به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود.

#### چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی

از نظر فیگوترو [۷] یادگیری در سازمان‌ها دارای چهار فرآیند فرعی زیر است:

تفاوت در تعاریف یادگیری سازمانی را به تفاوت دو رویکرد «توصیفی-تحلیلی (Descriptive-analytical)» و «تجویزی (Prescriptive)» نسبت می‌دهد و می‌گوید: براساس رویکرد توصیفی تحلیلی کسب راه‌های جدید تفکر و اندیشیدن برای یادگیری کافی است، اما براساس رویکرد تجویزی تغییر رفتار برای یادگیری الزامی است.

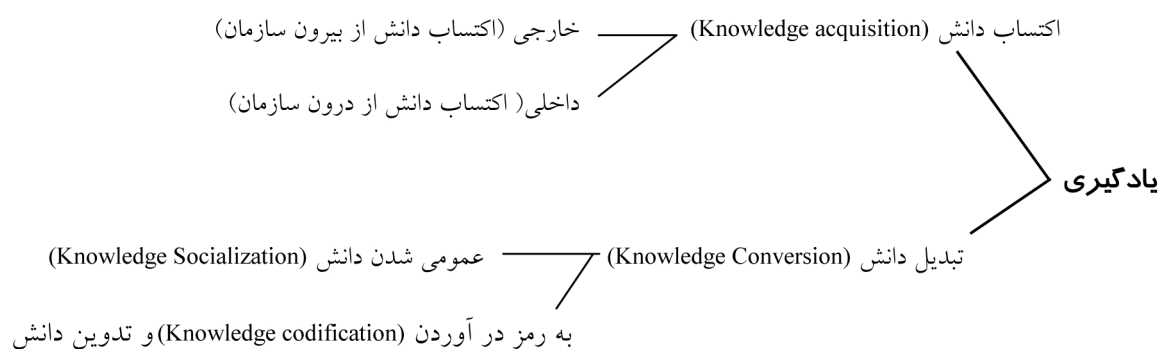
سینکولا (Sinkula) [۱۶] یادگیری سازمانی را ابزاری می‌داند که به وسیله آن دانش محافظت می‌شود، به طوری که افراد دیگر (علاوه بر ایجادکنندگان دانش) نیز می‌توانند آن را به کار گیرند. از نظر سلیتر و نارور (Slater & Natver) [۱۰] یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش‌های جدید است که به طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد. فرآیند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکزی یادگیری سازمانی قرار دارد [۱۷].

اگر چه هر یک از تعاریف بالا از منظر خاصی یادگیری سازمانی را توصیف می‌کنند، اما تمرکز همگی آن‌ها بر «تغییر شناختی» است. تعاریف زیر اکثراً از منظر «رفتاری» به یادگیری سازمانی می‌نگرند:

یادگیری سازمانی ایجاد شرایطی در سازمان است که تک تک افراد تغییرات را قبول کرده، از آن به عنوان فرآیند دائمی استقبال می‌کنند [۱۸]. از نظر استاتا یادگیری سازمانی از طریق تولید بینش، دانش و الگوهای ذهنی مشترک و بر مبنای دانش و تجربه گذشته (حافظه سازمان) ایجاد می‌شود.

از نظر گروین (Garvin) [۱] یادگیری سازمانی فرآیندی پیچیده و چند بعدی است که در طول زمان توسعه پیدا می‌کند و در این فرآیند بین کسب دانش و بهبود عملکرد رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی عبارت است از «فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر». فیول و لایلز (Fiol & Lyles) نیز یادگیری سازمانی را فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم می‌دانند.

آرجریس [۶] یادگیری سازمانی را فرآیند کشف و اصلاح خطا می‌داند و از نظر هوبر (Huber) [۹] یک موجود، هنگامی یاد می‌گیرد که اطلاعات را پردازش کند و طیفی از رفتار بالقوه‌اش تغییر یابد. یادگیری سازمانی فرآیند جمعی اکتساب و خلق شایستگی‌هاست که روش



نگاره ۱: چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی [اقتباس از ۷]

صریح می‌شود. به عبارت دیگر، دانش ضمنی با مفاهیم روشن و صریح، در شکل‌های سازمان یافته و رویه‌های قابل دسترس بیان می‌شود و فهم آن بسیار آسان می‌گردد. مثل: استانداردهای تولیدی، مستندسازی و برگزاری سمینارهای داخلی.

**یادگیری سازمانی به مثابه فرآیندی پویا**  
کروسان و دیگران [۸]، بر مبنای کار دانشمندان پیشین، الگویی از فرآیند یادگیری سازمانی را ایجاد کردند که یادگیری در سطوح مختلف سازمان را توضیح می‌دهد. از نظر آن‌ها ایجاد دانش جمعی بر پایه چهار فرآیند فرعی زیر استوار است: (۱) آگاه‌شدن (Intuiting)، (۲) تعبیر و تفسیر (Interpreting)، (۳) انسجام‌بخشی (Integrating) و (۴) نهادینه کردن (Institutionalising)؛ این فرآیندها در سطوح مختلف سازمان، اعم از فردی، گروهی و سازمانی به وقوع می‌پیوندد. پویایی چنین فرآیندی از یادگیری سازمانی در نگاره ۲ به نمایش گذاشته شده است [۲۱].

مدل کروسان بیان می‌کند که سازمان باید تنش را که بین چیزهای از قبل نهادینه‌شده و دانش نوظهور به وجود می‌آید، مدیریت کند. این مدل روابط بین سطوح فردی، گروهی و سازمانی را شرح می‌دهد و علاوه بر این، یادگیری سازمانی را به عنوان یک فرآیند تشریح می‌نماید که از چهار گام اصلی آگاه‌شدن، تعبیر و تفسیر، انسجام‌بخشی و نهادینه‌کردن تشکیل شده است. یکی از نکات اصلی مطرح شده در مدل، گام چهارم یا نهادینه‌کردن یادگیری در سازمان است که از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

**الف) فرآیند اکتساب دانش از بیرون؛ فرآیندی است که طی آن افراد دانش ضمنی (Tacit) یا صریح (Explicit) (مدون شده) را از بیرون از سازمان کسب می‌کنند.** این کار توسط فرآیندهای مختلف انجام می‌شود؛ مثل: دعوت متخصصین از خارج از سازمان، فرستادن افراد برای آموزش‌های رسمی، ایجاد کانال‌های منظم و دائمی برای کسب دانش مدون از بیرون و دعوت از متخصصین برای سخنرانی در سازمان.

**ب) فرآیند اکتساب دانش از درون؛ فرآیندی است که طی آن افراد دانش ضمنی را به طرق مختلف از درون سازمان به دست می‌آورند؛ مثل: انجام کارهای تکراری روزانه و کسب تجربه و مشارکت در بهبود فرآیندها. این فرآیند همچنین از طریق فعالیت‌های رسمی بخش تحقیق و توسعه (Research & Development (R&D)) یا تجارب منظم در واحدهای عملیاتی و خطوط تولید، انجام می‌شود.**

**ج) فرآیند عمومی شدن (جامعه‌پذیری) دانش؛ فرآیندی است که طی آن افراد در دانش ضمنی (مدل‌های ذهنی و مهارت‌های فنی) یکدیگر سهیم می‌شوند. به عبارت دیگر، فرآیند عمومی شدن دانش، شامل فرآیندهای فرعی رسمی و غیررسمی است که طی آن دانش ضمنی از یک فرد یا گروه به فرد یا گروه دیگر منتقل می‌شود. مثل: مشاهده، تشکیل جلسات، حل مشارکتی مسأله، گردش شغلی و آموزش ضمن خدمت.**

**د) فرآیند رمزگذاری (تدوین) دانش؛ فرآیندی است که طی آن تمام یا بخشی از دانش ضمنی افراد تبدیل به دانش**

### چهار عنصر یادگیری سازمانی

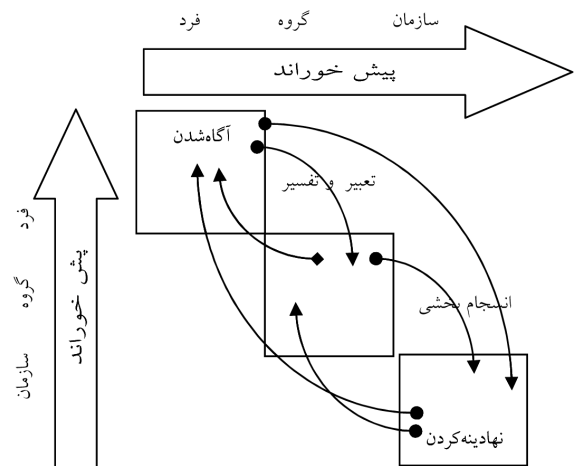
یکی از الزامات اصلی یادگیری سازمانی مبادله و سهیم شدن در مفروضات، خطوط راهنما و باورهای رایج در باره سازمان و محیط آن است. بدین منظور، اطلاعات مربوط به باورها و مفروضات باید گردآوری، توزیع و تعبیر و تفسیر شود. هیوبر [۹] چهار بر ساخته (Construct) زیر را به عنوان عناصر تشکیل‌دهنده یادگیری سازمانی مطرح کرده است:

**الف) کسب اطلاعات؛** که اشاره به جمع‌آوری اطلاعات مربوط از منابع درونی و بیرونی دارد. سازمان‌ها به منظور گردآوری اطلاعات مورد نیاز خود سازوکارهای مختلفی را از قبیل توسعه دهندگان مرز، ساختار سازمانی، نظام‌های اطلاعات، ارتباطات غیررسمی و غیره به کار می‌گیرند. با کنکاش محیط درونی و بیرونی و شناسایی عوامل کلیدی، راهبردها و اولویت‌های سازمان تعیین می‌شود.

**ب) توزیع اطلاعات؛** به منظور برطرف کردن مشکلات فرا راه تصمیم‌گیری‌های مستقل در حوزه‌های وظیفه‌ای مختلف سازمان انجام می‌شود. آگاهی از مشکلات و راه‌حل‌های آن که بر سایر بخش‌های سازمان تاثیر می‌گذارد نیاز به مبادله اطلاعات در بین بخش‌های مختلف سازمان دارد.

**ج) تعبیر و تفسیر اطلاعات؛** این مرحله از اهمیت ویژه‌ای در یادگیری سازمانی برخوردار است و طی آن کارکنان سازمان، اطلاعات را معنادار می‌کنند و متناسب با زمینه کاری و پیشینه خود ممکن است از اطلاعات مشابه برداشت‌های متعددی را ارائه کنند. برای آشکار کردن معانی و نظرات و اگر و ناهمگون، سازمان‌ها نیازمند به‌روز کردن منابع دانش هستند.

**د) حافظه سازمانی (نهادینه کردن)؛** این عنصر باعث می‌شود که سازمان‌ها به سرعت خود را با تقاضاهای متضاد محیطی تطبیق دهند. اگرچه در مواقعی که محیط سازمان به سرعت تغییر می‌کند، حافظه سازمانی نمی‌تواند راه‌حل مفیدی را پیشنهاد دهد، اما در چنین مواقعی با بازسازی و روزآمد کردن حافظه سازمانی می‌توان شرایط را بهبود داد [۲۴].



تکراه ۲: یادگیری سازمانی به مثابه فرآیندی پویا [اقتباس از ۸]

### فرآیند سه مرحله‌ای یادگیری سازمانی

از منظر بسیاری از نویسندگان مثل؛ هیوبر [۹] و سلیتز و نورز [۱۰] یادگیری سازمانی فرآیندی است که از سه مرحله متفاوت زیر تشکیل شده است:

**الف) کسب (تولید) اطلاعات (Information Acquisition (generation))؛** که به تجمع و ارزیابی اطلاعات مربوط به نیازها و ترجیحات مشتریان و نیروهای مؤثر در تقویت نیازها و خواسته‌های آنان اشاره دارد.

**ب) نشر و توزیع اطلاعات (Information Dissemination (Distribution))؛** فرآیندی است که طی آن اطلاعات مربوط به بازار در درون یک شرکت خاص مبادله می‌شود.

**ج) تعبیر و تفسیر مشترک (Shared Interpretation)؛** فرآیندی است که طی آن اطلاعات معنادار می‌شود؛ البته با در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود در انتقال اطلاعات و توسعه فهم مشترک و مدل‌های مفهومی مشترک در بین افراد [۲۲].

در دسته‌بندی دیگر، فرآیند یادگیری سازمانی را به سه مرحله زیر تقسیم کرده‌اند [۲۳]:

**الف) جمع‌آوری اطلاعات (کنکاش محیط درونی و بیرونی)؛**

**ب) تعبیر و تفسیر؛**

**ج) یادگیری (استفاده عملی از اطلاعات).**

جدول ۱: دیدگاه دانشمندان درباره مراحل یادگیری سازمانی

| فرایند یادگیری سازمانی       |                                     |                       |                                   | نام صاحب نظر                |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| مرحله ۴                      | مرحله ۳                             | مرحله ۲               | مرحله ۱                           |                             |
|                              | استفاده عملی از اطلاعات             | تعبیر و تفسیر اطلاعات | جمع‌آوری اطلاعات                  | دفت و ویک (۱۹۸۴) [۲۳]       |
| تبدیل دانش نظری به دانش عملی | افزودن دانش جدید به سیستم فعلی دانش | مبادله و پخش دانش     | شناسایی اطلاعات و ایجاد دانش جدید | هیوبر (۱۹۹۱) [۹]            |
|                              | تعبیر و تفسیر مشترک                 | توزیع اطلاعات         | کسب اطلاعات                       | سلیترو نرور (۱۹۹۵) [۱۰]     |
|                              | انتقال دانش                         | به کارگیری دانش       | اکتساب دانش                       | نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) [۲۵] |
| نهادینه کردن                 | انسجام بخشی                         | تعبیر و تفسیر         | آگاه شدن                          | کراسن و همکارانش (۱۹۹۹) [۸] |
| به کارگیری دانش              | اصلاح و انسجام دانش                 | توزیع و تبادل دانش    | شناسایی یا خلق اطلاعات جدید       | پالوسکی (۲۰۰۱) [۳۲]         |

#### یادگیری سازمانی به مثابه تسلط بر دانش

در برخی از نوشته‌های مربوط به ادبیات یادگیری سازمانی، فرایند یادگیری سازمانی همسنگ مدیریت دانش و فرایند تسلط بر دانش در نظر گرفته شده است [۲۵]. تسلط بر دانش (Knowledge Capturing)، یک فرایند سه مرحله‌ای است که مراحل آن عبارتند از:

- ۱- شناسایی و جمع‌آوری اطلاعات مفید (یعنی اکتساب دانش (Knowledge acquisition));
- ۲- به کارگیری دانش به‌طور سودمند و تجربی (یعنی استفاده عملی از دانش (Knowledge Leverage));
- ۳- توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان (یعنی انتقال دانش (Knowledge transfer)).

در مرحله اول افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی، گردآوری و به کارگیری می‌کنند. پس از تسلط فردی، شرکت از طریق فرایند یادگیری جمعی (Collective Learning) اطلاعات را به دانش معتبر سازمانی تبدیل می‌کند. با نشر و توزیع دانش در تمام واحدهای سازمانی و ایجاد توانمندی‌های لازم در آنها، قابلیت سازمان در همنوایی با تقاضاهای محیطی بیش‌تر می‌شود [۲۶].

همچنین اگر سازمان‌ها مراحل زیر را در روابط خودشان عملی کنند، خواهند توانست یادگیری را در درون خود نهادینه سازند [۲۷، ۲۸]:

- ۱- آگاه‌شدن و شناسایی دانش جدید؛

۲- انتقال/ تعبیر و تفسیر دانش جدید؛

۳- به کارگیری دانش در عمل برای رسیدن به پیامدهای مورد نظر؛

۴- نهادینه کردن دانش با انعکاس آنچه که در رفتار یادگیری اتفاق افتاده و اصلاحاتی که صورت گرفته است.

۴-۶. خلاصه فرایند یادگیری سازمانی

خلاصه نظرات بیان‌شده از سوی دانشمندان درباره مراحل مربوط به فرایند یادگیری سازمانی در جدول ۱ مشاهده می‌شود:

با جمع‌بندی و تلفیق نظرات مختلف ارائه‌شده درباره فرایند یادگیری سازمانی می‌توان مراحل زیر را برای آن بر شمرده (جدول ۲).

با دقت در مراحل مختلف فرایند یادگیری سازمانی می‌توان گفت که این فرایند با سلسله‌مراتب داده، اطلاعات، دانش و حکمت سر و کار دارد و برای بهبود هر چه بیش‌تر یادگیری سازمانی، توجه به مدیریت دانش در سازمان اجتناب‌ناپذیر است.

#### روش‌شناسی پژوهش

شرکت‌های اصلی دارای رتبه کیفیت که در صنعت قطعه‌سازی خودرو در استان تهران مشغول فعالیت و طرف قرارداد شرکت ساپکو هستند، جامعه آماری تحقیق را تشکیل می‌دهند.

جدول ۲: مراحل فرآیند یادگیری سازمانی

| مرحله | عنوان                          | توضیح  |
|-------|--------------------------------|--|
| ۱     | اکتساب/ خلق اطلاعات            | کنکاش محیط درونی و بیرونی و شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان و مرور نتایج عملکرد و تجارب گذشته و ایجاد اطلاعات جدید.   |
| ۲     | تبادل/ تعبیر و تفسیر اطلاعات   | توزیع و تبادل اطلاعات در بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان و تعبیر و تفسیر اطلاعات توسط آنها. در این مرحله توجه به جریان و گردش اطلاعات و نوع ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مهم است. |
| ۳     | به کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش | به کارگیری اطلاعات متناسب با شرایط و نیازمندی‌های سازمان؛ استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم‌های فعلی دانش در سازمان.                    |
| ۴     | نهاییه کردن دانش               | عمومی شدن دانش جدید در سراسر سازمان و استفاده از آن در فعالیت‌های روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی.   |

فرآیند یادگیری سازمانی

شد و برای سنجش روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی (Confirmatory Factor Analysis) و برای سنجش روایی همگرا و واگرا، روش تحلیل متغیر (Variable Analysis) به کار گرفته شد. البته به دلیل اهمیت زیاد روش تحلیل عاملی تأییدی و جنبه کمی و دقیق بودن آن در سنجش روایی سازه، ملاک تصمیم‌گیری محقق در قبول یا رد نشانگرها (Indicators) روش تحلیل عاملی تأییدی بوده است.

برای حذف نشانگرها یا شاخص‌های ضعیف از نظر کلاین استفاده شد. از نظر وی معمول آن است که اگر بارهای عاملی بیش از ۰/۶ باشد (علامت جبری ملاک نیست) آن‌ها را بالا و چنانچه بالاتر از ۰/۳ باشد نسبتاً بالا برآورد کنند. سایر بارهای عاملی (کم‌تر از ۰/۳) را می‌توان نادیده گرفت [۲۹]. در این‌جا نیز شاخص‌های دارای بار عاملی کم‌تر از ۰/۳ حذف شدند.

برای سنجش پایایی، محاسبه پایایی سازگاری بین سؤال‌ها مورد نظر بوده است؛ از آن‌جا که معمول‌ترین آزمون پایایی سازگاری درونی، ضریب آلفای کرونباخ است که برای سؤال‌ها یا طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود [۳۰]، برای سنجش اعتبار یا پایایی سازگاری درونی پرسشنامه‌ها از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

تعداد نمونه لازم در این مطالعه برابر با ۴۰ شرکت بود که برای تهیه اطلاعات مورد نیاز، در بین تعداد ۷۷ شرکت اقدام به توزیع پرسشنامه شد؛ از میان آن‌ها تعداد ۴۳ شرکت همکاری لازم را انجام داده و پرسشنامه‌های تحقیق را تکمیل کردند. اطلاعات از میان مدیران شرکت‌های نمونه گردآوری شد؛ یعنی در هر شرکت سه نفر از مدیران (مدیرعامل، مدیر منابع انسانی و مدیر برنامه ریزی) اقدام به تکمیل پرسشنامه کردند و در مجموع تعداد ۱۱۶ نفر در ۴۳ شرکت قطعه‌سازی خودرو به سؤالات پرسشنامه‌ها پاسخ دادند.

برای نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای استفاده شد؛ به این ترتیب که در مرحله اول، شرکت‌های قطعه‌سازی خودروی واقع در شهر تهران از میان شهرهای دیگر استان تهران به عنوان خوشه انتخاب و در مرحله دوم، شرکت‌های مستقر در مناطق شرق و غرب تهران به عنوان خوشه نهایی انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند.

برای رواسازی پرسشنامه از روش‌های روایی محتوا (Content Validity) (صوری)، روایی سازه (Construct Validity)، روایی همگرا (Convergent Validity) و روایی واگرایی (Discriminate Validity) ابزار سنجش استفاده شد. برای سنجش روایی محتوا از نظرات تعدادی از استادان رشته مدیریت دانشگاه‌های دولتی تهران استفاده

«نهادینه کردن دانش» تشکیل شده است. در این تحقیق شاخص‌های سنجش هر یک از فرایندهای فرعی/ مراحل یادگیری سازمانی با استفاده از نظرات دانشمندان مختلف استخراج شد که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود.

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، برای مراحل «اکتساب/ خلق اطلاعات»، «تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات» و «به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش» هر کدام ۶ شاخص و برای مرحله «نهادینه کردن دانش» تعداد ۵ شاخص استخراج شد و در مجموع تعداد ۲۴ شاخص برای تشکیل ابزار سنجش به دست آمد.

لازم به ذکر است که برای انجام تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار LISREL و برای تجزیه و تحلیل نظرات استادان و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ از نرم‌افزار SPSS استفاده گردید.

### شاخص‌های فرایند یادگیری سازمانی

همان‌گونه که در مرور ادبیات و نوشته‌های مربوط به فرایند یادگیری سازمانی بیان شد، بسیاری از نظریه پردازان بر این مطلب اتفاق نظر دارند که فرایند یادگیری سازمانی از چهار فرایند فرعی «اکتساب/ خلق اطلاعات»، «تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات»، «به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش» و

جدول ۳: مراحل و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی

| مراحل                             | مؤلفه‌ها  |
|-----------------------------------|---|
| ۱. اکتساب/ خلق اطلاعات            | ۱. شناسایی اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری [۳۱]<br>۲. اجازه تبادل و ذخیره‌سازی داده‌ها [۲۶]<br>۳. گزارش دهی سریع و مداوم [۳۲]<br>۴. استفاده از مشاورین بیرون از سازمان [۱۱]<br>۵. شناسایی راه‌های جدید انجام کار توسط کارکنان [۲۶، ۲۱]<br>۶. مرور نتیجه تجربیات گذشته [۲۶]                          |
| ۲. تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات  | ۱. سهم‌شدن در مدل‌های ذهنی افراد از طریق گفتگو [۲۲، ۲۵، ۲۸]<br>۲. مبادله اطلاعات و آموخته‌ها در بین افراد [۲۶، ۳۱]<br>۳. گردش اطلاعات در بین واحدهای سازمان [۳۲]<br>۴. توان تعبیر و تفسیر نیروی انسانی [۲۸]<br>۵. مشارکت در تصمیم‌گیری [۲۲]<br>۶. وجود بازخور، توجیه و استدلال در باره رفتارها [۲۶] |
| ۳. به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش | ۱. کاربرد اطلاعات در عمل/ کسب تجربیات جدید [۵، ۲۸]<br>۲. کسب مهارت عملی (خلق دانش ضمنی) [۲۶، ۱۴]<br>۳. تقلید از روش‌های موفق در صنعت [۳۱]<br>۴. برگزاری دوره‌های رسمی آموزش (خلق دانش صریح) [۱۵]<br>۵. استفاده از کتب و جزوات آموزشی [۳۱]<br>۶. انسجام بخشی و ترکیب اطلاعات [۲۱]                    |
| ۴. نهادینه کردن دانش              | ۱. تبدیل دانش نظری به دانش عملی [۹]<br>۲. دسته‌بندی و عمومی‌شدن دانش در سراسر سازمان [۷، ۲۶]<br>۳. بهبود مستمر عملکرد سازمانی [۳۲، ۱، ۲۸]<br>۴. توان هم‌نوایی سازمان با تقاضاهای محیطی [۲۶]<br>۵. توسعه مزیت رقابتی [۳۳، ۲۶]  |



جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به اکتساب/خلق اطلاعات

| بارعاملی | Standard Error | T Statistic | Prob. Level | شاخص‌های اکتساب/خلق اطلاعات                 | ردیف |
|----------|----------------|-------------|-------------|---|------|
| ۰/۷۳     | ۰/۰۸۷          | ۸/۴۲        | ۰/۰۰۰       | شناسایی اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری     | A1   |
| ۰/۳۵     | ۰/۰۹۶          | ۳/۶۳        | ۰/۰۰۰       | اجازه تبادل و ذخیره سازی داده ها            | A2   |
| ۰/۵۲     | ۰/۰۹۳          | ۵/۶۰        | ۰/۰۰۰       | گزارش دهی سریع و مداوم                      | A3   |
| ۰/۲۵     | ۰/۱۰۰          | ۲/۵۱        | ۰/۰۰۲       | استفاده از مشاورین بیرون از سازمان          | A4   |
| ۰/۶۸     | ۰/۰۸۸          | ۷/۶۸        | ۰/۰۰۰       | شناسایی راه‌های جدید انجام کار توسط کارکنان | A5   |
| ۰/۶۴     | ۰/۰۹۰          | ۷/۱۰        | ۰/۰۰۰       | مرور نتیجه تجربیات گذشته                    | A6   |

### سنجش روایی ابزار اندازه گیری

#### روایی محتوا

حاصل بررسی روایی محتوای ابزار سنجش با استفاده از نظرات تعدادی از استادان گروه مدیریت دانشگاه‌های تهران که سابقه تدریس درس‌های تئوری‌های مدیریت و مدیریت رفتار سازمانی را در مقاطع مختلف تحصیلی داشتند، تأیید تمام شاخص‌های مندرج در جدول ۳ بود.

#### روایی سازه

در ادامه، نتایج حاصل از سنجش روایی سازه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی به تفکیک برای هر یک از مراحل فرایند یادگیری سازمانی در

قالب جدول نشان داده شده است و بارعاملی هر شاخص با عامل مربوط مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

#### شاخص‌های مربوط به اکتساب/خلق اطلاعات

جدول ۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به فرایند فرعی «اکتساب/خلق اطلاعات» را نشان می‌دهد. همانگونه که ملاحظه می‌شود، به غیر از شاخص «استفاده از مشاورین بیرون از سازمان» بقیه شاخص‌ها از بارعاملی قابل قبولی با عامل مربوطه برخوردارند.

جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات

| بارعاملی | Standard Error | T Statistic | Prob. Level | شاخص‌های تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات        | ردیف |
|----------|----------------|-------------|-------------|--|------|
| ۰/۵۸     | ۰/۰۸۹          | ۶/۴۵        | ۰/۰۰۰       | سهیم شدن در مدل‌های ذهنی افراد از طریق گفتگو | B1   |
| ۰/۷۲     | ۰/۰۸۴          | ۸/۵۶        | ۰/۰۰۰       | مبادله اطلاعات و آموخته‌ها در بین افراد      | B2   |
| ۰/۷۵     | ۰/۰۸۳          | ۹/۰۷        | ۰/۰۰۰       | گردش اطلاعات در بین واحدهای سازمان           | B3   |
| ۰/۶۸     | ۰/۰۸۶          | ۷/۹۱        | ۰/۰۰۰       | توان تعبیر و تفسیر نیروی انسانی              | B4   |
| ۰/۷۰     | ۰/۰۸۶          | ۸/۱۵        | ۰/۰۰۰       | مشارکت در تصمیم‌گیری                         | B5   |
| ۰/۶۴     | ۰/۰۸۸          | ۷/۲۶        | ۰/۰۰۰       | وجود بازخور، توجیه و استدلال در باره رفتارها | B6   |

جدول ۶: نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با به کارگیری اطلاعات/خلق دانش

| بارعاملی | Standard Error | T Statistic | Prob. Level | شاخص‌های به کارگیری اطلاعات/خلق دانش        | رتبه |
|----------|----------------|-------------|-------------|---|------|
| ۰/۱۰     | ۰/۰۹۵          | ۱/۰۵        | ۰/۲۱۰       | کاربرد اطلاعات در عمل / کسب تجربیات جدید    | C1   |
| ۰/۴۴     | ۰/۰۹۳          | ۴/۷۴        | ۰/۰۰۰       | کسب مهارت عملی (خلق دانش ضمنی)              | C2   |
| ۰/۵۲     | ۰/۰۹۰          | ۵/۷۵        | ۰/۰۰۰       | تقلید از روش‌های موفق در صنعت               | C3   |
| ۰/۹۳     | ۰/۰۷۵          | ۱۲/۴۲       | ۰/۰۰۰       | برگزاری دوره‌های رسمی آموزش (خلق دانش صریح) | C4   |
| ۰/۸۴     | ۰/۰۷۷          | ۱۰/۷۷       | ۰/۰۰۰       | استفاده از کتب و جزوات آموزشی               | C5   |
| ۰/۶۵     | ۰/۰۸۵          | ۷/۶۰        | ۰/۰۰۰       | انسجام بخشی و ترکیب اطلاعات                 | C6   |

شاخص‌ها از بارعاملی خوبی با عامل مربوطه برخوردار هستند. از نظر میزان ارتباط و تأثیر شاخص‌ها با عامل مربوطه، شاخص «برگزاری دوره‌های رسمی آموزش (خلق دانش صریح)» با بارعاملی ۰/۹۳ بیش‌ترین تأثیر را دارد و شاخص «کسب مهارت عملی (خلق دانش ضمنی)» با بارعاملی ۰/۴۴ در رتبه آخر قرار دارد.

#### شاخص‌های مرتبط با نهادینه کردن دانش

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای شاخص‌های مربوط به فرایند فرعی «نهادینه کردن دانش» در جدول ۷ نشان داده شده است.

همان‌گونه که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود تمام شاخص‌های مربوط به نهادینه کردن دانش از بارعاملی بالایی برخوردار بوده و مورد تأیید قرار گرفته اند. در بین این دسته از شاخص‌ها، شاخص «دسته بندی و عمومی شدن دانش در سراسر سازمان» با بارعاملی ۰/۸۸ دارای بیش‌ترین تأثیر روی عامل مربوطه بوده است و شاخص «توسعه مزیت رقابتی» با بارعاملی ۰/۴۵ از این نظر در رتبه آخر قرار دارد.

#### ابعاد فرایند یادگیری سازمانی

جدول ۸ نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به ابعاد (فرآیندهای فرعی) فرایند یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد و حاکی از این است که هر یک از ابعاد یا فرآیندهای فرعی در ارتباط با مفهوم «فرایند یادگیری سازمانی» از بارعاملی بالایی برخوردارند. بعد «تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات» با بارعاملی ۰/۸۴ بیش‌ترین تأثیر

در میان شاخص‌های مورد تأیید، شاخص «شناسایی اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری» با بارعاملی ۰/۷۳ دارای بیش‌ترین تأثیر و شاخص «اجازه تبادل و ذخیره سازی داده‌ها» با بارعاملی ۰/۳۵ دارای کم‌ترین تأثیر می‌باشد.

#### شاخص‌های مربوط به تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات

نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای شاخص‌های مربوط به فرایند فرعی «تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات» در جدول ۵ نشان داده شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمام شاخص‌ها با عامل مربوطه دارای بارعاملی بالایی هستند و مورد تأیید قرار گرفته اند.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی (جدول ۵) نشان می‌دهد که از میان شاخص‌های مورد بررسی، شاخص «گردش اطلاعات در بین واحدهای سازمان» با بارعاملی ۰/۷۵ دارای بیش‌ترین تأثیر روی عامل مربوطه است و شاخص «سهیم شدن در مدل‌های ذهنی افراد از طریق گفتگو» با بارعاملی ۰/۵۸ در رتبه آخر قرار دارد.

#### شاخص‌های مرتبط با به کارگیری اطلاعات/خلق دانش

جدول ۶ نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای شاخص‌های فرایند فرعی «به کارگیری اطلاعات/خلق دانش» را نشان می‌دهد.

براساس نتایج به دست آمده (جدول ۶)، به غیر از شاخص «کاربرد اطلاعات در عمل / کسب تجربیات جدید» که بارعاملی قابل قبولی را به دست نیاورده است، سایر

جدول ۷: نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مرتبط با نهادینه کردن دانش

| بارعاملی | Standard Error | T Statistic | Prob. Level | شاخص‌های نهادینه کردن دانش                 | ردیف |
|----------|----------------|-------------|-------------|--|------|
| ۰/۷۰     | ۰/۰۸۴          | ۸/۲۵        | ۰/۰۰۰       | تبدیل دانش نظری به دانش عملی               | D1   |
| ۰/۸۸     | ۰/۰۷۷          | ۱۱/۴۲       | ۰/۰۰۰       | دسته بندی و عمومی شدن دانش در سراسر سازمان | D2   |
| ۰/۶۵     | ۰/۰۸۷          | ۷/۴۳        | ۰/۰۰۰       | بهبود مستمر عملکرد سازمانی                 | D3   |
| ۰/۵۶     | ۰/۰۸۹          | ۶/۲۵        | ۰/۰۰۰       | توان هم‌نوایی سازمان با تقاضاهای محیطی     | D4   |
| ۰/۴۵     | ۰/۰۹۳          | ۴/۷۹        | ۰/۰۰۰       | توسعه مزیت رقابتی                          | D5   |

### سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری

برای اندازه‌گیری پایایی ابزار سنجش از روش پایایی سازگاری بین سؤال‌ها استفاده شد. این پایایی، نوعی آزمون از سازگاری پاسخ‌های پاسخ‌دهندگان به همه سؤال‌ها در یک سنجه یا یک پرسشنامه است. تا حدی که سؤال‌ها یا بندها، سنجه‌های مستقلی از مفهوم مشابهی هستند، آن‌ها با یکدیگر همبستگی خواهند داشت. معمول‌ترین آزمون پایایی سازگاری درونی، ضریب آلفای کرونباخ است که برای سؤال‌ها یا طبقات چند مقیاسی استفاده می‌شود [۳۰].

در این پژوهش، آزمون پایایی سازگاری درونی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ انجام شده است که بیانگر بالابودن پایایی ابزار سنجش می‌باشد (جدول ۱۰).

را بر فرایند یادگیری سازمانی دارد و بعد «به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش» با بارعاملی ۰/۶۵ در رتبه آخر قرار دارد.

### روایی همگرا و واگرا

جدول ۹ روایی همگرا و واگرای شاخص‌های مربوط به چهار فرایند فرعی اکتساب/خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات، به‌کارگیری اطلاعات/خلق دانش و نهادینه کردن دانش را نشان می‌دهد. مشاهده می‌شود که تمام شاخص‌ها با عامل مربوط به خود همبستگی بیشتری نسبت به سایر عوامل دارد. در جدول زیر، ضریب همبستگی هر دسته از شاخص‌ها با عامل مربوطه به طور برجسته نشان داده شده است.

جدول ۸: نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد فرایند یادگیری سازمانی

| بارعاملی | Standard Error | T Statistic | Prob. Level | مؤلفه‌های فرایند یادگیری سازمانی | ردیف |
|----------|----------------|-------------|-------------|----------------------------------|------|
| ۰/۸۱     | ۰/۰۷۹          | ۱۰/۲۴       | ۰/۰۰۰       | اکتساب/ خلق اطلاعات              | ۱    |
| ۰/۸۴     | ۰/۰۷۸          | ۱۰/۸۱       | ۰/۰۰۰       | تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات    | ۲    |
| ۰/۶۵     | ۰/۰۸۶          | ۷/۵۲        | ۰/۰۰۰       | به‌کارگیری اطلاعات/ ایجاد دانش   | ۳    |
| ۰/۷۹     | ۰/۰۸           | ۹/۹۰        | ۰/۰۰۰       | نهادینه کردن دانش                | ۴    |

جدول ۹: روایی همگرا و واگرایی شاخص‌های فرایند یادگیری سازمانی

| نهادینه کردن دانش | به کارگیری اط/خلق دانش | تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات | اکتساب/خلق اطلاعات | شاخص‌ها             | فرایند                         |
|-------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|
| .502(**)          | .361(**)               | .485(**)                       | .748(**)           | Pearson Correlation | شناسایی اطلاعات جدید           |
| .284(**)          | .125                   | .252(**)                       | .501(**)           | Pearson Correlation | اجازه تبادل داده‌ها            |
| .368(**)          | .325(**)               | .464(**)                       | .590(**)           | Pearson Correlation | گزارش دهی سریع                 |
| .455(**)          | .429(**)               | .512(**)                       | .700(**)           | Pearson Correlation | شناسایی راه‌های جدید انجام کار |
| .485(**)          | .451(**)               | .508(**)                       | .585(**)           | Pearson Correlation | مرور تجارب گذشته               |
| .361(**)          | .349(**)               | .604(**)                       | .510(**)           | Pearson Correlation | گفتگو در باره کار              |
| .454(**)          | .341(**)               | .768(**)                       | .574(**)           | Pearson Correlation | مبادله دانسته‌ها               |
| .430(**)          | .488(**)               | .800(**)                       | .546(**)           | Pearson Correlation | گردش اطلاعات بین واحدها        |
| .493(**)          | .439(**)               | .708(**)                       | .449(**)           | Pearson Correlation | قدرت تعبیر و تفسیر             |
| .575(**)          | .404(**)               | .692(**)                       | .545(**)           | Pearson Correlation | مشارکت در تصمیم                |
| .533(**)          | .451(**)               | .582(**)                       | .556(**)           | Pearson Correlation | بازخورد به کارکنان             |
| .350(**)          | .558(**)               | .223(*)                        | .410(**)           | Pearson Correlation | کسب مهارت کاری                 |
| .328(**)          | .612(**)               | .346(**)                       | .367(**)           | Pearson Correlation | تقلید از روش‌های موفق در صنعت  |
| .416(**)          | .902(**)               | .326(**)                       | .421(**)           | Pearson Correlation | دوره رسمی آموزش                |
| .364(**)          | .840(**)               | .317(**)                       | .404(**)           | Pearson Correlation | کتاب و جزوات                   |
| .418(**)          | .756(**)               | .386(**)                       | .421(**)           | Pearson Correlation | ترکیب اطلاعات                  |
| .653(**)          | .569(**)               | .458(**)                       | .386(**)           | Pearson Correlation | کاربرد عملی دانش               |
| .810(**)          | .630(**)               | .564(**)                       | .656(**)           | Pearson Correlation | عمومی شدن دانش در سازمان       |
| .790(**)          | .324(**)               | .432(**)                       | .503(**)           | Pearson Correlation | بهبود مستمر عملکرد             |
| .792(**)          | .293(**)               | .345(**)                       | .396(**)           | Pearson Correlation | همنوایی با تقاضاها             |
| .719(**)          | .082                   | .154                           | .315(**)           | Pearson Correlation | توسعه مزیت رقابتی              |

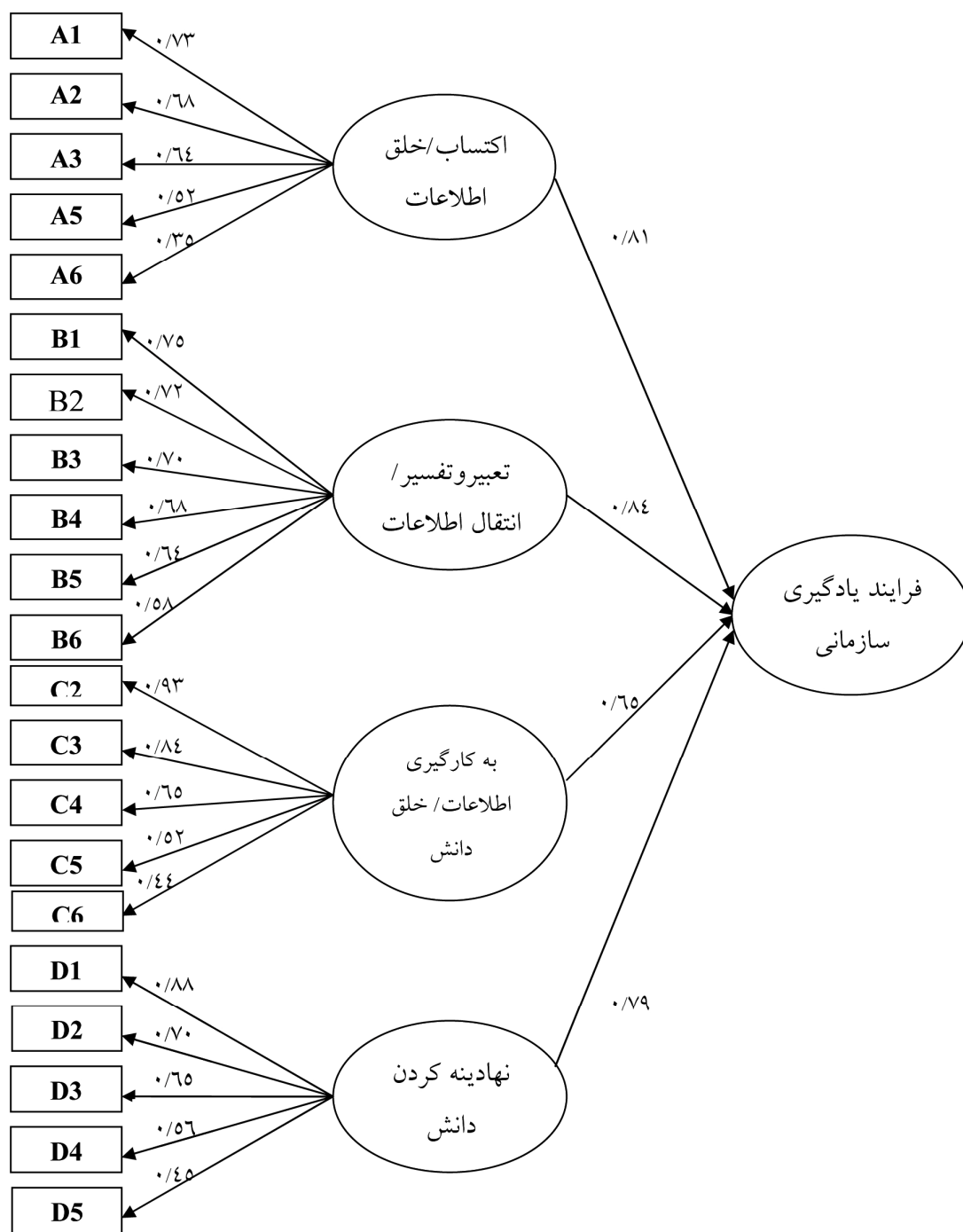
\*\* p<0.01

### نتیجه‌گیری

مرور نوشته‌های موجود در زمینه یادگیری سازمانی نشان می‌دهد که نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان، در فرایندی بودن یادگیری سازمانی اتفاق نظر دارند.

### جدول ۱۰: میزان پایایی ابزار سنجش فرایند یادگیری سازمانی

| ردیف | مفهوم                  | تعداد سؤال | $\alpha$ کرونباخ |
|------|------------------------|------------|------------------|
| ۱    | فرایند یادگیری سازمانی | ۲۱         | ۰/۹۱             |



تکانه ۳: رابطه بین متغیرهای مشهود و مکنون (پنهان) و بارعاملی آنها

۳. به کارگیری اطلاعات / خلق دانش؛
۴. نهادینه کردن دانش.

در این پژوهش، برای سنجش فرایند یادگیری سازمانی و مراحل چهارگانه آن، ابتدا به نظریه‌های موجود در نوشته‌های صاحب نظران مدیریت و سازمان مراجعه شد و

جمع‌بندی تعاریف و نظریه‌های ارائه‌شده در باره یادگیری سازمانی نشان داد که فرایند یادگیری سازمانی از چهار مرحله یا فرایند فرعی زیر تشکیل شده است:

۱. اکتساب/خلق اطلاعات؛
۲. تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات؛

جدول ۱۱: شاخص‌های نهایی مراحل/ فرایندهای فرعی یادگیری سازمانی و بارعاملی آنها

| موضوع                            | مراحل/ فرایندهای فرعی                             | شاخص‌ها | بارعاملی |
|----------------------------------|---|---------|----------|
| ۱- اکتساب/خلق اطلاعات            | ۱-۱- شناسایی اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری      | ۰/۷۳    |          |
|                                  | ۱-۲- اجازه تبادل و ذخیره‌سازی داده‌ها             | ۰/۳۵    |          |
|                                  | ۱-۳- گزارش دهی سریع و مداوم                       | ۰/۵۲    |          |
|                                  | ۱-۴- شناسایی راه‌های جدید انجام کار توسط کارکنان  | ۰/۶۸    |          |
|                                  | ۱-۵- مرور نتیجه تجربیات گذشته                     | ۰/۶۴    |          |
| ۲- تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات | ۲-۱- سهیم شدن در مدل‌های ذهنی افراد از طریق گفتگو | ۰/۵۸    |          |
|                                  | ۲-۲- مبادله اطلاعات و آموخته‌ها در بین افراد      |         |          |
|                                  | ۲-۳- گردش اطلاعات در بین واحدهای سازمان           | ۰/۷۲    |          |
|                                  | ۲-۴- توان تعبیر و تفسیر نیروی انسانی              | ۰/۷۵    |          |
|                                  | ۲-۵- مشارکت در تصمیم‌گیری                         | ۰/۶۸    |          |
|                                  | ۲-۶- وجود بازخور، توجیه و استدلال در باره رفتارها | ۰/۷۰    |          |
| ۳- به کارگیری اطلاعات/ خلق دانش  | ۳-۱- کسب مهارت عملی (خلق دانش ضمنی)               | ۰/۴۴    |          |
|                                  | ۳-۲- تقلید از روش‌های موفق در صنعت                | ۰/۵۲    |          |
|                                  | ۳-۳- برگزاری دوره‌های رسمی آموزش (خلق دانش صریح)  |         |          |
|                                  | ۳-۴- استفاده از کتب و جزوات آموزشی                | ۰/۹۳    |          |
|                                  | ۳-۵- انسجام بخشی و ترکیب اطلاعات                  | ۰/۸۴    |          |
| ۴- نهادینه کردن دانش             | ۴-۱- تبدیل دانش نظری به دانش عملی                 | ۰/۷۰    |          |
|                                  | ۴-۲- دسته‌بندی و عمومی‌شدن دانش در سراسر سازمان   | ۰/۸۸    |          |
|                                  | ۴-۳- بهبود مستمر عملکرد سازمانی                   | ۰/۶۵    |          |
|                                  | ۴-۴- توان هم‌نوایی سازمان با تقاضاهای محیطی       | ۰/۵۶    |          |
|                                  | ۴-۵- توسعه مزیت رقابتی                            | ۰/۴۵    |          |

فرایند یادگیری سازمانی

هم‌چنین محاسبه روایی همگرا و واگرا نشان داد که متغیرها یا نشانگرهای مورد مطالعه با عامل مربوط به خود ارتباط بیش‌تری نسبت به سایر عوامل دارند. میزان پایایی ابزار سنجش نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد و نشان داد که پرسشنامه اندازه‌گیری فرایند یادگیری سازمانی از پایایی قابل‌قبولی برخوردار است. در نتیجه اجرای مراحل مختلف روایی‌سنجی و حذف متغیرهای کم اهمیت و اضافه، شاخص‌های مهم فرایند یادگیری سازمانی به دست آمد که می‌توان با به کارگیری آن در سازمان‌های مختلف فرایند یادگیری سازمانی را در

پس از استخراج شاخص‌های مورد اشاره، برای رواسازی آن به کمک روش دلفی از استادان مدیریت دانشگاه‌های تهران نظرسنجی به عمل آمد. سپس با استفاده از روش آزمون تحلیل عاملی تأییدی روایی سازه ابزار اندازه‌گیری مورد سنجش قرار گرفت و در نتیجه تعداد ۲ نشانگر از نشانگرهای مورد مطالعه به دلیل پایین بودن بارعاملی آن‌ها با عامل مربوط حذف شد و از مجموع ۲۴ شاخص تعداد ۲۲ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. نگاره ۳، متغیرهای مشهود و مکنون (پنهان) مربوط به ابزار سنجش و بارعاملی بین آن‌ها را نشان می‌دهد.

ادبیات موضوع دارند و با روش‌های مختلف آماری رواسازی شده اند، قابل تنظیم در قالب پرسش نامه بوده و بر اساس آن می توان به گردآوری اطلاعات از سازمان های مورد نظر پرداخت و میزان یادگیری آن ها را اندازه گیری کرد.

آن ها اندازه گیری کرد. جدول ۱۱ مراحل یا فرایندهای فرعی یادگیری سازمانی و شاخص های نهایی اندازه گیری آن در سازمان ها را به همراه بارعاملی شاخص ها نشان می دهد. شاخص های به دست آمده (جدول ۱۱) که ریشه در

## منابع

16. Sinkula, J.M. (1994) Market information processing and organizational learning; *Journal of Marketing*; 58(1), 35-45.
17. Lukas, B.A., Hult, G.T.M., and Ferrell, O.C. (1996) A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels; *Journal of Business Research*; 36(3), 233-244.
18. Stata, R. (1989) Organizational learning: The key to management innovation; *Sloan Management Review*; 30(3), pp.63-74.
19. Mehra, K., Dhawan, S.K. (2003) Study of the process of organizational learning in software firms in India; *Technovation*; 23, pp.121-129.
20. Nanda, A. (1996) Organizational learning and competitive advantage; London: Sage.
21. Stevens, E., Dimitriadis, S. (2003) New service development through the lens of organizational learning: evidence from longitudinal case studies; *Journal of Business Research*; 58(7), pp.1-11.
22. Hult, G.T.M., Ferrell, O.C., Hurley, R.F. (2002) Global organizational learning effects on cycle time performance; *Journal of Business Research*; 55, 377-387.
23. Daft, R., Weick, K.E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems; *Academy of Management Review*; 9(2), 284-295.
24. Bath, G.D., Zaveri, J. (2002) The enabling role of decision support systems in organizational learning; *Decision Support System*; 32, pp.297-309.
25. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*; New York: Oxford University Press.
26. Yang, J-T. (2004) Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels; *Tourism Management*; 25, pp.421-428.
27. Levinson, N., Asahi, M. (1995) Cross national alliances and inter-organizational learning; *Organizational Dynamics*; Autumn, pp.50-63.
28. Holt, G.D., Love, P.E.D., Li, H. (2000) The learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances; *International Journal of Project Management*; 18, pp. 415-421.
29. کلاین، پاول (۱۳۸۱) راهنمای آسان تحلیل عاملی؛ ترجمه محمدولی علیی و سیدمحمد میرسندسی، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
1. Garvin, D. (1993) Building learning organization; *Harvard Business Review*; 71, pp.78-91.
2. Dever, J. (1997) Reconciling educational leadership and the learning organization; *Community College Review*; 25(2), 11-19.
3. Neefe, D.O. (2001) Academic quality improvement project: comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional processes; American Psychological Association (APA) Publication, pp.10-35.
4. Bennett, J., O'Brien, M. (1994) The building blocks of the learning organization; *Training*; 31(6), 41-49.
5. Goh, S., Richards, G. (1997) Benchmarking the learning capabilities of organizations; *European Management Journal*; 15(5), 575-583.
6. Argyris, C. (1977) Double-loop learning in organizations; *Harvard Business Review*; 55(5), 115-125.
7. Figueiredo, P.N. (2002) Learning process features and technological capability accumulation: explaining inter-firm differences; *Technovation*; No.22 pp.685-698.
8. Crossan, M.M., Lane, H.W., White, R.E. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution; *Academy of Management Review*; 24(3), 522-537.
9. Huber, G.P. (1991) Organizational learning: The contributing processes and the literatures; *Organization Science*; 2(1), 88-115.
10. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995) Market orientation and learning organization; *Journal of Marketing*; 59, 61-73.
11. Dawes, P.L. (2003) A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations"; *The Journal of High Technology Management Research*; 14, 1-20.
12. Bayraktaroglu, S., Kutaniz, R.O. (2003) Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global"; *Tourism Management*; No. 24, 149-154.
13. Argyris, C., Schon, D. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*; MA: Addison-Wesley.
14. Jelinek, M. (1979) *Institutionalizing innovation: a study of organizational learning systems*; New York: Praeger.
15. Tsang, E.W.K. (1997) Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research; *Human Relations*; 50(1), 73-89.

32. Pawlowsky, P. (2001) The treatment of organizational learning in management science; Handbook of organizational learning and knowledge; New York: Oxford University Press.
30. Engelhard, J., Nagele, J. (2003) Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia; Journal of World Business; 38, pp.262-277.
31. Choe, J-M. (2004) The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance; Strategic Information System; 13, pp.1-85.