

## بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری

سازمانی<sup>۱</sup>

محمد جمال زاده<sup>۲</sup>، یونس غلامی<sup>۳</sup>، محمد حسن سیف<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیات علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری سازمانی انجام گردید. شیوه انجام تحقیق توصیفی (همبستگی) بود. حجم نمونه برای کارکنان ۱۵۶ نفر و برای اعضای هیات علمی ۱۶۹ نفر برآورد گردید و به روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب شد. برای گردآوری داده ها از پرسشنامه یادگیری سازمانی دیان نیفه ۲۰۰۱ و هوش سازمانی آلبرخت ۲۰۰۳ استفاده شد. داده های گردآوری شده با استفاده از روش های آماری رگرسیون دو متغیری، رگرسیون گام به گام، رگرسیون چندگانه به روش Enter و تحلیل مسیر تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که ابعاد هوش سازمانی (چشم انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد، کاربرد دانش و فشار عملکرد) در هر دو گروه آزمودنی ها با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. متغیرهای سرنوشت مشترک، میل به تغییر و روحیه به ترتیب در هر دو گروه درصد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند. همچنین نتایج مدل پیش بینی یادگیری سازمانی از طریق مولفه های هوش سازمانی نشان داد که میزان واریانس تبیین شده یادگیری سازمانی توسط متغیرهای سرنوشت مشترک، روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۸۳ است، همچنین میزان واریانس تبیین شده سرنوشت مشترک توسط متغیرهایی مانند روحیه، کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۶۱ است و میزان واریانس تبیین شده روحیه توسط متغیرهایی مانند کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۵۰ است و در نهایت میزان واریانس تبیین شده کاربرد دانش توسط متغیر فشار عملکرد برابر ۰/۶۷ است.

**کلید واژه:** یادگیری سازمانی، هوش سازمانی، عضو هیات علمی، دانشگاه آزاد اسلامی

۱- این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی (با همین عنوان) مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز می باشد.

۲- دکترای برنامه ریزی درسی، عضو هیات علمی و دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی jamalzadeh\_iaushiraz@yahoo.com

۳- کارشناس ارشد روانشناسی تربیتی، مسئول دفتر مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

۴- دانشجوی دکتری آموزش از راه دور (مربی)، دانشگاه پیام نور شیراز - دانشگاه پیام نور استان فارس mh\_seyf@pnu.ac.ir

## مقدمه

امروزه یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> به طور فزاینده‌ای در میان سازمانهایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمندند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است و پژوهشگران مختلف از رویکردهای متفاوتی به تحلیل آن پرداخته‌اند.

از جمله این رویکردها، رویکرد روانشناسی (سیرت و مارچ<sup>۲</sup>، ۱۹۶۳؛ دافت و ویک<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴)، رویکرد مطالعات اجتماعی (نلسون و وینتر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۲؛ لی وایت و مارچ<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸) و دیدگاه تئوری سازمانی (کانگلسی و دیل<sup>۶</sup>، ۱۹۶۵، نوناکا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۴ و هوپر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹، گومز، لورنت و کاپرا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵) را می‌توان نام برد. در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (یونگ، آلریچ، ناسون و آن ون گالینو<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۹). اما ریچارد سیرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را بعنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند (تمپلتون، لی و ایز و اسنایدر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۱۸۳).

آرجیس و شون<sup>۱۲</sup> (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند. به نظر فایول و لایلز<sup>۱۳</sup> یادگیری سازمانی فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است (فایول و لایلز، ۱۹۸۵، ص ۸۰۵). در جای دیگری، آرجیس نیز یادگیری سازمانی را در گروه به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و تیم‌ها می‌داند (گراهام<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۶، ص ۱۳). داجسون یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریانهای عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین

1. Organizational Learning

2. Cyert, R., March,

3. Daft, R. L & Weick, K. E

4. Nelson, R. R & Winter, S. G.

5. Levit, B & March, J.G

6. Cangelosi, V.E & Dill, W. R

7. Nonaka, I,

8. Huber, G.P

9. Gomez, J.P; Lorente, C.J. & Valle Caprera, R.

10. Yeung, A.K; Ulrich, D.; Nason S.W & Ann, Glinow, M

11. Templeton, G. F; Lewis, B. R & Snyder, C.A

12. Argyris, c., and Schon, D. A.

13. Fiol, C; Lyles, M.A

14. Graham, C.M.

بهبود کارایی سازمان از طریق بکارگیری مهارت های گسترده نیروی کار توسعه یابد ، تعریف می کند (لما<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ص ۱۲) . تمپلیتون و همکارانش برای یک تعریف واحد برای یادگیری سازمانی بیش از ۱۵۰ مقاله علمی که در آن واژه یادگیری سازمانی بکار رفته بود را بررسی کرده و نتیجه گرفتند که برای تعریف یادگیری سازمانی سه پارادایم جمعیت شناسی<sup>۲</sup> ، اقدامات اجتماعی<sup>۳</sup> و نتیجه گرایی<sup>۴</sup> مورد استفاده قرار گرفته است . آنها بر اساس مطالعات خود یادگیری سازمانی را مجموعه ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش ، توزیع اطلاعات ، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می گذارد تعریف می کنند (تمپلیتون و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۱۹۳). الگرا و چیوا<sup>۵</sup>، یادگیری سازمانی را بعنوان فرایندی تعریف می کنند که سازمان از طریق آن یاد می گیرد و این یادگرفتن به معنی هر گونه تغییر در مدل های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود (الگرا و چیوا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸، ص ۳۲۱).

در مورد قلمروی یادگیری سازمانی در مباحث مدیریتی سه سطح متمایز اما مرتبط به هم وجود دارد . سطح اول یادگیری فردی است که اشاره به تغییر مهارت ها ، بینش ها، دانش ، گرایش ها و ارزشها دارد و از طریق مطالعه شخصی ، آموزش های مبتنی بر فناوری و مشاهده کسب می شود . سطح دوم یادگیری تیمی یا گروهی است و مربوط به افزایش دانش ، مهارت ها و شایستگی هایی است که به کمک گروهها و با حضور در آنها به دست می آید . سطح سوم ، یادگیری سازمانی است این سطح بیانگر قابلیت های فکری و بهره وری است که در نتیجه آن بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می شود . یادگیری در سطح شرکت و سیستم ها نه تنها بهترین فرصت را برای بقاء سازمان فراهم می کند بلکه موفقیت آن را نیز رقم می زند . چشم اندازی که یادگیری سازمانی مهیا می کند ، چشم انداز مدیریت تغییر با استفاده از جهش های سریع است . هر جهش ، فرصتی برای یادگیری است و این همان مفهوم بهبود مستمر می باشد . به واسطه یادگیری سریعتر نسبت به رقبا ، پیشرفت سازمان نیز تسریع می گردد (مارکوآرت، ۲۰۰۲، ص ۱۸۳).

از نظر این اندیشمندان انواع یادگیری سازمانی متفاوت است . گرچه انواع یادگیری فردی ، تیمی و سازمانی مرتبط با هم هستند اما یادگیری سازمانی چیزی بیش از مجموع یادگیری فردی یا

<sup>۱</sup> . Lamsa, T.

<sup>۲</sup> . Demographic

<sup>۳</sup> . Social Action

<sup>۴</sup> . Outcome Perspective

<sup>۵</sup> . Alegria , J. & Chiva , R

گروهی است. از جمله آرجریس (۱۹۹۹) سه نوع یادگیری سازمانی و به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را معرفی کرده‌اند: یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای و یادگیری سه حلقه ای. مایکل جی مارکوآرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) چهار نوع یادگیری سازمانی شامل یادگیری انطباقی، یادگیری پیش بینی کننده یا آینده نگر، یادگیری ثانویه و یادگیری کنشی ارائه می کند. همچنین، فایول و لایلز (۱۹۸۵) به دو نوع یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا معتقدند.

با توجه به دیدگاههای یاد شده ویژگی های یادگیری سازمانی عبارتند از: فرآیندی پیچیده، برنامه ریزی نشده، هوشیارانه و هدفمند، تعامل و پویا، مستمر و مداوم، متحول و رشد یابنده، متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد می باشد.

اما باید توجه داشت که شرکت های امروزی با چالش هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است که می توان به: کمبود فزاینده مهارت ها، دو برابر شدن دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمند ترین شرکت ها و سازمانهای دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان ها، پیشرفت فراگیر نوین و فناوری پیشرفته، پیچیده شدن نیاز سازمان ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد. با وجود چالش های پیش روی سازمان های امروز، توجه به فرایند هوش سازمانی برای تقویت عملکرد و رشد بیشتر از طریق بررسی و ارتقاء چشم انداز استراتژیک<sup>۲</sup>، سرنوشت مشترک<sup>۳</sup>، میل به تغییر<sup>۴</sup>، روحیه<sup>۵</sup>، اتحاد و توافق<sup>۶</sup>، کاربرد دانش<sup>۷</sup> و فشار عملکرد<sup>۸</sup> که از ابعاد هوش سازمانی هستند اقدامی ضروری است. سیمیک<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) هوش سازمانی را اینگونه تعریف می کند: توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مشکلات سازمانی. تاکید وی بر تلفیق انسان و توانایی های فنی وی در جهت حل مسایل است. هوش سازمانی از نظر او، دقیقاً شامل مجموعه ای از اطلاعات، تجربه، دانش و درک مسایل سازمانی است. ویلیام هلال<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶) معتقد است هوش سازمانی، ظرفیت یک سازمان در جهت خلق دانش و به کار گیری

1. Marquardt, M.

2. Strategic outlooking

3. Common fate

4. tendency to change

5. mood

6. unity and performing

7. Applying the knowledge

8. Pressura pof the performance

9. Simic, I.

10. Halal, W.E

راهبردی آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطرافش می باشد به عقیده یولز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، ایده و مفهوم هوش سازمانی پارادایم های جزئی دیگری همچون یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را نیز در بر می گیرد. ماتسون و ماتسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۱، ص ۷)، شانس عملکرد در سازمانهای هوشمند را در مقایسه با سازمانهایی با بهره هوشی سازمانی پایین تر، تقریباً ۵ برابر می دانند. اما آلبرخت جهت موفقیت در کسب و کار به داشتن سه عامل انسان هوشمند تیم های هوشمند و سازمانهای هوشمند اشاره می کند. وی عنوان می کند هنگامی که افراد با هوش در یک سازمان جمع می شوند به سوی کندذهنی و کم هوشی جمعی گرایش پیدا می کنند. او برای پاسخگویی و جلوگیری از کندذهنی گروهی، از عنوان هوش سازمانی استفاده می کند.

آنچه نهایتاً در اثر تحقیق در خصوص هوش سازمانی حاصل گردیده و مقدمتاً با مطالعه هوش انسانی و سپس نظام های همکاری بین انسان ها آغاز گردیده است تعریفی است که کارل آلبرخت با این مضمون ارائه می دهد: گنجایش و ظرفیت یک سازمان جهت جمع آوری اطلاعات و درک ماهیت محیط و تبدیل اطلاعات به دانش و راه حل هایی که توسط آن محیط ارزشمند قلمداد شود. (آلبرخت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳).

به منظور بررسی یادگیری سازمانی و هوش سازمانی پژوهش های متفاوت و البته مجزایی در ایران انجام شده است از جمله بهلولی<sup>۴</sup> ۱۳۸۳ به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر مؤلفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در توسعه صنعت آسانسورسازی کشور پرداخته است و به این نتیجه دست یافت که دانش شغلی بالا و یادگیری بر نحوه ارائه خدمات توسط پرسنل شرکت در صنعت آسانسورسازی تأثیرگذار است. هاشمی<sup>۵</sup> ۱۳۸۵ به منظور بررسی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی نتیجه گرفت که ۹ عامل اصلی در مورد یادگیری سازمانی شناسایی شده است. این عوامل شامل تفکر سیستمی، یادگیری تیمی، مدل های ذهنی، بصیرت و آرمان مشترک، مهارت و سلطه شخصی، تجربه کردن با روشهای جدید، درس گرفتن از تجربیات گذشته، یادگیری از دیگران و انتقال دانش می باشد. متعصب دیانی<sup>۶</sup> ۱۳۸۳، اسماعیلی<sup>۷</sup> ۱۳۸۴، ۱۳۸۵ نیز تحقیقاتی در این زمینه داشته اند. ژاروینن<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) به این نتیجه دست یافت که می توان از اصول و مکانیزم های

1. Yolles, M.

2. Matheson, David; Matheson, James

3. Albrecht, k.

4. Jarvinen, P.

یادگیری برای بهبود و توسعه سازمان استفاده کرد. لمسا، ۲۰۰۸، لی و چوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، گاه گو آن گان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، مگدادی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، کنی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶ و توماس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶ نتایج مشابهی را به دست آوردند. در زمینه سرنوشت مشترک و اتحاد و توافق نیز نتایج تایید کننده گزارش شده است که همگی بر رابطه این مقوله با افزایش یادگیری سازمانی اشاره کرده اند (لی، هایت و بتیس، ۱۹۹۶؛ استاتا، ۱۹۸۹؛ بارتون، ۱۹۹۲؛ ساینکولا، ۱۹۹۴). در زمینه انتقال و کاربرد دانش نیز نتایج مثبت و معناداری گزارش شده است. (دایبلا، نی و ایس و گولد، ۱۹۹۶). در زمینه یادگیری تیمی و گروهی نیز بیان شده است که محاوره و مذاکره افراد و تیم های کاری و جلسات آنان می تواند گردهمایی های ایده آلی برای تشریک ایده ها و انتقال دانش باشد (لی، اسلوکام و پیترس، ۱۹۹۹؛ بارتون، ۱۹۹۲؛ کوهن و نیواس، گولد، ۱۹۹۰).

همچنین ابزری و ستاری قهفرخی ۱۳۸۵ در مورد رابطه بین مولفه های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی نتیجه مثبت و معناداری را گزارش نموده و عزیزی ۱۳۸۶ در زمینه ارتباط بین مولفه های هوش سازمانی با توسعه مدیریت دانش سازمانی نتایج مثبت و معناداری را گزارش نموده است. همانطور که اشاره گردید این دو متغیر به صورت جداگانه و با متغیرهای دیگر بررسی شده اند اما ضرورت دارد که تلاشهایی در زمینه شناخت یادگیری سازمانی، هوش سازمانی و چگونگی پیاده سازی اصول آن در سازمانهای سنتی و مطالعاتی در زمینه مشکلات موجود که مانع از ایجاد یادگیری سازمانی می شود به عمل آید. تحقیق حاضر با هدف بررسی رابطه این دو متغیر و البته پیش بینی یادگیری سازمانی بر اساس ابعاد هوش سازمانی قصد دارد به سوالات زیر پردازد.

۱. آیا بین ابعاد هوش سازمانی و یادگیری سازمانی کارکنان و اعضای هیات علمی رابطه معنی داری وجود دارد؟

۲. سهم هر یک از ابعاد هوش سازمانی و ویژگی جمعیت شناختی کارکنان و اعضای هیات علمی در یادگیری سازمانی به چه میزان می باشد؟

۳. مدل پیش بینی یادگیری سازمانی از طریق مولفه های هوش سازمانی چگونه است؟

<sup>1</sup>. Lee, H ; Choi, B

<sup>2</sup>. Goh Guan Gan

<sup>3</sup>. Migdadi ,M.M.,

<sup>4</sup>. Kenny, J.

<sup>5</sup>. Thomas , K

## روش

روش انجام تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از کارکنان و اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک بوده است. به منظور انتخاب اعضای گروه نمونه ابتدا در استان فارس به صورت تصادفی واحد های شیراز، مرودشت و ارسنجان انتخاب گردید. در استانهای بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد به ترتیب واحد بوشهر و یاسوج انتخاب شد. سپس بر اساس فرمول کرجسی و مورگان تعداد ۱۵۶ نفر از کارکنان و ۱۶۸ نفر از اعضای هیات علمی به روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب گردید. برای گردآوری داده ها از دو ابزار پرسشنامه یادگیری سازمانی (محمد رضا زالی ۱۳۸۵) و هوش سازمانی (آلبرخت ۲۰۰۳، ترجمه، ابزری و ستاری قهفرخی ۱۳۸۵) استفاده شد. پرسشنامه یادگیری سازمانی در یک طیف ۱ تا ۷ نمره ای تهیه شده بود که پس از انجام بررسی های لازم و مشاوره با محققان دانشگاهی به طیف پنج نمره ای لیکرت (کاملاً مخالف ۱، مخالف ۲، نظری ندارم ۳، موافقم ۴، کاملاً موافقم ۵) تبدیل گردید. این پرسشنامه با تعداد ۳۱ سوال در ابعاد زیر به ارزیابی یادگیری سازمانی می پردازد. سوالات ۱ تا ۴ (چشم انداز مشترک)، سوالات ۵ تا ۸ (فرهنگ سازمانی)، سوالات ۹ تا ۱۲ (کار و یارگیری تیمی)، سوالات ۱۳ تا ۱۶ (اشتراک دانش)، سوالات ۱۷ تا ۲۰ (تفکر سیستمی)، سوالات ۲۱ تا ۲۵ (رهبری مشارکتی) و سوالات ۲۶ تا ۳۱ (توسعه شایستگی های کارکنان). حداقل نمره در این پرسشنامه ۳۱ و حداکثر ۱۵۵ می باشد. در خصوص پایایی ابزار مورد نظر از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید و نتیجه آن ۰/۸۷ گزارش شده است. مقیاس هوش سازمانی آلبرخت شامل ۴۹ گویه بر اساس طیف ۵ گانه لیکرت است و ۷ مولفه دارد. مولفه های این پرسشنامه عبارت اند از؛ چشم انداز مشترک (سوالات ۱-۷)، سرنوشت مشترک (۸-۱۴)، میل به تغییر (۱۵-۲۱)، اتحاد و توافق (۲۲-۲۸)، روحیه (۲۹-۳۶)، کاربرد دانش (۳۷-۴۲) و فشار عملکرد (۴۳-۴۹) می باشد. حداقل نمره در این آزمون ۴۹ و حداکثر ۲۴۵ می باشد. پایایی این پرسشنامه توسط ابزری و ستاری قهفرخی (۱۳۸۵) ۰/۹۳ گزارش شده است که در تحقیق حاضر ۰/۸۸ حاصل گردید که نشان دهنده پایایی مطلوب این پرسشنامه است. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از روش های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، روش های رگرسیون دو متغیری و رگرسیون گام به گام و رگرسیون چند گانه به روش Enter و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

## یافته‌ها

به منظور بررسی اطلاعات توصیفی، میانگین و انحراف معیار متغیرها در جدول شماره ۱ آمده است.

جدول ۱. میانگین و انحراف معیار یادگیری سازمانی و ابعاد هوش سازمانی در کارکنان و اعضای

هیات علمی				
شاخص‌ها		کارکنان		هیات علمی
متغیرها	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
یادگیری سازمانی	۱۰۴/۱۱	۱۵/۶۴	۱۰۳/۵۶	۱۶/۱۹
جهت‌گیری ستراتیژیک	۲۳/۴۹	۴/۶۵	۲۳/۴۸	۴/۵۸
سرنوشت مشترک	۲۳/۴۲	۴/۴۷	۲۳/۹۶	۴/۴۷
میل به تغییر	۲۲/۹۳	۴/۵۹	۲۲/۸۵	۴/۷۰
اتحاد و توافق	۲۴/۱۳	۴/۴۰	۲۴/۷۱	۴/۹۲
روحیه کارکنان	۲۶/۱۷	۴/۶۵	۲۶/۷۲	۴/۵۶
کاربرد دانش	۱۹/۳۱	۴/۲۸	۱۹/۱۶	۴/۴۴
فشار عملکرد	۲۲/۸۸	۴/۴۸	۲۳/۲۴	۴/۳۹

به منظور بررسی و پیش‌بینی متغیر یادگیری سازمانی براساس متغیر هوش سازمانی از رگرسیون دو متغیره استفاده شده است. در این تحلیل، ابعاد هوش سازمانی بعنوان متغیر پیش‌بین و یادگیری سازمانی بعنوان متغیر ملاک مد نظر قرارداد. اینم در ادامه جداول مربوط به تحلیل واریانس و تحلیل رگرسیون ارائه می‌گردد

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیری

شاخص	گروه	منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F مشاهده شده	سطح معناداری
یادگیری سازمانی	کارکنان	رگرسیون	۲۳۴۹۱/۰۶۷	۱	۲۳۴۹۱/۰۶۷	۰/۰۱	۰/۰۹۵
		باقیمانده	۱۷۱۳۷/۴۱۳	۱۵۴	۱۱۱/۲۸۲		
		کل	۴۰۶۲۸/۴۸۱	۱۵۵			
هیات علمی	هیات علمی	رگرسیون	۲۲۶۴۶/۷۶۹	۱	۲۲۶۴۶/۸۶۹	۰/۰۱	۲۰۴/۴۶۵
		باقیمانده	۱۸۴۹۷/۲۱۴	۱۶۷	۱۱۰/۷۶۲		
		کل	۴۱۱۴۴/۰۸۳	۱۶۸			
مشارکت	کارکنان	رگرسیون	۲۹۸۷۳/۳۸۹	۱	۲۹۸۷۳/۳۸۹	۰/۰۱	۴۲۷/۷۵۱
		باقیمانده	۱۰۷۵۵/۰۹۱	۱۵۴	۶۹/۸۳۸		
		کل	۴۰۶۲۸/۴۸۱	۱۵۵			



		۲۸۸۷۲/۶۱۳	۱	۲۸۸۷۲/۶۱۳	رگرسیون		
		۷۴/۰۲۱	۱۶۷	۱۲۳۶۱/۴۷۰	باقیمانده	هیات علمی	
۰/۰۱	۳۸۸/۸۴۵		۱۶۸	۴۱۱۴۴/۰۸۳	کل		
		۲۷۸۴۷/۲۶۰	۱	۲۸۸۴۷/۲۶۰	رگرسیون		
		۸۲/۹۹۵	۱۵۴	۱۲۷۸۱/۲۲۱	باقیمانده	کارکنان	
۰/۰۱	۳۳۵/۵۳۰		۱۵۵	۴۰۶۲۸/۴۸۱	کل		میل به تغییر
		۲۷۱۴۰/۷۰۹	۱	۲۷۱۴۰/۷۰۹	رگرسیون		
		۸۳/۸۵۳	۱۶۷	۱۴۰۰۳/۳۷۴	باقیمانده	هیات علمی	
۰/۰۱	۳۲۳/۶۷۲		۱۶۸	۴۱۱۴۴/۰۸۳	کل		
		۲۲۱۸۵/۰۰۹	۱	۲۲۱۸۵/۰۰۹	رگرسیون		
		۱۱۹/۷۶۳	۱۵۴	۱۸۴۴۳/۴۷۲	باقیمانده	کارکنان	
۰/۰۱	۱۸۵/۲۴۱		۱۵۵	۴۰۶۲۸/۴۸۱	کل		اتحاد و توافق
		۲۰۳۶۸/۷۱۵	۱	۲۰۳۶۸/۷۱۵	رگرسیون		
		۱۲۴/۴۰۳	۱۶۷	۲۰۷۷۵/۳۶۸	باقیمانده	هیات علمی	
۰/۰۱	۱۶۳/۷۳۱		۱۶۸	۴۱۱۴۴/۰۸۳	کل		
		۲۲۰۶۱/۴۸۹	۱	۲۲۰۶۱/۴۸۹	رگرسیون		
		۱۲۰/۵۶۵	۱۵۴	۱۸۵۶۶/۹۹۲	باقیمانده	کارکنان	
۰/۰۱	۱۸۲/۹۸۴		۱۵۵	۴۰۶۲۸/۴۸۱	کل		رویه
		۲۴۳۲۴/۵۳۵	۱	۲۴۳۲۴/۵۳۵	رگرسیون		
		۱۰۰/۷۱۶	۱۶۷	۱۶۸۱۹/۵۴۸	باقیمانده	هیات علمی	
۰/۰۱	۲۴۱/۵۱۶		۱۶۸	۴۱۱۴۴/۰۸۳	کل		
		۲۱۵۸۹/۵۳۹	۱	۲۱۵۸۹/۵۳۹	رگرسیون		
		۱۲۳/۶۲۹	۱۵۴	۱۹۰۳۸/۹۳۲	باقیمانده	کارکنان	
۰/۰۱	۱۷۴/۶۳۱		۱۵۵	۴۰۶۲۸/۴۸۱	کل		کاربرد دانش
		۲۰۴۴۰/۷۱۴	۱	۲۰۴۴۰/۷۱۴	رگرسیون		
		۱۲۳/۹۷۲	۱۶۷	۲۰۷۰۳/۳۶۹	باقیمانده	هیات علمی	
۰/۰۱	۱۶۴/۸۸۱		۱۶۸	۴۱۱۴۴/۰۸۳	کل		
		۱۵۶۳۳/۴۲۱	۱	۱۵۶۳۳/۴۲۱	رگرسیون		
		۱۶۴/۴۳۹	۱۵۴	۲۴۸۳۰/۳۵۷	باقیمانده	کارکنان	
۰/۰۱	۹۵/۰۷۱		۱۵۵	۴۰۴۶۳/۷۷۸	کل		فشار عملکرد
		۲۲۳۴۳/۰۸۱	۱	۲۲۳۴۳/۰۸۱	رگرسیون		
		۱۱۲/۵۸۱	۱۶۷	۱۸۸۰۱/۰۰۲	باقیمانده	هیات علمی	
۰/۰۱	۱۹۸/۴۶۳		۱۶۸	۴۱۱۴۴/۰۸۳	کل		

نتایج نشان می دهد که مقدار  $F$  مشاهده شده در تمامی ابعاد هوش سازمانی در سطح  $0/01$  معنی دار است که این امر بیانگر معنی دار بودن رگرسیون می باشد. میزان واریانس تبیین شده متغیر یادگیری سازمانی توسط هر یک از ابعاد هوش سازمانی در جدول زیر نشان داده شده است.

**جدول ۳. ضرایب تحلیل رگرسیون مربوط به ابعاد هوش سازمانی و یادگیری سازمانی**

شاخص ابعاد	گروه	منبع تغییر	B	انحراف معیار	Beta	مقدار t	سطح معنی داری	R	R2
آموزش و یادگیری	کارکنان	مقدار ثابت	۴۰/۴۴۱	۴/۴۲۵		۹/۱۳۸	۰/۰۱		
		باقیمانده	۲/۶۸۷	۰/۱۸۵	۰/۷۶۰	۱۴/۵۲۸	۰/۰۱	۰/۷۶۰	۰/۵۷۸
	هیات	مقدار ثابت	۴۵/۴۶۶	۴/۱۸۰		۱۰/۸۷۶	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۴۹۶	۰/۱۷۵	۰/۷۴۲	۱۴/۲۹۹	۰/۰۱	۰/۷۴۲	۰/۵۵۰
سرپرستان	کارکنان	مقدار ثابت	۲۹/۲۱۲	۳/۶۵۶		۷/۹۸۹	۰/۰۱		
		باقیمانده	۳/۱۰۲	۰/۱۵۰	۰/۸۵۷	۲۰/۶۸۲	۰/۰۱	۰/۸۵۷	۰/۷۳۵
	هیات	مقدار ثابت	۳۵/۶۷۴	۳/۵۳۳		۱۰/۰۹۸	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۹۲۲	۰/۱۴۸	۰/۸۳۶	۱۹/۷۱۹	۰/۰۱	۰/۸۳۶	۰/۷۰۰
مدیران	کارکنان	مقدار ثابت	۳۸/۴۲۰	۳/۶۳۰		۱۰/۵۸۴	۰/۰۱		
		باقیمانده	۲/۸۵۰	۰/۱۵۶	۰/۸۲۸	۱۸/۳۱۷	۰/۰۱	۰/۸۲۸	۰/۶۸۵
	هیات	مقدار ثابت	۴۰/۶۹۴	۳/۵۹۴		۱۱/۳۲۱	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۷۶۵	۰/۱۵۴	۰/۸۱۲	۱۷/۹۹۱	۰/۰۱	۰/۸۱۲	۰/۶۶۰
اتحاد و توافق	کارکنان	مقدار ثابت	۴۳/۵۶۴	۴/۴۹۴		۹/۶۹۴	۰/۰۱		
		باقیمانده	۲/۴۲۸	۰/۱۷۸	۰/۷۳۹	۱۳/۶۱۰	۰/۰۱	۰/۷۳۹	۰/۵۴۶
	هیات	مقدار ثابت	۴۳/۸۵۶	۴/۷۸۶		۹/۱۶۳	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۴۹۷	۰/۱۹۵	۰/۷۰۴	۱۲/۷۹۶	۰/۰۱	۰/۷۰۴	۰/۴۹۵
روحیه	کارکنان	مقدار ثابت	۳۳/۷۲۷	۵/۲۳۷		۶/۴۴۱	۰/۰۱		
		باقیمانده	۲/۶۱۳	۰/۱۹۳	۰/۷۳۷	۱۳/۵۲۷	۰/۰۱	۰/۷۳۷	۰/۵۴۳
	هیات	مقدار ثابت	۳۶/۳۹۶	۴/۴۲۵		۸/۲۲۵	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۵۸۷	۰/۱۶۶	۰/۷۶۹	۱۵/۵۴۱	۰/۰۱	۰/۷۶۹	۰/۵۹۱
کاربرد دانش	کارکنان	مقدار ثابت	۵۲/۶۹۴	۳/۹۵۱		۱۳/۳۳۸	۰/۰۱		
		باقیمانده	۲/۶۵۴	۰/۲۰۱	۰/۷۲۹	۱۳/۲۱۵	۰/۰۱	۰/۷۲۹	۰/۵۳۱
	هیات	مقدار ثابت	۵۴/۴۱۹	۳/۹۶۳		۱۳/۷۳۳	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۵۷۳	۰/۲۰۰	۰/۷۰۵	۱۲/۸۴۱	۰/۰۱	۰/۷۰۵	۰/۴۹۷
فشار عملکرد	کارکنان	مقدار ثابت	۴۹/۹۳۲	۵/۵۹۶		۸/۹۲۲	۰/۰۱		
		باقیمانده	۲/۳۰۷	۰/۲۳۷	۰/۶۲۲	۹/۷۵۰	۰/۰۱	۰/۶۲۲	۰/۳۸۶
	هیات	مقدار ثابت	۴۵/۱۹۹	۴/۲۶۰		۱۰/۶۰۹	۰/۰۱		
	علمی	باقیمانده	۲/۵۷۴	۰/۱۸۳	۰/۷۳۷	۱۴/۰۸۸	۰/۰۱	۰/۷۳۷	۰/۵۴۳

همچنین جهت بررسی سهم هر یک از ابعاد هوش سازمانی و ویژگی جمعیت شناختی کارکنان و اعضای هیات علمی در یادگیری سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده گردید. در این تحلیل مولفه های هوش سازمانی و ویژگی های جمعیت شناختی به عنوان متغیرهای پیش بین و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر ملاک مورد نظر می باشد. در ادامه جدول مربوط به تحلیل رگرسیون همراه با توضیحات لازم ارائه می گردد. لازم به ذکر است که رگرسیون گام به گام ترتیب ورود متغیرها به تحلیل بر اساس ضریب همبستگی صفر مرتبه می باشند.

**جدول ۴. رگرسیون گام به گام مربوط به سهم هر یک از ابعاد هوش سازمانی و ویژگی جمعیت شناختی کارکنان در یادگیری سازمانی**

متغیرها	R	R2	تعدیل R2	خطای استاندارد بر آورد	F	سطح معنی داری
۱- سرنوشت	۰/۸۵۸	۰/۷۳۶	۰/۷۳۴	۸/۴۱۰۵۷	۴۲۱/۰۲۶	۰/۰۱
۲- میل به تغییر	۰/۸۸۴	۰/۷۸۱	۰/۷۷۸	۷/۶۸۹۳۹	۲۶۷/۱۷۸	۰/۰۱
۳- روحیه	۰/۹۰۰	۰/۸۱۱	۰/۸۰۷	۷/۱۶۷۶۸	۲۱۲/۸۶۹	۰/۰۱
۴- فشار عملکرد	۰/۹۷۲	۰/۸۲۳	۰/۸۱۹	۶/۹۴۷۹۴	۱۷۲/۵۵۳	۰/۰۱
۵- سن	۰/۹۱۰	۰/۸۲۸	۰/۸۲۲	۶/۸۷۷۸۶	۱۴۱/۶۷۶	۰/۰۱

همانطور که در جدول فوق مشاهده می کنیم در گام اول متغیر سرنوشت بدلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی صفر مرتبه با متغیر وابسته وارد معامله رگرسیون شده و ۰/۷۳۶ از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده است که با توجه به  $F$  مشاهده شده ۴۲۱/۰۲۶ این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل رگرسیون در گام اول در سطح ۰/۰۱ معنی دار است.

در گام بعدی متغیر میل به تغییر بدلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی با یادگیری سازمانی وارد معامله رگرسیون شده و به همراه متغیر سرنوشت مجموعاً ۰/۷۸۱ درصد از واریانس یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند که با توجه به  $F$  مشاهده شده ۲۶۷/۱۷۸ این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل تحلیل رگرسیون در گام دوم معنی دار است.

در گام بعدی نیز متغیر روحیه به دلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی با متغیر وابسته وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت و میل به تغییر مجموعاً ۰/۸۱۱ درصد از واریانس

یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند که با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۲۱۲/۸۶۹$  مدل رگرسیون و میزان واریانس تبیین شده یادگیری سازمانی در این گام معنی دار است

در گام چهارم نیز متغیر فشار عملکرد وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر و روحیه مجموعاً  $۰/۸۲۳$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۷۲/۵۵۳$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در گام چهارم در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

در گام پنجم نیز متغیر سن وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر و روحیه و فشار عملکرد مجموعاً  $۰/۸۲۸$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۱۴۱/۶۷۶$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در گام پنجم در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

جدول ۵. رگرسیون گام به گام مربوط به سهم هر یک از ابعاد هوش سازمانی و ویژگی جمعیت

#### شناختی هیات علمی در یادگیری سازمانی

متغیر ها	R	R2	تعدیل R2	خطای استاندارد برآورد	F	سطح معنی داری
۱- سرنوشت مشترک	۰/۸۳۶	۰/۷۰۰	۰/۶۹۸	۸/۶۰۳۵۳	۳۸۸/۸۴۵	۰/۰۱
۲- میل به تغییر	۰/۸۷۱	۰/۷۵۸	۰/۷۵۵	۷/۷۴۵۱۷	۲۵۹/۹۳۸	۰/۰۱
۳- روحیه	۰/۸۹۲	۰/۷۹۵	۰/۷۹۱	۷/۱۵۲۶۷	۲۱۳/۰۷۱	۰/۰۱
۴- سن	۰/۹۰۱	۰/۸۱۱	۰/۸۰۷	۶/۸۷۷۹۰	۱۷۶/۴۳۸	۰/۰۱
۵- کاربرد دانش	۰/۹۱۹	۰/۸۴۴	۰/۸۳۹	۶/۲۷۷۹۳	۱۷۶/۱۸۸	۰/۰۱
۶- وضعیت تاهل	۰/۹۲۳	۰/۸۵۳	۰/۸۴۷	۶/۱۱۷۸۳	۱۵۶/۲۱۵	۰/۰۱
۷- اتحاد	۰/۹۲۷	۰/۸۵۹	۰/۸۵۲	۶/۰۱۱۶۴	۱۳۹/۶۳۸	۰/۰۱
۸- وضعیت استخدام	۰/۹۲۹	۰/۸۶۲	۰/۸۵۵	۵/۹۵۳۵۹	۱۲۵/۰۹۷	۰/۰۱
۹- تحصیلات	۰/۹۳۱	۰/۸۶۶	۰/۸۵۸	۵/۸۸۷۳۱	۱۱۴/۲۲۹	۰/۰۱

همانطور که در جدول فوق مشاهده می کنیم در گام اول متغیر سرنوشت مشترک بدلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی صفر مرتبه با متغیر وابسته وارد معامله رگرسیون شده و  $۰/۷۰۰$  از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده است که با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۳۸۸/۸۴۵$  این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل رگرسیون در گام اول در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار است.

در گام دوم متغیر میل به تغییر بدلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی با یادگیری سازمانی وارد معامله رگرسیون شده و به همراه متغیر سرنوشت مجموعاً  $۰/۷۵۸$  درصد از واریانس یادگیری

سازمانی را تبیین کرده اند که با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۲۵۹/۹۳۸$  این میزان واریانس تبیین شده و در نتیجه مدل تحلیل رگرسیون در گام دوم معنی دار است.

در گام سوم متغیر روحیه به دلیل دارا بودن بالاترین ضریب همبستگی با متغیر وابسته وارد معادله رگرسیون شده و به سرنوشت و میل به تغییر مجموعاً  $۰/۷۹۵$  درصد از واریانس یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند که با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۲۱۳/۰۷۱$  مدل رگرسیون و میزان واریانس تبیین شده یادگیری سازمانی در این گام معنی دار است

در گام چهارم متغیر سن وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر و روحیه مجموعاً  $۰/۸۱۱$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۷۶/۴۳۸$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

در گام پنجم متغیر کاربرد دانش وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر، روحیه و سن مجموعاً  $۰/۸۴۴$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۷۶/۱۸۸$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

در گام ششم متغیر تأهل وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر، روحیه، سن، کاربرد دانش مجموعاً  $۰/۸۵۳$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۵۶/۲۱۵$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در گام ششم در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

در گام هفتم متغیر اتحاد وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر، روحیه، سن، کاربرد دانش و تأهل مجموعاً  $۰/۸۵۹$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۳۹/۶۳۸$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در گام هفتم در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

در گام هشتم متغیر وضعیت استخدام وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر، روحیه، سن، کاربرد دانش، تأهل و اتحاد مجموعاً  $۰/۸۶۲$  درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده  $۱۲۵/۰۹۷$  این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در گام هشتم در سطح  $۰/۰۱$  معنی دار می باشد.

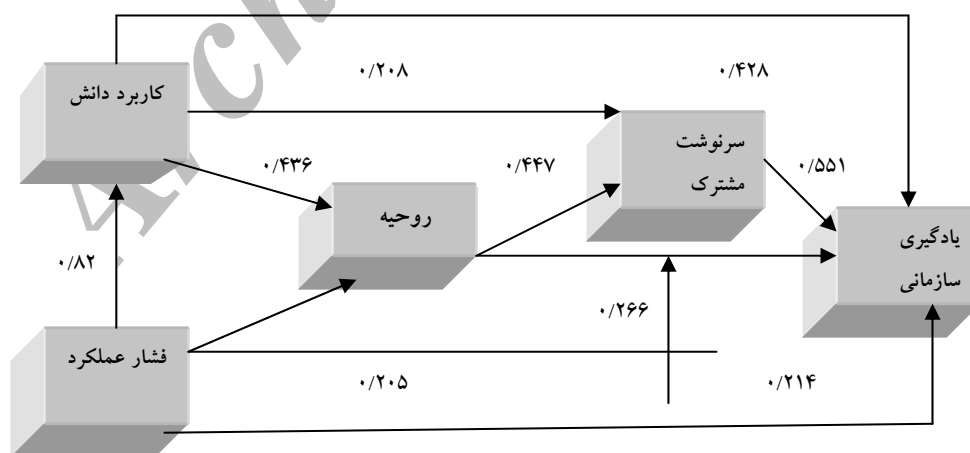
در گام نهم متغیر تحصیلات وارد معادله رگرسیون شده و به همراه سرنوشت، میل به تغییر، روحیه، سن، کاربرد دانش، تأهل، اتحاد و وضعیت استخدام مجموعاً ۰/۸۶۶ درصد از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند با توجه به  $F$  مشاهده شده ۱۱۴/۲۲۹ این میزان واریانس تبیین شده و مدل رگرسیون در گام نهم در سطح ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

در ادامه به منظور ارائه مدل پیش بینی یادگیری سازمانی از طریق مولفه های هوش سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش Enter استفاده شده است، زیرا با استفاده از روش مذکور ما می توانیم با خارج نمودن تک تک متغیرها با توجه به بیشترین میزان همبستگی آنها با متغیر ملاک و قراردادن خود این متغیرهای خارج شده به عنوان متغیر ملاک، به مدل پیش بینی دست یابیم. همچنین قابل ذکر است که برای رسم مدل، از جدول ضرایب متغیرهای مدل رگرسیونی و از ضرایب استاندارد شده (Beta)، با توجه به سطح معناداری آنها در آزمون  $t$ ، استفاده شد/ از ضرایب استاندارد شده (Betaها)، جهت تعیین میزان تأثیر متغیر مستقل (پیش بین)، بر متغیر وابسته (ملاک) استفاده شده است.

در گام اول برای رسم مدل پیش بینی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی، ابتدا همه عوامل را که شامل عوامل هفت گانه زیر می باشد در مدل وارد می کنیم:

سرنوشت مشترک ۲- روحیه ۳- کاربرد دانش ۴- فشار عملکرد ۵- رویکرد استراتژیک ۶-

میزان تغییر ۷- اتحاد



نمودار شماره ۱: مدل پیش بینی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

از آنجایی که در این پژوهش هدف بررسی نقش واسطه‌ای و پیش‌بینی‌کننده متغیرها و همچنین تعیین میزان اثرات مستقیم و غیرمستقیم این متغیرها با یکدیگر به روش تحلیل مسیر است بنابراین ابتدا به منظور برآورد اثرات مستقیم و ضرایب مسیر بین متغیرها در مدل با استفاده از روش تحلیل مسیر ضرایب مسیر بین متغیرها که در واقع همان ضرایب استاندارد با استفاده از رگرسیون چندمتغیری (اثرات مستقیم) می‌باشند محاسبه گردید که در جدول ۶ ارائه گردیده است.

جدول ۶. اثرات مستقیم متغیرها

Sig	T.V	اثرات مستقیم	اثرات
-----	-----	-----	به روی یادگیری سازمانی از
۰/۰۰۱	۳/۷۶	۰/۵۵۱	سرنوشت مشترک
۰/۰۰۱	۷/۲۲	۰/۲۶۶	روحیه
۰/۰۰۱	۵/۳۷	۰/۴۲۸	کاربرد دانش
۰/۰۵	۱/۹۰	۰/۲۱۴	فشار عملکرد
-----	-----	-----	به روی سرنوشت مشترک از
۰/۰۰۱	۸/۹۹	۰/۴۴۷	روحیه
۰/۰۰۲	۳/۰۶	۰/۲۰۸	کاربرد دانش
۰/۰۰۲	۳/۰۶	۰/۲۰۵	فشار عملکرد
-----	-----	-----	به روی روحیه از
۰/۰۰۱	۶/۳۳	۰/۴۳۶	کاربرد دانش
۰/۰۰۱	۴/۴۶	۰/۳۰۸	فشار عملکرد
-----	-----	-----	به روی کاربرد دانش
۰/۰۰۱	۵/۶۰۱	۰/۸۲	فشار عملکرد

جدول شماره ۶ در برآورد ضرایب مسیر و اثرات مستقیم متغیرهای مستقل پژوهش بر یادگیری سازمانی نشان داد متغیر سرنوشت مشترک ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۳/۷۶$  و  $B = ۰/۵۵۱$ ) اثری مستقیم و معنی‌داری با یادگیری سازمانی دارد.

متغیر روحیه ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۷/۲۲$  و  $B = ۰/۲۶۶$ ) اثری مستقیم و معنی‌داری با یادگیری سازمانی دارد.

متغیر کاربرد دانش ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۵/۳۷$  و  $B = ۰/۴۲۸$ ) اثری مستقیم با یادگیری سازمانی دارد.

متغیر فشار عملکرد ( $P < ۰/۰۰۵$  و  $T = ۱/۹۰$  و  $B = ۰/۲۱۴$ ) اثری مستقیم و معنی داری با یادگیری سازمانی دارد.

در برآورد ضرایب مسیر و اثرات مستقیم متغیرهای مستقل پژوهش بر سرنوشت مشترک نشان داد متغیر روحیه ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۸/۹۹$  و  $B = ۰/۴۴۷$ ) اثری مستقیم و معنی داری با سرنوشت مشترک دارد.

متغیر کاربرد دانش ( $P < ۰/۰۰۲$  و  $T = ۳/۰۶$  و  $B = ۰/۲۰۸$ ) اثری مستقیم با سرنوشت مشترک دارد.

متغیر فشار عملکرد ( $P < ۰/۰۰۲$  و  $T = ۳/۰۶$  و  $B = ۰/۲۰۵$ ) اثری مستقیم و معنی داری با سرنوشت مشترک دارد.

در برآورد ضرایب مسیر و اثرات مستقیم متغیرهای مستقل پژوهش بر روحیه نشان داد متغیر کاربرد دانش ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۶/۳۳$  و  $B = ۰/۴۳۶$ ) اثری مستقیم با روحیه دارد.

متغیر فشار عملکرد ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۴/۴۶$  و  $B = ۰/۳۰۸$ ) اثری مستقیم و معنی داری با روحیه دارد.

در برآورد ضرایب مسیر و اثرات مستقیم متغیرهای مستقل پژوهش بر کاربرد دانش نشان داد متغیر فشار عملکرد ( $P < ۰/۰۰۱$  و  $T = ۵/۶۰۱$  و  $B = ۰/۸۲$ ) اثری مستقیم و معنی داری با کاربرد دانش دارد.



جدول ۷. اثرات مستقیم، غیر مستقیم و کل

$R^2$	اثرات کل	اثرات غیر مستقیم	اثرات مستقیم	اثرات
۰/۸۳	-----	-----	-----	به روی یادگیری سازمانی از
	۰/۵۵۱	-----	۰/۵۵۱	سرنوشت مشترک
	۱/۲۶۴	۰/۹۹۸	۰/۲۶۶	روحیه
	۱/۱۸۷	۰/۷۵۹	۰/۴۲۸	کاربرد دانش
	۰/۷۸۸	۰/۵۷۴	۰/۲۱۴	فشار عملکرد
۰/۶۱	-----	-----	-----	به روی سرنوشت مشترک از
	۰/۴۴۷	-----	۰/۴۴۷	روحیه
	۱/۰۹۱	۰/۸۸۳	۰/۲۰۸	کاربرد دانش
	۰/۹۶۰	۰/۷۵۵	۰/۲۰۵	فشار عملکرد
۰/۵۰	-----	-----	-----	به روی روحیه از
	۰/۴۳۶	-----	۰/۴۳۶	کاربرد دانش
	۰/۳۰۸	-----	۰/۳۰۸	فشار عملکرد
۰/۶۷	-----	-----	-----	به روی کاربرد دانش
	۰/۸۲	-----	۰/۸۲	فشار عملکرد

در پژوهش حاضر، اثرات غیر مستقیم متغیرهای هوش سازمانی به روی یادگیری سازمانی محاسبه می شود.

طبق جدول شماره ۷ اثرات غیر مستقیم متغیرهای یادگیری سازمانی از روحیه (۰/۹۹۸) و کاربرد دانش (۰/۷۵۹) و فشار عملکرد (۰/۵۷۴) از طریق تاثیر گذاری روی سرنوشت مشترک معنی دار است

اثرات غیر مستقیم متغیر سرنوشت مشترک از روحیه (۰/۹۹۸) و کاربرد دانش (۰/۸۸۳) و فشار عملکرد (۰/۷۵۵) از طریق تاثیر گذاری روی روحیه معنی دار است.

در مدل ارائه شده بین متغیر سرنوشت مشترک با یادگیری سازمانی هیچ متغیر میانجی وجود ندارد لذا اثرات کل آنها برابر با ضرایب اثر مستقیم می باشد به جهت اینکه ضرایب اثر مستقیم در قسمتهای قبلی گزارش شده اند از تکرار مجدد آنها خودداری می شود.

اثرات کل متغیرهای هوش سازمانی بر روی یادگیری سازمانی عبارتند از:

اثر کل یادگیری سازمانی از سرنوشت مشترک (۰/۵۵۱)، اثر کل یادگیری سازمانی از روحیه (۱/۲۶۴)، اثر کل یادگیری سازمانی از کاربرد دانش (۱/۱۸۷)، اثر کل یادگیری سازمانی از فشار عملکرد (۰/۷۸۸) است .

همچنین اثر کل متغیر سرنوشت مشترک از روحیه (۰/۴۴۷)، اثر کل سرنوشت مشترک از کاربرد دانش (۱/۰۹۱)، اثر کل سرنوشت مشترک از فشار عملکرد (۰/۹۶۰) است . و اثر کل متغیر روحیه از کاربرد دانش (۰/۴۳۶)، اثر کل روحیه از فشار عملکرد (۰/۳۰۸) است . و در نهایت اثر کل متغیر کاربرد دانش از فشار عملکرد (۰/۸۲) است . میزان واریانس تبیین شده یادگیری سازمانی توسط متغیرهای سرنوشت مشترک ، روحیه ، کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۸۳ است، همچنین میزان واریانس تبیین شده سرنوشت مشترک توسط متغیرهایی مانند روحیه ، کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۶۱ است و میزان واریانس تبیین شده روحیه توسط متغیرهایی مانند کاربرد دانش و فشار عملکرد برابر ۰/۵۰ است و در نهایت میزان واریانس تبیین شده کاربرد دانش توسط متغیر فشار عملکرد برابر ۰/۶۷ است.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد در مورد رابطه مؤلفه های هوش سازمانی و یادگیری سازمانی می توان چنین عنوان نمود که کلیه مؤلفه های هوش سازمانی تبیین کننده مناسبی برای یادگیری سازمانی هستند و می توان جهت ارتقای یادگیری سازمانی از این مؤلفه ها استفاده نمود . از میان مؤلفه های هوش سازمانی مؤلفه میل به تغییر دارای بیشترین همبستگی با یادگیری سازمانی است که این امر بیان کننده این مطلب است ؛ افرادی که خواهان یادگیری بیشتری هستند و تمایل بیشتری به یادگیری دارند تلاش بیشتری دارند تا تغییرات در خود و محیط اطراف خود ، ایجاد کنند لذا این امر مؤید این مطلب است که میل به تغییر منجر به یادگیری بیشتر در جهت انطباق و همسازی با تغییرات صورت گرفته که این انطباق و همسازی جز به وسیله یادگیری در سازمان و بخصوص یادگیری سازمانی ایجاد نخواهد شد. یادگیری سازمانی خود می تواند زمینه لازم را در جهت بستر سازی مناسب و ایجاد زمینه لازم در حفظ و بقای سازمان در دنیای رقابتی کنونی بخصوص در دنیای آموزش و آموزش عالی شود لذا می توان میل به تغییر را مناسب ترین مؤلفه در جهت یاد

گیری سازمانی در نظر گرفت که میزان ۶۶٪ از کل واریانس موجود در یادگیری سازمانی را به تنهایی تبیین می نماید.

متغیر بعدی که در یادگیری سازمانی نقش به سزا و با اهمیتی را ایفا می نماید متغیر سرنوشت مشترک کارکنان است که دارای بالاترین همبستگی با یادگیری سازمانی است این مؤلفه اشاره به هم دلی در جهت رسالت و اهداف دانشگاه آزاد اسلامی توسط کارکنان و اعضای هیأت علمی دارد. در تبیین این امر می توان چنین عنوان نمود که میل به سرنوشت مشترک و احساس یک دلی در میان افراد سازمانی موجب تقویت گروههای غیر رسمی و افزایش بهره وری و نیز کارایی در کارکنان شود. کارکنانی که احساس کنند سرنوشت آنان در سازمان به یکدیگر گره خورده است سعی در حفظ و اعتلای سازمان خود میکنند. نتایج با تحقیقات لی، هایت و بتیس، ۱۹۹۶؛ استاتا، ۱۹۸۸؛ بارتون، ۱۹۹۲؛ ساینکولا، ۱۹۹۴ همسو می باشد.

در بین مؤلفه های هوش سازمانی فشار عملکرد دارای پایین ترین همبستگی با یادگیری سازمانی است که بیان کننده عدم انطباق کارکنان و اعضای سازمان با عملکرد و نقشی که در سازمان ایفا می نماید دارد که این امر می تواند موجبات افت یادگیری سازمانی گردد بنابراین وجود پست های سازمانی دارای ابهام و انجام چندین نقش سازمانی توأمانجر به کاهش یادگیری سازمانی می گردد.

در بحث مدل پیش بینی یادگیری سازمانی از مؤلفه های هوش سازمانی میتوان چنین استنباط نمود که سرنوشت مشترک در بین مؤلفه های هوش سازمانی دارای بیشترین قدرت تبیین یادگیری است که دیگر متغیرها و مؤلفه های هوش سازمانی علاوه بر وجود روابط مستقیم به صورت غیر مستقیم از این مؤلفه دارای اثر غیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی هستند و نیز مؤلفه روحیه به عنوان دومین تغییر واسطه ای شناسایی شده میتواند علاوه بر اثر مستقیم و غیر مستقیم از طریق سرنوشت مشترک بر یادگیری سازمانی خود به عنوان متغیر میانجی بین کاربرد دانش و فشار عملکرد و یادگیری سازمانی از یک سو و از سوی دیگر با سرنوشت مشترک ایجاد نماید. با توجه به نتایج حاصل پیشنهادهای تحقیقی جهت ارتقاء وضعیت یادگیری سازمانی ارائه می گردد.

- با توجه به نتایج تحقیق و نگرش مثبت کارکنان نسبت به واسطه مؤلفه های هوش سازمانی در یادگیری سازمانی نسبت به اعضای هیأت علمی پیشنهاد می شود با برگزاری دوره های آموزشی زمینه لازم جهت آگاهی اعضای هیأت علمی نسبت به نقش هوش سازمانی برگزار گردد.

- مطابق یافته‌های پژوهشی مبنی بر سهم پنج عامل جمعیت‌شناختی و مؤلفه‌های هوش سازمانی در یادگیری سازمانی کارکنان پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری از این دست صورت پذیرد تا موجب تقویت ادبیات تحقیق و نتایج تحقیق حاضر گردد.
- با توجه به تأثیر گذاری مؤلفه سرنوشت مشترک و سهم زیاد این مؤلفه در تبیین یادگیری سازمانی در میان اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه آزاد پیشنهاد می‌شود دانشگاه آزاد اسلامی نسبت به تبیین اهداف و رسالت سازمانی خود و آگاهی دادن اعضای هیأت علمی و کارکنان اقدام مقتضی را انجام دهد.
- با توجه به تأثیر گذاری متغیر جمعیت‌شناختی سن در یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود برای کارکنان و اعضای هیأت علمی جدید الورد در دانشگاه آزاد کارگاه آموزشی مبتنی بر ارتقاء یادگیری سازمانی برگزار گردد.
- با توجه به سهم هر یک از مؤلفه‌های پیش‌بینی‌کننده جمعیت‌شناختی و هوش سازمانی در کارکنان به دلیل کمتر بودن تعداد مؤلفه‌ها و متغیرهای پیش‌بینی‌کننده یادگیری سازمانی نسبت به اعضای هیأت علمی پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتری در این زمینه در میان کارکنان دانشگاه نسبت به شناسایی عوامل تأثیر گذاری صورت پذیرد.
- با توجه به دخیل بودن متغیرها و مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی سن در یادگیری اعضای هیأت علمی پیشنهاد می‌شود برای اعضای هیأت علمی دانشگاه که دارای تجربه و سن کمتری هستند کارگاههای آموزشی ارتقای یادگیری سازمانی برگزار گردد.
- با توجه به نقش عامل و جنسیت استخدام اعضای هیأت علمی در یادگیری سازمانی آنان پیشنهاد میگردد اعضای هیأت علمی که در وضعیت قراردادی و پیمانی قرار گرفته‌اند به رسمی تبدیل وضعیت شوند تا زمینه ارتقای یادگیری سازمانی و اعتلای دانشگاه آزاد اسلامی فراهم گردد.
- با توجه به عامل تأثیر گذاری تسهیلات اعضای هیأت علمی در یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود دانشگاه آزاد اسلامی زمینه ادامه تحصیل اعضای علمی خود را در جهت تولید و افزایش دانش در دانشگاه و یادگیری سازمانی آنان را فراهم نماید.
- با توجه به کم نقش بودن مؤلفه اتحاد در یادگیری سازمانی اعضای هیأت علمی پیشنهاد می‌شود دانشگاه آزاد اسلامی با برگزاری سمپوزیوم و جلسات هم‌اندیشی در خصوص مسائل و

مشکلات دانشگاه و مشارکت افراد و اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری های کلان دانشگاه زمینه لازم را در جهت کسب و یادگیری سازمانی و اعتلا و ارتقای آن فراهم نماید.

- با توجه به مدل پیش بینی یادگیری سازمانی از طریق مؤلفه های هوش سازمانی پیشنهاد می شود تحقیقات بعدی با در نظر گرفتن روابط علی و معلولی میان متغیر های مذکور تحقیقاتی را به صورت مدل علی در یادگیری سازمانی انجام دهند.

- با توجه به مدل پیش بینی یادگیری سازمانی به اهمیت و نقش واسطه ای روحیه و نیز سرنوشت مشترک در بین مؤلفه های یادگیری سازمانی و اهمیت این متغیر ها پیشنهاد میشود که دانشگاه آزاد اسلامی با در نظر گرفتن این مؤلفه ها به عنوان متغیر های واسطه ای در پیش بینی یادگیری سازمانی و نقش و اهمیت این متغیر ها زمینه های لازم جهت هم دلی و ایجاد روحیه مشارکت را در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی فراهم نماید.

- برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت متناسب با نیازهای یادگیری سازمانی کارکنان .

- برگزاری دوره های آموزشی کوتاه مدت متناسب با تغییر و تحولات محیطی.

- فراهم نمودن فرصت های مناسب برای یادگیری و پیشرفت تمام کارکنان بر حسب نیازهای آنان .

- تشویق کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی از طریق ارائه پاداش ، مزایا و یا ارتقای پستی با توجه به پیشرفت آنان .

## منابع

- اسماعیلی ، وجیهه .(۱۳۸۴) . بررسی مکانیزم های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فراورده های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران.
- بهلولی ، پژمان .(۱۳۸۳). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر مؤلفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در صنعت آسانسورسازی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی.
- هاشمی، سیدقوام.(۱۳۸۵). بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهرسازی ، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی.
- مارکوارت ، مایکل.(۱۳۸۵) ایجاد سازمان یادگیرنده(توسعه عناصر پنج گانه یادگیری سازمانی)، ترجمه محمدرضا زالی ، چاپ اول ، انتشارات دانشگاه تهران.

معتصب دینانی ، افسر. (۱۳۸۳). **اندازه گیری و مقایسه میزان یادگیری سازمانی در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران**، مدیریت آموزش و پژوهش، {گزارش}.

ابزری ، م ؛ اعتباریان ، ا؛ ستاری قهفرخی ، م. (۱۳۸۵). **هوش سازمانی و جلوگیری از کند ذهنی جمعی. فصلنامه علوم مدیریت ایران ، ۲ (۵). ۷۱-۹۴.**

عزیزی ، علیرضا . (۱۳۸۶) **هوش سازمانی و رابطه آن با توسعه مدیریت دانش سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان فارس** . پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده. دانشگاه پیام نور .

Albrekht, k.(2003). **Organizational Intelligence Survey** , Australian institute of Management.

Alegra , J.& Chiva , R (2008) **Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance : An Emprical Test** , Technovation 28: 315-326.

Argyris, C. (1999). **On organizational learning**. Oxford, England: Blackwell.

Argyris, c., and Schon, D. A. (1978). **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cohen , W.M., Nevis . E.C Gould , J . M (1990) **Absorbitive Capacity : a newperspective on Learning and Innovation** , Adm. Sience . Q : 35 :128 -152.

Cyert , R., March , J(1963) **A Behavioral theory of the Frim** . Englewood Cliffs (NJ) Prentice-Hall .

Cangelosi , V.E & Dill , W. R (1965) **Organizational Learning Observations Toward a Theory** , Adm . Science Q:10:175-203.

Daft, R. L & Weick , K . E(1984) **Toward a Model of Organizations as Interpretation Systema** , Academic Management Review 9 (2) :284-295.

Dibella, A. j ., Nevis , E. C ., Gould , J,M. (1996) **Understanding Organizational Learning Capasity : journal of Management studies** 33(3):361-379.

Fiol, C; Lyles, M.A. (1985). **Organizational Learning** , Academy of Management Review , Vol.10, No.4,PP.803-813.

Goh Guan Gan.(2006). **Knowledge Management Practices in Multimedia Super Corridor Status Companies in Malaysia**: University of Southern Queensland,PP.1-164.

Graham,C.M.(2006). **Organizational Learning** , Entrepreneurship and Evaluative Inquiry Mechanisms of Small – Size Business Enterprises .University of Arkansas Thesis,PP.13-16.

- Gomez , J.P;Lorente ,C.J.& Valle Caprera , R.(2005) Organizational Learning Capability : A Proposal of Measurment , **Journal of Business Research** 58pp. 715-725.
- Halal , W.E.,(2006)**Organizational Intelligence** . Melcrum publishing ltd.
- Huber , G.P (1999) **Organizational Learning : The Contributing Processes and the Litratures** , Organizational Science 2 (1): 88-115.
- Jarvinen,P.(2004).**On Organizational Learning – Many Problems and Some Solutions** , Department of Computer Sciences , University of Tampere , PP.205-216.
- Kenny, J.(2006).**Strategy and The Learning Organization : a maturity model for the formation of strategy**, **School of Education** , University of Tasmania , Launceston, Tasmania , Australia , Vol.13, No.4,PP.353-368.
- Lamsa,T.(2008).**Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice : an empirical analysis of a healthcare organization**. University of Oulu Thesis,PP.10-20.
- Lee, H ; Choi, B .(2003).Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Knowledge : an integrative view and empirical investigation , **Journal of Management Information Systems** , Vol.20,No.1,PP.179-228.
- Leonard Barton , D.,(1992) **The Factory as a Learning Laboratory** , sloan Management Review ,pp . 23-38
- Levit , B & March , J.G (1988) **Organizational Learning Annual review Sosiology** 14:319-340.
- Lei , D ; Hitt , M.A & Betties R (1996) Dynamic Core Competencies through Meta – Learning and Strategic Context , **journal of Management** . 22(4) 549-569.
- Lei , D ; Slocum , J.W & Pitts , R A (1999) **Designing Organizations for Competitive Advantage ; The power of Unlearning and Learning** . Organ Dynamics . pp . 24-38.
- Marquardt, M.J.(2002).**Five Elements of Learnin , Executive Excellence** , Information and Management, PP.179-196.
- Migdadi ,M.M.,( 2005).**An Integrative View and Empirical Examination of the Relationships among Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance in Australian Enterprises**.Published Doctoral Dissertation .Australia : University of Wollongong.
- Matheson, David; Matheson, James (2001). “**Smart Organization perform better**”, **research technology management journal**,12(2), p. 7.
- Nelson , R. R & Winter , S. G. (1982) **An Evolutionary Theory of Economic Change** , Cambridge :Belknap Press .

- Nonaka , I, (1994) **Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation** . Organizational Science 5(1) : 14 -37 .
- Stata , R (1989) **Organizational Learning : The Key to Management Innovation** , Sloan Management Review (Spring) 63-74.
- Simic,I.(2005). Undergraduate psychology Major : organizational learning As a component of organizational Intelligence . Information and marketing Aspect of the Economically Development of the balkman Countries **Journal : ISBN945-90277-8-3** (university of National and word Economy , Sofia , Bulgaria) .
- Sinkula , J. m (1994) Market Information processing and Organizational learning , **Journal of Marketing** 58:35-45.
- Thomas , K.(2006).**The Learning Organization : a meta – analysis of themes in literature, School of Business** , The University of New South Wales at the Australian , Vol .13 , No .2 , PP.123-139.
- Templeton , G. F ; Lewis , B. R & Snyder , C.A (2002) Development of a Measure for the Organizational Learning Construct , **Journal of Management Information Systems** 19(2) 175-218.
- Yolles, M.(2005). “Organizational Intelligence”, **Journal of workplace learning**, 17( 1), pp.99-114.
- Yeung , A.K; Ulrich , D. o ; Nason S.W & Ann , Glinow , M . (1999) **Organizational Learning Capability** , New york , Oxford university press .

Archive