



## بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی کارکنان شرکت سهامی برق منطقه ای استان هرمزگان با نقش میانجی گری یادگیری سازمانی

وجیهه صداقت<sup>۱</sup>، یونس دریوش<sup>۲</sup>

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس

[v.sedaqat@yahoo.com](mailto:v.sedaqat@yahoo.com)

۲. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس

[Younes.daryoush91@gmail.com](mailto:Younes.daryoush91@gmail.com)

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی با نقش میانجی گری یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارکنان شرکت برق منطقه ای استان هرمزگان بودند که ۲۴۰ نفر از آنان با روش تصادفی ساده انتخاب و ابزارهای پژوهش در اختیار آنان قرار داده شد. به منظور گردآوری داده ها، از پرسشنامه های پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه، پرسشنامه سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز و پرسشنامه عملکرد سازمانی سنفورد استفاده شد که روایی و پایایی این ابزارها مطلوب به دست آمد. به منظور بررسی فرضیه های پژوهش، از نرم افزار SPSS برای محاسبه آمار توصیفی و ضریب همبستگی و از نرم افزار AMOS برای تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. نتایج تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، نشان داد که سازمان یادگیرنده به طور غیرمستقیم و از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می گذارد و همچنین رابطه ای همه ی ابعاد سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی معنادار بود.

**کلیدواژه ها:** سازمان یادگیرنده، عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی



## مقدمه

ارزنده ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است. انفجار تکنولوژی اطلاعات و ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش دائماً منجر به طرح ریزی دوباره محیط تجاری جهان میشود (دیبورا و باربارا، ۲۰۰۸) و به سازمان ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت ها، توانایی ها و تکنولوژی های رقیب، به صورت سنتی اداره شوند (سبحانی نژاد، شهائی و یوزباشی، ۱۳۸۵). لذا سازمانها برای موفقیت و بقای خود نیازمند ایجاد موقعیت، سیستم و ساختاری هستند که هم از ظرفیت و تعهد نیروی انسانی خود برای یادگیری مستمر در تمام سطوح سازمان بهره ببرد و هم منجر به اکتساب مستمر و کاربرد مؤثر دانش جدید شود. بر همین مبنا سازمان یادگیرنده به عنوان مفهوم و استراتژی جدیدی وارد مدیریت شد (علی پور و همکاران، ۲، ۲۰۱۱؛ مارسیک و واتکینز، ۳، ۲۰۰۳ و دمرس، ۴، ۲۰۰۹). سازمان یادگیرنده در دو دهه گذشته توجهی ویژه را در زمینه ادبیات آموزش و توسعه به خود جلب کرده است. پیترسنگه (۱۹۹۴) از سازمان یادگیرنده به عنوان ابزار حفظ مزیت رقابتی در قرن بیست و یکم دفاع کرده و درباره آن گفته است: «سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد به طور مداوم ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که واقعاً مطلوب آنهاست، گسترش میدهند و جایی است که الگوهای جدید تفکر پرورش مییابد و افراد پیوسته میآموزند که چگونه یاد بگیرند». سازمان یادگیرنده در استراتژی‌هایش برای ارتباط دوستانه با مشتریانش و همسانی با رقبایش متبحرتر است که این امر به نوبه خود منجر به بهره وری بیش تر سازمان می‌شود (اسلاتر و نورر، ۶، ۱۹۹۵، تپینس و سوهی، ۷، ۲۰۰۰). او به عنوان پدر و مرشد سازمان یادگیرنده برای آن پنج بعد اصلی در نظر گرفته است؛ الف) تسلط فردی: یادگیری توسعه‌ی ظرفیت شخصی برای ایجاد نتایج مطلوب و محیط سازمانی که در آن همه افراد برای توسعه‌ی خود در رسیدن به اهداف شان ترغیب میشوند؛ ب) الگوهای ذهنی: انعکاس، تبیین مستمر و بهبود تصویر درونی خود از دنیا و مشاهده چگونگی تأثیرپذیری تصمیم‌ها و اقدام‌های ما بر اساس آنها؛ ج) تفکر سیستمی: راهی برای اندیشیدن و زبانی برای تشریح و درک نیروها و روابط متقابل شکل دهنده‌ی رفتار سیستم‌ها؛ د) آرمان مشترک: ایجاد حس پایبندی در گروه با خلق تصویری مشترک از آینده‌ای که در پی آن هستیم و تدوین اصول و اقدامهای راهگشایی که ما را به آن میرساند و ه) یادگیری تیمی: ایجاد و انتقال مهارت‌های گفتگو و تفکر جمعی به گونه‌ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع توانا ییها و استعداد تک تک آن‌ها باشد (سنگه، ۱۹۹۴). بنابراین، سازمان یادگیرنده سازمانی است با ساختاری منظم، پویا و چرخه مستمر فعالیتها که افراد در آن مدام در حال یادگیری هستند.

یادگیری مستمر ویژگی کلیدی سازمان‌های پاسخگو به عنوان عنصری رقابتی، استراتژیک و پویاست. علاوه بر این یادگیری سازمانی مفهومی است که به فرآیند یادگیری در سازمان‌ها اشاره دارد، بارها به اشتباه، محققان آن را با سازمان یادگیرنده مترادف دانسته‌اند (جنسین، ۸، ۲۰۰۵). در حالی که به گفته تسانگ (۱۹۹۷) سازمان یادگیرنده،

<sup>1</sup>. Deborah & Barbara

<sup>2</sup>. Alipoor

<sup>3</sup>. Marsick & Watkins

<sup>4</sup>. Demers

<sup>5</sup>. Peter Senge

<sup>6</sup>. Slater & Narver

<sup>7</sup>. Tippins & Sohi

<sup>8</sup>. Jensen

<sup>9</sup>. Tsang



ساختار و یادگیری سازمانی فرآیندی در این ساختار است. یادگیری سازمانی از یک سو یکی از ابزارهای سازمان یادگیرنده برای مقابله با چالش‌های روبه‌رو به منظور آمادگی برای تغییر و ایجاد توانایی پاسخگویی و تعریف مشکلات تجاری آینده و کسب مزیت رقابتی است (کولولنگ ۱۰ و همکاران، ۲۰۱۰) و از سوی دیگر فرآیندی است که به رشد و توسعه‌ی دانش سازمانی (محمودی، ۱۳۹۰) و افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای پیش‌بینی ناپذیر امروزی منجر شده (هی‌چانگ، ۲۰۱۰) و زمانی اتفاق می‌افتد که به وسیله‌ی مدیریت ارشد سازمان ارزشمند تلقی شود، سک فرهنگ و زیرساخت یادگیری مناسب و رهبری برای کارایی سازمان از آن حمایت کند (اندی، ۱۲ و همکاران، ۲۰۰۷) و اعضای سازمان با همدیگر در محیط کار تعامل داشته باشند (دیکسون، ۱۳، ۱۹۹۸، گرانبرگ، ۱۴، ۱۰۰۸).

روث و سعودی (۲۰۱۰) یادگیری فردی و سازمانی را برای بقاء و بهبود عملکرد سازمانی بدون توجه به اندازه و بخش‌های آن لازم و ضروری می‌دانند. عملکرد در لغت یعنی حالت کیفیت کارکرد؛ بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام دادن عملیات سازمانی اشاره می‌کند. چیچ ژن (۲۰۱۱) عملکرد سازمان را به عنوان بازتاب تمرکز محیطی هر یک از کارکردهای سازمان تعریف می‌کند که این بازتاب، درجه تحقق اهداف سازمانی است. عملکرد یک سازمان و افراد آن به بسیاری از عوامل مانند مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی و نوآوری در آن سازمان وابسته است. با اذعان به این مطالب، هدف از پژوهش حاضر تبیین الگوی روابط مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی و بررسی نقش تعدیل‌کننده یادگیری سازمانی در این رابطه است. یا به عبارت دیگر هدف از این مقاله تدوین و آزمون مناسب‌ترین الگوی مدل معادلات ساختاری بین متغیرهای فوق، براساس چهارچوب نظری مسئله است. لذا جهت بررسی مساله فرضیه‌های زیر مطرح و مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند.

### جدول ۱-۲) سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

جان دیوئی در کتاب "تجربه و آموزش" مفهوم "یادگیری تجربی" را مطرح ساخت.	۱۹۳۸
کنث کریک روان‌شناس اسکاتلندی واژه "مدل‌های ذهنی" را ایجاد کرد.	دهه ۱۹۴۰
کرت لوین <sup>۱۸</sup> ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می‌شود.	۱۹۴۶
داگلاس مک‌گرگور <sup>۱۹</sup> کتاب "جنبه انسانی مؤسسه" را منتشر نمود.	دهه ۱۹۶۰
سایر تومارچ در مطالعه‌ی روی جنبه رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی، برای اولین بار واژه یادگیری سازمانی را به کار بردند.	۱۹۶۳

<sup>10</sup>. Kululanga

<sup>11</sup>. He-Chuan

<sup>12</sup>. Andy

<sup>13</sup>. Dixon

<sup>14</sup>. Granberg

<sup>15</sup>. Ruth & Sudi

<sup>16</sup>. Chich-Jen

<sup>17</sup>. Kenneth Craik

<sup>18</sup>. Kurt Lewin

<sup>19</sup>. Douglas McGregor



دس ه ۱۹۷۰	کرس آرگرس ودونالدشون <sup>۲۰</sup> ، کار بر روی علم عملی <sup>۲۱</sup> را شروع کردند؛ مطالعه چگونگی برخورد ارزش‌های مورد حمایت با ارزش‌هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی هستند.
۱۹۷۹	چارلی کفسر، جی فرستر، پفسر سنگه و رابرت فرسآ <sup>۲۲</sup> سمیناری آحت عنوان "رهبری و تسلط" برگزار کردند.
۱۹۸۲	پفسر سنگه، آریه دوگاس، بیل اوبراین، ری استاتا <sup>۲۳</sup> و تعدادی از رهبران اجرائی گروه مطالعاتی در MIT <sup>۲۴</sup> تشکیل دادند.
۱۹۸۹	چارلز هندی <sup>۲۵</sup> کتاب "عصر سنت‌گریزی" را منتشر کرد.
۱۹۸۹	"مرکز یادگیری سازمانی" به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین <sup>۲۶</sup> ، کرس آرگرس، آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اوبراین مشاورین اصلی آن بودند.
۱۹۹۰	کتاب "پنجمین اصل" <sup>۲۷</sup> پفسر سنگه منتشر شد.
۱۹۹۳	مقاله دیوید گروین <sup>۲۸</sup> منتشر شد که بیان می‌داشت: "آنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه‌گیری باشد".
۱۹۹۷	کتاب "سازمان زنده" <sup>۲۹</sup> توسط آریه دوگاس منتشر شد.
۱۹۹۷	کتاب "درباره یادگیری سازمانی" توسط کرس آرگرس منتشر شد.
۱۹۹۹	کتاب "رقص تغییر" <sup>۳۰</sup> توسط پفسر سنگه و همکارانش منتشر شد.

(قربانی زاده، ۱۳۸۷)

### فرضیه‌های پژوهش

۱. تسلط فردی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۲. یادگیری تیمی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۳. آرمان مشترک بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۴. تفکر سیستمی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۵. مدل‌های ذهنی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۶. یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

<sup>20</sup>. Argyris, C. & Schon, D.

<sup>21</sup>. Action Science

<sup>22</sup>. Kiefer, C., Forrester, J., Senge, P., Fritz, R.

<sup>23</sup>. Arie De Geus, Bill O'Brien, Ray Stata

<sup>24</sup>. Masachoset Institute of Technology (MIT)

<sup>25</sup>. Charles Handy

<sup>26</sup>. Ed. Schein

<sup>27</sup>. The Fifth Discipline

<sup>28</sup>. David Garvin

<sup>29</sup>. The Living Company

<sup>30</sup>. The Dance of Change



## روش شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در این تحقیق توصیفی است و از آنجا که به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و توصیف وضعیت موجود می‌پردازد، از نوع پیمایشی و از طرفی با توجه به اهداف تحقیق که به سنجش رابطه بین متغیرها می‌پردازد از نوع همبستگی است. و جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت سهامی برق منطقه ای هرمزگان می‌باشد که تعداد کل آنها ۸۱۳ نفر می‌باشد و روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده است. بدین صورت که کلیه کارکنان سازمان شانس مساوی جهت انتخاب شدن را داشته باشند که بر اساس جدول نمونه‌گیری مورگان در مجموع نمونه آماری ۲۴۰ نفر انتخاب گردیدند و سپس تست و ابزارهای پژوهش در اختیار آنان قرار گرفته است. و با توجه به هدف پژوهشگر در طرح‌های تحقیقاتی از ابزارهای مختلفی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود، که عبارتند از: پرسشنامه، مشاهده، مصاحبه و... در این پژوهش با توجه به متغیرها از روش‌های مختلفی بهره‌گرفته شد.

روش کتابخانه‌ای: برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات و پایگاه‌های اینترنتی استفاده شده است.  
روش میدانی: در این تحقیق برای سنجش مولفه‌های هر یک از متغیرهای تحقیق (یادگیری سازمانی، سازمان‌یادگیرنده و عملکرد سازمانی) از پرسشنامه بهره‌گرفته شده است.

## ابزارهای پژوهش

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۹)، پرسشنامه‌ی سازمان‌یادگیرنده ماریسک و واتکینز (۱۹۸۹) و پرسشنامه‌ی عملکرد سازمانی سنفورد (۲۰۰۹) استفاده شده است که در ادامه به بررسی آن‌ها پرداخته شده است.

## یافته‌های پژوهش

برای تدوین و آزمون مدل تحلیلی این پژوهش از تحلیل معادلات ساختاری با کمک نرم افزار AMOS استفاده شد. اما قبل از استفاده از این نرم افزار، جهت بررسی مفروضه‌ی وجود رابطه‌ی خطی بین متغیرهای مکنون برای انجام تحلیل معادلات ساختاری برای بررسی شدت و جهت روابط همبستگی بین متغیرهای مکنون مدل پژوهش، از طریق نرم افزار SPSS ضریب همبستگی پیرسون برای متغیرهای پژوهش محاسبه شد که نتایج آن در جدول ۴-۶ آورده شده است. البته قابل ذکر است که ضرایب پیرسون تنها شدت روابط بین متغیرها، نه علی و ناخالص بیان می‌کند. به این معنی که در این همبستگی‌ها تأثیر متغیرهای دیگر کنترل نمی‌شود.

	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	تسلط فرد	۱						
۲	یادگیری تیمی	۰/۷۳	۱					
۳	آرمان مشترک	۰/۶۹	۰/۶۶	۱				



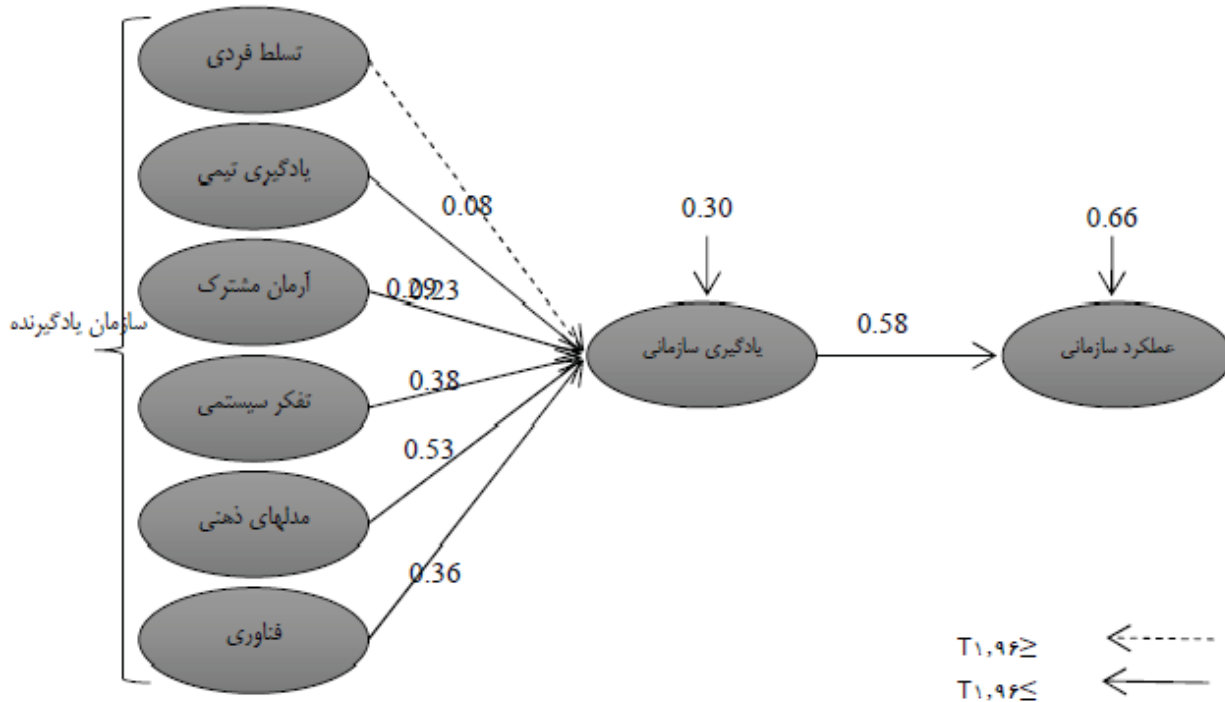
			۱	۰/۷۷	۰/۶۱	۰/۶۳	تفکر سیستمی	۴
		۱	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۶۵	۰/۶۸	مدلهای ذهنی	۵
	۱	۰/۸۰	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۶۷	۰/۷۰	یادگیری سازمانی	۶
۱	۰/۶۵	۰/۶۷	۰/۶۲	۰/۶۳	۰/۵۳	۰/۶۰	عملکرد سازمانی	۷

جدول ۴-۶. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

نتایج جدول ۴-۶ نشان داد که بین تمام مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت. این بدان معناست که با افزایش مطلوبیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارکنان می‌توان انتظار داشت که یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی افزایش یابد و بالعکس. همچنین نتایج جدول فوق نشان داد که بین دو متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد ( $r = 0/65$ ,  $p < 0/01$ ). روابط بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در سطح بالا بوده است که دلیل این امر این است که این مؤلفه‌ها در دایره شمول متغیر کلی سازمان یادگیرنده قرار می‌گیرند. نتایج این جدول حاکی از آن است که روابط مورد نظر در بین متغیرهای مکنون به صورت خطی بوده و همه‌ی این روابط در سطح اطمینان ۰/۹۹ معنادار بوده‌اند. به این ترتیب، زمینه‌ی استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون برازش مدل پژوهش فراهم شده است.

### مدل معادلات ساختاری

در این پژوهش بر اساس چارچوب نظری، از قبل یک ساختار تئوریک مشخص در نظر گرفته شده بود که در ابتدای فصل حاضر به آن اشاره شد. بنابراین برای آزمون اعتبار سازه‌ی وسیله‌ی اندازه‌گیری و آزمون نیکویی برازش ساختار مورد نظر با استفاده از نرم افزار AMOS با در اختیار داشتن داده‌های مربوط به متغیرها، تحلیل عاملی به عمل آمد و در مرحله‌ی بعد، مدل ساختاری مورد نظر تصحیح و آزمون شد که مدل برازش شده‌ی فرضیه‌ها و روابط عنوان شده در نمودار ۴-۶ نشان داده شده است.



نمودار ۴-۶. مدل معادلات ساختاری متغیرهای مکنون بر اساس ضرایب استاندارد برآورد شده

مدل کامل معادله‌ی ساختاری از طریق AMOS شامل دو بخش برای بررسی روابط بین متغیرها می‌شود: بخش اول یک مدل اندازه‌گیری را برای بررسی و تعریف روابط بین نشانگرها و متغیرهای پنهان را شامل می‌شود و بخش دوم یک مدل ساختاری را شامل می‌شود که ساختار علی مفروض بین متغیرهای مکنون را مشخص و آزمون می‌کند. به طور منطقی، توجه به بخش اندازه‌گیری، مقدم بر بخش ساختاری مدل برازش شده است (گارسون، ۲۰۰۲ و سامر، ۲۰۰۳). همانگونه که نمودار ۴-۵ نشان می‌دهد، ارزش‌های  $t$  درباره‌ی تمام ضرایب لامدای متغیرهای آشکار در سطح  $0/95$  بیشتر از  $1/96$  بوده است که این خود شاهی بر روایی سنج‌های آشکار محسوب می‌شود. به این معنی که تأیید می‌کند سنج‌ها یا متغیرهای آشکار مورد استفاده، به صورت واقعی (غیر تصادفی) سازه‌های مورد نظر را منعکس ساخته‌اند (سلیم، ۲۰۰۳؛ دیامانتوپولوس و جودی، ۲۰۰۰).

با توجه به اتفاق نظر نداشتن پژوهشگران در انتخاب مناسب‌ترین معیار نیکویی برازش مدل ساختاری، معمولاً مجموعه‌ای از شاخص‌های نیکویی برازش مدل پیشنهاد می‌شود (گارسون، ۲۰۰۲ و سامر، ۲۰۰۳) که در این پژوهش نیز، برای ارزیابی برازش مدل مورد نظر از آن‌ها استفاده شده است. نتایج برآورد این شاخص‌ها در جدول ۴-۷ گزارش شده است.



جدول ۷-۴. شاخص‌های نیکویی برازش مدل معادلات ساختاری عملکرد سازمانی در پژوهش حاضر

RMSEA	CFI	NNFI	NFI	GFI	SRMR	DF <sup>5</sup>	p. value	d.f	X <sup>2</sup>
۰/۹۷	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۸۷	۰/۱۷	۲/۷۶	۰/۰۰۰۱	۲۹۱۸	۸۰۴۲/۲۹

اولین شاخص نیکویی برازش مدل، مجذور کای است که به شدت تحت تأثیر حجم نمونه قرار دارد، به این ترتیب که با افزایش حجم نمونه به احتمال معناداری میزان کای مجذور شده افزایش می‌یابد. در این مدل نیز بر اساس درجه‌ی آزادی ۲۹۱۸، مقدار مجذور کای، معنادار بوده است ( $p < ۰/۰۱$ )، اما به دلیل حجم بالای نمونه این پژوهش و حساسیت مجذور کای به این مسأله، این شاخص اعتبار لازم را ندارد ولی شاخص نسبت مجذور کای تعدیل شده از نسبت لازم بای نیکویی برازش، یعنی مقادیر کوچک تر از ۵ (گارسون، ۲۰۰۲) کمتر است ( $DF=۲/۷۶$ ) که خود نشانه‌ی برازش مقبول مدل مورد نظر به طور کلی است.

بر اساس جدول ۷-۴، شاخص RMSEA کم تر از ۰/۰۱ بوده است که حاکی از برازش مقبول مدل ساختاری تدوین شده است. نزدیکی مقدار SRMR به صفر نیز به معنای برازش مطلوب مدل است که در اینجا مقدار آن ۰/۱۷ بوده است. اما مقدار شاخص‌های NFI، NNFI و CFI به ترتیب ۰/۹۴، ۰/۹۶ و ۰/۹۶ است. بالاتر بودن مقادیر این شاخص‌ها از مقدار معیار ۰/۹۰ به معنای برازش مطلوب مدل تدوین شده با داده های جمع‌آوری شده است و در نهایت مقدار GFI نزدیک به ۱ بوده است (۰/۸۷). به این ترتیب، این شاخص نیز بر برازش مقبول مدل ساختاری تدوین شده دلالت دارد. بنابراین می‌توان ادعا کرد کمیت‌های بدست آمده برای شاخص متعدد ارزیابی نیکویی برازش از مقبول بودن مدل پیشنهاد شده در جهت تحلیل داده‌های مشاهده شده حکایت دارد.

### آزمون فرضیه‌های پژوهش

شاخص‌های نیکویی برازش، تنها به صورت کلی میزان برازش مدل تدوین شده با داده‌های نمونه‌ی آماری را ارزیابی می‌کند. بنابراین برای بررسی روابط علی و مقادیر آن‌ها و نیز تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم در مدل برازش شده، روابط ساختاری بین اجزای مدل بررسی شد. این روابط در واقع همان فرضیه‌های پژوهش بوده و برای آزمون معناداری آنها از آماره‌ی  $t$  در سطح ۰/۹۵ استفاده شده است. مقدار آماره‌ی  $t$  در سطح اطمینان ۰/۹۵ برابر با ۱/۹۶ است. بنابراین، زمانی روابط ساختاری معنادار بوده و تعمیم‌پذیری پیدا خواهد کرد که مقدار  $t$  محاسبه شده در هر یک از روابط برابر با بیش از ۱/۹۶ باشد. بدین ترتیب فرضیه‌های پژوهش آزمون شدند که نتایج آن در جدول ۸-۴، آورده شده است





مقادیر استاندارد شده			فرضیه	رابطه ها در مدل
مقدار t	مقدار $\beta$	پارامتر		
۲/۰۱	۰/۱۸	$\beta_{۹۵}$	فرضیه ۱	تسلط فردی و یادگیری سازمانی
۴/۴۳	۰/۲۹	$\beta_{۹۵}$	فرضیه ۲	یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی
۳/۶۱	۰/۲۳	$\beta_{۹۵}$	فرضیه ۳	آرمان مشترک و یادگیری سازمانی
۵/۳۱	۰/۳۸	$\beta_{۹۵}$	فرضیه ۴	تفکر سیستمی و یادگیری سازمانی
۶/۴۳	۰/۵۳	$\beta_{۹۵}$	فرضیه ۵	مدلهای ذهنی و یادگیری سازمانی
۵/۵۳	۰/۵۸	$\beta_{۹۵}$	فرضیه ۶	یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی

جدول ۸-۴. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

بررسی آماره‌های روابط ساختاری مدل برازش شده بر اساس ترتیب فرضیه‌های پژوهش، نشان می‌دهد که در بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، مقدار تأثیر استاندارد شده تسلط فردی بر یادگیری سازمانی ۰/۱۸ بوده است و مقدار کمیت این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ بوده است ( $t=۲/۰۱$ ). بنابراین این فرضیه مبنی بر وجود تأثیر معنادار مؤلفه‌ی تسلط فردی بر یادگیری سازمانی در سطح اطمینان ۰/۹۵، تأیید می‌شود.

بررسی میزان معناداری فرضیه‌ی دوم نشان می‌دهد که مقدار تأثیر یادگیری تیمی بر متغیر میانجی یادگیری سازمانی ۰/۲۹ بوده است و همچنین مقدار کمیت t این رابطه، بیش تر از ۱/۹۶ بوده است ( $t=۴/۴۳$ ). لذا این فرضیه معنادار بوده است و این میزان تأثیر، واقعی است.

فرضیه‌ی سوم در خصوص تأثیر مؤلفه‌ی سوم سازمان یادگیرنده یعنی آرمان مشترک بر متغیر میانجی یادگیری سازمانی مطرح شده است که بر اساس نتایج تحلیل ساختاری، میزان این تأثیر ۰/۲۳ بوده است. مقدار کمیت t این رابطه نیز بیش تر از ۱/۹۶ بوده است ( $t=۳/۶۱$ ). به عبارت دیگر، این مقدار تأثیر متغیر آرمان مشترک بر یادگیری سازمانی واقعی بوده و به جامعه‌ی آماری تعمیم‌پذیر است.

فرضیه‌ی چهارم نیز به تأثیر مؤلفه‌ی تفکر سیستمی بر یادگیری سازمانی مربوط می‌شود که بر اساس مدل برازش شده مقدار تأثیر آن ۰/۳۸ بوده است. مقدار کمیت t این رابطه نیز بیش تر از مقدار معیار ۱/۹۶ بوده است ( $t=۵/۳۱$ ). بنابراین این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌شود.

فرضیه‌ی پنجم، تأثیر مؤلفه‌ی مدل ذهنی بر یادگیری سازمانی را می‌سنجد که طبق مدل ساختاری برازش شده، این مقدار تأثیر برابر با ۰/۵۳ برآورد شده است. مقدار t در این رابطه نیز بیش از مقدار معیار بوده است ( $t=۶/۴۳$ ). بنابراین، ای مقدار تأثیر نیز واقعی بوده است. در مجموع، مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، ۰/۷۰ از تغییرات یادگیری سازمانی را تبیین می‌کنند ( $R^2=۰/۷$ ).

درباره‌ی رابطه‌ی بین متغیر میانجی گر یادگیری سازمانی با متغیر وابسته‌ی عملکرد سازمانی نیز، فرضیه‌ی ششم مطرح شده است که طبق اطلاعات به دست آمده از مدل برازش شده، مقدار تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ۰/۵۸ بوده است. مقدار t در این رابطه نیز بالای ۱/۹۶ بوده است ( $t=۵/۵۳$ ). به این ترتیب، فرضیه‌ی ششم نیز از نظر آماری



تأیید می‌شود. در مجموع نیز، متغیر واسط یادگیری سازمانی،  $0/34$  از تغییرات متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) را تبیین می‌کند ( $R^2=0/34$ ). البته باید به این نکته اشاره شود که در تدوین مدل اولیه، به روابط مستقیم مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی توجه شده بود. لذا به دلیل فقدان برازش مناسب مدل یاد شده و فقدان معناداری کمیت‌های  $t$  در این روابط، در مدل اصلاح شده، مسیرهای مستقیم تأثیر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی حذف شد. بر اساس مدل برازش شده، تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم در تبیین متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) در جدول ۹-۴، آورده شده است.

جدول ۹-۴. تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مدل ساختاری بر عملکرد سازمانی شرکت کنندگان در پژوهش حاضر

یادگیری سازمانی	مدل ذهنی	تفکر سیستمی	آرمان مشترک	کار تیمی	تسلط فردی	اثر
۰/۵۸	-	-	-	-	-	اثر مستقیم
-	۰/۳۰۷	۰/۲۲	۰/۱۳۳	۰/۱۶	۰/۰۴۶	اثر غیر مستقیم

## بحث و نتیجه گیری

سازمان‌ها برای بقاء و بهبود خودشان با دانش قدیمی، نمی‌توانند موفق باشند، بلکه در شرایط متغیر امروزی نیازمند تلاش وسیع برای یادگیری دانش نو برای تغییر وضعیت خود هستند. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان عناصر کلیدی به منظور بهبود عملکرد سازمان، مطرح شده‌اند (علی پور و همکاران، ۲۰۱۴).

سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود نیاز به تمرکز بر یادگیری مداوم و استفاده از آن دارند تا بتوانند به عنوان عنصر کلیدی برای تسهیل یادگیری فردی، تیمی و سازمانی مطرح شوند. در این پژوهش سعی شده است به بررسی مدل دیگری از روابط بین سازمان، یادگیری و عملکرد اقدام شود. بر مبنای مدل پیشنهادی پژوهش، سازمان یادگیرنده با ایجاد دانش و انتقال آن از طریق یادگیری، زمینه‌ی بهبود مستمر عملکرد را فراهم می‌کند. در این پژوهش برای بررسی تأثیر غیر مستقیم سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی از مدل معادلات ساختاری استفاده شد که رابطه‌ی مستقیم مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با عملکرد سازمانی به دلیل فقدان معناداری روابط مستقیم و همچنین نامقبول بودن شاخص‌های نیکویی برازش مدل اولیه در مدل اصلاحی (نمودار ۱-۴) روابط مستقیم مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با عملکرد سازمانی حذف شد. نهایتاً مدل اصلاحی ۱ تدوین شد که شاخص‌های نیکویی برازش آن نیز در مجموع به صورتی بود که برازش مدل ساختاری را با داده‌های جمع‌آوری شده در حد مقبولی تأیید می‌کند. بنابراین، آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز از طریق روابط ساختاری مدل برازش شده، اندازه‌گیری و آزمون شد. آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز حاکی از آن است همه‌ی ابعاد سازمان یادگیرنده، تأثیر معناداری بر یادگیری سازمانی داشتند به طوری که مؤلفه‌های تسلط فردی با بتای  $0/18$ ، همسو با نتایج پژوهش مورالز و همکاران (۲۰۰۷)، یادگیری تیمی با بتای  $0/29$  همسو با پژوهش‌های مورالز و همکاران (۲۰۰۷)؛ رافائل (۲۰۱۰) و اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، تفکر سیستمی با بتای  $0/23$  همسو با یافته‌های علوی (۱۳۸۷)، آرمان مشترک با بتای  $0/38$  همسو با یافته‌های مورالز و همکاران (۲۰۰۷)، کاترین و رفیق (۲۰۰۹) و علوی (۱۳۸۷) بود و مدل‌های ذهنی با بتای  $0/58$  همسو با یافته‌های علوی (۱۳۸۷)



می‌باشد. البته جهت همه‌ی این ضرایب مثبت بوده است. یعنی همه‌ی مؤلفه‌های ذکر شده بر یادگیری تأثیر مثبت دارند.

بر اساس محاسبات ساختاری، مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مجموع ۰/۷۰ از واریانس یا تغییرات متغیر یادگیری سازمانی را تبیین می‌کنند.

در تبیین این یافته‌های پژوهش می‌توانیم این‌گونه بیان کنیم که پیتر سنگه معتقد بود: یادگیری تیمی به عنوان پلی بین تسلط فردی و یادگیری سازمانی عمل می‌کند. می‌توان این‌گونه بیان داشت که تسلط فردی به صورت مستقیم بر یادگیری سازمانی تأثیر نمی‌گذارد، بلکه از طریق افزایش یادگیری تیمی تأثیر گذار است. همچنین در آزمون فرضیه‌ی ششم نیز مشخص شد مقدار بتای این رابطه ۰/۵۸ بوده است. بر اساس مقدار  $(\tau=5/53)$  محاسبه شده، این فرضیه نیز در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید می‌شود و بر اساس مدل برازش شده متغیر میانجی یادگیری سازمانی بیش از ۰/۳۴ تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند که این نتایج با یافته‌های عباسی و حجازی (۱۳۸۶)، رهنورد (۱۳۸۷)، مقدمی (۱۳۸۸) اسدی و همکاران (۱۳۸۸)، خاندکار و شرما (۲۰۰۶)، دولی و یانگ (۲۰۰۷)، آنا (۲۰۰۹) و سو و همکاران (۲۰۱۲) همسو بود مبنی بر اینکه یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که هیچ صنعت و هیچ سامانی تا ابد زنده نخواهد ماند، مگر اینکه در نوآوری خود به عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی عملکرد سازمانی کوشا باشد و مدام نوآوری خود را حفظ کند.

بنابراین، استراتژیهای مختلفی مثل کاهش هزینه‌در زمینه آموزش و توسعه در دهکده جهانی امروز نمیتواند به عنوان راهکاری معتبر پنداشته‌شود. در سطح پایین تر، این استراتژی و امثال آن باید همزمان با نوآوری در جهت کسب مزیت رقابتی به کار رود و به جای این استراتژیها، بر نوآوری در تجارت و شغل خود تمرکز کنیم. یادگیری سازمانی یکی از فرآیندهای نوآوری در داخل شرکت‌ها است که می‌تواند به عنوان یک دارایی کلیدی در جهت کسب مزیت رقابتی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد، چرا که سازمان یادگیرنده بر اساس ماهیت وجودی خود و به عنوان ساختاری منظم و پویا به صورت غیر مستقیم و از طریق افزایش خلاقیت، نوآوری و فراهم کردن فرهنگ و چارچوب یادگیری سازمانی موجبات بهبود مستمر عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

## پیشنهادات

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش و جهت افزایش توان رقابتی شرکت برق منطقه‌ای استان هرمزگان در رقابت با رقبای خود، پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

۱. حرکت در جهت ایجاد ساختاری پویا و منظم مثل سازمان یادگیرنده، چرا که این ساختار به دلیل وجود فرهنگ یادگیری و مختص به خود، زمینه‌های رشد و نوآوری را برای سازمان فراهم می‌کند.
۲. تشویق کارکنان سازمان برای پیوستن و تشکیل تیم‌های کاری برای افزایش یادگیری تیمی
۳. ثبت و ضبط تجربیات و یادگیری افراد به عنوان یک فعالیت ارزشمند در کل سازمان
۴. افزایش تعامل و ارتباط کارکنان در محیط کار برای تسهیم دانش (یادگیری)
۵. اصلاح نگاه هزینه‌های آموزش و ایجاد یادگیری سازمانی، چرا که امروزه آموزش و فراهم کردن زمینه‌ی یک سرمایه‌گذاری مناسب برای سازمانهاست.



## فهرست منابع

- سبحانی نژاد، مهدی،، شهائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا ( 1385 ) سازمان یادگیرنده :مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش . تهران :سپترون.
- سنگه، پیترو و همکاران ( 1387 ) پنجمین فرمان در میدان عمل :استراتژیها و ابزاره ای ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی خادمی گراشی، مسعود سلطانی و عباسعلی رستگار، تهران :آسیا، چاپ اول.
- محمودی، مهرداد ( 1390 ) یادگیری سازمانی انسان-محور .پیام دریا، شماره 205، ص 47.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I.A., Anak Uli, J., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: Mediation role of entrepreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).
- Andy C. L.; Yeung, K. H. L. & Rachel, W. Y. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: A qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), pp. 2459-2477.
- Chich-Jen, S. (2011). Study on the relations among the customer knowledgemanagement, learning organization, and organizational performance. *The Service Industries Journal*, 31(5), pp. 791-807.
- Deborah, D. & Barbara, J. D. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1), pp. 51-66.
- Demers, D. (2009). The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance. Unpublished Ph.D., The Pennsylvania State University, United States - Pennsylvania.
- Garson, D. (2002). Structural equation modeling. [www.chass.ncsu.edu/garson/pa.756](http://www.chass.ncsu.edu/garson/pa.756).
- He-Chuan, S. (2010). Conceptual clarifications for ' organizational learning, learning organization and a learning organization. *Human Resource Development International*, 6(2), p. 153-166.