

## تحلیل و واکاوی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی؛ فراتحلیلی از تحقیقات موجود

علی اکبر مجدی (استادیار جامعه‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران)

majdi@um.ac.ir

محمود تیموری (دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران، نویسنده مسئول)

teimouri.mahmoud@stu.um.ac.ir

سید احمد میرمحمدتبار (دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی اقتصادی و توسعه، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران)

ahmad\_mirtabar@yahoo.com

### چکیده

اهمیت روزافزون یادگیری سازمانی در سازمان‌یادگیرنده، باعث انجام تحقیقات زیادی در سال‌های اخیر درباره عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی شده است. با توجه به افزایش تحقیقات یادگیری سازمانی و شناسایی عوامل متعدد مؤثر بر آن، تحقیق حاضر درصدد بررسی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی در تحقیقات انجام شده در ایران است. روش تحقیق مقاله حاضر، فراتحلیل می‌باشد و جامعه آماری این تحقیق، همه مقالات معتبر علمی هستند که در سال‌های ۱۳۸۴ تا ۱۳۹۴ با موضوعات یادگیری سازمانی منتشر شده‌اند. از این رو در نهایت ۳۹ تحقیق انتخاب و با نرم‌افزار CMA2 تحلیل شدند. نتایج مرور نظامند درباره متغیرهای اثرگذار بر یادگیری سازمانی در تحقیقات مرور شده، نشان داد که تاکنون ۲۶ متغیر در این حوزه بررسی شده است. همچنین نتایج فراتحلیل نشان می‌دهد که از بین عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی، هوش سازمانی و سرمایه فکری اثرگذارترین عوامل بودند. براین اساس، هوش سازمانی (با اندازه اثر ۰/۷۶) و سرمایه فکری (با اندازه اثر ۰/۷۴) بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی داشتند.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، فرهنگ سازمانی، هوش سازمانی،

فراتحلیل.

## ۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها بیش از پیش بر کار گروهی و تیمی از طریق اعتمادسازی متقابل بین افراد، فراهم آوردن فرصت به اشتراک‌گذاری اطلاعات، خلق ایده‌های جدید از طریق گفتگو و مباحثه، به عنوان عامل اصلی یادگیری و انگیزاننده خلاقیت و نوآوری تأکید می‌کنند. در واقع، تحولات جهانی از قبیل فشار ناشی از رقابت در محیط، پویایی روبه‌رشد، عدم اطمینان بازار، افزایش روز افزون توسعه فناوری، سایر عوامل سیاسی اجتماعی توسعه اشکال جدید سازمانی و پویایی درون‌سازمانی که به‌طور مداوم در سازمان به‌وجود می‌آید، اهمیت انطباق با وضعیت همیشه در حال تغییر سازمان را دوچندان می‌کند. بنابراین، انطباق سازمان‌ها با شرایط جدید تنها از طریق یادگیری مولد سازمانی در محیط در حال تغییر اقتصاد جهانی ممکن است. در واقع، یادگیری سازمانی ابزاری است که می‌تواند در فرایند سازگاری سازمان با تغییرات در فضای رقابتی موجود، به‌عنوان یک پیش‌نیاز در نظر گرفته شود (فرانکو و آلمیدا، ۲۰۱۱، ص. ۷۸۳). یادگیری و مدیریت دانش در سازمان می‌تواند نقشی درخور توجه و ارزشمندی در انتقال منابع، سرمایه و نیروی کار به عنوان اصول اساسی اقتصاد نوین داشته باشد و مزیت‌های رقابتی سازمان را افزایش دهد. به عبارت دیگر، سرمایه‌گذاری در فرایند یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌منظور حفظ جایگاه خود، به عنوان یکی از راه‌های مهمی که سازمان به‌طور مداوم می‌تواند جهت خلق و بهبود مدیریت دانش به‌کار بندد، شناخته می‌شود (وو و چن، ۲۰۱۴، ص. ۱۱۴۲).

با توجه به ادعاهای اقتصاددانان، منظور از کارآفرینی در عصر حاضر، استفاده از دانش علاوه بر سایر عوامل کلاسیک تولید نظیر زمین، نیروی کار و سرمایه در نظر گرفته می‌شود. درحقیقت استفاده از دانش، زمینه را برای ورود به عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات فراهم کرد و در این عصر نیز تنها راه بقای در جهان به‌شدت درهم‌تنیده، استفاده از دانش

1. Franco, & Almeida
2. Wu, & Chen

روبه پیشرفت است. ترکیبی از دانش و یادگیری سازمانی می تواند گامی مثبت در این زمینه و رویکردی جامع برای ساخت و ساز نوآوری در سازمان باشد. بدین منظور، سازمان به تولید، انتشار، بهره برداری و تبدیل دانش به نوآوری از طریق قابلیت یادگیری سازمانی می پردازد. مرور ادبیات موضوع یادگیری سازمانی نشان می دهد که یادگیری به طور شایان توجهی به رشد، عملکرد و بقای سازمان کمک می کند و از آنجا که مزایای ناشی از یادگیری سازمانی چشمگیر است، درک چگونگی آن نیازمند مطالعات متقن و دقیق در این زمینه است. بنابراین، یادگیری سازمانی دربرگیرنده مکانیزم بسیار مهم در یادگیری از تجربه دیگران و انتقال دانش در سراسر مرزهای سازمانی است که توسط تعامل بین فردی بین اعضای سازمان امکان پذیر می شود (زاپا، پادا، رابینز و گری، پ، ص. ۱) و این یک موضوع مهم در مطالعات سازمانی است.

انطباق با تحولات ایجاد شده در سازمان ها، تغییرات تکنولوژیک و ضرورت افزایش کیفیت خدمات، باعث شده است که توجه به یادگیری سازمانی به عنوان یکی از مهم ترین عوامل نوآوری سازمانی مورد توجه جدی قرار گیرد. بنابراین با توجه به اهمیت تأثیرگذاری یادگیری سازمانی بر توسعه سازمان ها در محیط در حال تغییر امروز، کاوش و تبیین عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی نیز به همان اندازه با اهمیت است. در واقع در شرایط کنونی مدیریت منابع انسانی باید بتواند پاسخ گوی پدیده جهانی شدن و تبعات حاصل از آن باشد و این موضوع تنها از طریق ایجاد تغییر و تحولات بنیادی و ارائه شیوه های نوآورانه امکان پذیر است. این در حالی است که با وجود مطالعات به نسبت زیاد چند دهه گذشته و با این که میزان تحقیقات علمی در حوزه های مطالعاتی مرتبط با موضوع یادگیری سازمانی در کشور افزایش یافته است، به طوری که جامعه علمی با اطلاعات وسیع و انباشته ای در باب عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی رویارو شده است. با این توصیف، تحقیقات بسیار اندکی در هیئت تحقیقات تلفیقی و ترکیبی که چکیده، عصاره و ماحصل پژوهش های انجام یافته در حوزه

یادگیری سازمانی را به گونه‌ای نظامند و به شیوه‌ای عملی فراروی محققان قرار دهد، انجام گرفته است. بنابراین، در این تحقیق سعی شده با بررسی دقیق و موشکافه تحقیقات انجام شده در زمینه یادگیری سازمانی، چکیده و ماحصل آن‌ها را به صورت نظامند نشان داده شود. تحقیق حاضر با بهره‌گیری از اصول و قواعد روش فراتحلیل به کاربرد این روش در خصوص تحقیقات انجام شده در حوزه یادگیری سازمانی پرداخته و کوشیده شده است به این سؤال پاسخ داده شود که چه عواملی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی در تحقیقات مرور شده در ایران دارد؟ به عبارتی دیگر هدف از انجام این تحقیق، شناخت و بررسی مهم‌ترین عوامل اثرگذار در بهبود و ارتقای یادگیری سازمانی در تحقیقات مرور شده در این حوزه است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه

یادگیری سازمانی به فعالیت‌های وسیع سازمان در خصوص ایجاد و استفاده از دانش به منظور ارتقای مزیت رقابتی اطلاق می‌شود. این فعالیت‌ها دریافت و به اشتراک‌گذاردن اطلاعات در رابطه با نیازهای مشتریان، تغییرات بازار و رفتارهای رقیبان را شامل می‌شود (پنایدس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص. ۷۰). سنگه (۱۹۹۰) یادگیری سازمانی را، رابطه‌ای متعادل برای حفظ تعادل با محیط می‌داند که در آن فعالیت‌های سازمان به صورت پویا برای به دست آوردن دانش تنظیم شده باشد. بنابراین، یادگیری سازمانی از خلاقیت، دانش و ایده‌های جدید حمایت می‌کند و توانایی درک و به‌کارگیری آن‌ها را افزایش می‌دهد (آراگون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ص. ۳۵۱) و چهار بعد کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی را دربرمی‌گیرد (جیمenez، سانز و واله<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱، ص. ۴۱۰). با توجه به دیدگاه‌های مختلف در مورد یادگیری سازمانی، می‌توان آن را فرایندی پیچیده، برنامه‌ریزی نشده برخلاف متون آموزشی رسمی،

1. Panayides

2. Aragón

3. Jiménez & Sanz-valle

هوشیارانه و هدفمند، تعاملی و پویا، مستمر و مداوم، متحول و رشدیابنده و متأثر از شالوده و منابع فرهنگی مورد استفاده افراد دانست (سبحانی نژاد، شهابی و یوزباشی، ۱۳۸۵، ص. ۶۲-۶۱). با بررسی ادبیات نظری موجود در زمینه عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی، درمی یابیم که عوامل متعددی در این زمینه وجود دارد.

یئو<sup>۱</sup> (۲۰۰۶، ص. ۱۰-۱۲) با مطالعه مدل‌های متعدد یادگیری سازمانی، عوامل اثرگذار متعددی را بر یادگیری سازمانی شناسایی کرده است. در اکثر مدل‌های یادگیری سازمانی، عوامل مشابهی به عنوان عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی معرفی شده‌اند که می‌توان این عوامل را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرد، با وجود این به زعم آلیس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) هیچ مدل یا نظریه یادگیری سازمانی وجود ندارد که مورد پذیرش همگان باشد. بنابراین، به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در سازمان یادگیرنده، در چارچوب مدلی جامع، ضرورت اصلی این نوع سازمان‌ها است و نبود یک مدل جامع و یکپارچه مشتمل بر کلیه عوامل فردی، گروهی و سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی، به عنوان خلأ نظری آن‌ها به‌شمار می‌رود. بنابراین در این نوشتار سعی شده است ضمن شناسایی عوامل فردی، گروهی و سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی، مدل و چارچوبی جامع و یکپارچه در این زمینه ارائه شود.

### الف) سطح فردی

در سطح فردی عواملی همچون توانایی‌های فردی، انگیزش و ویژگی‌های شخصیتی افراد، استانداردهای روشن عملکرد، مهارت‌های آموزشی آموزش‌دهنده، بازخورد کافی و غیره مؤثرند. هیت<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) ویژگی‌های کارکنان و اینکه کارکنان از چه خصوصیات برخوردارند را عاملی مهم در این زمینه می‌داند. به زعم هیت، این ویژگی‌ها دربرگیرنده مهارت‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت‌هایی است که کارکنان را از رقبای متمایز می‌کند. زیرسیستم افراد، در

---

1. Yeo  
2. Alyles  
3. Hitt

مدل سیستمی سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> مارکوات (۲۰۰۲) شامل شش عنصر مدیران و رهبران، کارکنان، مشتریان، شرکاء، عرضه‌کنندگان، فروشندگان و خود جامعه است که هر یک برای سازمان یادگیرنده، ارزشمند و برای توانمندی جهت یادگیری، مورد نیاز هستند. قابل ذکر است که در اینجا از زیرسیستم افراد، بیشتر کارکنان مدنظر است. آمابیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) می‌گوید آنچه فرد می‌تواند انجام دهد، به مهارت و توانایی مرتبط با خلاقیت و شغل او بستگی دارد. از دیگر مؤلفه‌های مؤثر در سطح فردی، ویژگی‌های شخصیتی است. شخصیت شامل مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و صفات فرد است که الگوهای نسبتاً پایدار، پاسخ وی به موقعیت‌ها را تعیین می‌کند. به نظر گلدبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) افراد وظیفه‌مدار توانایی تمرکز بر چند هدف و سخت‌کوشی برای رسیدن به آن را دارند. انگیزه فردی کارکنان نیز از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی است. انگیزش شامل دو بعد درونی (نیازها، علایق، کنجکاوی و احساس لذت) و بیرونی (پاداش، تأیید دیگران و غیره) است. فیلیپس<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) معتقد است وقتی بهبود عملکرد تشویق می‌شود، انگیزه‌ها تقویت می‌گردند و همچنین یادگیری تشویق می‌شود.

### (ب) سطح گروهی

در سطح گروهی، اهداف گروهی روشن و قابل درک، مسئولیت‌ها و نقش‌های تعریف شده، ساختار روشن فرایندها و وظایف و پیوستگی گروه، از عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی هستند یئو (۲۰۰۶، ص. ۱۰-۱۲). به عبارت دیگر، متغیرهای گروهی شامل اندازه، تنوع یا ترکیب، انسجام و ارتباطات درون‌گروهی است. هیت (۱۹۹۶) تیم‌های تضایفی<sup>۵</sup> را تیمی می‌داند که در آن اعضا از یکدیگر یاد می‌گیرند و به سطحی از هوش جمعی که از مجموع هوش تک‌تک افراد بیشتر است، می‌رسند. این تیم‌ها در قلب سازمان یادگیرنده قرار

1. SLOM: Systemic Learning Organization Model

2. Amabile

3. Goldberg

4. Philips

5. Synergistic Team

دارند. دنتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) با تحقیقی که در پنج شرکت انجام داد که در طول سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۵ یادگیرنده بودند، عوامل متعددی از جمله کار گروهی، جو حمایتی را در یادگیری سازمانی مطرح کرد. در تحقیق مورالس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶) یادگیری گروهی به عنوان عامل زمینه‌ای کارساز بر فرآیند یادگیری سازمانی معرفی می‌شود. ایکاف<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) در ارتباط با انسجام گروه، گروه‌های همکار را مناسب‌تر از گروه‌های رغیب می‌داند. پلز<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) نشان داد که در گروه منسجم، حمایت اعضا از کار یکدیگر و احترام متقابل وجود دارد.

### ج) سطح سازمانی

عوامل سطح سازمانی اساسی‌ترین متغیرهای مؤثر بر یادگیری سازمانی است که شامل رهبری تحول‌گرا، سرمایه‌ی فکری، هوش سازمانی، فرهنگ یادگیری، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، چشم‌انداز و آرمان مشترک، مدیریت دانش، توانمندسازی کارکنان، فناوری و سیستم اطلاعات، ساختار و سیستم مدیریت قابل انعطاف و باز، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی و ارتباطات سازمانی مؤثر از جمله مواردی هستند که تأثیر به‌سزایی در یادگیری سازمانی دارند.

رهبری تحول‌گرا: نظریه بنیادین رهبری تحول‌گرا توسط برنارد باس ارائه شده است که وی آن را نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضع موجود و کارکردهای سازمان به‌عنوان یک کل تعریف می‌کند (عسکری، زارع پور و رزاقی، ۱۳۹۳، ص. ۲۸). هیت (۱۹۹۶) سبک رهبری و این‌که چگونه مدیران برای تحقق اهداف سازمان ایفای نقش می‌کنند را از عوامل مهم در این زمینه برشمرده است. برایان فیلیپس (۲۰۰۳) ده پایه مدل ایده‌آل سازمان یادگیرنده را براساس نظرات متفکرانی چون سنگه، گاروین، آرچریس و پدلر ارائه کرده است، براین اساس معتقد است رهبر سازمان، تسهیل‌کننده،

---

1. Denton  
2. Morales  
3. Ekaf  
4. Pelz

آموزش‌دهنده و حمایت‌کننده پیشرفت شخصی و گسترش مداوم قابلیت‌هاست، ارتباط قوی با همه اعضایش برقرار می‌کند و به مشارکت آن‌ها ارج می‌دهد. به اعتقاد لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) رابطه مثبتی بین ابعاد رهبری تحول‌گرا، تبادل رهبر - عضو و نوآوری در شرایط فضای سازمانی حامی یادگیری مداوم برقرار است. باید توجه داشت که براساس رویکرد هنجاری در تعریف یادگیری سازمانی، یادگیری حاصل فعالیت‌های گروهی بین سازمان و محیط پیرامون آن است که در شرایط خاص قرار دارد. عمده این شرایط، با تلاش‌های آگاهانه رهبران سازمان خلق می‌شود (نوانپه و رومانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ص. ۲۳۴-۲۲۴). در مدل نویس<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۵) فرآیند یادگیری سازمانی به وسیله رهبری مشارکتی تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

سرمایه فکری را مجموعه‌ای از دارایی‌های دانشی که متعلق به یک سازمان است، تعریف می‌کنند که موجب افزایش ارزش سرمایه‌های سازمان می‌شود و وضعیت سازمان را در مقایسه با رقبای بهبود می‌بخشد (مر و چویی مائ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴، ص. ۵۲۵). سوارت سرمایه فکری را دانش مفید و مستندسازی شده می‌داند که شامل فرآیندها، فناوری‌ها، حق امتیازات، مهارت‌های کارکنان و اطلاعات مربوط به مشتریان، عرضه‌کنندگان و سهام‌داران است. پژوهشگران نشان داده‌اند که سطوح بالای سرمایه فکری سازمان با میزان بالای یادگیری سازمانی رابطه دارد (قربانی‌زاده، حبیبی درآبادی و ابراهیم‌زاده، ۱۳۹۱، ص. ۵۵). علاوه بر این، بنتیس<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) عنوان کرد مدیریت دانش سازمانی دربرگیرنده دو پدیده مجزا اما مرتبط است، جریان‌های یادگیری سازمانی و موجودی سرمایه فکری. جریان‌ها و موجودی‌های دانش به هم وابسته‌اند؛ زیرا سازمان‌هایی که قابلیت زیادی برای جذب دانش دارند، تمایل زیادی نیز به استفاده و انتشار آن دارند. به این ترتیب او سرمایه فکری و یادگیری سازمانی را مرتبط می‌داند. همچنین همان‌طور که هابر (۱۹۹۱) مطرح کرد، یادگیری سازمانی زمانی اتفاق

1. Lee

2. Nwankpa, &amp; Roumani

3. Nevis

4. Marr, &amp; Schuima

5. Bontis



می‌افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند؛ یعنی لازمه یادگیری سازمانی، دانشی است که از سوی کارکنان خلق یا جذب می‌شود؛ به عبارت دیگر لازمه یادگیری سازمانی، سرمایه فکری است. عباسی و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی رابطه حاکم بر سرمایه فکری، یادگیری سازمانی و بهره‌وری پرداختند، یافته‌های پژوهش بیانگر این است که سرمایه فکری تأثیر مثبت معنی‌داری بر یادگیری سازمانی دارد.

هوش سازمانی را توانایی رویه‌ای یک سازمان برای فرآیند کارآمدتر و بهتر تبادل، سنجش و استدلال به منظور حمایت از تصمیم‌گیری کارا و اثربخش‌تر در فعالیت‌هایش (به‌ویژه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، رهبری و کنترل عملیات سازمان) تعریف می‌کند. به عبارت دیگر، هوش سازمانی قابلیت فکری یک سازمان است و می‌تواند به طرق بسیاری مانند پذیرش تکنولوژی جدید، بهبود خط مشی و سرمایه‌گذاری بهبود یابد (جانگ، ۲۰۰۹). در متون هوش سازمانی به‌طور نظری به پیوند بین هوش سازمانی و فرآیند یادگیری اشاره شده است. برطبق این متون، یک سازمان هوشمند، اساساً سازمانی است که قادر است یاد بگیرد (خورشید و پاشازاده، ۱۳۹۱، ص. ۵۴).

فرهنگ یادگیری: سنگه (۱۳۸۲) یادگیری تیمی را به‌عنوان فرآیندی که اعضای تیم پیش-فرض‌ها را کنار می‌گذارند و وارد مرحله تکلم مشترک می‌شوند. گفت‌وگو همچنین باعث خواهد شد که الگوهای تعامل در تیم‌هایی که یادگیری را باور ندارند، شناسایی شود. به اعتقاد فیلیپس، فلسفه یادگیری مستمر هم بر افراد و هم بر تیم‌ها مبتنی است و اجرای دانش فراگرفته شده، تشویق می‌شود. به نظر کرایتنر<sup>۱</sup>، قابلیت یادگیری سازمانی بیانگر مجموعه‌ای از شایستگی‌های بارز که به معنای دانش خاص مهارت‌های تکنولوژیکی و فرآیندها است که سازمان را از رقبای خود متمایز کرده و آن را برای انطباق با محیط خود توانا می‌سازد. روش یادگیری از نظر او، بیانگر حالات متعددی است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند طی آن یادگیری را افزایش دهند. بر اساس این مدل، روش‌های یادگیری به طور مستقیم تحت تأثیر فرهنگ،

---

1. Kreitner

تجربه سازمان و یا تاریخ گذشته آن قرار دارند. مارکوات (۲۰۰۲) مدلی ارائه کرد دارای پنج زیرسیستم، یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری که به طور پویا به هم وابسته و مکمل یکدیگر هستند و همانند یک سیستم باز، به عنوان لوازم و زیرساخت‌های سازمان یادگیرنده به‌شمار می‌آیند. از نظر مارکوات، زیرسیستم یادگیری، زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. مهارت‌های تفکر سیستمی، مدل-های ذهنی، شایستگی فردی، یادگیری خودهدایتی، چشم‌انداز مشترک و گفتمان، عناصر ضروری برای حداکثرسازی یادگیری سازمانی هستند. جان ردینگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) برای ایجاد قابلیت یادگیری سازمانی، سه عامل سرعت یادگیری، عمق یادگیری و گستره یادگیری را برمی‌شمارد (اسکرلاواج، استمبرگ، اسکیریجا و دیموسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). سازمان‌هایی که یک فرهنگ قوی یادگیری را ایجاد کرده باشند، در خلق، دستیابی، انتقال دانش و نیز در اصلاح رفتارها در جهت بازتاب دانش و بینش‌های جدید به خوبی عمل می‌کنند.

فرهنگ سازمانی: هاروی و همکاران (۱۹۹۸) فرهنگ سازمانی را نظامی از ارزش‌ها، باورها و شیوه اندیشیدن و تفکر مشترک می‌دانند که در تعامل با افراد، ساختار و نظام‌های سازمان، هنجارهای رفتاری را شکل می‌دهد (نادری خورشیدی، ۱۳۸۱). تغییرپذیری، خطاپذیری و نوگرایی ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی یادگیرنده است (دنسون و میشر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵، ص. ۲۰۴). مارکوات زیرسیستم سازمان؛ یعنی فضا و چارچوبی که یادگیری در آن رخ می‌دهد را دومین خرده‌سیستم سازمان یادگیرنده می‌داند و دارای اجزایی از قبیل فرهنگ، چشم‌انداز و استراتژی است. بر اساس مدل کرایتنر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) روش‌های یادگیری به‌طور مستقیم تحت تأثیر فرهنگ سازمان، تجربه سازمان یا تاریخ گذشته آن قرار دارند. یونگ و پاوید<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) در تحقیقی که در چهارصد سازمان یادگیرنده پیش‌تاز واقع در چهل کشور

- 
1. John Redding
  2. Skerlavaj, Stemberger, Skrijar, & Dimovski
  3. Denison & Mishra
  4. Kreitner
  5. Yeung, & Pavid

جهان انجام دادند، مدل خود را به این صورت مفهوم‌پردازی کردند که زمینه کسب و کار شامل مؤلفه‌های استراتژی کسب و کار، فرهنگ کسب و کار و ویژگی‌های صنعت علاوه بر اثر مستقیم، از طریق اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی نیز باعث کارایی عملکرد کسب و کار سازمان می‌شود. بنابراین، یادگیری سازمانی فرایندی است که شامل تغییرات رفتاری فردی و سازمانی است. همچنین از دیدگاه دنتون (۱۹۹۸) سازمان‌هایی که دارای فرهنگ باز و انعطاف‌پذیر هستند، در فرایند یادگیری سازمانی نیز موفق‌تر عمل می‌کنند.

استراتژی سازمان: هیت (۱۹۹۶) استراتژی را طرح عملی سازمان برای حرکت از واقعیت موجود به سوی چشم‌انداز سازمان می‌داند. دنتون (۱۹۹۸) معتقد است وجود استراتژی برنامه‌ریزی شده سازمانی، در قابلیت یادگیری سازمانی نقش ایفا می‌کند.

چشم‌انداز و آرمان مشترک: سنگه (۱۳۸۲) چشم‌انداز و آرمان مشترک را به عنوان عامل تأثیرگذار بر یادگیری سازمانی می‌داند و آن عبارت است از ایده‌ای که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است؛ یعنی ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به عبارت دیگر، آرمان مشترک نظامی است که تصورات فردی را به تصورات گروهی تبدیل نموده و سبب همسویی انرژی و توان افراد در راستای تحقق اهداف سازمان می‌شود. دنتون (۱۹۹۸) نقش چشم‌انداز سازمانی روشن بر یادگیری سازمانی را تأیید می‌کند. کالین توماس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) با طرح این سؤال که آیا عملیات مهندسی مجدد کسب و کار به تغییر در قابلیت یادگیری سازمانی منجر می‌شود، نتیجه گرفت که مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، مقطعی و موضعی است و همه ابعاد سازمان را به‌طور هم‌زمان و در دراز مدت تغییر نمی‌دهد و بعضاً ارتباط چشم‌انداز و نیازهای مشتریان در مهندسی مجدد مورد توجه قرار نمی‌گیرد درحالی‌که یادگیری تمام ابعاد سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد. بنابراین الگوی تعاملی، تأثیر چشم‌انداز سازمان و نیازمندی‌های مشتریان در قابلیت یادگیری سازمانی را ارائه نمود (نادری خورشیدی، ۱۳۸۱، ص. ۳۰۰). در مدل

1. Colin & Thomas

نویس و همکاران (۱۹۹۵) فرآیند یادگیری سازمانی به وسیله آرمان مشترک تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

مورالس و همکاران (۲۰۰۶) آرمان مشترک را به عنوان عامل زمینه‌ای کارساز بر فرآیند یادگیری سازمانی معرفی می‌کنند.

هیت (۱۹۹۶) آرمان‌های مشترک را باورهای ذاتی و اصلی سازمان دانسته که اهمیت به‌سزایی در قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

مدیریت دانش، فرایند ایجاد، ثبت، پالایش، انتشار و کاربرد دانش است. این پنج عامل در حوزه مدیریت دانش برای یک سازمان زمینه آموزش، بازخورد و آموزش مجدد را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، ثبت، پالایش، انتشار و احیاء قابلیت‌های سازمان استفاده می‌شود (بسه<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ص. ۲۲۵).

مارکوات (۲۰۰۲) در بحث مدیریت دانش، از زیرسیستم دانش نام می‌برد که در سازمان یادگیرنده، به مدیریت کسب و ایجاد دانش در سازمان اشاره دارد. این خرده‌سیستم شامل کسب، خلق، ذخیره، تحلیل و داده‌کاوی، انتقال، نشر و به کارگیری دانش است. عناصر شش‌گانه دانش یادگیری سازمانی، مستمر و تعاملی هستند به‌جای این‌که متوالی و مستقل باشند. مدیریت دانش، قلب تپنده سازمان یادگیرنده است و سازمان‌های یادگیرنده موفق، به‌طور نظام‌یافته و فناورانه، دانش را از طریق همه این مراحل، هدایت می‌کنند.

فیلیپس (۲۰۰۳) نیز مدیریت دانش و توانایی عقلانی را عامل یادگیری سازمانی برمی‌شمارد که طی آن، همه کارکنان به مسئولیت مشترک برای توسعه توانایی عقلانی تشویق می‌گردند.

هاولند<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در بررسی بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به عنوان یک دیدگاه توسعه بین‌المللی چنین بیان می‌دارد: تلفیق مدیریت دانش و یادگیری با هدف ارتقاء بهره‌وری سازمانی مهم است.

چائو هانگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) دریافت که امروزه سازمان‌ها مجبور هستند که نوآوری پایداری در مدیریت داشته باشند که اصول نوآوری از طریق یادگیری مستمر کسب شده و یادگیری از طریق تسهیم دانش در بین کارکنان و مشتریان به وجود می‌آید.

کارل گورلیگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) معتقد است یادگیری سازمانی و مدیریت دانش می‌توانند و باید با هم ترکیب شوند و برای کارایی، یک سازمان یادگیرنده به وجود چرخه یادگیری عمیق همراه با دانش و اطلاعات در درون سازمان نیاز است. همچنین در مدل یادگیری سازمانی دنتون (۱۹۹۸) کیفیت، ایجاد و انتقال دانش و آگاهی خارجی نقش مهمی در فرایند یادگیری سازمانی دارند.

توانمندسازی کارکنان، طبق تعریف سنگه (۱۳۸۲) توانمندی و قابلیت افراد عبارت است از نظامی که در آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌کند، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد. با چنین تعریفی، تسلط و توانایی‌های شخصی، یکی از ارکان اساسی یادگیری سازمانی است.

شفی با مطالعه رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی، به این نتیجه رسید که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی آنان ارتباط معنی‌داری وجود دارد (شفی، ۱۳۸۵). فترمن نیز در پژوهشی بیان کرد که توانمندسازی، به خلق فرهنگ یادگیری در سازمان یا جامعه و گروه کمک می‌کند (فرای و آلمیدا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، ۸۳۵). مورالس و

---

1. Hovland

2. Hong

3. Gorelick

4. fry & Almeida

همکاران (۲۰۰۶) از توسعه قابلیت‌های شخصی و توانمندسازی کارکنان به‌عنوان عامل زمینه‌ای کارساز بر فرآیند یادگیری سازمانی یاد می‌کنند.

فناوری و سیستم اطلاعات: زیرسیستم فناوری در مدل سیستمی مارکوات (۲۰۰۲) شامل سیستم پشتیبانی و یکپارچه‌سازی شبکه‌ها و ابزارهای اطلاعاتی است که امکان دستیابی و تعادل اطلاعات و یادگیری را فراهم می‌کند. این زیرسیستم شامل ابزارهای الکترونیکی و روش‌های پیشرفته یادگیری از قبیل شبیه‌سازی، کنفرانس رایانه‌ای و همکاری مبتنی بر پشتیبانی رایانه‌ای است. دو جز اصلی زیر سیستم فناوری عبارت از کاربردی کردن مدیریت دانش و توسعه یادگیری می‌باشد.

رنال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) ضمن بررسی تأثیر فناوری اطلاعات بر یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات در نقش یک توانمندساز و ایجادکننده فرایند یادگیری سازمانی عمل می‌کند و قابلیت‌های ویژه تکنولوژیکی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که محصول آن، عملکرد تجاری بهتر سازمان است. کارل و کنت (۱۹۹۴) معتقدند در سطح یادگیری سازمانی، انتخاب و توسعه فناوری‌های مورد نیاز در سازمان، می‌تواند نقش اثرگذاری داشته باشد. همچنین سیستم‌های اطلاعاتی نیز نقش مهمی در حرکت و گردش اطلاعات در سازمان و در نهایت یادگیری سازمانی دارند (هیت، ۱۹۹۶، ص. ۲۵).

ساختار و سیستم انعطاف‌پذیر و باز سازمان چارچوبی است که چگونگی طراحی سازمان، نحوه اتخاذ تصمیم و چگونگی فرآیند ارتباطات را در پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی و کنترل رفتار درون سازمان بررسی می‌کند (یونگ و پاوید، ۱۹۹۹). رسمیت‌نداشتن و نامتمرکز بودن، دو ویژگی مهم ساختار سازمانی منعطف در سازمان‌های یادگیرنده است (اوتنبلد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در مدل دنتون<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) وجود ساختار انعطاف‌پذیر، در قابلیت یادگیری سازمانی مؤثر است.

---

1. Real  
2. Ortenblad  
3. Denton

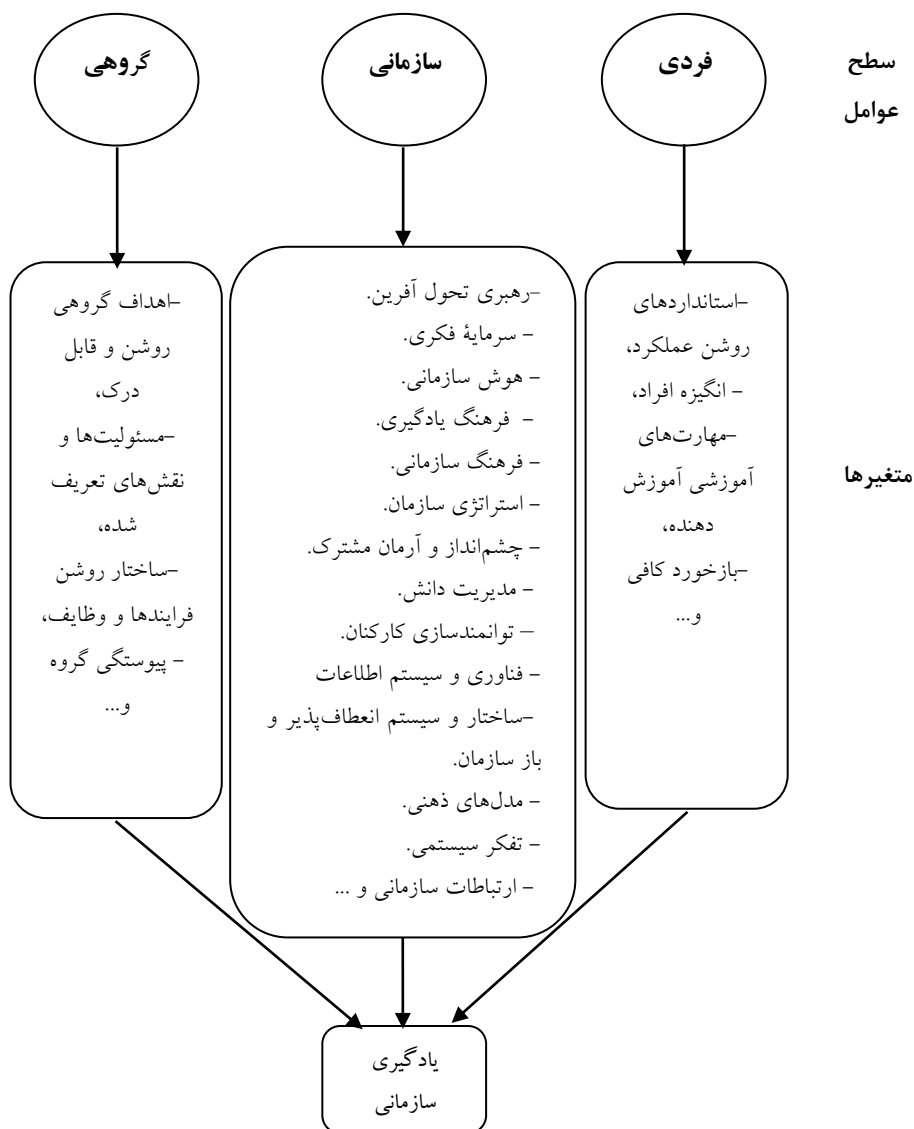
مدل‌های ذهنی: از نظر سنگه (۱۳۸۲) مدل‌های ذهنی، انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. به اعتقاد سنگه، بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آن‌ها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم. تفکر سیستمی سامانه‌ای است در درون افراد که باعث یکپارچگی قواعد و اجزای مختلف یک سازمان شده و آن‌ها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌کند.

سنگه (۱۳۸۲) تفکر سیستمی را از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و اثرگذار در قابلیت یادگیری سازمانی می‌داند که از طریق نگرش به هریک از اجزا و درک سیستم به صورت یک کل فراهم می‌شود.

به اعتقاد مارکوات (۲۰۰۲) نیز سازمان دارای پنج زیر سیستم یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری است که به طور پویا به هم وابسته و مکمل یکدیگر هستند و همانند یک سیستم باز، به عنوان لوازم و زیرساخت‌های سازمان یادگیرنده به شمار می‌آیند. در مدل نویس و همکاران (۱۹۹۵) فرآیند یادگیری سازمانی به وسیله تفکر نظامند تحت تأثیر قرار می‌گیرد.

فیلیپس (۲۰۰۳) برخورداری از بینش و تفکر سیستماتیک در یک سازمان را عامل یادگیری سازمانی می‌داند که در آن رهبر، روند هدایت استراتژیکی و هدف‌گذاری مبتنی بر واقعیت را با در نظر داشتن موقعیت رقابتی انجام می‌دهد.

ارتباطات سازمانی: فیلیپس (۲۰۰۳)، نوع ارتباط درون سازمانی را عامل دیگر یادگیری سازمانی دانسته است. چنانچه ارتباطات باز و آزاد در کل سازمان انتشار یابد و عواملی که مانع از ارتباطات می‌شوند، رفع شود، می‌تواند سهم به‌سزایی در افزایش قابلیت یادگیری سازمانی داشته باشد.



شکل ۱- مدل مفهومی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی



## ۳. روش پژوهش

فراتحلیل<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از روش‌های آماری برای ترکیب نتایج کمی از چندین مطالعه با هدف تولید خلاصه‌ای کلی از دانش تجربی در حوزه‌ای خاص می‌باشد (لیپسی و ویلسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). این روش در حوزه‌هایی از علم که انباشت دانش زیادی اتفاق افتاده، استفاده می‌شود تا تأثیر گروهی از عوامل را بر مورد خاص یا تأثیر عامل بر عامل دیگر را در تعدادی از تحقیقات بسنجد (لیتل، کرکران و پیلای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، ص. ۵۳۵). در فراتحلیل، پیشینه موضوع مورد مرور نظام‌مند<sup>۴</sup> قرار می‌گیرد تا مشخص شود که در تحقیقات گذشته، اثر یک متغیر روی متغیر دیگر چقدر است (هومن، ۱۳۹۲، ص. ۴۵). در این فراتحلیل نیز ابتدا با روش مرور نظام‌مند، از نظر انواع میزان همکاری محققان، روش تحقیق مقالات و نوع ابزار متغیر وابسته بررسی شدند. بعد از مرور نظام‌مند، اندازه اثر<sup>۵</sup> هر یک از متغیرها بررسی شده است. اندازه اثر آماره‌ای است که اهمیت اثر آزمایشی یا شدت رابطه بین دو متغیر را منعکس می‌کند. ابتدا اندازه اثر هر مطالعه محاسبه می‌شود و سپس اندازه اثر مطالعات مختلف با هم مقایسه می‌شوند و در نهایت اندازه اثر کلی رابطه بین دو متغیر یا اثر آزمایشی در چند مطالعه محاسبه می‌شود تا درباره تأثیرگذاری آن اثر آزمایشی یا رابطه بین دو متغیر نتیجه‌گیری شود (برون‌استین، هدگس، هیگینس و روت استین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). در این تحقیق نیز مشخصه‌های مطالعات، کدگذاری و استخراج آماره‌ها و میانگین و سایر داده‌های آماری به اندازه اثر تبدیل و در نهایت، اندازه اثرها با هم ترکیب و تفسیر شد.

جامعه و نمونه آماری این روش، مشابه تحقیقات مقطعی است که در آن موضوع مورد مطالعه به جای افراد، نتایج تحقیقات است. جامعه آماری تحقیق حاضر، کلیه مقالاتی (۳۹)

1. Meta-analysis
2. Lipsey, & Wilson
3. Little, Corcoran, & Pillai
4. Systematic review
5. Effect size
6. Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein

مقاله) با موضوع یادگیری سازمانی است که در مجلات معتبر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از سال ۱۳۸۴ تا پایان شش ماهه اول سال ۱۳۹۴ چاپ شده است. در نهایت، ۳۹ مقاله با معیار مورد نظر انتخاب شدند (جدول ۱). نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی بیشتر بر روی جامعه کارکنان دانشگاه با ۲۵ درصد مورد بررسی قرار گرفته است. بعد از آن اعضای هیئت علمی (۱۲/۵ درصد) بیشتر بررسی شدند.

جدول ۱- کمیت تحقیقات یادگیری سازمانی

جامعه آماری	تعداد	درصد
کارکنان دانشگاه	۱۰	۲۵/۵
اعضای هیات علمی	۵	۱۲/۵
کارکنان سازمان تربیت بدنی	۴	۱۰
کارکنان جهاد کشاورزی	۴	۱۰
کارکنان بیمارستان	۳	۸
کارکنان بانک	۳	۸
کارکنان شرکت‌های خودروساز	۳	۸
کارکنان شرکت‌های پتروشیمی	۳	۸
کارکنان آموزش و پرورش	۲	۵
کارکنان ادارات دولتی	۲	۵
جمع کل	۳۹	۱۰۰

به منظور تحلیل داده‌ها، پس از کدگذاری، از برنامه فراتحلیل جامع<sup>۱</sup> برای انجام محاسبات آماری فراتحلیل استفاده شد. فرضیات تحقیق از طریق فرمول‌های وولف<sup>۲</sup> به اندازه اثر تبدیل و ترکیب اندازه‌های اثر به روش هانتز و اشمیت<sup>۳</sup> تحلیل شدند. همچنین برای تفسیر اندازه اثر از جدول کوهن<sup>۴</sup> استفاده گردید (جدول ۶).

1. Comprehensive meta-analysis

2. Wolf

3. Haunter, & Schmite

4. Cohen

## ۴. یافته‌های پژوهش

یافته‌های تحقیق در دو بخش مرور نظام‌مند و فراتحلیل ارائه شده است. نتایج تحقیق نشان داد که روش همه ۳۹ مقاله مورد بررسی، توصیفی تحلیلی بوده است و روش دیگری در این حوزه برای بررسی یادگیری سازمانی استفاده نشده است. نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که ۴۶ درصد (۱۸ مورد) تحقیقات توسط سه محقق انجام گرفته است. بعد از آن، تحقیقات دو و چهار نفره هر کدام با ۱۶ درصد (۶ مورد) و تحقیقات دارای یک محقق با ۱۲ درصد (۵ مورد) در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۲- توزیع وضعیت همکاری در تحقیقات یادگیری سازمانی

محققان	تعداد	درصد
یک نفر	۵	۱۲
دو نفر	۶	۱۶
سه نفر	۱۸	۴۶
چهار نفر	۶	۱۶
پنج نفر	۴	۱۰
جمع کل	۳۹	۱۰۰

نتایج مرور تحقیقات بر حسب ابزار سنجش متغیر یادگیری سازمانی (جدول ۳) نشان می‌دهد که ابزار سنجش در مطالعات مربوط به یادگیری سازمانی خیلی بالا است. پرسش‌نامه محقق ساخته با ۳۷ درصد (۱۴ مورد) و پرسش‌نامه نیف هم با ۱۵/۵ درصد (۶ مورد) دارای بیشترین میزان هستند. پرسش‌نامه واتکینز و مارسیک و پرسش‌نامه گومز هر کدام با ۱۰ درصد (۴ مورد) در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۳- توزیع ابزار سنجش متغیر یادگیری سازمانی

روش تحقیق	تعداد	درصد
پرسش‌نامه محقق ساخته	۱۴	۳۷
پرسش‌نامه نیف	۶	۱۵/۵

## ادامه جدول ۳

درصد	تعداد	روش تحقیق
۱۰	۴	پرسش نامه واتکینز و مارسیک
۱۰	۴	پ پرسش نامه گومز
۵	۲	پرسش نامه چیوا
۲/۵	۱	پرسش نامه ایسلام و همکاران
۲/۵	۱	پرسش نامه نمس
۲/۵	۱	پرسش نامه رافرتی و گریفین
۲/۵	۱	پرسش نامه مارکوارت
۲/۵	۱	پرسش نامه فام و سویرزک
۲/۵	۱	پرسش نامه کریشنا
۲/۵	۱	پرسش نامه لورایان
۲/۵	۱	پرسش نامه تئو و همکاران
۲/۵	۱	پرسش نامه جو و همکاران
۱۰۰	۳۹	جمع کل

استخراج و طبقه‌بندی متغیرهای اثرگذار (متغیرهای مستقل) بر یادگیری سازمانی در تحقیقات مرور شده نشان می‌دهد که تاکنون ۲۶ متغیر در این رابطه بررسی شده است (جدول ۴). بالاترین متغیر مورد بررسی مربوط به سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی هر کدام ۷ بار در فرضیات تحقیقات مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بعد از این دو متغیر، متغیرهای هوش سازمانی و رهبری تحول‌آفرین هر کدام با ۴ حضور و متغیرهای مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان هر کدام ۳ بار آزمون شده‌اند.

## جدول ۴- بررسی متغیرهای تحقیقات یادگیری سازمانی

ردیف	متغیر	تعداد	ردیف	متغیر	تعداد
۱	سرمایه فکری	۷	۱۴	هوش هیجانی	۲
۲	فرهنگ سازمانی	۷	۱۵	جامعه‌پذیری سازمانی	۱

ادامه جدول ۴

ردیف	متغیر	تعداد	ردیف	متغیر	تعداد
۳	هوش سازمانی	۴	۱۶	قابلیت‌های عاطفی	۱
۴	رهبری تحول آفرین	۴	۱۷	رهبری مشارکتی	۱
۵	مدیریت دانش	۳	۱۸	اعتماد سازمانی	۱
۶	توانمند سازی کارکنان	۳	۱۹	فرهنگ یادگیری	۱
۷	رضایت شغلی	۲	۲۰	رهبری معنوی	۱
۸	آرمان مشترک	۲	۲۱	رضایت مشتریان	۱
۹	تفکر نظامند	۲	۲۲	تسهیم دانش	۱
۱۰	ساختار سازمانی	۲	۲۳	انتقال دانش	۱
۱۱	توسعه قابلیت های شخصی	۲	۲۴	اعتماد سازمانی	۱
۱۲	فرهنگ سازمان یادگیرنده	۲	۲۵	کیفیت زندگی کاری	۱
۱۳	تعهد سازمانی	۲	۲۶	فناوری اطلاعات	۱

فرا تحلیل اندازه اثر متغیرهای مرتبط با یادگیری سازمانی (جدول ۵)، ۶ مورد از بیشترین اندازه‌های اثر متغیرهای اثرگذار بر یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. در متغیر هوش سازمانی، نتایج آزمون همگنی نشان دهنده معنی‌داری این آزمون است. البته این مطالعات تا حد زیادی ناهمگون‌اند و تلفیق آن‌ها با مدل اثر ثابت مناسب نیست و باید از مدل اثر تصادفی برای ترکیب نتایج استفاده کرد. در واقع، این آزمون نشان می‌دهد که ۴ فرضیه مربوط به رابطه هوش سازمانی با یادگیری سازمانی از لحاظ ویژگی‌ها و مشخصه‌های مطالعات بسیار متفاوت هستند. نتایج اثرات تصادفی نشان می‌دهد که هوش سازمانی با یادگیری سازمانی در ۴ فرضیه بررسی شده معادل  $0/76$ ، مثبت و معنی‌دار است. این اندازه اثر ترکیبی بین هوش سازمانی با یادگیری سازمانی در حد بالاست. ضمناً رابطه سرمایه فکری با یادگیری سازمانی در ۷ فرضیه برابر  $0/74$ ، مثبت، معنی‌دار و در حد بالا است.

جدول ۵- یافته‌های فراتحلیل پژوهش به روش ترکیب اندازه اثر (اثرات ترکیب تصادفی) به روش اشمیت

و هانتز

درجه آزادی	آزمون همگنی	فاصله اطمینان اثرات تصادفی	فاصله اطمینان اثرات ثابت	اثرات ترکیبی تصادفی	اثرات ترکیبی ثابت	تعداد مطالعه	آماره متغیر مستقل
۳	۲۷/۶*	۰/۶۵-۰/۸۴	۰/۷۶-۰/۸۱	۰/۷۶*	۰/۷۹*	۴	هوش سازمانی
۶	۳۰۴/۱*	۰/۵۱-۰/۸۷	۰/۷۵-۰/۸۰	۰/۷۴*	۰/۷۷*	۷	سرمایه فکری
۲	۱۳/۳*	۰/۵۴-۰/۷۴	۰/۶۳-۰/۷۰	۰/۶۵*	۰/۶۶*	۳	توانمندسازی کارکنان
۳	۴۰/۴*	۰/۵۱-۰/۷۶	۰/۵۸-۰/۶۵	۰/۶۴*	۰/۶۳*	۴	رهبری تحول آفرین
۶	۱۶۳/۳*	۰/۳۵-۰/۷۸	۰/۶۰-۰/۶۸	۰/۶۱*	۰/۶۴*	۷	فرهنگ سازمانی
۲	۹۱/۲*	۰/۱۰-۰/۸۴	۰/۶۱-۰/۷۰	۰/۵۷*	۰/۶۶*	۳	مدیریت دانش

\* به معنای معنی دار بودن در سطح ۰/۰۵ است.

با توجه یافته‌های جدول ۵، اثرات ترکیبی رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ۳ مطالعه برابر ۰/۶۵ و در حد بالا است. همچنین با توجه به آزمون همگنی و اثرات ترکیب تصادفی، رابطه بین رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی در ۴ فرضیه برابر ۰/۶۴، مثبت و معنی دار بود. با توجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن (جدول ۶)، رابطه بین توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در حد بالا است.

جدول ۶- جدول توزیع طبقات اندازه اثر بر مبنای برآورد آماره‌ها (کوهن، ۱۹۷۷)

مقدار <b>d</b>	مقدار <b>r</b>	معنی اندازه اثر
کمتر از ۰/۵	کمتر از ۰/۳	اندازه اثر کم
از ۰/۵ تا ۰/۸	از ۰/۳ تا ۰/۵	اندازه اثر متوسط
۰/۸ و بیشتر	۰/۵ و بیشتر	اندازه اثر زیاد

نتایج اثرات ترکیبی تصادفی نشان می‌دهد که رابطه در فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی در ۷ مطالعه حدود ۰/۶۱، مثبت و معنی دار بود که در حد بالا ارزیابی می‌شود.

همچنین باتوجه به آزمون همگنی و اثرات ترکیب تصادفی، رابطه بین مدیریت دانش با یادگیری سازمانی در ۳ فرضیه برابر ۰/۵۷، مثبت و معنی دار بود. باتوجه به جدول تفسیر اندازه اثر کوهن (جدول ۶)، رابطه بین مدیریت دانش با یادگیری سازمانی در حد بالا است.

#### ۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه به دلیل سیر تحول سازمان، از سازمان بروکراتیک ماکس ویر (۱۹۰۰) به سازمان عملکردمحور پیتر دراگر (۱۹۵۰) و در نهایت تشکیل سازمان یادگیرنده پیتر سنگه (۱۹۹۰)، مفهوم یادگیری سازمانی پا به عرصه وجود گذاشته است. بنابراین، باتوجه به اهمیت مبحث یادگیری سازمانی، تحلیل و واکاوی یادگیری سازمانی به شکل فزاینده ای یکی از مهم ترین حوزه های مطالعاتی سال های اخیر بوده است و در مطالعات مختلف، این سازه با رویکردهای مختلف جامعه شناختی، روان شناختی و دیدگاه تئوری سازمانی تحلیل شده است که انبوهی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی را بررسی کرده اند. تحقیق حاضر با استفاده از رویکرد ترکیبی به این تحقیقات، درصدد بررسی مهم ترین عوامل اثرگذار یادگیری سازمانی در تحقیقات مرور شده در این حوزه می باشد. هدف ما پرداختن به سطحی از دانش مرتبط با یادگیری سازمانی و توسعه یک ابزار اندازه گیری است که با ماهیت چندبعدی آن منطبق باشد.

نتایج مرور نظامند نشان داد که روش همه ۳۹ مقاله مورد بررسی، توصیفی تحلیلی بوده است. ۴۶ درصد تحقیقات توسط سه محقق انجام گرفته است. پرسش نامه محقق ساخته با ۳۷ درصد و پرسش نامه نیف هم با ۱۵/۵ درصد دارای بیشترین میزان هستند. بیشترین متغیر مورد بررسی مربوط به سرمایه فکری و فرهنگ سازمانی هر کدام ۷ بار در فرضیات تحقیقات بررسی شده اند.

نتایج فراتحلیل نشان می دهد که رابطه هوش سازمانی با یادگیری سازمانی که در ۴ مطالعه بررسی شده، معادل ۰/۷۶ مثبت و معنی دار است. نتایج تحقیق خورشید و پاشازاده

(۱۳۹۱)، که بر طبق آن، یک سازمان هوشمند، اساساً سازمانی است که قادر است یاد بگیرد، گویای این رابطه است. همچنین رابطه سرمایه فکری با یادگیری سازمانی در ۷ فرضیه برابر ۰/۷۴، مثبت و معنی دار و در حد بالا است همچنان که بنتیس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) سرمایه فکری و یادگیری سازمانی را مرتبط می‌داند. همچنین یافته‌های پژوهش عباسی و همکاران (۱۳۹۳)، بیانگر این است که سرمایه فکری تأثیر مثبت معنی داری بر یادگیری سازمانی دارد.

بر اساس نتایج فراتحلیل، رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ۳ مطالعه، برابر ۰/۶۵ و در حد بالا است. سایر تحقیقات (شفی: ۱۳۸۲، فرای و همکاران: ۲۰۰۵، مورالس و همکاران: ۲۰۰۶) با مطالعه رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی، به این نتیجه رسیدند که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی آنان ارتباط معنی داری وجود دارد و از توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل زمینه‌ای کارساز بر فرآیند یادگیری سازمانی یاد می‌کنند. بر اساس نتایج به دست آمده، رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی در ۴ فرضیه، برابر ۰/۶۴، مثبت و معنی دار بود. ادبیات نظری موجود نیز، سبک رهبری و این که چگونه مدیران برای تحقق اهداف سازمان ایفای نقش می‌کنند را از عوامل مهم در این زمینه بر شمرده است (هیت، ۱۹۹۶؛ عسکری و همکاران، ۱۳۹۳؛ فیلیپس، ۲۰۰۳؛ لی، ۲۰۰۷؛ نوانپه و رومانی، ۲۰۱۴، ص. ۲۳۴-۲۲۴). همچنین رابطه بین مدیریت دانش با یادگیری سازمانی در ۳ فرضیه برابر ۰/۵۷، مثبت و معنی دار بود. مدیریت دانش، قلب تپنده سازمان یادگیرنده است و سازمان‌های یادگیرنده موفق، به طور نظام‌یافته و فناورانه، دانش را از طریق همه این مراحل، هدایت می‌کنند. طبق تحقیقات پیشین، مدیریت دانش و توانایی عقلانی، عامل یادگیری سازمانی بر شمرده می‌شود (دنتون، ۱۹۹۸؛ فیلیپس، ۲۰۰۳؛ هاولند، ۲۰۰۳؛ کارل گورلیگ، ۲۰۱۱) که طی آن همه کارکنان به مسئولیت مشترک برای توسعه توانایی عقلانی تشویق می‌شوند و برای کارایی یک سازمان یادگیرنده، وجود



کیفیت، ایجاد و انتقال دانش و آگاهی خارجی نقش مهمی در فرایند یادگیری سازمانی ایفا می‌کند.

آنچه از نتایج فراتحلیل با بررسی ۷ مطالعه استنباط می‌شود، نشان از رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی حدود ۰/۶۱ مثبت و معنی‌دار این دو متغیر که در حد بالا ارزیابی می‌شود، دارد. بر اساس مدل کرایتنر (۲۰۰۲) نیز روش‌های یادگیری به طور مستقیم تحت تأثیر فرهنگ سازمان، تجربه سازمان و یا تاریخ گذشته آن قرار دارند. همچنین از دیدگاه دنتون (۱۹۹۸) سازمان‌هایی که دارای فرهنگ باز و انعطاف‌پذیر هستند، در فرایند یادگیری سازمانی نیز موفق‌تر عمل می‌کنند.

با توجه به یافته‌های تحقیق، برخی از نواقص تحقیقات مرور شده در زمینه یادگیری سازمانی به شرح زیر است:

تعداد اندکی از تحقیقات مرور شده در زمینه یادگیری سازمانی با روش کیفی و میدانی صورت گرفته است.

سطح تحلیل اکثر مطالعات مرور شده در زمینه یادگیری سازمانی خرد می‌باشد و با توجه به ریشه‌های میانی و کلان هر یادگیری سازمانی، لازم است تحقیقات بیشتری با واحد تحلیل فراتر از فرد صورت گیرد.

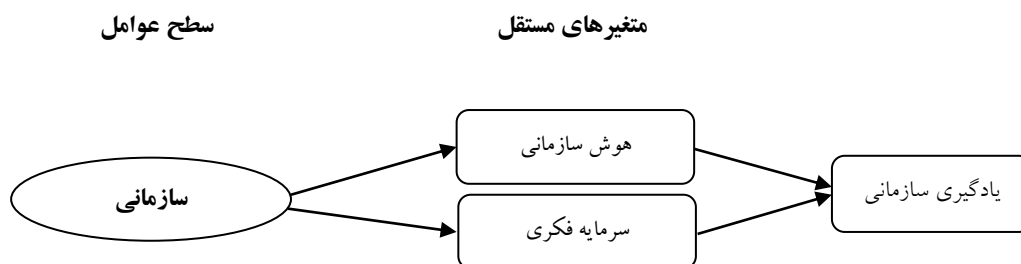
خلاً نظری و نبود یک مدل جامع و یکپارچه مشتمل بر کلیه عوامل فردی، گروهی و سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی.

پراکندگی در استفاده از ابزار سنجش تحقیقات بسیار بالا بود که نشان از عدم توافق محققان در این حوزه برای سنجش متغیر یادگیری سازمانی دارد.

به محققان در زمینه یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود که ترجیحاً بر روی چند مورد محدود ابزار سنجش برای متغیر یادگیری سازمانی توافق حاصل کنند و از آن بیشتر استفاده کنند.

## ۵-۱- پیشنهادهای نظری

در زیر مدلی از عوامل مهم مؤثر بر یادگیری سازمانی، باتوجه به فراتحلیل عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در جامعه ایران ارائه می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد که متغیرهای سرمایه فکری و هوش سازمانی تأثیر خیلی زیادی (در حد بالای ۰/۷) بر یادگیری سازمانی داشتند که این نتایج، در راستای نظریات قبلی این حوزه است. هابر (۱۹۹۱) بیان می‌کند که یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی دانش لازم را کسب کند؛ یعنی لازمه یادگیری سازمانی، دانشی است که از سوی کارکنان خلق یا جذب می‌شود؛ بنابراین لازمه یادگیری سازمانی، سرمایه فکری است و سرمایه فکری تأثیر مثبت معنی‌داری بر یادگیری سازمانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نیز نشان از تأثیر مثبت، معنادار و در حد بالای سرمایه فکری بر یادگیری سازمانی دارد. نتایج تحقیق همچنین نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی دارد. در متون هوش سازمانی به‌طور نظری به پیوند بین هوش سازمانی و فرآیند یادگیری اشاره شده است. برطبق این متون، یک سازمان هوشمند، اساساً سازمانی است که قادر است یاد بگیرد. نتایج تحقیق حاضر هم درباره رابطه این دو متغیر در راستای تحقیقات قبلی است.



شکل ۲- مدل نظری پیشنهادی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در ایران

با توجه به نمودار شماره ۲، متغیرهای هوش سازمانی و سرمایه فکری از جمله نظریات سطح سازمانی هستند که با یادگیری سازمانی رابطه مستقیمی دارند. همه پیکان‌ها از سمت متغیرهای مستقل به وابسته رابطه مثبت و مستقیم می‌باشد.

#### کتاب‌نامه

۱. خورشید، ص. و پاشازاده، ع. (۱۳۹۱). تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی. فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۶۹)، ۵۸-۲۵.
۲. سبحانی‌نژاد، م.، شهابی، ب. و یوزباشی، ع. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، تهران: نشر یسطرون، چاپ اول.
۳. سنگه، پ. (۱۳۸۲). پنجمین فرمان؛ خلق سازمان یادگیرنده. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم.
۴. شفی، آ. (۱۳۸۵). "رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی". (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران.
۵. عباسی، ط.، هاشمی، م.، آرمینه، ا. ر. و بختیاری، م. (۱۳۹۳). تبیین رابطه بین سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی با تأکید بر یادگیری سازمانی، مدیریت دولتی، (۶-۴)، ۹۱۷-۸۹۱.
۶. عسکری، ن.، زارع‌پور نصیرآبادی، ف. و رزاقی، ر. (۱۳۹۳). نقش رهبری تحول‌گرا در توسعه یادگیری سازمانی، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ششم، (۲)، ۱۲۲-۹۹.
۷. قربانی‌زاده، و.، حبیبی بدرآبادی، ح. و ابراهیم‌زاده، ح. (۱۳۹۱). نقش تعدیل‌کننده‌ی فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال پنجم، (۱۶)، ۱۶۱-۱۳۵.
۸. نادری خورشیدی، ع. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو. (پایان‌نامه دکتری)، دانشگاه تهران، ایران.
۹. هومن، ح. ع. (۱۳۹۲). راهنمای عملی فراتحلیل در پژوهش علمی، تهران: انتشارات سمت، چاپ سوم.

10. Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 126-167.
11. Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36(3), 349-359.
12. Bontis, N. (2001). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *Managing Organizational Knowledge*, 18(8), 271-301.
13. Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. Hoboken, NJ: Wiley.
14. Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Journal Leadership Organization*, 22(9), 225-238
15. Carol, A. B., & Kenneth, D. M. (1994). A model of organizational learning and the diagnostic process supporting it. *The Learning Organization*, 1(3), 26-37.
16. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis in the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
17. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
18. Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. New York: Routledge.
19. Franco, M., & Almeida J. (2011). Organizational learning and leadership styles in healthcare organisations. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(8), 782-806.
20. Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 835-862.
21. Goldberg, L. R. (1992). *The development of markers for the Big-Five factor structure*. Psychological assessment, 4(1), 26-42.
22. Gorelick, C. (2011). Knowledge management vs. the learning organization: A conversation with a practitioner. *The Learning Organization*, 12(4), 383-388.
23. Hitt, W. D. (1996). The learning organization: Some reflections on organizational renewal. *Employee Counselling Today*, 8(7), 16-25.
24. Hong, J. C., & Kuo, C. L. (1999). Knowledge management in the learning organization. *The Leadership and Organization Development Journal*, 20(4), 207-215.
25. Hovland, I. (2003). *Knowledge management and organisational learning: An international development perspective: An annotated bibliography*. London: Overseas Development Institute.

26. Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
27. Jung, Y. (2009). *An approach to organizational intelligence management (A framework for analyzing organizational intelligence within the construction process)*. Retrieved from [http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-08102009-200607/unrestricted/Younghan\\_JungSep\\_09.pdf](http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-08102009-200607/unrestricted/Younghan_JungSep_09.pdf).
28. Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 2-9.
29. Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
30. Littell, J. H., Corcoran, J., & Pillai, V. (2008). *Systematic reviews and meta-analysis*. New York: Oxford University Press
31. Marr, B., Schiuma, G., & Neely, A. (2004). Defining key performance indicators for organizational knowledge assets. *Business Process Management Journal*, 10(5), 551-569.
32. Nevis, E. C., Dibella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
33. Nwankpa, J., & Roumani, Y. (2014). Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination. *Journal of Computers in Human Behavior*, 33(1), 224-234.
34. Ortenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11(2), 129-144.
35. Panayides, P. M. (2007). The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance. *Industrial Marketing Management*, 36(1), 68-80.
36. Pelz, D. C., & Andrews, F. M. (1966). Autonomy, coordination, and stimulation, in relation to scientific achievement. *Behavioral Science*, 11(2), 89-97.
37. Phillips, B. T. (2003). A four-level learning organisation benchmark implementation model. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105.
38. Real, J. C., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
39. Redding, J. (1994). *Strategic readiness: The making of the learning organization*. San Francisco: Josse Bass.
40. Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance+ Instruction*, 30(5), 37-37.
41. Škerlavaj, M., Štemberger, M. I., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture—the missing link between business process change and

- organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
42. Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141-1164.
  43. Yeo, R. (2006). Implementing organizational learning initiative: Insights from Singapore organizations-part II. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(2), 10-12.
  44. Yeung, A., & Pavid, K. (1999). *Organizational learning capability*. New York: Oxford University.
  45. Zappa, P., & Robins, G. (2016). Organizational learning across multi-level networks. *Social Networks*, 44(4), 295-306.