

## **Construction and Evaluation of Validity and Reliability of Organizational Learning Capability Questionnaire in Farhangian University**

**Mahnaz Sharifalhosseini<sup>1</sup>, Mahmoud Ghorbani<sup>2\*</sup>, Elham Fariborzi<sup>3</sup>**

1. Department of Educational Sciences, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

2. Department of Educational Sciences, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

3. Department of Educational Sciences, Mashhad branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran

(Received: July 20, 2020; Accepted: December 18, 2020)

### **Abstract**

Due to the lack of tools for measuring organizational learning ability in universities, the purpose of this study was to construct and validate an organizational learning ability questionnaire in Farhangian University. The purpose of this study was to build and validate the questionnaire of organizational learning in Farhangian University. The study was instrumental with an analytical approach and the statistical population of the scientific and executive elite was aware of the issue that the factors were identified by Delphi method. Morgan 196 questionnaires were analyzed. First 153 items were identified and then converted to 83 items, then by CVR and CVI coefficient determination method, 25 items were removed and finally 58 items were analyzed by exploratory factor, including 9 factors organizational management, organizational strategy, organizational environment, and organizational structure. Organizational culture, organizational innovation, organizational technology, organizational climate, leadership style identified 71.59% of the total questionnaire. Then confirmatory factor analysis was performed and the results showed that the factor load of all items was suitable for measuring their factors. In order to evaluate the external and internal reliability of the model, Cronbach's alpha coefficient and combined reliability were used to evaluate the convergent validity of the AVE index, and to evaluate the divergent validity, the Fornel and Larker methods were used, all of which were confirmed.

**Keywords:** Learning, Learning capability, Organizational learning capability, Organizational learning.

## ساخت و بررسی روایی و پایایی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان

مهناز شریف الحسینی<sup>۱</sup>، محمود قربانی<sup>۲</sup>، الهام فریبرزی<sup>۳</sup>

۱. گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
۲. گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۸)

### چکیده

با توجه به کمبود ابزار سنجش قابلیت یادگیری سازمانی در تربیت معلم، هدف پژوهش حاضر ساخت و رواسازی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان بود. مطالعه حاضر با رویکرد تحلیلی از نوع ابزارسازی انجام گرفت و جامعه آماری آن، گروه نخبگان علمی و اجرایی آگاه به موضوع بودند. شناسایی عامل‌ها با روش دلفی انجام شد، مطابق با جدول مورگان، برای توزیع تصادفی پرسشنامه، از بین ۳۱۸ نفر اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه فرهنگیان، ۱۹۶ پرسشنامه تحلیل شد. ابتدا ۱۵۳ گویه شناسایی شد و با حذف موارد اضافی و یکسان، تبدیل به ۸۳ گویه شد. سپس، با تعیین ضریب CVR و CVI، ۲۵ گویه دیگر حذف و در نهایت، ۵۸ گویه مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت. ۹ عامل، شامل «مدیریت سازمانی»، «استراتژی سازمانی»، «محیط سازمانی»، «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «نوآوری سازمانی»، «فناوری سازمانی»، «جو سازمانی»، «سبک رهبری» شناسایی شد، که در مجموع، ۷۱٫۶۹ درصد از کل پرسشنامه را تبیین کردند. سپس، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت و نتایج نشان داد بار عاملی همه گویه‌ها برای اندازه‌گیری عامل‌های خود مناسب بود. به منظور بررسی پایایی بیرونی و درونی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، و برای بررسی روایی همگرا، شاخص AVE به کار گرفته شد. به منظور بررسی روایی واگرا روش فورنل و لارکر به کار گرفته شد که همه موارد تأیید شد. نوآوری پژوهش در آن است که برای اولین بار پرسشنامه یادگیری سازمانی اختصاصاً برای دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک دانشگاه حاکمیتی و مأموریت‌گرا فراهم شد.

**واژگان کلیدی:** قابلیت یادگیری سازمانی، قابلیت یادگیری، یادگیری، یادگیری سازمانی.

— نویسنده مسئول، رایانامه: mhgh2020@gmail.com

مقاله حاضر مستخرج از رساله دکتری با عنوان «طراحی مدل ارتقای قابلیت یادگیری سازمانی با رویکرد توسعه سرمایه فکری در دانشگاه فرهنگیان» است که تحت حمایت مالی و معنوی دانشگاه فرهنگیان انجام گرفته است.

## مقدمه

عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست. سازمان‌هایی که به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی دانش، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد جامعه را پدید آورند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها منجر می‌شود، نیروی دانش خلاق و پویا است (نعمتی، خدابخشی و حیدری، ۱۳۹۸). سازمان‌های پیشرو با تلاش برای بکارگیری دانش مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند (پاسبانی، ۱۳۹۴، ص ۱۹۵). «اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان‌ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می‌شود، زیرا سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند، ممکن است به حیات خود ادامه دهند؛ اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این رو، در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند» (صیریان و فلاح تفتی، ۱۳۹۸، ص ۱۵۶). یادگیری سازمانی فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود (بشلیده<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۱۶۳)، در چنین سازمان‌هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه که یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند (مالن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۲۱۷). یادگیری قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول و پرتحرک امروزی بسیار کلیدی و مزیتی است که یک سازمان برای رسیدن به اهداف خود باید کسب کند (دستگردی، ۱۳۹۵، ص ۲۵).

در عصر حاضر، آموزش عالی به عنوان مرکز توسعه دانش و پژوهش، یکی از باارزش‌ترین نهادهایی است که جامعه در اختیار دارد و باید خود را با چالش‌های جدید پیشرو هماهنگ کند.

---

1. Beshlidesh  
2. Mallén

بررسی عوامل مؤثر بر پیشرفت کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که آموزش عالی در این کشورها توانمند و کارآمد است (نجفی، آتشی و جعفری، ۱۳۹۱، ص ۱۹۷). بر این اساس، در بسیاری از کشورها، فشارهایی بر مؤسسات آموزش عالی برای توجه به یادگیری مداوم بوده است تا دانشگاه‌ها در جهت تغییر در برنامه درسی و پداگوژی<sup>۱</sup> در راستای آمادگی بیشتر افراد برای حضور در جامعه دانش‌محور گام بردارند و شواهدی دال بر تغییر آن در راستای ایفای نقش یادشده وجود دارد (جیمنز، سانز و هرناندز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۳۸۹). به عبارت دیگر، امروزه بیش از هر زمان دیگری، انتظار می‌رود مؤسسات آموزش عالی نقش شایان توجهی در ایجاد و انتقال‌های یادگیری مداوم ایفا کنند. کارکنان با در دست داشتن منبع اصلی دانش در سازمان‌ها می‌توانند در جهت یادگیری مستمر و توانمندسازی خود گام بردارند (کیم، لی و جان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷، ص ۱۰۲۲). ایران نیز کلیدی‌ترین عامل توسعه، یعنی سرمایه انسانی در این سیستم رشد می‌یابد و قابلیت‌های لازم را به دست می‌آورد. رشد موزون و متناسب این سیستم مستلزم داشتن قابلیت یادگیری سازمانی است و بی‌توجهی به این امر پیامدهای بسیار منفی به دنبال خواهد داشت که یکی از مهم‌ترین آن عدم شکوفایی استعدادهای بالقوه عامل انسانی، به عنوان نیروی محرکه رشد و توسعه کشور است. به‌طور کلی، می‌توان ادعا کرد «قابلیت یادگیری سازمانی بیان‌کننده ظرفیت خلق و تعمیم ایده‌ها به‌طور مؤثر در برخورد با مرزهای متنوع سازمانی از طریق ابتکارات و شیوه‌های مدیریتی ویژه است» (یئونگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۱۹۹۹، ص ۵۹). در این میان باید به اهمیت نقش دانشگاه فرهنگیان و تربیت معلم به‌عنوان یک نهاد آموزش عالی که وظیفه تربیت معلمان آینده را به عهده دارند و آموزش را در چند لایه پداگوژی، آندراگوژی<sup>۵</sup> و هیوتاگوژی<sup>۶</sup> (بلاشکه<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲، ص ۵۷) در سطح جامعه هدایت می‌کنند، توجه ویژه شود.

1. Pedagogy
2. Jimens, Sanz & Hernandez
3. Kim, Lee & Jang
4. Yeung
5. Andragogy
6. Heutagogy
7. Blaschke

بررسی قابلیت‌ها با کار چند تن از دانشمندان در اواسط قرن بیستم، با اشاره به اهمیت منابع انسانی (اسکندری و الهی، ۱۳۹۸) آغاز شد. اما اینکه قابلیت‌های سازمانی چه هستند و به چه روشی در رقابت‌های سازمانی ایفای نقش می‌کنند، از اوایل ۱۹۹۰ مورد بحث قرار گرفته است (پاراهالاد و همیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۷۹).

بلوچی، اقبال و محمدی باجگیران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری در اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کار، نشان دادند مهم‌ترین عامل بین عوامل مورد بحث، توجه مدیران در اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کارهای الکترونیکی به ترتیب، ویژگی‌های نوآوری و پس از آن، مدیریت دانش و در نهایت، یادگیری است. در پژوهش صیریان و فلاح تفتی (۱۳۹۸)، گزارش شد یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی سرمایه فکری بر مزیت رقابتی در سازمان مورد مطالعه به شکل معناداری تأثیر دارد. امیرکبیری و میهن‌نورد (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی تأثیر مثبت و مستقیم دارد و همچنین، نقش میانجیگری سرمایه فکری تأیید شد. سوتانتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی نشان داد دو متغیر قابلیت یادگیری سازمانی و خلاقیت سازمانی به طور جزئی و به طور همزمان بر نوآوری سازمانی تأثیر می‌گذارند.

نتایج تحقیقات دیبلا، نویس و گود<sup>۳</sup> (۱۹۹۶)، جریز گومز، سسپدز لرنر، و وال کابرا<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، و هالت و فرل<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) نشان داد رویکردهای جدید یادگیری سازمانی، یادگیری را به عنوان یک فرهنگ سازمانی تلقی کرده و به دنبال یکپارچه‌سازی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی است. در این رویکرد سازمان برای غافل‌نشدن از چالش‌های خارجی و استفاده از فرصت‌های مناسب نیازمند توانایی‌ها و قابلیت‌های درونی است تا با توجه به سبک‌های مختلف

1. Prahalad & Hamel
2. Sutanto
3. Dibella, Nevis & Gould
4. Je' rez-Go'mez, Cespedes-Lorente & Valle-Cabrera
5. Hult & Ferrell

یادگیری ضمن اخذ ایده‌های جدید از محیط سازمانی، همزمان آن‌ها را به عنوان یک ارزش در درون خود نهادینه کند.

پیهلنن، کیوینن و لمیتاکانن<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای نشان دادند قابلیت یادگیری سازمانی از طریق شاخص‌هایی همچون تسهیم دانش (انتقال، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش میان کارکنان برای حل مسائل و مشکلات سازمانی، توسعه ایده‌ها و خلق دانش جدید برای بهره‌برداری بهتر و دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر در سازمان‌ها، گفت‌وگو (یک روش مشترک از طریق همکاری متقابل کارکنان با یکدیگر و تشویق به برقراری ارتباط و اینکه تمام بخش‌های سازمان به هم پیوسته و با یکدیگر به شیوه‌ای هماهنگ کار می‌کنند)، میسرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) تصمیم‌گیری مشارکتی (دخالت دادن افراد در تصمیم‌گیری و درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی که آنان را برمی‌نگیزد برای دستیابی به هدف‌های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند)، اه و کوچینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) تعهد مدیریتی (تعهد سازمان در برابر کارکنان و اینکه مدیران تا چه اندازه نسبت به کارکنانی که شالوده سازمان هستند، توجه دارند و متعهد هستند یا تلاش در جهت حمایت از افزایش عملکرد آن‌ها، مون، رونا و ولنتاین<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) آزمایش و گشودگی (اینکه کارکنان در این سازمان تا چه اندازه تشویق به تعامل با محیط، رقبا، مشتریان، مؤسسات و دانشگاه‌ها می‌شوند)، مالن و همکاران (۲۰۱۵) انتقال دانش (توزیع دانش از نظر فرستنده و اکتساب دانش از نظر گیرنده)، دهیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) ریسک‌پذیری (افراد در سازمان تا چه اندازه به ریسک‌پذیری برای یادگیری از شکست‌ها و اشتباهات تشویق می‌شوند و در قلمرو ناشناخته‌های شغل خود اقدام به ریسک می‌کنند)، باعث ارتقای سطح یادگیری در سازمان‌ها

1. Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen
2. Mishra
3. Oh & Kuchinke
4. Moon, Ruona & Valentine
5. Dhir

می‌شود (ابراهیم‌پور، ۷۵، ۱۳۹۵؛ اوناگ، تبسی و باسالپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴) را مهم‌ترین مؤلفه‌ها شناسایی کردند.

دیپلا، نویس و گود (۱۹۹۶) اظهار می‌کنند قابلیت‌های یادگیری فرایندهای رسمی، غیر رسمی، ساختارهای مناسب، اکتساب، استفاده و تقسیم دانش و مهارت‌ها در سازمان‌ها هستند. علاوه بر آن، رویکرد هنجاری و تکوینی، بعد سوم رویکرد قابلیت است. در سازمان‌ها قابلیت‌های یادگیری ذاتی وجود دارد که ظهور آن‌ها با توجه به مدل‌ها و الگوهای یادگیری در بین سازمان‌ها در نوسان است. از سوی دیگر، آلریچ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۳)، قابلیت یادگیری سازمانی را به عنوان ظرفیت مدیران در یک سازمان برای تولید و تعمیم ایده‌ها می‌دانند. قابلیت یادگیری یعنی داشتن توانایی برای بکارگیری دانش چرایی در عمل؛ که در بستر سازمانی به معنای آن است که دانش علاوه بر یادگیری فردی به دیگر افراد، واحدها و نقش‌ها تعمیم داده می‌شود. قابلیت اساسی سازمان علاوه بر مطالب یادشده، باید گفت قابلیت یادگیری سازمانی آثار زیادی در سازمان دارد. در پژوهش صیریان و فلاح تفتی (۱۳۹۸) تأثیر یادگیری سازمانی بر مزیت رقابتی تأیید شد. نتایج پژوهش طهرانی، شیخی‌نژاد و فریاد (۱۳۹۸) که با هدف بررسی تأثیر سرمایه فکری، بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از طریق قابلیت یادگیری سازمانی انجام یافت، نشان داد قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد (باجولوند و طاهری، ۱۳۹۹). پورسلطانی زرنندی، خراسانی و مهرابی (۱۳۹۶) نشان دادند بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. در پژوهشی چو، ایوم و لی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) به بررسی قابلیت یادگیری سازمانی از دیدگاه جمعیت‌شناختی بر تعهد سازمانی با مطالعه کارکنان شرکت‌های کره‌ای پرداخته شده است. نتایج نشان داد قابلیت یادگیری سازمانی رابطه‌ای خطی با تعهد عاطفی داشته و از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک و فعالیت مشارکتی،

---

1. Onagm, Tepeci & Basalp

2. Alrich

3. Cho, Eum & Lee

رهبری، دانش و مهارت‌ها و تصمیم‌گیری مشارکتی رابطه معناداری با تعهد عاطفی دارند و در این زمینه، کریشنا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به نتایج مشابهی دست یافت.

هر چند با پیشرفت و توسعه بسته‌های نرم‌افزاری متنوع، امروزه ابزارهای زیادی از جمله پرسشنامه چیوا، آلدِر و لپیدرا<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) که در این پژوهش نیز از آن استفاده شد، در اختیار پژوهشگران قرار دارد، شواهد نشان می‌دهد ابزار اختصاصی و مناسبی برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان که حاکمیتی و مأموریت‌گراست، وجود ندارد. بنابراین، در پاسخ به حل مشکل موجود در این دانشگاه، به‌عنوان یک دانشگاه راهبردی و نهادی مستقل که مأموریت تربیت معلم را بر عهده دارد و رسالت آن با سایر دانشگاه‌ها متفاوت است، این نوشتار شکل گرفت، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که با استفاده از تجربیات به‌روز جهانی در مبانی نظری، به مأموریت اصلی این دانشگاه توجه کرده، با بومی‌سازی ابزار مناسب سنجش قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان، براساس خرد جمعی متخصصان تعلیم و تربیت ایران، به روش مطالعه موردی (خنifer و مسلمی، ۱۳۹۷) به این مهم پرداخته شد.

پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است.

۱. ابزار مناسب برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان چیست؟
۲. آیا پرسشنامه ارائه‌شده از روایی و اعتبار لازم، برای سنجش قابلیت یادگیری در دانشگاه فرهنگیان، برخوردار است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع ابزارسازی است که از نوع مطالعه با رویکرد تحلیلی است. در راستای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان، پرسشنامه ساخته‌شده از نتایج تحقیقات و پرسشنامه‌های چیوا، آلدِر و لپیدرا<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، گومز و وجان<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، گاه و ریچارد<sup>۵</sup> (۱۹۹۷)،

---

1. Krishna  
2. Chiva, Alegre & Lapiedra  
3. Gomes & Wojahn  
4. Goh & Richards



دیپلا، نویس و گود (۱۹۹۶)، و اوناگ، تبسی و باسالپ (۲۰۱۴) استفاده کرده و آن را بومی سازی کرده است. پرسشنامه محقق ساخته در ابتدا به کمک پانل دلفی با ۲۵ کارشناس و خبره علمی و اجرایی تنظیم و مورد بررسی قرار گرفت، در نهایت، ۸۳ گویه برای این پرسشنامه در نظر گرفته شد. روایی محتوایی پرسشنامه با دو روش ضریب نسبی روایی محتوایی CVR و شاخص روایی محتوا CVI محاسبه شد. حداقل مقدار قابل قبول برای ۲۵ نفر کارشناس در شاخص CVR یا ضریب نسبی روایی محتوایی ۰/۳۷ و برای CVI هم ۰/۷۹ است که در این پرسشنامه احصا شد. جامعه آماری همه کارکنان دانشگاه فرهنگیان، شامل ۳۱۸ نفر بودند، که براساس جدول مورگان برای این جامعه، ۱۷۵ نمونه مورد نیاز است، بنابراین، ۱۹۶ پرسشنامه تحلیل شد. برای تأیید پرسشنامه همچنین، از تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی نیز استفاده شد. با توجه به شیوع بیماری کووید ۱۹ و محدودیت دسترسی، توزیع چندباره پرسشنامه ها مقدور نبود و از داده های موجود برای هر دو تحلیل استفاده شد. بنابراین، توزیع دوباره پرسشنامه را می توان به عنوان محدودیت پژوهش در نظر گرفت.

به منظور بررسی پایایی بیرونی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. از پایایی ترکیبی به منظور بررسی روایی درونی پرسشنامه و ابعاد آن استفاده شد. به منظور بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> یا AVE استفاده شد. و از روش فورنل و لارکر<sup>۲</sup> به منظور بررسی روایی و اگر استفاده شد.

### یافته های پژوهش

اطلاعات جمعیت شناختی پنل دلفی شامل ۱۱ نفر مدیران ارشد و مسئولان دانشگاه معادل ۴۴ درصد و ۱۴ نفر معادل ۵۶ درصد اعضای هیئت علمی با گرایش های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی بودند.

1. Average Variance Extracted  
2. Fornell & Larcker

در ابتدا، نتایج تحلیل ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) ارائه می‌شود.

جدول ۱. نتایج CVI و CVR گویه‌های پرسشنامه

ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص‌ها	CVR	CVI
تعهد مدیریتی		۱	در این دانشگاه مسئولان نسبت به اجرای برنامه‌های مصوب اهتمام دارند.	۰٫۹۲	۰٫۷۶
		۲	در این دانشگاه مدیران بر انجام تعهدات نسبت به اعضا تأکید دارند.	۰٫۸۴	۰٫۶۰
		۳	در این دانشگاه به آنچه در جلسات مصوب و تایید می‌گردد عمل می‌شود.	۰٫۳۶	۰٫۳۶
		۴	مدیران تمام توان خود را برای رشد همه‌جانبه کارکنان به کار می‌گیرند.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
تصمیم‌گیری مشارکتی		۵	مدیران به مشارکت اعضای غیر هیئت علمی در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشگاه تأکید دارند.	۰٫۹۶	۰٫۷۶
		۶	مدیران دانشگاه در انجام امور بر نظرخواهی از اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی تأکید دارند.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
داشتن دیدگاه و تفکر سیستمی		۷	تصمیم‌ها در این دانشگاه با نظر جمع اتخاذ می‌شود.	۰٫۹۲	۰٫۶۸
		۸	نگاه به دانشگاه به عنوان مجموعه‌ای از اجزای مرتبط در تصمیم‌گیری‌ها مورد توافق مدیران است.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
		۹	ارتباط متقابل بخش‌های مختلف سازمان مورد اهتمام است.	۰٫۱۲	۰٫۲۰
		۱۰	تفکر سیستمی در بین همه اعضای سازمان وجود دارد.	۰٫۸۰	۰٫۵۲
شفاف‌سازی اهداف		۱۱	در روابط مدیران و کارکنان شفافیت و صمیمیت و صراحت خواسته وجود دارد.	۰٫۰۴	۰٫۲۴
		۱۲	اهداف و مأموریت‌های دانشگاه به‌وضوح برای اعضا مشخص می‌شود.	۰٫۹۲	۰٫۵۲
		۱۳	در برنامه‌ریزی واحد پیگیری‌کننده طرح و نقش هر عضو دقیقاً تعیین می‌شود.	۰٫۸۴	۰٫۷۶
مدیریت پشتیبان		۱۴	در این دانشگاه مدیران به تأمین مسائل رفاهی اعضا اهمیت می‌دهند.	۰٫۹۲	۰٫۶۰
		۱۵	جذب و نگهداری نیروها براساس قوانین ومقررات تأمین نیرو انجام می‌پذیرد.	۰٫۸۸	۰٫۷۶

ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص‌ها	CVR	CVI
	خلق شرایط حمایتی برای پیشرفت‌های مداوم	۱۶	مدیران دانشگاه همواره در صدد اقدام مستمر برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی استادان و کارکنان می‌باشند.	۰٫۹۶	۰٫۶۰
		۱۷	این دانشگاه همواره در صدد تسهیل شرایط برای افزایش دانش تخصصی و شایستگی‌های حرفه‌ای اعضا است.	۰٫۸۸	۰٫۷۶
استراتژی سازمانی	تدوین آرمان مشترک و مأموریت	۱۸	مدیران در جهت متحدکردن اعضای سازمان حول یک محور واحد و ایجاد چشم‌انداز مشترک موفق هستند.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
		۱۹	مسئولیت اصلی سازمان برای کارکنان سازمان مشخص است.	۰٫۲۸	۰٫۳۶
		۲۰	اهداف سازمان برای کارمندان واضح و روشن است.	۰٫۹۲	۰٫۶۰
	هوش جمعی و چشم‌انداز مشترک	۲۱	راه‌های به‌کارگیری خرد جمعی در جهت رسیدن به اهداف سازمان توسط مدیران تبیین شده است.	۰٫۲۸	۰٫۴۸
		۲۲	اعضای سازمان در بخش‌های مختلف با چشم‌انداز نهایی دانشگاه آشنایی کامل دارند.	۰٫۲	۰٫۳۲
	تعامل با محیط خارجی		۲۳	مدیران دانشگاه برنامه‌ریزی لازم برای برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی دیگر را دارند.	۰٫۸۸
۲۴			از نوآوری‌ها و ایده‌های جدید خارج دانشگاه در ارتقای کیفی دانشگاه استفاده می‌شود.	۰٫۸۴	۰٫۴۴
۲۵			در استراتژی سازمان تأثیرگذاری بر محیط اجتماعی و تربیت عمومی جامعه وجود دارد.	۰٫۰۴	۰٫۲۸
۲۶			دانش تخصصی و حرفه‌ای در این دانشگاه بین اعضا به صورت مستمر در حال مبادله است.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
۲۷			در این دانشگاه برای انتقال دانش کارکنان به یکدیگر برنامه‌ریزی صحیح انجام پذیرفته است.	۰٫۹۶	۰٫۷۶
توسعه و انتقال دانش در میان کارکنان و مدیران		۲۸	در دانشگاه استقرار مدیریت دانش در تمام سطوح وجود دارد.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
		۲۹	در دانشگاه انتقال دانش در تمام سطوح وجود دارد.	۰٫۲۸	۰٫۲۸
		۳۰	برای کارکنان متناسب با پست سازمانی شرایط رشد حرفه‌ای فراهم می‌شود.	۰٫۸۸	۰٫۶۰
		۳۱	در این دانشگاه به شغل افراد نسبت به دانش تخصصی افراد اهمیت داده می‌شود.	۰٫۸۸	۰٫۷۶
سازماندهی یادگیری		۳۲	در این دانشگاه به منظور یادگیری و توسعه دانش بخش‌های تخصصی وجود دارد.	۰٫۸۴	۰٫۶۰

ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص‌ها	CVR	CVI
قابلیت جذب	قابلیت جذب	۳۳	در این دانشگاه سیستمی برای بالابردن قابلیت جذب دانش وجود دارد.	۰٫۹۶	۰٫۶۰
		۳۴	اعضا در جهت دانش‌افزایی تشویق شود.	۰٫۹۲	۰٫۶۰
	قابلیت تغییر	۳۵	فاکتورهای تغییر به‌موقع شناسایی و حمایت می‌شود.	۰٫۲۸	۰٫۲۸
		۳۶	مدیریت تغییرات در این دانشگاه به‌خوبی انجام می‌گیرد.	۰٫۲	۰٫۲۸
	قابلیت‌های فردی	۳۷	افراد در دانشگاه برای توسعه فردی تشویق و حمایت می‌شود.	۰٫۸۸	۰٫۶۸
		۳۸	افراد در دانشگاه برای رشد توانمندی‌های رفتاری حمایت و تشویق می‌شود.	۰٫۹۶	۰٫۶۸
	یادگیری تیمی	۳۹	دانشگاه بر توانایی‌های تیمی ارزش گذاشته و بر آن تأکید دارد.	۰٫۸۴	۰٫۷۶
		۴۰	در این دانشگاه کار گروهی ارزشمند است و بر آن تأکید می‌شود.	۰٫۱۲	۰٫۳۶
		۴۱	کارکنان یادگیری تیمی را بریادگیری فردی ترجیح می‌دهند.	۰٫۸۸	۰٫۶۸
	جمع‌آوری تجربه‌های داخلی	۴۲	دانشگاه دارای بانک اطلاعاتی برای نگهداری دانش و تجارب سازمانی است.	۰٫۹۲	۰٫۶۰
۴۳		استفاده از تجارب گذشته برای تصمیم‌های امروز دانشگاه توسط مدیران صورت می‌گیرد.	۰٫۸۴	۰٫۷۶	
فرایندهای رسمی یادگیری	فرایندهای رسمی یادگیری	۴۴	فرایندهای رسمی به منظور یادگیری کارمندان وجود دارد.	۰٫۹۶	۰٫۶۰
		۴۵	کنترل اعضای دانشگاه با آیین‌نامه‌های رسمی صورت می‌گیرد.	۰٫۱۲	۰٫۳۶
		۴۶	بخش‌نامه‌ها و آیین‌نامه‌هایی برای آموزش کارکنان وجود دارد.	۰٫۸۰	۰٫۶۰
	۴۷	آموزش به کارمندان به صورت غیر رسمی در دانشگاه وجود دارد.	۰٫۹۲	۰٫۷۶	
فرایندهای غیر رسمی	فرایندهای غیر رسمی	۴۸	کار راه‌اندازی بخش‌های مختلف در کانال غیر رسمی نیز وجود دارد.	۰٫۲	۰٫۳۶
		۴۹	استفاده از روابط غیر رسمی در فرایندهای رسمی به منظور یادگیری نیز در دانشگاه فرهنگیان وجود دارد.	۰٫۹۶	۰٫۷۶
		۵۰	کارکنان این دانشگاه برای حل مشکلات شغلی خود از تجربه یکدیگر بهره‌مند می‌شوند.	۰٫۲۸	۰٫۲۸
کار تیمی و حل مسئله گروهی	کار تیمی و حل مسئله گروهی	۵۱	در این دانشگاه کار گروهی ارزشمند و کارکنان به طور تیمی در امور ساطمان فعالیت می‌کنند.	۰٫۲	۰٫۳۶
		۵۲	مدیران این دانشگاه به کار تیمی اهتمام دارند و آن را ترویج می‌کنند.	۰٫۳۶	۰٫۳۶

ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص‌ها	CVR	CVI
سیستم‌های ارتباطی	سیستم‌های ارتباطی	۵۳	انتظارات و وظایف به صورت شفاف و صحیح توسط مسئولان به لایه‌های پایین‌تر ابلاغ می‌شود و	۰٫۲۸	۰٫۳۲
		۵۴	گزارش‌دهی کارکنان به مسئولان مربوطه به شکل صحیح انجام می‌پذیرد.	۰٫۲۸	۰٫۳۶
		۵۵	همکاری بین بخش‌های این سازمان امری متداول است.	۰٫۱۲	۰٫۴۰
فرهنگ گفت‌وگو	فرهنگ گفت‌وگو	۵۶	مدیران دانشگاه تعامل و گفت‌وگوی کارکنان راه امری مؤثر در یادگیری می‌دانند.	۰٫۹۲	۰٫۵۲
		۵۷	بسیاری از جلسات گروهی این دانشگاه در حل مشکلات موفق بوده است.	۰٫۲۸	۰٫۳۶
		۵۸	در این دانشگاه برای پیشبرد اهداف یادگیری سازمانی از تشویق استفاده می‌شود.	۰٫۸۸	۰٫۵۲
قابلیت تشویق	قابلیت تشویق	۵۹	مدیران این دانشگاه به تشویق اعضا اهتمام جدی دارند.	۰٫۱۲	۰٫۳۶
		۶۰	دانشگاه برای تشویق اعضا به یادگیری شرایط و امکانات خوبی در اختیار کارمندان قرار می‌دهد.	۰٫۹۶	۰٫۵۲
		۶۱	روش‌ها و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری ترویج می‌شود.	۰٫۸۸	۰٫۶۸
قابلیت ابداع و نوآوری	قابلیت ابداع و نوآوری	۶۲	در این دانشگاه نوآوری‌ها و ابداعات تشویق می‌شود.	۰٫۹۲	۰٫۵۲
		۶۳	مدیران، استادان و کارکنان را به خلق ایده و نوآوری ترغیب می‌کنند.	۰٫۸۰	۰٫۶۸
		۶۴	افراد خلاق و مبتکر در این سازمان حمایت و تشویق می‌شوند.	۰٫۹۲	۰٫۵۲
خلق ایده	خلق ایده	۶۵	کارکنان در انجام وظایف خود تا حدی زیادی استقلال دارند.	۰٫۲	۰٫۳۶
		۶۶	در این دانشگاه شرایط برای بروز و ظهور ایده‌های خلق شده مهیا است.	۰٫۸۴	۰٫۵۲
		۶۷	در این دانشگاه فرایند انتقال ایده نهادینه شده است.	۰٫۸۸	۰٫۶۸
تعمیم ایده	تعمیم ایده	۶۸	در این دانشگاه امکان اطلاع و استفاده افراد از تجارب قبلی فراهم است.	۰٫۰۴	۰٫۴
		۶۹	دانشگاه از بانک اطلاعاتی مناسب جهت ذخیره اطلاعات و تجارب برخوردار است.	۰٫۹۲	۰٫۶۸
		۷۰	در انجام امور آموزشی از تجربیات گذشته نیز استفاده می‌شود.	۰٫۸۸	۰٫۵۲
توانایی فعال‌سازی تجارب قبلی	توانایی فعال‌سازی تجارب قبلی	۷۱	شبکه‌سازی بین بخش‌های مختلف در دانشگاه انجام گرفته است.	۰٫۹۲	۰٫۶۸
		۷۲	تهیه نرم‌افزارهای مناسب برای ارتباطات بین‌بخشی صورت گرفته است.	۰٫۸۸	۰٫۵۲
		۷۳	مبادله اطلاعات تخصصی و تفسیری در دانشگاه فرهنگیان وجود دارد.	۰٫۹۲	۰٫۶۸

ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص‌ها	CVR	CVI
جو سازمانی	محیط دوستانه	۷۴	روابط غیر رسمی خوب در سازمان بین کارکنان وجود دارد.	۰٫۱۲	۰٫۴
		۷۵	محیط دوستانه دانشگاه شرایط را برای یادگیری و یاد دادن راحت کرده است.	۰٫۹۲	۰٫۶۸
		۷۶	آموزش به طرق غیر رسمی نیز در دانشگاه وجود دارد.	۰٫۸۸	۰٫۵۲
	محیط خلاقانه	۷۷	در سازمان برای افرادی که از خلاقیت بالایی در کار برخوردار هستند، کارمندان و مدیران احترام بیشتری قائل هستند.	۰٫۸۴	۰٫۶۸
		۷۸	زمانی که کارها به مشکل می‌خورد از خلاقیت افراد برای رفع آن استفاده می‌شود.	۰٫۹۶	۰٫۵۲
سبک رهبری	سبک رهبری تحول‌آفرین	۷۹	مدیر بر ایجاد تحول در سازمان تأکید دارد.	۰٫۸۴	۰٫۵۲
		۸۰	پاداش برای افراد خلاق در سازمان در نظر گرفته شده است.	۰٫۹۶	۰٫۵۲
	سبک رهبری مشارکتی	۸۱	مدیران همواره در پی کم کردن مقاومت کارمندان در برابر تغییر هستند.	۰٫۲	۰٫۲۸
		۸۲	مشارکت کارکنان در آموزش و یادگیری وجود دارد.	۰٫۹۲	۰٫۵۲
		۸۳	آموزش و یادگیری در سازمان از ارزش خاصی برخوردار است.	۰٫۸۸	۰٫۶۸

نتایج دو شاخص CVI و CVR نشان می‌دهد ۲۵ گویه از نظر کارشناسان برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی مناسب نمی‌باشند. این دو آزمون در واقع، میزان ضرورت وجود هر شاخص را مشخص می‌کند و در صورتی که یک شاخص یا گویه ضرایبی در حد قابل قبول کسب کنند می‌توانند در پرسشنامه حضور داشته باشند. بنابراین، پس از حذف گویه‌های مشخص شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. نتایج در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲. پیش‌فرض‌های تحلیل عاملی اکتشافی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی

مقادیر شاخص‌ها	
۰٫۸۴۸	آزمون KMO
۲۴۱۹۹٫۷۸۸	آزمون بارتلت
۰٫۰۰۱	سطح معناداری

گویه‌های پرسشنامه باید در حد معینی با یکدیگر همبستگی داشته باشند و وجود همبستگی بیش از حد موجب ایجاد هم خطی چندگانه می‌شود که این امر مانع از استخراج عامل‌های مستقل

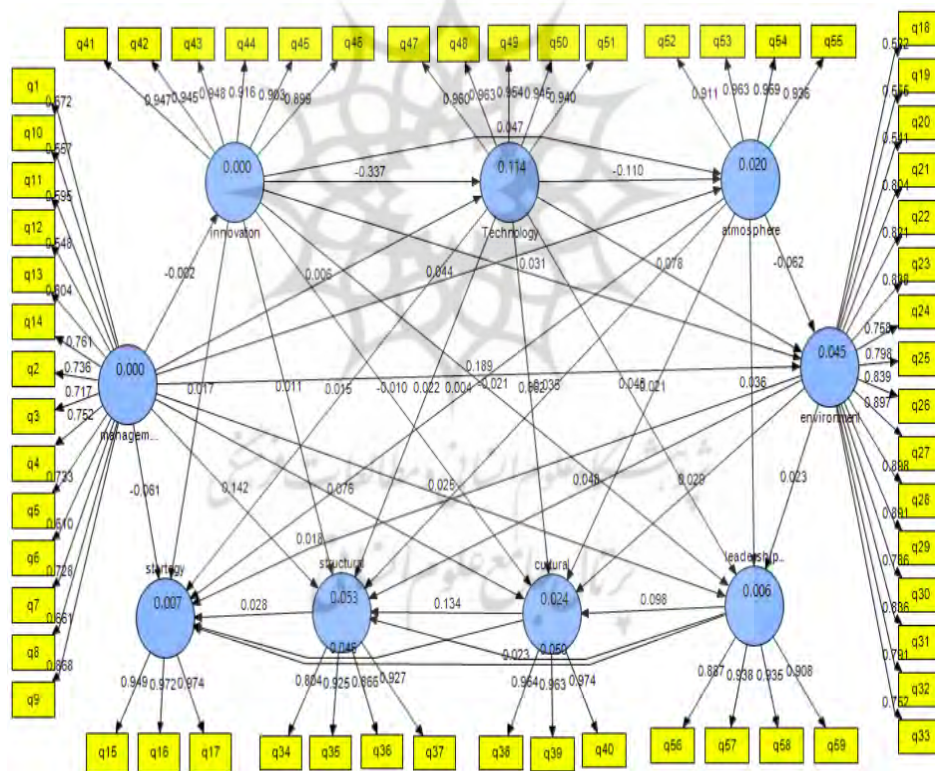
می‌شود. برای بررسی این مهم، آزمون کرویت بارتلت اجرا شد. معناداری آزمون کرویت بارتلت نشان دهنده این است که در ماتریس ماده‌ها به اندازه کافی همبستگی وجود دارد که بتوان تحلیل عوامل را ادامه داد. برای تناسب حجم نمونه از آزمون کیسر میرالکین<sup>۱</sup> به عنوان آزمون سنجش کفایت حجم نمونه، استفاده شد که ضریب بالاتر از ۰٫۷ نشان‌دهنده میزان کفایت نمونه است. پرسشنامه با ۹ عامل بررسی شد و همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است. در مجموع، ۷۱٫۶۹ درصد از پرسشنامه توسط این ۹ عامل تبیین می‌شود. همچنین، دترمینال ماتریس همبستگی معادل  $10^{-31} * 1,351$  به دست آمد که بسیار نزدیک به صفر است، این امر نشان‌دهنده ارتباطات قوی بین لاقط برخی از متغیرها است که انجام تحلیل عاملی را مطلوب‌تر می‌کند.

جدول ۳. درصد واریانس تبیین‌شده هر عامل پس از چرخش واریانس

ارزش ویژه	درصد تبیین واریانس	درصد تراکمی واریانس	عامل
۱۰٫۵۷	۱۷٫۹۲	۱۷٫۹۲	عامل اول
۶٫۷۱	۱۱٫۳۷	۲۹٫۳۰	عامل دوم
۶٫۴۵	۱۰٫۹۳	۴۰٫۲۴	عامل سوم
۳٫۵۹	۶٫۰۹	۴۶٫۳۳	عامل چهارم
۳٫۵۸	۵٫۹۹	۵۲٫۳۳	عامل پنجم
۳٫۱۳	۵٫۳۰	۵۷٫۶۴	عامل ششم
۲٫۹۳	۴٫۹۷	۶۲٫۶۱	عامل هفتم
۲٫۷۹	۴٫۷۳	۶۷٫۳۵	عامل هشتم
۲٫۵۶	۴٫۳۴	۷۱٫۶۹	عامل نهم

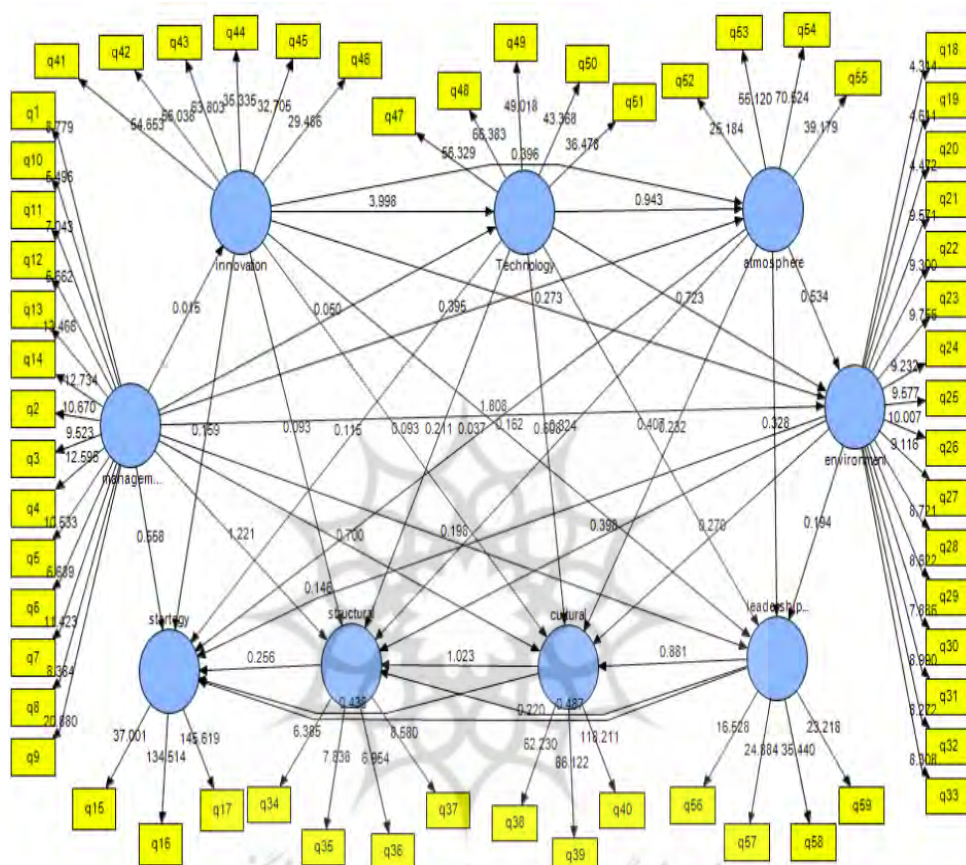
نتیجه نشان می‌دهد ۷۱٫۶۹ درصد از گویه‌های پرسشنامه قابلیت یادگیری، توسط این ۹ عامل، تبیین می‌شود. همچنین، مدل در نرم‌افزار SPSS اجرا می‌شود و خطایی ارائه نمی‌دهد. در نتیجه،

می‌توان ادعا کرد دترمینال ضرایب ماتریس بسیار نزدیک به صفر و نشان‌دهنده ارتباط قوی بین متغیرها و مطلوبیت تحلیل عاملی است. در ستون اول، یعنی ارزش ویژه میزان بار عاملی هر بعد بر متغیر اصلی یعنی قابلیت یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد و در ستون دوم یعنی درصد تبیین واریانس درصدی که هر بعد می‌تواند از متغیر اصلی را تبیین کند، نشان می‌دهد. بنابراین، عامل اول ۱۷٫۹۲ درصد و عامل نهم ۳٫۳۴ درصد از میران کل تغییرات متغیر اصلی یعنی قابلیت یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد و در نهایت، ستون سوم با نام درصد تراکمی واریانس مجموع میران درصدهای تبیین واریانس ابعاد مختلف را مشخص می‌کند و همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموع درصدهای تبیین عامل‌های اول تا نهم ۷۱٫۶۹ شده است.



شکل ۱. تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی





شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی در حالت معناداری اعداد

در جدول ۴ بارهای عاملی استاندارد به همراه شاخص‌های تی به منظور معناداری ضرایب مسیر ارائه شده است. ضرایب مسیر در واقع، بارهای عاملی استاندارد هستند که معمولاً ضرایب بزرگتر از ۰٫۴ نشان‌دهنده مناسب بودن گویه مورد نظر است، اما برای اینکه معناداری ضرایب مشخص شوند، از شاخص تی استفاده می‌شود که در این شاخص در صورتی که میزان تی بیشتر از ۱٫۹۶ باشد، در واقع، تأثیر آن گویه بر بعد مورد نظر معنادار است.

جدول ۴. بارهای عاملی استاندارد مربوط به گویه‌های پرسشنامه

بار عاملی استاندارد	شاخص‌ها	ردیف	مؤلفه	ابعاد
۰٫۶۶۵	در این دانشگاه مسئولان نسبت به اجرای برنامه‌های مصوب اهتمام دارند.	۱	تعهد مدیریتی	مدیریت سازمانی
۰٫۷۳۳	در این دانشگاه مدیران بر انجام تعهدات نسبت به اعضا تأکید دارند.	۲		
۰٫۸۰۸	مدیران تمام توان خود را برای رشد همه‌جانبه کارکنان به کار می‌گیرند.	۳		
۰٫۸۱۱	مدیران به مشارکت اعضای غیر هیئت علمی در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری دانشگاه تأکید دارند.	۴	تصمیم‌گیری مشارکتی	
۰٫۷۶۲	مدیران دانشگاه در انجام امور بر نظرخواهی از اعضای هیئت علمی و غیر هیئت علمی تأکید دارند.	۵		
۰٫۶۹۷	تصمیم‌ها در این دانشگاه با نظر جمع اتخاذ می‌شود.	۶		
۰٫۷۶۴	نگاه به دانشگاه به عنوان مجموعه‌ای از اجزای مرتبط در تصمیم‌گیری‌ها مورد توافق مدیران است.	۷	داشتن دیدگاه و تفکر سیستمی	
۰٫۷۱۷	تفکر سیستمی در بین همه اعضای سازمان وجود دارد.	۸	شفاف‌سازی اهداف	
۰٫۸۹۴	اهداف و مأموریت‌های دانشگاه به‌وضوح برای اعضا مشخص می‌شود.	۹		
۰٫۵۵۵	در برنامه‌ریزی واحد پیگیری‌کننده طرح و نقش هر عضو دقیقاً تعیین می‌شود.	۱۰		
۰٫۶۵۰	در این دانشگاه مدیران به تأمین مسائل رفاهی اعضا اهمیت می‌دهند.	۱۱	مدیریت پشتیبان	
۰٫۶۱۲	جذب و نگهداری نیروها براساس قوانین و مقررات تأمین نیرو انجام می‌پذیرد.	۱۲		
۰٫۸۳۶	مدیران دانشگاه همواره در صدد اقدام مستمر برای توسعه مهارت‌ها و شایستگی استادان و کارکنان می‌باشند.	۱۳	خلق شرایط حمایتی برای پیشرفت‌های مداوم	
۰٫۷۹۱	این دانشگاه همواره در صدد تسهیل شرایط برای افزایش دانش تخصصی و شایستگی‌های حرفه‌ای اعضا است.	۱۴		
۰٫۹۷۵	مدیران در جهت متحد کردن اعضای سازمان حول یک محور واحد و ایجاد چشم‌انداز مشترک موفق هستند.	۱۵	تدوین آرمان مشترک و مأموریت	استراتژی سازمانی
۰٫۹۶۸	اهداف سازمان برای کارمندان واضح و روشن است	۱۶		
۰٫۶۴۹	مدیران دانشگاه برنامه‌ریزی لازم برای برقراری ارتباط با دانشگاه‌ها و مراکز علمی دیگر را دارند.	۱۷	تعامل با محیط خارجی	محیط سازمانی
۰٫۶۷۵	از نوآوری‌ها و ایده‌های جدید خارج دانشگاه در ارتقای کیفی دانشگاه استفاده می‌شود.	۱۸		

بار عاملی استاندارد	شاخص‌ها	ردیف	مؤلفه	ابعاد
۰٫۶۷۱	دانش تخصصی و حرفه‌ای در این دانشگاه بین اعضا به صورت مستمر در حال مبادله است.	۱۹	توسعه و انتقال دانش	سازماندهی یادگیری
۰٫۹۲۰	در این دانشگاه برای انتقال دانش کارکنان به یکدیگر برنامه‌ریزی صحیح انجام پذیرفته است.	۲۰	در میان کارکنان و مدیران	
۰٫۹۰۸	در دانشگاه استقرار مدیریت دانش در تمام سطوح وجود دارد.	۲۱		
۰٫۹۱۲	برای کارکنان متناسب با پست سازمانی شرایط رشد حرفه‌ای فراهم می‌شود.	۲۲		
۰٫۸۵۸	در این دانشگاه به شغل افراد نسبت به دانش تخصصی افراد اهمیت داده می‌شود.	۲۳		
۰٫۸۹۶	در این دانشگاه به منظور یادگیری و توسعه دانش بخش‌های تخصصی وجود دارد.	۲۴		
۰٫۸۹۹	در این دانشگاه سیستمی برای بالا بردن قابلیت جذب دانش وجود دارد.	۲۵	قابلیت جذب	
۰٫۹۰۳	اعضا در جهت دانش افزایشی مورد تشویق قرار می‌گیرند	۲۶		
۰٫۹۰۳	افراد در دانشگاه برای توسعه فردی تشویق و حمایت می‌شود.	۲۷	قابلیت‌های فردی	
۰٫۹۱۸	افراد در دانشگاه برای رشد توانمندی‌های رفتاری حمایت و تشویق می‌شود.	۲۸		
۰٫۷۶۷	دانشگاه بر توانایی‌های تیمی ارزش گذاشته و بر آن تأکید دارد.	۲۹	یادگیری تیمی	
۰٫۸۳۹	کارکنان یادگیری تیمی را بر یادگیری فردی ترجیح می‌دهند.	۳۰		
۰٫۷۹۲	دانشگاه دارای بانک اطلاعاتی برای نگهداری دانش و تجارب سازمانی است.	۳۱	جمع‌آوری تجربه‌های داخلی	
۰٫۷۹۲	استفاده از تجارب گذشته برای تصمیم‌های امروز دانشگاه توسط مدیران صورت می‌گیرد.	۳۲		
۰٫۹۳۸	فرایندهای رسمی به منظور یادگیری کارمندان وجود دارد.	۳۳	فرایندهای رسمی یادگیری	سازماندهی یادگیری
۰٫۹۴۵	بخش نامه‌ها و آیین‌نامه‌هایی برای آموزش کارکنان وجود دارد.	۳۴		
۰٫۹۵۳	آموزش به کارمندان به صورت غیر رسمی در دانشگاه وجود دارد.	۳۵	فرایندهای غیر رسمی	
۰٫۹۲۳	استفاده از روابط غیر رسمی در فرایندهای رسمی به منظور یادگیری نیز در دانشگاه فرهنگیان وجود دارد.	۳۶		

ابعاد	مؤلفه	ردیف	شاخص‌ها	بار عاملی استاندارد
فرهنگ سازمانی	فرهنگ گفت‌وگو	۳۷	مدیران دانشگاه تعامل و گفت‌وگوی کارکنان را، امری مؤثر در یادگیری می‌دانند.	۰,۹۵۷
	قابلیت تشویق	۳۸	در این دانشگاه برای پیشبرد اهداف یادگیری سازمانی از تشویق استفاده می‌شود.	۰,۹۷۸
		۳۹	دانشگاه برای تشویق اعضا به یادگیری شرایط و امکانات خوبی در اختیار کارمندان قرار می‌دهد.	۰,۹۸۵
نوآوری سازمانی	قابلیت ابداع و نوآوری	۴۰	روش‌ها و تکنیک‌های خلاقیت و نوآوری ترویج می‌شود.	۰,۹۹۶
		۴۱	در این دانشگاه نوآوری‌ها و ابداعات تشویق می‌شود.	۰,۹۹۷
	خلق ایده	۴۲	مدیران، استادان و کارکنان را به خلق ایده و نوآوری ترغیب می‌کنند.	۰,۹۹۷
		۴۳	افراد خلاق و مبتکر در این سازمان حمایت و تشویق می‌شوند.	۰,۹۹۹
	تعمیم ایده	۴۴	در این دانشگاه شرایط برای بروز و ظهور ایده‌های خلق شده مهیا است.	۰,۹۷۱
		۴۵	در این دانشگاه فرایند انتقال ایده نهادینه شده است.	۰,۹۷۶
فناوری سازمانی	توانایی فعال‌سازی	۴۶	دانشگاه از بانک اطلاعاتی مناسب جهت ذخیره اطلاعات و تجارب برخوردار است.	۰,۹۹۶
	تجارب قبلی	۴۷	در انجام امور آموزشی از تجربیات گذشته نیز استفاده می‌شود.	۰,۹۹۶
	اطلاعات از طریق گروه‌افزار	۴۸	شبکه‌سازی بین بخش‌های مختلف در دانشگاه انجام گرفته است.	۰,۹۷۶
		۴۹	تهیه نرم‌افزارهای مناسب برای ارتباطات بین‌بخشی صورت گرفته است.	۰,۹۹۶
	۵۰	مبادله اطلاعات تخصصی و تفسیری در دانشگاه فرهنگیان وجود دارد.	۰,۹۹۷	
جو سازمانی	محیط دوستانه	۵۱	محیط دوستانه دانشگاه شرایط را برای یادگیری و یاد دادن راحت کرده است.	۰,۹۹۶
		۵۲	آموزش به طرق غیر رسمی نیز در دانشگاه وجود دارد.	۰,۹۹۹
	محیط خلاقانه	۵۳	در سازمان برای افرادی که از خلاقیت بالایی در کار برخوردار هستند، کارمندان و مدیران احترام بیشتری قائل هستند.	۰,۹۹۸
		۵۴	زمانی که کارها به مشکل می‌خورد از خلاقیت افراد برای رفع آن استفاده می‌شود.	۰,۹۹۵
سبک رهبری	سبک رهبری تحول‌آفرین	۵۵	مدیر بر ایجاد تحول در سازمان تأکید دارد.	۰,۹۶۸
		۵۶	پاداش برای افراد خلاق در سازمان در نظر گرفته شده است.	۰,۹۶۵
	سبک رهبری مشارکتی	۵۷	مشارکت کارکنان در آموزش و یادگیری وجود دارد.	۰,۹۷۸
		۵۸	آموزش و یادگیری در سازمان از ارزش خاصی برخوردار است.	۰,۹۸۱

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد همه بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ است. همچنین، نتایج آزمون تی معادل با ضرایب مسیر به منظور بررسی معناداری هر ضریب ارائه شده است، که نشان می‌دهد همه ضرایب بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشند و ضرایب معنادارند.. در ادامه، به منظور بررسی پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است.

جدول ۵. ضرایب پایایی بیرونی با آلفای کرونباخ

سازه	مدیریت سازمانی	استراتژی سازمانی	محیط سازمانی	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	نوآوری سازمانی	فناوری سازمانی	جو سازمانی	سبک رهبری
آلفای کرونباخ	۰/۹۱۸	۰/۹۶۴	۰/۹۵۷	۰/۹۲۲	۰/۹۶۵	۰/۹۶۷	۰/۹۷۴	۰/۹۶۰	۰/۹۳۸

مطابق با جدول ۵، مشاهده می‌شود که ضرایب آلفای کرونباخ در همه مولفه‌ها بیشتر از ۰/۷۰ است، بنابراین، پایایی بیرونی تأیید می‌شود. آلفای کرونباخ را می‌توان به عنوان ضریب همبستگی بین دو پرسش در نظر گرفت که به منظور اندازه‌گیری دستیابی به یک هدف به کار گرفته می‌شوند. این شاخص به عنوان تابعی از تعداد گویه‌ها در پرسشنامه، متوسط کوواریانس بین زوج گویه‌ها و واریانس امتیازات پرسشنامه است.

به منظور بررسی پایایی درونی مدل به دست آمده یا ابعاد پرسشنامه از ضریب پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> استفاده می‌شود.

جدول ۶. ضرایب پایایی درونی با استفاده از روش پایایی ترکیبی

سازه	مدیریت سازمانی	استراتژی سازمانی	محیط سازمانی	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	نوآوری سازمانی	فناوری سازمانی	جو سازمانی	سبک رهبری
پایایی ترکیبی	۰/۹۳۰	۰/۹۷۶	۰/۹۶۰	۰/۹۳۳	۰/۹۷۷	۰/۹۷۳	۰/۹۸۰	۰/۹۷۱	۰/۹۵۴

## 1. Composite Reliability

مطابق با جدول ۶، مشاهده می‌شود ضرایب پایایی ترکیبی در همه مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۷۰ است، بنابراین، پایایی درونی تأیید می‌شود. این معیار توسط ورتس، لین و کورسکج<sup>۱</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ (نونالی و برنستن<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴) شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ نبود پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). به منظور بررسی روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده یا AVE استفاده شد.

جدول ۷. میانگین واریانس استخراج‌شده ابعاد پرسشنامه

سبک رهبری	جو سازمانی	فناوری سازمانی	نوآوری سازمانی	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	محیط سازمانی	استراتژی سازمانی	مدیریت سازمانی	سازه AVE
۰/۸۴۱	۰/۸۹۳	۰/۹۰۷	۰/۸۵۸	۰/۹۳۵	۰/۷۷۸	۰/۶۰۸	۰/۹۳۱	۰/۵۱۲	AVE

در جدول ۷، مقدار این ضریب برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد میزان AVE برای هر یک از سازه‌های پژوهش بیش از مقدار بحرانی (۰/۵) بوده که نشان‌دهنده روایی همگرای مناسب مدل است. اعتبار همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج‌شده بررسی می‌شود. معیار AVE نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر، AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر معتقدند روایی همگرا زمانی وجود دارد که AVE از ۰/۵ بزرگتر باشد. به منظور بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد (قطر اصلی ماتریس جدول ۸ جذر AVE است).

1. Werts, Linn & Joreskog  
2 Nunnally & Bernsten

جدول ۸. روش فورنل و لارکر برای ابعاد پرسشنامه

ساختار سازمانی	استراتژی سازمانی	مدیریت سازمانی	سبک رهبری	فناوری سازمانی	محیط سازمانی	فرهنگ سازمانی	جو سازمانی	نوآوری سازمانی	
								۰٫۹۲۶	نوآوری سازمانی
							۰٫۹۴۴	-۰٫۱۲۵	جو سازمانی
						۰٫۹۶۶	-۰٫۰۲۵	۰٫۰۷۵	فرهنگ سازمانی
					۰٫۷۷۹	۰٫۰۵۲	-۰٫۰۶۱	۰٫۰۷۶	محیط سازمانی
				۰٫۹۵۲	-۰٫۰۰۱	-۰٫۰۳۶	۰٫۰۸۴	-۰٫۳۳۷	فناوری سازمانی
			۰٫۹۱۷	-۰٫۰۳۴	۰٫۰۲۸	۰٫۱۰۴	۰٫۰۲۷	۰٫۰۵۲	سبک رهبری
		۰٫۷۱۵	۰٫۰۳۰	-۰٫۰۰۱	۰٫۱۸۶	۰٫۰۸۴	۰٫۰۴۲	۰٫۰۰۶	مدیریت سازمانی
	۰٫۹۶۴	-۰٫۰۴۷	۰٫۰۲۹	۰٫۰۰۹	۰٫۰۱۳	۰٫۰۴۹	-۰٫۰۰۱	۰٫۰۱۵	استراتژی سازمانی
	۰٫۰۲۹	۰٫۱۶۲	۰٫۰۶۹	-۰٫۰۰۶	۰٫۰۸۶	۰٫۱۵۵	-۰٫۰۳۵	۰٫۰۴۰	ساختار سازمانی

همانگونه که از جدول ۸ برگرفته از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مشخص است، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است و بنابراین، روایی واگرایی مدل تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف پرکردن خلأ کمبود ابزار مناسب و بومی برای بررسی یا اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان خراسان رضوی بود. در این مرحله پرسشنامه با ۸۳ گویه بازبینی تیم متخصصان قرار گرفت، که با استفاده از دو روش ضریب نسبی روایی محتوایی CVR و شاخص روایی محتوا CVI، ۲۵ گویه حذف و در نهایت، ۵۸ گویه در ۹ بعد مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت. نتایج نشان داد ۷۱/۶۹ درصد از پرسشنامه توسط این ۹ عامل تبیین می‌شوند. پس از تأیید تعداد ابعاد پرسشنامه، مورد تحلیل عاملی اکتشافی قرار گرفت که مناسب‌بودن گویه‌ها برای اندازه‌گیری هر بعد بررسی شد، نتایج نشان داد همه بارهای عاملی

استاندارد بالاتر از مقدار بحرانی ۰/۳ قرار داشتند در نتیجه، همه گویه‌ها تأیید شدند. سپس، به منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا، پایایی بیرونی با روش آلفای کرونباخ بررسی شد. نتایج نشان داد همه عوامل ضریبی بیشتر از ۰/۷ داشتند که در واقع، ضریب مطلق هر بعد بود. پایایی ترکیبی که به منظور بررسی پایایی درونی پرسشنامه استفاده می‌شود. در واقع، پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شود. نتایج نشان داد پایایی ترکیبی همه سازه‌ها یا ابعاد، تأیید شد. در انتها، روایی همگرا با میانگین واریانس استخراج شده بررسی شد و نتایج نشان داد همه ضرایب از مقدار بحرانی ۰/۵ بیشتر است و در نتیجه، تأیید می‌شوند. روایی همگرا میزان همبستگی هر سازه با گویه‌ها (شاخص‌ها)ی خود را بررسی می‌کند که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. روایی واگرایی پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی با استفاده از روش فورنل و لارکر بررسی شد، و روایی و اعتبار این پرسشنامه تأیید و نتایج نشان داد متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار کرد متغیرهای مکنون یا همان ابعاد پرسشنامه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر و روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است و برای سنجش قابلیت یادگیری در دانشگاه فرهنگیان متناسب است.

در فرایند مدیریت، هرچه اطلاعات دقیق‌تر و مستندتری در زمینه یک تصمیم یا رویداد موجود باشد، تحلیل فرایند اتخاذ تصمیم، نقاط ضعف فرایند و نیز رویدادهای تابع آن آسان‌تر خواهد بود. همچنین، هرچه مستندات موجود دقیق‌تر و روشن‌تر ثبت شده باشد، دانش ارزنده‌تر و کاربردی‌تری را می‌توان به نسل‌های بعدی منتقل کرد. نتایج پژوهش حاضر همسو با نتایج تحقیق دین‌پناه و صادقی (۱، ۱۳۹۷) نیز به نقش مدیریت در یادگیری سازمانی اشاره دارد. در واقع، مدیریت به دلیل اینکه می‌تواند تولید هدف کند و از اهداف و کارمندان خود پشتیبانی کند، بنابراین، می‌تواند سازمان را به سمتی ببرد که یادگیری سازمانی در آن به وجود آید.

استراتژی سازمانی یکی دیگر از ابعاد پرسشنامه قابلیت سازمانی که تا حدودی با مدیریت سازمانی همپوشانی دارد. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر دانش رویکردی جدید در مدیریت منابع



انسانی است که فعالیت‌هایش را به صورت هدفمند برای ارتقای فرایندهای دانش درون سازمان از جمله کسب و یادگیری دانش، طراحی و اجرا می‌کند (کیانتوا، سانزب و آرامبورگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). چنگ<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی همسو با نتایج پژوهش حاضر به این موضوع اشاره داشتند که مدیریت استراتژیک می‌تواند بر تغییرپذیری سازمان و در نتیجه، قابلیت یادگیری سازمانی اثرگذار باشد.

یکی دیگر از ابعاد استخراج‌شده در پرسشنامه، محیط سازمانی بود. انسان بنا بر طبیعت جست‌وجوگر خود، موجودی یادگیرنده است و در جریان یافتن مسائل و حل آن‌ها، مشاهده رفتار افراد دیگر، درخواست کمک از همکاران یا دوستان و مطالعه سوابق گذشتگان خود و اطلاعات به‌هنگام، یاد می‌گیرد. در نتیجه، می‌توان محیط سازمان را به عنوان یک متغیر اثرگذار بر قابلیت یادگیری سازمان دانست. در همین زمینه، رائلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) و الستروم<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) دریافتند محیط سازمانی می‌تواند قابلیت یادگیری را در سازمان افزایش دهد. به نظر می‌رسد قرارگرفتن در یک محیط یادگیرنده می‌تواند انگیزه یادگیری را در افراد افزایش دهد و از این رو، می‌توان محیط سازمانی را در صورتی که از نوع فضای یادگیری و آموزش باشد، به عنوان یک قابلیت برای سازمان دانست.

یکی دیگر از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی که در پژوهش حاضر تأیید شد، ساختار سازمانی است. می‌توان گفت هرچند یادگیری سازمان‌ها از طریق افراد و گروه‌ها شکل می‌گیرد، اما فرایند یادگیری تحت تأثیر مجموعه گسترده‌تری از متغیرها است که مهم‌ترین آن‌ها ساختار سازمانی است. پژوهش‌هایی که به صورت مستقیم تأثیر ساختار سازمانی را بر قابلیت یادگیری سازمانی را بررسی کرده باشد، بسیار اندک است اما متغیرهای آن بررسی شده‌اند. در پژوهشی پرتوسا<sup>۵</sup> و

- 
1. Kianto, Sáenzb & Aramburu
  2. Cheng
  3. Raelin
  4. Ellström
  5. Pertusa

همکاران (۲۰۱۰) نشان دادند پیچیدگی و تمرکز سازمانی، به ترتیب تأثیر مثبت و منفی بر روی عملکرد دانش دارند؛ اما رسمیت و اجرای دانش، رابطه مثبت ندارند. نتایج پژوهش داورپناه و هویدا (۱۳۹۷) با نتایج پژوهش حاضر ناهمسو است که نشان داده است سه بعد ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت)، ارتباط منفی و معناداری با قابلیت یادگیری سازمانی کارکنان دارد. نهادهای سازی این زیرساخت‌ها و شکل‌گیری ساختار در سازمان، به حمایت کافی و پشتیبانی مدیران ارشد سازمان نیاز دارد (حقیقی‌نسب، قدرت‌آبادی و شفیع، ۱۳۹۸).

بعد دیگر از قابلیت یادگیری در سازمان، توسط پانل تخصصی پژوهش تأیید شد، فرهنگ سازمانی بود. از نظر شاین<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) فرهنگ، مدلی از مفروضات بنیادی مشترک است که سازمان، آن را برای رفع مشکلات تطابق با محیط بیرونی و انسجام درونی، فراگرفته است تا شیوه صحیح ادراک و تفکر در رابطه با آن مشکلات را به اعضای جدید خود آموزش دهد. اما جانستون و هاوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهش خود به مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌های درون سازمانی که از فرایند مستمر یادگیری سازمان و اعضای آن، حمایت و آن را تشویق می‌کند، اشاره می‌کنند و فرهنگ یادگیری را جزئی از فرهنگ سازمانی می‌دانند.

نوآوری سازمانی نیز یکی دیگر از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی شناخته شد. پژوهشی که اثر نوآوری را بر یادگیری سازمانی بررسی کند، یافت نشد و بیشتر پژوهش‌ها تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری (از جمله بلوچی، اقبال و محمدی باجگیران، ۱۳۹۸) را بررسی کردند. به نظر می‌رسد نوآوری سازمانی لزوم یادگیری سازمانی را بیشتر می‌کند. از آنجا که نوآوری نیازمند این است که افراد با شرایط و احتمالاً ابزار و وسایل جدید خود را تطبیق دهند. از این نظر می‌توان گفت نیازمند یادگیری هستند. به نظر نگارنده، این دو مؤلفه با هم رابطه رفت و برگشتی دارند و هم را تقویت می‌کنند.

---

1. Schein

2. Johnston & Hawke

بعد دیگر پرسشنامه، فناوری سازمانی است. فناوری به ویژه فناوری اطلاعات به افزایش دانش و آگاهی‌های کارکنان و نیز کیفیت بهتر محتوای مشاغل کمک می‌کند. دانش کارکنان موجب تسلط حرفه‌ای آن‌ها بر سازمان می‌شود و اگر بپذیریم که دانش، توانایی است، می‌توان ادعا کرد در سازمان‌هایی که فناوری حاکم می‌شود، کارکنان قابلیت یادگیری بیشتر و از توانایی بیشتری برخوردار هستند (صراف‌زاده، ۱۳۸۸). با کمک فناوری اطلاعات می‌توان قابلیت‌های شخصی کارمندان را بهبود بخشید. به این ترتیب که به کمک فناوری در جهت کسب دانش جدید و مهارت‌های بیشتر برای انجام فعالیت‌ها اقدام می‌شود و قابلیت‌های کارمندان بیشتر می‌شود. همچنین، از طرف دیگر، فناوری موجب نوآوری و خلاقیت فردی می‌شود و از این طریق، مدل‌های ذهنی افراد بهبود می‌یابد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های خدادادحسینی و لاجوردی (۱۳۹۸)، و یعقوبی فرانی، حاجی هاشمی و سعدی (۱۳۹۵)، و سوتانتو (۲۰۱۷) همسو است.

متخصصان محیط کار اغلب بر این باورند که توسعه‌یافتگی از طریق یادگیری غیر رسمی به وجود می‌آید و بسیاری از آنچه یاد گرفته می‌شود، چه در داخل و چه در خارج از محیط کار، از طریق یادگیری غیر رسمی اتفاق می‌افتد (کانلن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴)، اما آنچه در عمل، در حال وقوع است، تمرکز و صرف هزینه بر روی یادگیری رسمی است (نجفی، آتشی و جعفری، ۱۳۹۱، ۱۹۷). بنابراین، به نظر می‌رسد اگر جو سازمان نیز مطابق با فرهنگ سازمانی باشد و در صورتی که جو سازمان، جوی یادگیرنده باشد، قابلیت یادگیری سازمانی در سازمان بیشتر می‌شود. جو سازمانی اغلب به عنوان متغیر میانجی بین اقدامات سازمان و رفتار کارکنان عمل می‌کند.

به گفته محققان در یک سازمان یادگیرنده رهبران نقش طراح، ناظر و مربی را دارد. بنابراین، برای اینکه سازمانی موفق باقی بماند، وجود سبک رهبری مناسب واجب و ضروری است، حتی بهترین کارکنان نیز نیاز دارند، بدانند چگونه می‌توانند در راه رسیدن به اهداف سازمانی مشارکت

داشته باشند (چو و تسنگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). رهبران کارکنان را ترغیب می‌کنند تا راه‌های جدیدی را برای حل کردن مسائل بیابند. هدف اصلی رهبران در این مرحله فراهم کردن فضایی آزاد است تا کارکنان بتوانند ایده‌ها و تصویرسازی‌های خود را برای حل مسائل دنبال کنند. به طور کلی، می‌توان گفت رهبران با دادن انگیزه و نفوذ بر افراد می‌توانند در راستای یادگیری سازمانی اقدام کنند. رهبران در یک سازمان الگو هستند، از این نظر نیز می‌توانند بر یادگیری سازمانی اثرگذار باشند، بنابراین، می‌توان سبک رهبری را از ابعاد اثرگذار بر قابلیت یادگیری در سازمان دانست که با نتایج پژوهش‌های سینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، و یعقوبی فرانی، حاجی‌هاشمی و سعدی (۱۳۹۵) همسو است.

با توجه به نتایج پژوهش، به مسئولان و دست‌اندرکاران دانشگاه فرهنگیان توصیه می‌شود به منظور ارتقای قابلیت یادگیری سازمانی در دانشگاه همه عوامل سازمانی اعم از مدیریت، استراتژی، ساختار، فرهنگ، فناوری، نوآوری و جو سازمانی، پرورش تفکر خلاق را حمایت کنند، تا افراد بتوانند به خلق ایده، آزمایشگری ایده، ریسک‌پذیری و تعامل با محیط خارج اقدام کنند. از پرسشنامه حاضر برای سنجش امکانات، تجهیزات توانایی و آزمون ایده‌ها، اندازه‌گیری استفاده می‌شود، تا شرایط برای حفظ افراد نوآور و ایده‌پرداز در سازمان فراهم شود و کارکنان با انگیزه و انسجام بیشتری به جذب و مبادله دانش و اطلاعات بین اعضای سازمانی مشغول شوند و با دید جامعی که نسبت به چالش‌های محیطی پیدا می‌کنند، امکان رشد و ارتقای فردی و سازمانی اعضا فراهم شود.

به مدیران و دست‌اندرکاران توصیه می‌شود، واحدی را در دانشگاه به عنوان مسئول بررسی و سنجش قابلیت یادگیری معین و برای گزارش‌گیری و اندازه‌گیری آن، از پرسشنامه موجود که بومی‌سازی شده و اعتبار و روایی آن تأیید شده است، در پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان برای کارکنان و اعضای هیئت علمی بهره ببرند.

---

1. Cho & Tseng  
2. Singh

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود؛ نظر به نقش ارتقای قابلیت یادگیری سازمانی دانشگاه‌ها در توسعه پایدار کشور و اهمیت آن، گویه‌های سنجش برای کسب اطلاعات، به مناسبت به‌روزرسانی شود. همچنین، گویه‌های سنجش برای کسب اطلاعات، به مناسبت به‌روزرسانی شود. در نهایت، برای دسترسی و تعامل با دنیای خارج از دانشگاه و رصد تغییرات موجود در دنیا، می‌توان مقایسه تطبیقی در دانشگاه فرهنگیان با سایر دانشگاه‌ها براساس این پرسشنامه انجام داد، دانش و در نتیجه، قابلیت یادگیری را در دانشگاه‌ها توسعه داد.



## منابع

- ابراهیم پور، حمید (۱۳۹۵) یادگیری سازمانی ظرفیت و اجرای حاکمیت بالینی در امور اجتماعی امنیتی بیمارستان (مطالعه موردی). بیمارستان، ۲(۱۵)، ۷۵-۸۳.
- اسکندری، عیسی، و الهی، علیرضا (۱۳۹۸). قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان پیش‌بینی برای کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران. مدیریت توسعه و تحول، ۳۸، ۲۳-۲۹.
- امیرکبیری، علیرضا، و میهن‌نورد، فرهاد (۱۳۹۷). بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی با توجه به نقش میانجیگری سرمایه فکری. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، تاکستان، مؤسسه آموزش عالی تاکستان.
- باجولوند، مریم، و طاهری گودرزی، حجت (۱۳۹۹). بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران (مطالعه‌ای در دانشگاه پیام نور استان لرستان). مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۸(۲)، ۳۱۳-۳۵۶.
- بلوچی، حسین، اقبال، مریم، و محمدی باجگیران، احسان (۱۳۹۸). بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری در اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کارهای الکترونیک. مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۲(۶)، ۱۸۱-۲۲۰.
- پاسبانی، محمد (۱۳۹۴). ارائه مدلی جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیروی محرکه، مدیریت بهره‌وری، ۳۵(۱۸)، ۱۹۵-۲۱۲.
- پورسلطانی زرنندی، حسین، خراسانی، ندا، و مهربانی، کلثوم (۱۳۹۶). نقش میانجی‌گری قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه علی سرمایه فکری با عملکرد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان اصفهان. سومین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران.
- حقیقی‌نسب، منیژه، قدرت‌آبادی، لیلا، و شفیعی، شکوفه (۱۳۹۸). تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه مشتری. مدیریت بازرگانی، ۱۱(۲)، ۳۵۷-۴۲۳.
- خدادادحسینی، سیدحمید، و لاجوردی، محمد (۱۳۹۸). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات، مدیریت

- دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲۵، ۱۶۰-۱۳۵.
- خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید (۱۳۹۷). اصول و مبانی روش‌های کیفی، رویکردی نو و کاربردی. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- داورپناه، سیده‌هدایت‌الله، و هویدا، رضا (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۴(۲)، ۷-۲۴.
- داوری، علی، و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار *PLS*. تهران: جهاد دانشگاهی.
- دستگردی، کاظم (۱۳۹۵). ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
- دین‌پناه، مرتضی، و صادقی، تورچ (۱۳۹۷). بررسی نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱(۱)، ۱-۱۲.
- صراف‌زاده، اصغر (۱۳۸۸). فناوری اطلاعات در سازمان (مفاهیم و کاربردها). تهران: میر.
- صیریان، علی‌محمد، و فلاح تفتی، سعید (۱۳۹۸). تأثیر یادگیری سازمانی بر مزیت رقابتی با میانجی‌گری متغیر سرمایه فکری (مورد مطالعه: شرکت ایساکو). چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی، تهران - دانشگاه شهید بهشتی، دبیرخانه دائمی کنفرانس.
- طهرانی، مریم، شیخی‌نژاد، فاطمه، و فریاد، محمد (۱۳۹۸). تبیین نقش میانجی‌گری قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین سرمایه فکری و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، بلاکچین و اقتصاد، تهران، انجمن مدیریت دانش ایران.
- نجفی، تکت، آتشی، سیدحسین، و جعفری، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی و مقایسه وضعیت یادگیری رسمی و غیر رسمی و منابع آن در دانشجویان، مطالعه موردی: دانشگاه افسری امام علی (ع). مدیریت نظامی، ۱۲(۴۸)، ۱۹۷-۲۲۶.

نعمتی، مریم، خدابخشی، محمد، و حیدری، علی (۱۳۹۸). ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها، ششمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر.

یعقوبی فرانی، احمد، حاجیهاشمی، زهرا، و سعدی، حشمت‌الله (۱۳۹۵). تأثیر مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مدیران بر ابعاد سازمان یادگیرنده در شرکت‌های خدمات مشاوره‌ای فنی و کشاورزی استان اصفهان. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۸(۳)، ۶۴۳-۶۲۱.

- Beshlideh, K. & et al. (2016). Investigation of the relationship between organizational learning culture with psychological empowerment and organizational innovation according to the mediating role of organizational learning on the staff of National Iranian Drilling Company. *Managing Education in Organizations*, 5(1), 163-188.
- Blaschke, L. (2012). Heutagogy and lifelong learning: A review of heutagogical practice and self-determined learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 13(1), 56-71.
- Cheng, E. (2015). Knowledge sharing for creating school intellectual capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191(2), 1455-1459
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *Manpower*, 28(3), 224-242
- Cho, D., Eum, W. J., & Lee, K. H. (2013). The Impact of Organizational Learning Capacity from the Socio-Cognitive Perspective on Organizational Commitment. *Asia Pacific Education Review*, 14(4), 511-522.
- Cho, S., & Tseng, P. F. (2009). *Leadership in the 2008 financial crisis: Understanding dimensions of Transformational & Transactional leadership during financial crisis in financial institutions*. Master Thesis, Jönköping University, Jönköping International Business School, JIBS, EMM (Entrepreneurship, Marketing, Management).
- Conlon, T. J. (2004). A review of informal learning literature and implication for practice in developing global professional competence. *European Industrial Training*, 28(2/3/4), 283-295.
- Dhir, S. (2018). Role of ambidexterity and learning capability in firm performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 517-536.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14, 375-394.
- Ellström, P. E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(2), 163-175



- Je´rez-Go´mez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279–299.
- Jimens, J. D., Sanz V. R., & Hernandez E. M. (2008). Fostering innovation the role of market orientation and organizational learning. *Innovation Management*, 11(3), 389-412.
- Johnston, R., & Hawke, G. (2002). Case studies of organisations with established learning cultures. *Leabrook/Australia: National Centre for Vocational Education Research (NCVER)*, 777-780.
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Business Research*, 8(1), 11-20
- Kim, P., Lee, G. and Jang, J. (2017). Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers. *Management Decision*, 55(5), 1022-1041
- Krishna, V. (2008). *Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms*. Doctoral Dissertation, Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses UMI No. 3297162.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Arealtruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability, *Manpower*, 36(3), 271-295.
- Mishra, B. (2018). The organizational learning inventory: an assessment guide for understanding your institution’s learning capabilities. *The Learning Organization*, 25(6), 455-456.
- Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions, *Training and Development*, 41(3), 222-240.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Oh, S., & Kuchinke, K. (2017). Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context, *Leadership & Organization Development*, 38(3), 380-397.
- Onagm, O., Tepeci, M., & Basalp, A. (2014). Organizational learning capability and its impact on firm innovativeness. *Procedia- Social and behavioral Sciences*, 150, 708-717.
- Pertusa, E., Ortega, M., Patrocinio, Z., & Enrique, C. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Business Research*, 63(3), 310-320.
- Pihlainen, V., Kivinen, T., & Lammintakanen, J. (2016). Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadership in Health Services*, 29(1), 95.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Bus Rev* (May–June) 79–91.
- Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Addison-Wesley Reading, MA
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3<sup>rd</sup> ed., Vol. 1, San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc Pub.

- Senge, P. M. (1998). The academy as learning community: Contradiction in terms or realizable future. *Leading Academic CHANGE: Essential Roles for Department Chairs*, 275-300.
- Singh, K. (2015). A Conceptual Study on Leadership Theories and Styles of Managers with the special emphasis on Transformational Leadership Style. *Advanced Research*, 3(10), 748 –756.
- Sutanto, E. M. (2017). The influence of organizational learning capability and organizational creativity on organizational innovation of Universities in East Java, Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22(3), 128-135.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457-471.
- Werts, C., Linn , R., & Joreskog , K. (1974). Intra class reliability estimates; Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason S. W., & Ann Von, G. M. (1999). *Organizational learning capability*. New York: Oxford University Press.

