

## بررسی اثر یادگیری سازمانی بر کاهش نارضایتی مشتریان

آرین قلی‌پور\*، زهره سیاوشی\*\*

### چکیده

مشتری‌گرایی، فلسفه حاکم بر سازمان‌های امروزی است. زمانی که مشتریان از کالاها و خدمات سازمان‌ها راضی هستند، وفاداری خود را با خرید مجدد و استفاده دوباره از خدمات آن‌ها نشان می‌دهند و این وفاداری به بقای سازمان می‌انجامد. اما برخی مشتریان از نحوه ارائه کالاها و خدمات و رسیدگی به شکایت‌هایشان ناراضی هستند. لذا سازمان‌ها باید خود را برای احیای مجدد و یادگیری از شکست‌هایشان آماده کنند. استراتژی‌های یادگیری و توسعه منابع انسانی تضمین می‌کنند که سازمان، نیروی ماهر و مستعد را در اختیار دارد و فرصت‌های افزایش دانش، مهارت و شایستگی‌های آن‌ها را فراهم می‌آورد. این مقاله سعی در تبیین رابطه یادگیری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی و رضایت مشتری دارد. داده‌ها با استفاده از ۲ پرسشنامه استاندارد در زمینه یادگیری سازمانی و رضایت مشتری از بین ۳۷۸ نفر از کارکنان و مشتریان بانک ملت جمع‌آوری و تحلیل شده است. نتایج پژوهش حاکی از این است که همبستگی معنادار و مثبتی بین یادگیری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** یادگیری سازمانی؛ رضایت مشتری؛ سازمان یادگیرنده.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۰۸/۲۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۱/۲۷.

\* دانشیار، دانشگاه تهران.

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

## ۱. مقدمه

با توجه به تغییرات سریع و رقابت شدید، جهانی‌سازی، گسترش تکنولوژی‌های جدید، انفجار دانش، تغییرات جمعیت‌شناختی، افزایش تنوع جنسیتی و نژادی، و افزایش فاصله بین ثروتمندان و فقرا [۱۹] سازمان‌ها برای بقا و احیای مجدد خویش [۷] و موفقیت در محیط کسب‌وکار باید همیشه آماده تطبیق خود با محیط باشند و واکنش مطلوب و به‌موقع به تغییرات نشان دهند. آن‌ها برای دستیابی به دانش و بینش جدید باید فرهنگ یادگیرندگی را بپذیرند تا بتوانند دانش را ایجاد کنند، آن را انتقال دهند و رفتارشان را تغییر دهند [۱۶].

"آرمسترانگ" یکی از فعالیتهای کلیدی منابع انسانی را یادگیری و توسعه نیروی انسانی عنوان کرده است [۵]. یادگیری، ابزار استراتژیک مناسبی برای بقا، اثربخشی و احیای مجدد سازمان در سطوح مختلف می‌باشد. یادگیری سازمانی، روشی است که سازمان‌ها دانش و رویه‌های خود را ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند و کارایی سازمان را از طریق بهبود استفاده از مهارت‌های وسیع نیروی کار افزایش می‌دهد. تمرکز یادگیری سازمانی بر تغییر رفتار (شناخت و تطبیق) و ایجاد دانش است [۲۸].

از طرفی، سازمان‌ها برای تضمین رشد و بقای خود باید بر بهره‌وری و رضایت مشتری تمرکز کنند. سازمان‌ها با اتخاذ استراتژی‌هایی چون کوچک‌سازی و... می‌توانند به بهره‌وری کوتاه‌مدت دست یابند. اما اگر مشتریان ناراضی باشند، سودآوری در معرض تهدید است. در واقع، رضایت مشتری می‌تواند شاخصی برای عملکرد سازمان باشد [۲]. کارکنان خط‌مقدم که بی‌واسطه با مشتریان در ارتباطند، نقش کلیدی در ایجاد حس عدالت در مشتریان دارند که نتیجه آن، کاهش نارضایتی و ایجاد وفاداری در مشتریان خواهد بود [۱۸]. نارضایتی مشتری زمانی اتفاق می‌افتد که انتظارات او از کالاها و خدمات، بیشتر از ادراکات او از کیفیت کالاها و خدمات باشد. زمانی هم که کالاها و خدمات بهبود می‌یابد، نارضایتی می‌تواند افزایش یابد، زیرا انتظارات مشتریان همواره در حال افزایش است. بنابراین رضایت مشتری نیز، مانند بقای سازمانی و سودآوری، معیاری برای ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد [۱۷]. لذا استخدام، آموزش و توانمندسازی کارکنان خط‌مقدم بسیار حیاتی است. کارکنان خط‌مقدم، باید قادر باشند از قوانین به‌طور منعطف استفاده کنند و خلاق باشند. این ویژگی‌ها به دانش ضمنی نیاز دارند تا به دانش طبقه‌بندی شده [۱۸]، این امر مستلزم آن است که سازمان‌ها با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که می‌اندوزند پیوسته عملکرد خود را تغییر دهند و آن را بهبود بخشند و در یک کلام "یادگیرنده" باشند.

با توجه به اینکه رضایت مشتریان در صنعت بانکداری، یکی از مهم‌ترین عوامل بقای این صنعت است، این سؤال مطرح می‌شود که آیا رضایت مشتری، تابع یادگیری سازمانی است. آیا

سازمان‌ها یاد می‌گیرند که نارضایتی مشتری را کاهش دهند؟ در این مقاله به تبیین اثرات یادگیری سازمانی بر میزان رضایت مشتریان و کاهش نارضایتی آن‌ها از بانک‌ملت پرداخته می‌شود.

## ۲. مبانی و چارچوب نظری تحقیق

**یادگیری سازمانی.** مفهوم یادگیری سازمانی، برای اولین بار، توسط آرجریس مطرح شد و آرجریس و شون به تکمیل آن پرداختند [۱۹]. این نظریه، سازمان را به‌عنوان سیستم باز در نظر می‌گیرد و عنوان می‌کند که سازمان‌ها، مانند حیوانات باهوش و انسان‌ها برای تطبیق با محیط و بقای خود از تجربیات می‌آموزند. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد که در جدول ۱ آمده است.

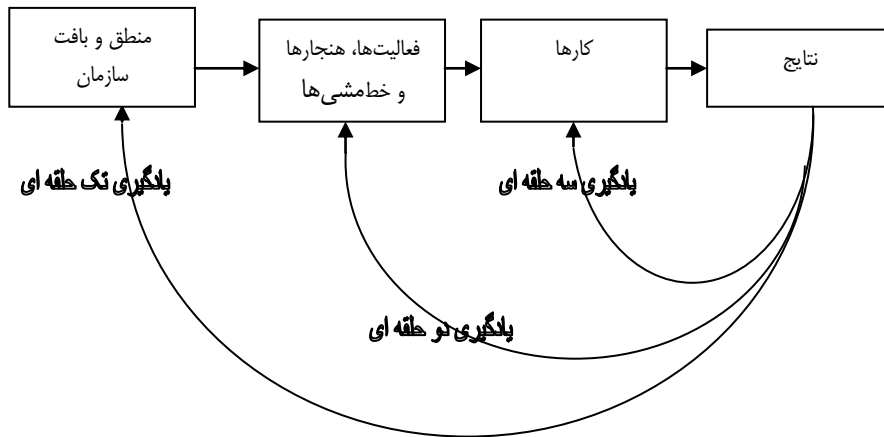
جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی [۱۵]

نویسنده	تعریف
آرجریس (۱۹۷۷)	فرآیند تشخیص و اصلاح خطا
دانکن و والیس (۱۹۷۹)	فرآیندی سازمانی که با آن، دانش موجود درباره رابطه فعالیت - نتیجه توسعه می‌یابد.
شریوستاوا (۱۹۸۱)	فرآیندی که مبنای دانش سازمانی است.
فیول و لایزر (۱۹۸۵)	فرآیند بهبود کارها از طریق دانش و فهم بهتر
استاتا (۱۹۸۰)	فرآیندی کلیدی که نوآوری در اثر آن رخ می‌دهد.
سویرینگا و ویرزما (۱۹۹۲)	تغییر رفتار سازمانی
کوک و یانو (۱۹۹۳)	اكتساب، حفظ یا تغییر معانی انتزاعی از طریق ابزارهای ملموسی چون بیان و انتقال فعالیت‌های جمعی گروه
کیم (۱۹۹۳)	افزایش ظرفیت سازمان برای انجام کارهای مؤثر
نیکولینی و مزار (۱۹۹۵)	ساخت اجتماعی که شناخت به دست آمده را تغییر می‌دهد تا به دانش انتزاعی ملموس تبدیل شود.
نویس و دیگران (۱۹۹۵)	توانایی‌ها یا فرآیندهای سازمانی که عملکرد مبتنی بر تجربه را حفظ می‌کند یا بهبود می‌دهند.
اسلیتر و نارور (۱۹۹۵)	ایجاد دانش یا بینش جدید که به طور بالقوه می‌تواند تبدیل به رفتار مؤثر شود.
میلر (۱۹۹۶)	اكتساب دانش جدید توسط افرادی که می‌توانند یا می‌خواهند از آن در تصمیم‌گیری‌ها یا اثرگذاری بر دیگران استفاده کنند.
مارکس و لوییس (۱۹۹۹)	فرآیند اجتماعی دانش یا به اشتراک گذاشتن دانش یا اطلاعات فردی به شیوه‌ای که ایده‌های مشترک و روشنی را بسازد.
پرسکیل و تورس (۱۹۹۹)	تعهد سازمان برای به کارگیری استعدادهای افراد
تمپلتون، لوییس و اسنایدر (۲۰۰۲)	مجموعه‌ای از فعالیت‌ها (اكتساب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی) در سازمان که به طور هدفمند یا خود به خود به تغییر سازمانی مثبت می‌انجامد.

در همه تعاریف بالا، یادگیری سازمانی، یک فرآیند است: یادگیری سازمانی، همه چیز را بهبود می‌دهد؛ چیزی که بهبود یافته است، نتیجه یادگیری سازمانی است؛ و یادگیری سازمانی منجر به شناخت (دانش) و رفتار (فعالیت) می‌شود [۱۵]. یادگیری سازمانی از یادگیری فردی متمایز است. یادگیری فردی، فرآیندی شناختی است که باعث تغییر در عادات، مهارت‌ها و فعالیت‌های فرد می‌شود. اما به گفته "لیشیتز و پوپر"، یادگیری سازمانی در هنجارها، نظریه‌ها، روش‌ها، رویه‌ها، باورها و فرهنگ سازمانی تغییر ایجاد می‌کند [۲۳]. البته بعضی محققان معتقدند که یادگیری فردی ممکن است به یادگیری گروهی و سازمانی منجر نشود و سازمان‌ها نمی‌توانند یاد بگیرند. "کیم" معتقد است که تنها سازمان‌های اثربخش هستند که می‌توانند یادگیری فردی را به یادگیری سازمانی تبدیل کنند [۲۲]. "نویس و دیگران" همه سازمان‌ها را سیستم‌های یادگیرنده‌ای می‌دانند که حتی سبک یادگیری‌شان متفاوت است [۱۵].

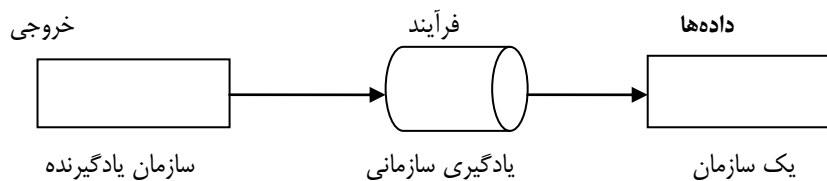
یادگیری سازمانی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: توانایی سازمان، به‌عنوان یک کل، برای کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان، به‌طوری که مهارت‌های جدید برای حل مسأله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود [۲۱]. شاید بتوان کامل‌ترین تعریف برای یادگیری سازمانی را متعلق به "سرات" دانست. از نظر او، یادگیری سازمانی، توانایی سازمان برای آموختن از تجربیات از طریق تجربه‌اندوزی، مشاهده، و تحلیل و تمایل به بررسی موفقیت‌ها و شکست‌ها می‌باشد. دو نکته در این تعریف دیده می‌شود: اول اینکه سازمان‌ها از طریق افراد می‌آموزند و دوم اینکه یادگیری در سازمان تسهیل می‌شود [۲۴].

"آرچریس و شون" یادگیری سازمانی را در یک مدل ۳ سطحی - شامل یادگیری یک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای - تشریح کرده‌اند. یادگیری تک حلقه‌ای، شامل تشخیص و اصلاح انحرافات از استانداردها می‌باشد. در یادگیری دو حلقه‌ای، علاوه بر اصلاح انحرافات، هنجارها، فعالیت‌ها و خط‌مشی‌ها مورد تجدیدنظر قرار می‌گیرند. در یادگیری سه حلقه‌ای، منطق کلی سازمان مورد سؤال قرار می‌گیرد که می‌تواند منجر به تغییر در ساختار، فرهنگ، فعالیت‌ها و زمینه خارجی سازمان شود [۲۲ و ۸].



شکل ۱. یادگیری یک، دو و سه حلقه‌ای [۲۲]

یادگیری سازمانی، نتایج مثبتی برای عملکرد و مزیت رقابتی سازمان دارد [۲۶]. این نتایج را می‌توان به دو دسته درونی و بیرونی و تقسیم کرد. نتایج درونی، شامل تغییرات سازمانی مثبت [۱۱]، بهره‌وری، بهبود عملکرد و رضایت افراد می‌شود. نتایج بیرونی، شامل افزایش مسئولیت، نوآوری و تطبیق با محیط و اطمینان [۲۳] و تغییرات مثبت بیشتر است. برای کامیابی در زمینه یادگیری سازمانی و نیل به نتایج مثبت، سازمان‌ها باید به سمت یادگیرندگی حرکت کنند.



شکل ۲. مدل ساده شده یادگیری سازمانی [۱۵]

**یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> و سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup>.** یادگیری سازمانی از سازمان یادگیرنده متمایز است. از اواخر دهه ۱۹۸۰ - که اصطلاح سازمان یادگیرنده ابداع شد - "سازمان یادگیرنده" و "یادگیری سازمانی" به جای هم به کار برده می‌شوند [۱۹]. در یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری، بزرگتر از مجموع یادگیری افراد است؛ فرآیند یادگیری دوحلقه‌ای و سه‌حلقه‌ای در آن

1. Organizational Learning  
2. Learning Organization

به کار می‌افتند و فرآیندهای شناختی و فعالیت‌های سازمانی در آن دخالت دارند. ولی رویکرد در سازمان یادگیرنده، سیستمی است و سازوکارهای نظارت محیطی، ساختارهای غیر متمرکز و ارگانیک، و فرهنگ یادگیری سازمانی در سراسر سازمان جریان دارد [۶]، ضمن اینکه سازمان یادگیرنده، شکل خاصی از سازمان است که به گفته "پیتر سنگه" پنج اصل را رعایت می‌کند:

۱. مدل‌های ذهنی: در این سازمان‌ها، همه افراد، دانش ضمنی را به صورت دانش صریح و ملموس به اشتراک می‌گذارند و به شیوه قدیمی نمی‌اندیشند؛
۲. مهارت شخصی: رشد و یادگیری فردی؛
۳. تفکر سیستمی: همه افراد بر روابط اجزای سازمان تمرکز می‌کنند؛
۴. بینش مشترک: اجماع درباره برنامه‌های هر جزء و الهام و انگیزه دادن به تمامی افراد؛
۵. یادگیری گروهی: یادگیری از طریق بهبود ارتباطات، تفکر خلاقانه، گفتگوهای مؤثر صورت می‌گیرد.

"واتکینس و مارسیک" چارچوبی را برای سازمان یادگیرنده معرفی کردند. آن‌ها ۷ ضرورت را برای سازمان یادگیرنده تشخیص دادند که عبارتند از:

۱. خلق فرصت‌های یادگیری مستمر
۲. تقویت تحقیق و گفتگو
۳. تشویق همکاری و یادگیری تیمی
۴. ایجاد سیستم‌هایی برای اتخاذ و تسهیم یادگیری
۵. توانمندسازی افراد برای داشتن بینش مشترک و جمعی
۶. اتصال سازمان به محیط
۷. استفاده از رهبرانی که یادگیری را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدل‌سازی می‌کنند و مورد حمایت قرار می‌دهند.

سازمان یادگیرنده در محیطی که یادگیری سازمانی به نحوی که کار تیمی، هماهنگی، خلاقیت و فرآیندهای دانش معنا و ارزش مشترک دارند، ساختار بندی شده است، بوجود می‌آید [۱۶]. سازمان یادگیرنده، نیازمند فرهنگی (چشم‌انداز، ارزش‌ها، پیش‌فرض‌ها و رفتارها) است که از محیط یادگیری حمایت کند و یادگیری و توسعه افراد را از طریق تشخیص نیازهای یادگیری و تسهیل یادگیری ارتقا دهد. سازمان یادگیرنده همچنین نیازمند ساختار مناسبی است که از فعالیت‌های یادگیری حمایت کند [۴].

**مدل‌ها و سطوح یادگیری سازمانی.** "گاروین" معتقد است که یادگیری سازمانی، درست مثل یادگیری انسانی، شامل سه مرحله شناخت، رفتار و عملکرد است. به نظر او، سازمان برای استفاده از فکری جدید به منظور بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آن‌ها به برنامه‌های عملی، به پنج مهارت نیاز دارد:

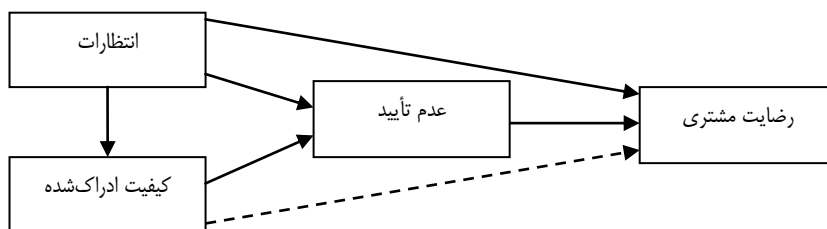
۱. حل مسأله؛
۲. کسب تجربه؛
۳. یادگیری از تجربه خود و تاریخ؛
۴. یادگیری از دیگران؛
۵. انتقال یا اجرا.

"هویر" چهارسازه را برای یادگیری سازمانی معرفی کرده است: کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات، و حافظه سازمانی (چگونگی ذخیره و نهادینه شدن دانش در سازمان‌ها). او این فرآیند را موجب دسترسی‌پذیری دانش می‌داند [۲۷، ۲۲، ۱۴ و ۱۳].

"کروسان و دیگران" چهار فرآیند اصلی در یادگیری سازمانی را مطرح کردند که چارچوب 4I نامیده می‌شود. این چارچوب 4I، چهار فرآیند شهود، تفسیر، ترکیب، و نهادینه شدن را در ۳ سطح فردی، گروهی و سازمانی تشریح می‌کند. در فرآیند شهود، یادگیری فردی شامل دیدن تفاوت‌ها و شباهت‌ها، الگوها و احتمالات می‌شود. شهود عبارت است از "از پیش تصور کردن" الگوها یا احتمالاتی که در جریان تجربیات شخصی به وجود می‌آیند. تفسیر عبارت است از توضیح دادن از طریق کلمات و رفتارها. ترکیب، فرآیند ایجاد درک مشترک بین افراد و هماهنگ کردن فعالیت‌ها از طریق تعدیل دوطرفه است. نهادینه شدن، فرآیندی است که تضمین می‌کند کارها روتین شده است [۷۱۰].

"سولینگن و دیگران" بیان داشتند که یادگیری در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی انجام می‌پذیرد. در سطح فردی، هر فرد، مسئول یادگیری است. در یادگیری تیمی، تیم یا گروه از ظرفیت هر فرد استفاده می‌کند. تیم‌ها یاد می‌گیرند رویکردهای مشترک داشته باشند، از اهداف یادگیری حمایت کنند و با تیم‌های دیگر مشارکت داشته باشند. هنگامی که دانش جدید از مرز واحدهای سازمان می‌گذرد و سازمان از این دانش سود می‌برد، یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تبدیل می‌شود [۲۱۲].

**یادگیری سازمانی و رضایت مشتری.** "آرگوت" بیان می‌کند که بسیاری از معیارها درون سازمان را ارزیابی می‌کنند. این معیارها ارزیابی عملکرد سازمانی توسط مشتریان را نادیده می‌گیرند. نارضایتی مشتری، مانع وفاداری و خرید مجدد می‌شود [۱۷]. مشتریان در برابر عدم ارائه خدمات مناسب، واکنش شدید نشان می‌دهند و این می‌تواند منجر به نابودی سازمان‌ها شود [۲۵]. می‌توان گفت رضایت مشتری، اولین و اصلی‌ترین وظیفه کارکنان سازمان است [۹]. اگر کیفیت کالاها و خدمات تغییر نکند و انتظارات مشتریان افزایش یابد، نارضایتی بیشتر می‌شود. سازمان‌ها باید بین انتظارات مشتریان و ادراکات آن‌ها بعد از مصرف کالا و خدمات توسط مشتریان تعادل برقرار کنند.



شکل ۳. رابطه انتظارات و کیفیت محصول و رضایت مشتری [۳]

شواهد نشان می‌دهد که میزان شکایات مشتریان با تجربیات سازمانی در طول زمان، رابطه U شکل دارد. "ماکسام و نتمیر" به نتایج مشابه در صنعت بانکداری دست یافتند [۱۷]. "اینگرام و بام" رابطه U شکل بین بقای سازمان و یادگیری را نشان دادند. همچنین "اینگرام و سایمونز" رابطه U شکل یادگیری و سودآوری و "لاپر و تیسیکریکسیس" رابطه U شکل یادگیری سازمانی و نارضایتی مشتری را نشان داده‌اند.

منطق اثر U شکل، ریشه در توازن فعالیت‌های اکتشاف<sup>۱</sup> و بهره‌برداری<sup>۲</sup> دارد [۱۸]. "مارچ بیان کرد که سازمان‌ها باید بین فعالیت‌های اکتشاف و استخراج (بهره‌برداری) توازن ایجاد کنند. اکتشاف، نیازمند سرمایه‌گذاری در زمینه کشف، نوآوری و تجربه‌اندوزی است تا بتوان تقاضای جدید را برآورده نمود و از فرصت‌ها استفاده کرد. از طرف دیگر، بهره‌برداری نیازمند سرمایه‌گذاری در زمینه کارایی به‌منظور بهتر انجام دادن رویه‌های موجود می‌باشد. توجه به یکی از این دو فعالیت، باعث رکود در فعالیت دیگر می‌شود. سازمان‌ها باید بین این دو توازن ایجاد کنند [۱۷، ۲۰، ۱۲]. توجه به بهره‌برداری، به‌قیمت بی‌توجهی به اکتشاف، در بلندمدت می‌تواند به سازمان ضرر برساند. تمرکز بر بهره‌برداری، سازمان‌ها را در "دام رقابت"<sup>۳</sup> می‌اندازد. مجموعه رویه‌های کامل‌شده برای بقا در محیط متغیر امروزی کافی نیست [۱۷].

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

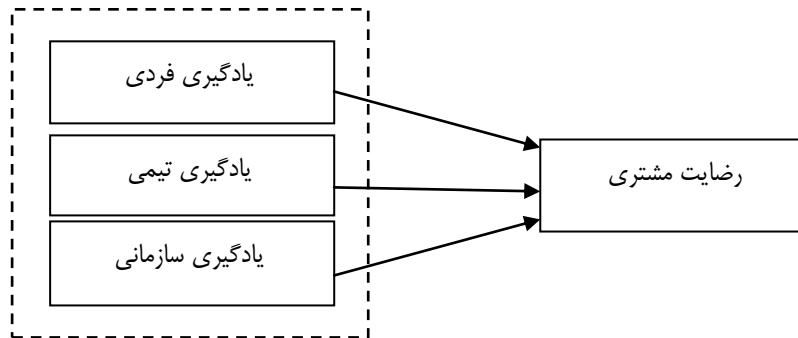
تاکنون تحقیقات کمی در زمینه اثرات یادگیری سازمانی انجام شده است. ما در این مقاله به بررسی رابطه سطوح یادگیری سازمانی (فردی، تیمی و سازمانی) و رضایت مشتری می‌پردازیم. مدل پیشنهادی تحقیق در شکل ۴ نشان داده شده است.

---

1. Exploration  
2. Exploitation  
3. Competency Trap



ابعاد یادگیری سازمانی



شکل ۴. مدل پیشنهادی تحقیق

بر اساس مباحث مطروحه و مدل مفهومی، فرضیات تحقیق عبارتند از:

H<sub>1</sub>: همبستگی معناداری بین یادگیری در سطح فردی و رضایت مشتری وجود دارد.

H<sub>2</sub>: همبستگی معناداری بین یادگیری در سطح گروهی و رضایت مشتری وجود دارد.

H<sub>3</sub>: همبستگی معناداری بین یادگیری در سطح سازمانی و رضایت مشتری وجود دارد.

این تحقیق، از نظر هدف، کاربردی و از نوع پیمایشی است. داده‌ها برگرفته از پرسشنامه‌های ۵۳ گویه‌ای پایا و روا هستند که در میان ۳۷۸ نفر از کارکنان و مشتریان بانک ملت توزیع شدند. از این تعداد، ۱۲۸ پرسشنامه به کارکنان شعب بانک ملت و ۲۵۰ پرسشنامه به مشتریان بانک تحویل داده شد. برای تعیین حجم نمونه، از روش نسبت برآورد صفت مورد مطالعه در جامعه آماری نامحدود استفاده شد. در این تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بهره گرفته شده است. که بر اساس آن، اعضای جامعه آماری از یک شانس معین و برابر برای انتخاب شدن برخوردارند. هنگامی که اعضاء را بدین‌گونه انتخاب می‌کنیم، بسیار احتمال دارد الگوهای پراکنش ویژگی‌ها - که پژوهش بدان متمایل است - به‌همان صورت در عناصری که برای نمونه برگزیده می‌شود، توزیع شده باشند. لذا این روش، کمترین سوگیری و بیشترین تعمیم‌پذیری را دارد.

روایی یک پرسشنامه، میزان دقت معیارها و شاخص‌های آن را نشان می‌دهد. پایایی پرسشنامه نیز به معنی تکرارپذیری، ثبات و سازگاری پرسشنامه است. با توجه به پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی و رضایت مشتری، اعتبار آن‌ها در پژوهش‌های خارجی و داخلی متعدد تأیید شده است. برای آزمون پایایی این پرسشنامه‌ها از نرم‌افزار استفاده شد و نتایج به این صورت بود: مقدار آلفای کرونباخ یادگیری در سطح فردی = ۰/۹۳، یادگیری در سطح تیمی = ۰/۷۲۳، یادگیری در سطح سازمانی = ۰/۹۱۴ و رضایت مشتری = ۰/۸۲۲.

جدول ۲. منبع سؤالات پرسشنامه

منبع سؤالات	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	متغیرها
http://www.partnersforlearning.com/instructions.html	۰/۹۳	۱۳	یادگیری فردی
http://www.partnersforlearning.com/instructions.html	۰/۷۲۳	۶	یادگیری تیمی
http://www.partnersforlearning.com/instructions.html	۰/۹۱۴	۲۴	یادگیری سازمانی
کتاب مدیریت بازرگانی، سید محمد مقیمی و مجید بازرگان، ۱۳۹۰	۰/۸۲۲	۱۰	رضایت مشتری

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

گاهی دو یا چند متغیر، تأثیر عمده‌ای بر یک متغیر وابسته دارند. در این وضعیت، برای پیش‌بینی متغیر وابسته، از رگرسیون چندگانه استفاده می‌شود. همان‌طور که در مدل پیشنهادی این مقاله ملاحظه می‌شود، از این رگرسیون برای آزمون فرضیات استفاده شده است.

جدول ۳. یافته‌های آزمون

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.070	.157		6.800	.000
	individual learning	.119	.132	.117	.902	.009
	team learning	.312	3.039	.416	.856	.000
	organizational learning	.211	.128	.215	1.651	.001

برای مقایسه اثرات سه متغیر موجود در مدل رگرسیون بر متغیر وابسته، فقط از ضرایب استاندارد شده استفاده می‌شود. ستون ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد که یادگیری تیمی، دارای بیشترین اثر می‌باشد، زیرا به‌ازای هر واحد تغییر در یادگیری تیمی، تغییری به میزان ۰/۴۱۶ در رضایت مشتری ایجاد می‌شود. مقدار sig نیز برای تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ است. لذا فرض تساوی ضرایب رگرسیون و مقدار ثابت صفر رد می‌شود و نیازی به خارج کردن آن‌ها از معادله رگرسیون نیست. به عبارت دیگر، این سه متغیر مستقل و مقدار ثابت بر متغیر وابسته تأثیر می‌گذارند.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

امروزه با توجه به شرایط دنیای تجارت، سازمان‌ها یادگیری سازمانی را به‌عنوان راه‌حل استراتژیک برای رشد و بقای خود برمی‌گزینند. افرادی که در محل کار حضور می‌یابند، آموخته‌های خود را به‌ندرت با دیگران به اشتراک می‌گذارند. سازمان‌ها باید به‌سمت یادگیرندگی حرکت کنند. در یادگیری سازمانی، دانش به‌طور دسته‌جمعی کسب می‌شود، به افراد جدید انتقال داده می‌شود و به اشتراک گذاشته می‌شود [۲۸].

گرچه مطالعات نشان داده است که یادگیری سازمانی مزایایی چون بهبود بهره‌وری و عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری، تطبیق با محیط و حرکت به سوی تغییرات مثبت را در پی دارد، اما تحقیقات کمی در این زمینه صورت گرفته است. با توجه به اهمیت مشتری‌مداری در سازمان‌های امروزی، در این مقاله به بررسی رابطه یادگیری سازمانی و رضایت مشتری پرداخته شد. یادگیری در سه سطح فرد، تیم و سازمان، مجموعاً یادگیری سازمانی را شکل می‌دهد. نتایج وجود رابطه و همبستگی بین یادگیری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی و رضایت مشتری را ثابت کرد. پیشنهادهای پژوهش عبارتند از:

- بهتر است به یادگیری به‌عنوان یک فرآیند نگریسته شود نه یک نتیجه. یادگیری، فرآیند مداومی است که از طریق تجربه به‌دست می‌آید.
  - سازمان‌ها باید فرصت‌های یادگیری در سطح سازمان را برای کارکنان خود فراهم کنند.
  - با توجه به تغییرات و چالش‌های محیط امروز، سازمان‌ها باید به‌سمت یادگیرندگی حرکت کنند در غیر این‌صورت محکوم به نابودی هستند.
- از آنجا که محدودیت زمانی اجازه نمی‌دهد که تمامی عوامل اثرگذار بر مدل مفهومی ارائه شده بررسی شوند، لذا پیشنهاد می‌شود که متغیرهای دیگری چون جنسیت، سطح تحصیلات، فرهنگ سازمان و... به‌کار گرفته شوند.

محققان بعدی، به دلیل اهمیت موضوع می‌توانند، مدل پیشنهادی را در سازمان‌های دیگر بررسی کنند و حتی به مطالعات تطبیقی در سازمان‌هایی نظیر شهرداری‌ها و مؤسسات خصوصی و مالی بپردازند. درخصوص محدودیت‌های تحقیق باید گفت همکاری کم بعضی از مدیران در توزیع پرسشنامه‌ها و جمع‌آوری آن‌ها، در نظر نگرفتن برخی متغیرهای خارج از کنترل پژوهشگر، احتمال وجود پاسخ‌های نادرست به‌علت ترس از افشا شدن و عدم‌اعتماد برخی از مدیران و کارکنان به پژوهش و اهمیت ندادن به نتایج و یافته‌ها، از جمله عواملی هستند که مشکلات و موانعی را در مسیر انجام تحقیق به‌وجود می‌آورند.

## منابع

۱. مومنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۷). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران، سمت.
2. Anderson, M. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
3. Anderson, M. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
4. Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundation For A Learning Organization: Organization Learning Mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82.
5. Armsrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London and Philadelphia: Kogan Page.
6. Beeby, M., & Booth, C. (2000). Networks and Inter-organizational Learning: a Critical Review. *The Learning Organization*, 7(2), 75-88.
7. Berends, H., & Lammers, I. (2010). Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A Process Analysis. *Organization Studies*, 31(8), 1045-1068.
8. Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2008). How Learning Leadership and Organizational Learning From Failures Enhance Perceived Organizational Capacity to Adapt to the Task Environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 468-489.
9. Chu, W., & Desai, P. S. (1995). Channel Coordination Mechanisms for Customer Satisfaction. *Marketing Science*, 14(4), 343-359.
10. Crossan, M. M., & Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
11. DellaNeve, J. R. (2007). The Relationship between Organizational Learning and Organizational Change: Analyzing Adult Learning and Organizational Learning Factors. Published PhD Thesis, University of Pepperdine, Malibu.
12. Holqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration within and between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15(1), 70-81.
13. Hong, J. (1999). Structuring for Organizational Learning. *The Learning Organization*, 6(4), 173-185.
14. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
15. Jeong, J. (2004). Analysis of the Factors and the Roles of HRD in Organizational Learning Styles as Identified by Key Informant at Selected corporations in the Republic of Korea. Published PhD Thesis, Texas A&M University, Texas.
16. Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
17. Lapre, M. A., & Tsikriktsis, N. (2006). Organizational Learning Curves for Customer Dissatisfaction: Heterogeneity Across Airlines. *Management Science*, 52(3), 352-366.
18. Lapre, M. A. (2011). Reducing Customer Dissatisfaction: How Important is Learning to Reduce Service Failure?. *Production and Operations Management*, 20, 491-507.

19. Leuci, M. S. (2005). The Role of Middle Leaders in Fostering Organizational Learning in a State Cooperative Extension Service. Published PhD Thesis, University of Missouri-Columbia, Missouri.
20. March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
21. Pham, N. T., & Swierczek, F. W. (2006). Facilitators of organizational learning in design. *The Learning Organization*, 13(2), 186-201.
22. Ramalingam, B. (2008). Organizational Learning for Aid, and Learning Aid Organizations. 4-6, at: [www.capacity.org/issue33](http://www.capacity.org/issue33)
23. Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational Learning and Knowledge in Public Service Organizations: A Systematic Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 11, 463-494.
24. Salk, R. J. (2008). Organizational Learning in a Public Land Management Agency: An Exploration of Mechanisms and Antecedents. Published PhD Thesis, University of Minnesota, USA.
25. Serrat, O. (2009). A Primer on Organizational Learning. *Knowledge Solutions*, 69, 1-6.
26. Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
27. Valdo, D. (1994). Organizational Learning and Competitive Advantage: A Theoretical and Empirical Analysis. Published PhD Thesis, university of Cleveland, Cleveland.
28. Wang, J. (2008). Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 425-445.
29. Yeo, R. K., & Marquardt, M. J. (2010). Problems as Building Blocks for Organizational Learning: A Roadmap for Experiential Inquiry. *Group & Organization Management*, 35(3), 243-275.