

به نام خدا

پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی نیف (2001)

ردیف	عبارات	کاملاً موافقم	موافقم	بی نظرم	مخالفم	کاملاً مخالفم
1	حمایت و پشتیبانی گسترده ای از چشم انداز سازمان وجود دارد.					
2	مدیران و کارکنان سازمان، چشم انداز مشترکی از اهداف سازمانی دارند.					
3	ما فرصتهایی برای خود ارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی داریم.					
4	من اغلب ایده های جدیدی را وارد سازمان می کنم.					
5	ایده های خلاق عملی، اغلب توسط رهبران سازمان پاداش داده می شوند.					
6	براساس تجربیاتم، از ایده ای که کارکنان به مدیریت ارائه می دهند، استقبال می کنم.					
7	اقدامات فعلی سازمان، کارکنان را به حل مسائل به طور جمعی (قبل از طرح آنها با سرپرستان)، تشویق می کند.					
8	بسیاری از گروه های حل مسئله در این سازمان، مرکب از کارکنان بخش های مختلف هستند.					
9	در گروه های کاری این سازمان کارکنان آموزش می بینند.					
10	من از طریق آموزش، فرصت های زیادی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت هایم با سایر کارکنان به دست می آورم.					
11	من اغلب فرصت صحبت با سایر پرسنل درباره ی برنامه ها یا فعالیت های کاری موفق به منظور شناخت چرایی موفقیت آنها دارم.					
12	سیستمی داریم که امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر سازمان ها را فراهم می سازد.					

				13	ما مسئله را نه تنها به وسیله شناسایی راه حل ها، بلکه از طریق تشخیص علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد آن حل می کنیم.
				14	افراد و گروه ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده اند، تشویق می شوند.
				15	کارکنان تشویق می شوند که دیدگاه های افراد سایر مشاغل را بشناسند.

معرفی ابزار

پرسشنامه یادگیری سازمانی بر پایه مدل نیفه (2001) تدوین شده است و شامل مؤلفه های (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی) می باشد. پرسشنامه یادگیری سازمانی شامل 15 سوال بسته- پاسخ می باشد، پرسشنامه مذکور استاندارد بوده و در پژوهش های مختلفی مورد استفاده قرار گرفته است از جمله در پژوهش ابراهیمی (1391) هنجاریابی شده است

توزیع سوالات پرسشنامه یادگیری سازمانی به تفکیک پنج مؤلفه

سؤالات	تعداد سوال ها	مؤلفه ها
1-2-3	3	چشم انداز مشترک
4-5-6	3	فرهنگ سازمانی
7-8-9	3	کار و یادگیری تیمی
10-11-12	3	اشتراک دانش
13-14-15	3	تفکر سیستمی

شیوه نمره گذاری

طیف مورد استفاده در پرسشنامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت می‌باشد (شامل: کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) در جدول زیر نشان داده شده است. نمره گذاری نیز بر اساس جمع جواب های شخص با توجه به جدول زیر است.

مقیاس درجه‌بندی سوالهای پرسشنامه های پژوهش بر اساس مقیاس پنج

درجه‌ای لیکرت

گزینه انتخابی	کاملاً موافقم	تا اندازه‌ای	مخالفم کاملاً	مخالفم کاملاً	گزینه انتخابی
امتیاز	5	4	3	2	1

به دو طریق می توان از تحلیل این پرسشنامه استفاده کرد

الف: تحلیل بر اساس مولفه‌های پرسشنامه

ب: تحلیل بر اساس میزان نمره به دست آمده

تحلیل بر اساس مولفه های پرسشنامه

به این ترتیب که ابتدا پرسشنامه‌ها را بین جامعه خود تقسیم و پس از تکمیل پرسشنامه‌ها داده ها را وارد نرم افزار اس پی اس کنید. البته قبل از وارد کردن داده ها شما باید پرسشنامه را در نرم افزار اس پی اس تعریف کنید و سپس شروع به وارد کردن داده ها کنید.

چگونگی کار را برای شفافیت بیشتر به صورت مرحله به مرحله توضیح می

دهیم

مرحله اول. وارد کردن اطلاعات تمامی سوالات پرسشنامه (دقت کنید که

شما باید بر اساس طیف لیکرت عمل کنید مثلاً اگر شخصی سوال 5 پرسشنامه

را خیلی کم انتخاب کرده است شما باید در پرسشنامه در جلوی سوال 5 عدد 1 (خیلی کم) را بگذارید.

مرحله دوم. پس از وارد کردن داده های همه سوالات، سوالات مربوط به هر مولفه را کمپیوت (compute) کنید. مثلا اگر مولفه اول X و سوالات آن 1 تا 5 است شما باید سوالات 1 تا 5 را compute کنید تا مولفه X ایجاد شود. به همین ترتیب همه مولفه ها را ایجاد کنید و پس از این کار در نهایت شما باید همه مولفه ها که ایجاد کردید را با هم compute کنید تا این بار متغیر اصلی تحقیق به وجود بیاید که به طور مثال متغیر مدیریت دانش یا ... است.

مرحله سوم. حالا شما هم مولفه ها را به وجود آورده اید و هم متغیر اصلی تحقیق را؛ حالا می توانید از گزینه آنالیز هر آزمونی که می خواهید برای این پرسشنامه (متغیر) بگیرید.

مثلا می توانید آزمون توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، واریانس) یا می توانید آزمون همبستگی را با یک متغیر دیگر بگیرید.

تحلیل بر اساس میزان نمره پرسشنامه

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید.

توجه داشته باشید میزان امتیاز های زیر برای یک پرسشنامه است در صورتی که به طور مثال شما 10 پرسشنامه داشته باشید باید امتیاز های زیر را ضربدر 10 کنید

مثال: حد پایین نمرات پرسشنامه به طریق زیر بدست آمده است

تعداد سوالات پرسشنامه * 1 = حد پایین نمره

حد پایین نمره	حد متوسط نمرات	حد بالای نمرات
15	45	75

- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 1 تا 15 باشد، میزان متغیر در این جامعه ضعیف می باشد.
 - در صورتی که نمرات پرسشنامه بین 15 تا 45 باشد، میزان متغیر در سطح متوسطی می باشد.
 - در صورتی که نمرات بالای 45 باشد، میزان متغیر بسیار خوب می باشد.
- تعیین پایایی و روایی ابزارهای اندازه‌گیری**

برآورد پایایی¹ پرسشنامه‌ها

برای تعیین پایایی، روشهای مختلفی وجود دارد. در این تحقیق برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ² استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسشنامه‌ها یا آزمودن‌هایی که ویژگیهای مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند بکار می‌رود. در اینگونه ابزار، پاسخ هر سوال می‌تواند مقادیر عددی مختلف را اختیار کند. سرمد و همکاران (1387) معتقدند که «برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوالات پرسشنامه یا زیرآزمون و واریانس کل را محاسبه نمود. سپس با استفاده از فرمول مربوطه مقدار ضریب آلفا را بدست آورد» (ص 169).

ضریب پایایی پرسشنامه‌های از طریق فرمول زیر به وسیله نرم‌افزار SPSS محاسبه شده است.

$$ra = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum sj^2}{s^2} \right)$$

ra = ضریب آلفای کرونباخ
 J = تعداد سوالات آزمون
 S_j² = واریانس سوالات آزمون

¹- reliability

²- Cronbach Alpha Coefficient

$$s^2 = \text{واریانس کل آزمون}$$

پایایی پرسشنامه در پژوهش ابراهیمی (1391) بر پایه آلفای کرونباخ 0/92 محاسبه گردید.

ضرایب پایایی زیرمقیاس‌های پرسشنامه یادگیری سازمانی

ضریب پایایی	ابعاد یادگیری سازمانی
0/889	چشم انداز مشترک
0/846	فرهنگ سازمانی
0/866	کار و یادگیری تیمی
0/836	اشتراک دانش
0/879	تفکر سیستمی

برآورد روایی³ پرسشنامه‌ها

روایی به این مفهوم اشاره دارد که وسیله اندازه‌گیری چیزی را که ادعا می‌کند دقیقاً همان چیز را اندازه بگیرد یعنی متناسب با آن باشد و از مهمترین آن روایی صوری و محتوایی است و برای اینکه پرسشنامه‌ای حداقل دارای روایی محتوایی باشد باید سوالات آزمون با توجه به مبانی تئوریک دقیقاً مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد تا میزان ارتباط و تناسب آنها با موضوع روشن گردد. روایی

³- validity

صوری و محتوایی هر يك از پرسشنامه‌های پژوهش به تفكیک در زیر ارائه می‌شود:

پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی روایی محتوایی داشته است ولی جهت هماهنگ کردن سوالات با کارکنان اصلاحات مختصری در آن صورت گرفت. لذا روایی محتوایی و صوری آن با نظر متخصصان و استادان مدیریت مورد تایید قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه یادگیری سازمانی، پنج مؤلفه مورد نظر را (چشم اندازمشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکرسیستمی) را بدست آورد که در آن 71% درصد واریانس سوالات استخراج شده بود. آزمون $KMO=902\%$ و بارتلت ($P<0/000$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از 3% با چرخش متعامد، پنج مؤلفه مورد نظر را بدست آورد.



تعاریف نظری

یادگیری سازمانی: عبارت است از کسب دانش و انتقال آن در سطوح سازمان برای تجلی در تغییر رفتار مورد انتظار سازمان (خانعلیزاده و همکاران، 1389). اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که گروه یاد می گیرد تعامل داشته باشد، دانش را سهیم شود و به صورت جمعی عمل کند به گونه ای که ظرفیت ترکیب شده ی گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل موثر را به دست آورد (هانگ و همکاران، 2010). به طور خلاصه می توان گفت که یادگیری سازمانی رابطه ای متعادل برای حفظ تعادل با محیطی است که در آن فعالیت های سازمان به صورت پویا برای بدست آوردن دانش تنظیم شده است که در نتیجه آن بینش

توسعه می یابد و به سازمان پتانسیل نفوذ در رفتار افراد را می دهد(سگرا - ناوارو، 2007). ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف (2001) عبارتند از:

چشم انداز مشترک⁴: اهمیت چشم انداز مشترک برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده: اول اینکه، چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی را برای یادگیری فراهم می سازد. دوم اینکه، چشم انداز افراد را به عمل سوق می دهد. چشم انداز بیانگر آمال و رویاهای آنهاست و به آنها معنی می بخشد. سوم اینکه، کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می کند. چشم انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده خطر پذیری و نوآوری را تشویق می کند. چهارم اینکه، ارزش ها و معانی مشترک، در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می کند، مهم هستند(قلاوندی و همکاران، 1391).

فرهنگ یادگیری سازمانی⁵: هنگامی که اعضای سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی تلاش می کنند؛ ناخودآگاه به یادگیری کمک و اقدام کرده کرده اند. به این دلیل که از جهت نظریه پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که در دیدگاه های متفاوت، فرایند یکسانی دارند. هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات داخلی تلاش می کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده اند(قلاوندی و همکاران، 1391).

کار و یادگیری گروهی⁶: در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده اند (قلاوندی و همکاران، 1391).

به اشتراک گذاشتن دانش⁷: ظرفیت سازمان برای جابجایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست.

4 . Shared Vision

5 . Organizational Learning Cultur

6 . Team Learning

7 . Knowledge Distribution

دانش باید به وقت و به سرعت در سراسر سازمان یا حوزه های شرکت توزیع شود (میراسماعیلی، 1385).

تفکر سیستمی⁸: با تفکری کلی نگرانه، فعالیت های تجاری و به طور کلی سایر تلاش های انسان همگی سیستم هستند. آنها توسط فعالیت های مرتبط با یکدیگر محدود شده اند، فعالیت های که معمولا نیاز به سال ها زمان دارند تا به طور کامل بر یکدیگر اثر گذارند. از آنجا که ما خود نیز جزیی از این مجموعه هستیم، برای پی بردن به الگوی تغییر با دشواری مضاعفی مواجه هستیم (خانعلیزاده همکاران، 1389).

تعاریف عملیاتی

پرسشنامه یادگیری سازمانی: شامل مولفه های چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و تفکر سیستمی است و با پرسشنامه استاندارد که 15 سوال است اندازه گیری می شود.

چشم انداز مشترک: میزان چشم انداز مشترک بر اساس گویه های 1 تا 3 پرسشنامه یادگیری سازمانی سنجیده می شود. این گویه ها عبارتند از: حمایت و پشتیبانی گسترده ای از چشم انداز سازمان وجود دارد؛ مدیران و کارکنان سازمان، چشم انداز مشترکی از اهداف سازمانی دارند؛ ما فرصت هایی برای خود ارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی داریم.

فرهنگ یادگیری سازمانی: میزان فرهنگ یادگیری سازمانی بر اساس گویه های 4 تا 6 پرسشنامه یادگیری سازمانی سنجیده می شود. این گویه ها عبارتند از: من اغلب ایده های جدیدی را وارد سازمان می کنم؛ ایده های خلاق عملی، اغلب توسط رهبران سازمان پاداش داده می شوند؛ براساس تجربیاتم، از ایده ای که کارکنان به مدیریت ارائه می دهند، استقبال می کنم.

کار و یادگیری گروهی: میزان کار و یادگیری گروهی بر اساس گویه های 7 تا 9 پرسشنامه یادگیری سازمانی سنجیده می شود. این گویه ها عبارتند از:

⁸ . System Thinking

اقدامات فعلی سازمان، کارکنان را به حل مسائل به طور جمعی (قبل از طرح آنها با سرپرستان)، تشویق می کند؛ بسیاری از گروه های حل مسئله در این سازمان، مرکب از کارکنان بخش های مختلف هستند؛ در گروه های کاری این سازمان، کارکنان آموزش می بینند.

اشتراک دانش: میزان اشتراک دانش بر اساس گویه های 10 تا 12 پرسشنامه یادگیری سازمانی سنجیده می شود. این گویه ها عبارتند از: من از طریق آموزش، فرصت های زیادی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت هایم با سایر کارکنان به دست می آورم؛ من اغلب فرصت صحبت با سایر پرسنل درباره ی برنامه ها یا فعالیت های کاری موفق به منظور شناخت چرایی موفقیت آنها دارم؛ سیستمی داریم که امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر سازمان ها را فراهم می سازد.

تفکر سیستمی: میزان تفکر سیستمی بر اساس گویه های 13 تا 15 پرسشنامه یادگیری سازمانی سنجیده می شود. این گویه ها عبارتند از: ما مسئله را نه تنها به وسیله شناسایی راه حل ها، بلکه از طریق تشخیص علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد آن حل می کنیم؛ افراد و گروه ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده اند، تشویق می شوند؛ کارکنان تشویق می شوند که دیدگاه های افراد سایر مشاغل را بشناسند.



منابع

ابراهیمی، ا. (1390)، بررسی رابطه بین سرمایه فکری و یادگیری سازمانی با توانمندسازی شناختی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه ارومیه.

خانعلیزاده، ر.، کردناج، ا.ا.، فانی، ع.ا. و مشبکی، ا. (1388)، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مورد مطالعه دانشگاه تربیت مدرس، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره 3، صص، 21-45.

سرمد، ز.؛ بازرگان، ع. و حجازی، ا. (1387) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگاه.

قلاوندی، ح. حسنی، م. و سلطانزاده، و. (1391)، بررسی رابطه ابعاد سرمایه فکری با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه)، نامه آموزش عالی، سال پنجم، شماره 20، صص 99-116.

میراسماعیلی، ا. (1386)، بررسی نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال دوم، شماره دوم، صص 150-169.

Cegarra-Navarro, J.G., Jimenez, J. D. ,and Martinez-Conesa, E.A., (2007), Implementing e-busines through Organizational learning: An empirical investigation in SMEs, *International Journal of Information* ,27,. 137-186.

Hung, R.Y. Y, Yang, B , Lien, B. Y, McLean, G. N. and Kuo, Y.(2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and Organizational learning culture on performance , *Journal of the World Business*, 45,pp 258-294.

Neefe (2001). *Comparing levels of Organizational learning maturity of collages and universities participating traditional and non-traditional (academic Quality Improvement Project) accreditation Processes*, .available at <http://www.uwstout .edu/lib/ thesis /2001/ 2001neefed.pdf>