

## بررسی نقش نوآوری استراتژیک و یادگیری سازمانی در رابطه بین سرمایه فکری و اینرسی سازمانی

ابوالفضل مشایخ موینی<sup>۱</sup>

امیر غلام ابری<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی نقش نوآوری استراتژیک و یادگیری سازمانی در رابطه بین سرمایه فکری و اینرسی سازمانی (مطالعه موردی: بانک ملی ایران) می باشد. جامعه آماری این تحقیق مدیران شعب بانک ملی شهر تهران هستند. با توجه به اینکه تعداد مدیران شعب بانک ملی در شهر تهران ۴۱۸ نفر بود، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران در جامعه محدود استفاده شد و تعداد اعضای نمونه ۲۰۰ نفر تعیین شد. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد استفاده شد که برای بررسی روایی این پرسشنامه از روایی محتوا و به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد و به منظور بررسی برازش مدل تحقیق و پاسخگویی به فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نوآوری استراتژیک و یادگیری سازمانی در رابطه بین سرمایه فکری و اینرسی سازمانی در بانک ملی ایران تاثیر دارد و در نهایت پیشنهادات کاربردی ارائه شد.

### واژگان کلیدی

توانایی یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی، اینرسی سازمانی

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران.

۲. دانشیار گروه ریاضی (تحقیق در عملیات)، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. (نویسنده مسئول:

## مقدمه

مدیریت دانش یکی از مفاهیم جدید در علم مدیریت است و برای موفقیت سازمان های کنونی یکی از منابع حیاتی به شمار می آید (بلینگر و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱) و یکی از پایه های استقرار مدیریت دانش در سازمان ها یادگیری سازمانی است (بنت و بنت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

حدود نیم قرن از عمر مباحث یادگیری سازمانی می گذرد و در حال حاضر نیز به شکل فزاینده ای در حال رشد است؛ چرا که تغییرات و چالش های فراوان دنیای کنونی ایجاب می کند که سازمانی با قدرت یادگیری و به روز رسانی خود شکل گیرد تا بتواند با تحولات سریع خود را منطبق کند و به موقع به محرک های محیطی پاسخ دهد و با کسب دانش و آگاهی به صورت گسترده و پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهد. همچنین، یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک است (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹).

در پارادایم های جدید کسب و کار بزرگترین امتیاز رقابتی، توان یادگیری است. بر این اساس، سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (حاجی پور و نظرپور کاشانی، ۱۳۸۹).

به عقیده پژوهشگران، برقراری فعالیت های قابلیت یادگیری به افزایش نرخ نوآوری منجر می شود (مان تی لو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). در یک محیط اقتصادی آشفته، نوآوری به عنوان یک استراتژی برای کسب فرصت های جدید و حفاظت از دانش و اطلاعات است (هرملینا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

نوآوری نقش کلیدی در ارایه محصولات منحصر به فرد و خدمات از طریق ایجاد ارزش افزوده دارد (مونتنس و همکاران، ۲۰۰۵). با این حال، نوآوری فعالیت گران قیمت و مخاطره انگیز است، همراه با نتایج مثبت بر عملکرد شرکت، گاهی اوقات می تواند همراه با نتایج منفی باشد، مانند تغییرات سریع محیطی، افزایش هزینه ها، نارضایتی کارمند و یا تغییرات بی جا (جیمنز و سانزوال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱).

## بیان مساله

یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه های درون سازمان تشویق می شوند تا مهارت ها، دانش و اجماع درباره مقصد را توسعه دهند (بولوگا، ۲۰۱۴).

<sup>1</sup> Belinger & esmit

<sup>2</sup> Bannet & Banet

<sup>3</sup> Montalvo

<sup>4</sup> Hurmelinna

<sup>5</sup> Jimenez & Valle

آرجیس و شون (۱۹۷۸) فرایند یادگیری را به سه دسته تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای تقسیم کرده‌اند. از نظر فیگوردو (۲۰۰۲) یادگیری در سازمان‌ها دارای چهار فرایند فرعی اکتساب دانش از بیرون سازمان، اکتساب دانش از درون سازمان، عمومی کردن دانش و به رمز درآوردن و تدوین دانش می‌باشد. چو (۲۰۰۴) اشاره می‌نماید که تسهیل‌کنندگان اصلی یادگیری سازمانی عبارت‌اند از تعامل و ارتباطات بین اعضای گروه، گردش شغلی و تجربه، تعامل و ارتباطات در برگیرنده حالت، جهت و فراوانی جریان اطلاعات بین اعضای گروه می‌باشد و گروه شغلی و تجربه به قابلیت معاوضه و مبادله واقعی مشاغل در بین اعضا اشاره دارد. برخی از پژوهشگران نیز براین نکته تاکید می‌کنند که یادگیری سازمانی جزء اصلی سازمان یادگیرنده است و برای انجام آن عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی، مثل کارآفرینی، نوآوری و آگاهی از بازار و عوامل مربوط به جو سازمانی، مثل ساختار پویا، رهبری تسهیل‌گر، طرح‌ریزی راهبردی غیرمتمرکز و وجود نیروی انسانی دانشگر ضروری به نظر می‌رسد (انگل هارت، ۲۰۰۳). هم چنین نتیجه تحقیقات گذشته، نشان داده است که وجود اطلاعات و دانش، روی یادگیری سازمانی تأثیر مثبت دارد (فتحی، ۱۳۸۹).

یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارآیی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (محمدمدی مقدم، قربانی زاده، & اسلامی، ۱۳۹۱) سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجهند برای اینکه آنها را به رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی توانمند سازیم، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند یادگیری مستلزم آن است که افراد دانشی را که در سازمانشان به دست می‌آورند در رفتارشان به کار بندند یادگیری سه مرحله دارد: شناخت (یادگیری مفاهیم جدید (رفتار) توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های جدید (و عملکرد) انجام کار، به طور واقعی) طبق نظر گاروین، سازمان برای استفاده از فکرهای جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آن‌ها به برنامه‌های عملی، به پنج مهارت نیاز دارد که عبارتند از: حل مسأله، کسب تجربه، یادگیری از تجربه خود و تاریخ، یادگیری از دیگران و انتقال یا اجرا (خانعلیزاده، کردناچی و اصغرفانی، ۱۳۹۲). اصطلاح یادگیری سازمانی ظاهراً اشاره به یادگیری فردی در سازمان دارد، اما یادگیری سازمانی بیشتر اشاره به گروه یا یادگیری سطح سازمانی دارد یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل‌های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروه یاد می‌گیرد تعامل داشته، دانشش را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند به گونه‌ای که ظرفیت ترکیب شده گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به دست آورند (بنت، ۲۰۰۸).

یادگیری در سازمان بر متغیرهای متعدد سازمانی تاثیرگذار می باشد. از جمله این متغیرها نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی می باشد. نوآوری به معنای عملی کردن یک تفکر خلاق است و نوآوری سازمانی کلید موفقیت در سازمان است (دفت، ۱۳۸۹). در حالی که ما در این برهه از زمان به نوآوری در کل فرایندهای سازمان؛ یعنی فرایندهای پشتیبانی، عملیاتی و به خصوص فرایند مدیریتی نیاز داریم و بدون سامان دادن به این فرایندها، عملاً نوآوری محصولی مفید و مؤثر واقع نخواهد شد. وقتی راجع به اهمیت نوآوری و سازوکارهای آن بحث می شود بایستی به این نکته توجه داشت که تنها در یک محیط رقابتی «جهانی» است که می توان درباره این مفاهیم بحث کرد (چانگ، ۲۰۱۱). حالت اصطلاح نوآوری را در یک مفهوم وسیع به عنوان فرایندی برای استفاده از دانش یا اطلاعات مربوط به منظور ایجاد یا معرفی چیزهای تازه و مفید به کاربرد (رضوانی، ۱۳۹۳). سازمان‌های یادگیرنده، عامل نوآوری را درون خود تقویت می کنند و نوآوری نیز تداوم می یابد ولی سازمان‌های موجود ممکن است سازمان‌های یادگیرنده نباشند و تا زمانی که تبدیل به سازمان‌های یادگیرنده نشوند این فرایندها شکل نمی گیرند و نوآوری در فرایندها اتفاق نمی افتد سایوبر و تشریکی (۲۰۰۶).

اهمیت عملکرد کارکنان نیز در سازمان‌ها همیشه مورد توجه بوده است. جوامعی که به پیشرفت، ترقی و تعالی دست یافته اند، توانسته اند نیروها و استعداد های نهفته در افراد را شکوفا سازند. بویژه آندسته از سازمان هایی که به اهمیت و نقش منابع انسانی در بهبود بهره وری پی برده اند، به ارزش و قدرت نیروی کار متعهد آگاهی یافته و منابع مهم و انرژی فراوانی از مدیریت را صرف ایجاد محیطی می کنند که کارکنان بتوانند با حداکثر توان خود، در بهبود عملکرد سهم باشند (کشورشاهی & رستگار، ۱۳۹۰). سازمان های امروزی در محیط های پرتلاطم و نامطمئن فعالیت می کنند و برای موفقیت در چنین شرایطی، استراتژی هایی نظیر کوچک سازی، سازماندهی مجدد و غیره را اتخاذ می کنند تا به این طریق بر چالش ها و عدم اطمینان های موجود فایق آیند (گل پرور، ۱۳۸۷).

سرمایه‌ی فکری، موضوع جدیدی است که به لحاظ نظری در چندساله‌ی اخیر در سطح جهان مطرح شده است؛ اما از آنجایی که منبعی پر ارزش برای سازمان‌ها به حساب می آید، رشد و توسعه‌ی بسیار بالایی داشته است. این منبع نامشهود به عنوان یکی از ارزش‌افزاترین منابع شرکت‌ها می باشد. از این رو، امروزه ضرورت توسعه و مدیریت سرمایه‌ی فکری، به یک الزام جدی در عرصه‌ی کسب و کار تبدیل شده است. به تعبیری ساده شاید بتوان سرمایه‌ی فکری را بسته‌ای دانش‌تشکیل شده از مجموعه منابعی نامشهود و پنهان، اصول، فرهنگ، الگوهای رفتاری، قابلیت، شایستگی‌ها، ساختارها، ارتباطات، فرآیندها و پردازش‌های منتج از دانش، به حساب آورد. اساس دانش برپایه‌ی برداشت‌های ذهنی استوار است. سرمایه فکری دارای سه جزء اساسی وابسته بهم می باشد (رامیرز و دیگران، ۲۰۰۷): سرمایه انسانی؛ سرمایه انسانی نشان دهنده موجودی دانش افراد است (بونتیس و دیگران به نقل از قلیچ خانی و مشبکی، ۱۳۸۵). این سرمایه متحرک است و به سازمان خاصی تعلق ندارد زیرا کارکنان مالکان سرمایه انسانی محسوب می شوند. سرمایه انسانی بعنوان دانش ترکیبی، مهارت تجربه و توانایی تک تک

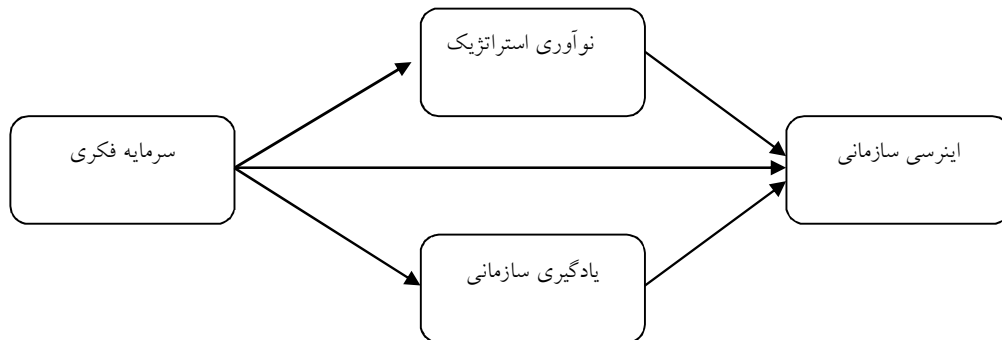
کارکنان تعریف می شود (مک گیل، ۲۰۰۶). سرمایه ساختاری: سرمایه انسانی شامل همه ذخایر غیر انسانی سازمان می باشد (رز به نقل از قلیچ خانی و مشبکی، ۱۳۸۵) و شامل نرم افزارهای اختصاصی، برنامه های کامپیوتری، پایگاه داده، ساختار سازمانی، حق ثبت و بهره برداری، مارک تجاری و دارایی های مشابه می باشد که بهره وری سازمان را حمایت می کند (مک گیل، ۲۰۰۶). سرمایه رابطه ای / ارباب رجوع: سرمایه رابطه ای ارزشی است که ارباب رجوعان برای سازمان قائل هستند و بوسیله ارتباطات بین سازمان و ارباب رجوعان شکل می گیرد (مک گیل، ۲۰۰۶).

نظام اداری بی هیچ تردیدی مهمترین نظام سیاسی هر کشور است به نحوی که هر گونه پیشرفت و توسعه جامعه منوط به عملکرد سالم و سازگار این نظام است. یکی از انتقادهای که به نظام اداری کشور وارد بوده است عدم انطباق پذیری این سازمانها با تغییر و تحولات محیطی است. امروزه در

سیاستگذاری ها و خط مشی گذاری های سازمانی در بخش عمومی در ایران مشاهده می شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به یک قانون یا اصل تبدیل شده است. به همین خاطر است که در بخش عمومی ها پدیده ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان پذیر نباشند یا به وسیله نیروهای خارجی تغییر کند. این عدم انطباق پذیری ریشه در سکون و بی تحرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد. اصل اینرسی در فیزیک بیان می کند، هرگاه بر جسمی نیرویی وارد نشود یا برآیند نیروهای وارد بر آن صفر باشد، اگر جسم در حال سکون باشد همواره ساکن و اگر در حال حرکت است به حرکت مستقیم و یکنواخت خود ادامه خواهد داد. تغییرات در مسیر تنها زمانی اتفاق می افتند که اشیا به وسیله نیروهای بیرونی منقطع شوند. این بدین معنی است که هر تغییری در اینرسی به وسیله نیروهای خارجی ایجاد می شود. سازمانهای دولتی در ایران همواره با این انتقاد رو به رو هستند که چرا از روشها و رویه های بسیار تکراری در انجام امور مربوطه استفاده می کنند و دچار یک نوع سکون و بی تحرکی هستند. سازمانها اغلب برای صرفه جویی در زمان و پرهیز از ریسک، از رویکردهای حل مسئله روتین استفاده می کنند. دلیل و منشا ایجاد دانش ایستا و تجارب منسوخ شده گذشته در نتیجه استفاده از همین راه حلهای تکراری و رویکردهای قدیمی است. (مرادی و همکاران، ۲۰۲۱).

با توجه به مطالب ذکر شده و اهمیت متغیر یادگیری سازمانی و تاثیری که این متغیر بر نوآوری استراتژیک و اینرسی سازمانی دارد در این پژوهش قصد داریم تا به بررسی تاثیر توانایی یادگیری سازمانی و نوآوری استراتژیک و اینرسی سازمانی بپردازیم که این پژوهش به صورت موردی در شعب بانک ملی تهران انجام می پذیرد. مساله اصلی که در این پژوهش که قصد پاسخگویی به آنرا داریم این است که آیا نقش نوآوری استراتژیک و یادگیری سازمانی در رابطه بین سرمایه فکری و اینرسی سازمانی (مطالعه موردی: بانک ملی ایران) تاثیرگذار است یا خیر؟

در این تحقیق جهت بررسی تاثیر توانایی سرمایه فکری بر یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی و اینرسی سازمانی از مدل ارائه شده توسط مرادی و همکاران (۲۰۲۱) استفاده شده است. مدل وی به صورت زیر می‌باشد و در ادامه مدل، فرضیات برگرفته از مدل ارائه خواهد شد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: مرادی، جعفری، دورباش، میرزایی، ۲۰۲۱)

### پیشینه تحقیق

- جیانگ و یانگ (۲۰۲۲) در مقاله خود تحت عنوان تاثیر انطباق استراتژیک، یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری شرکت به این موضوع می‌پردازند که نتایج مختلط گزارش شده برای انطباق استراتژیک تأیید می‌کند که هنوز درک یکپارچه‌ای از چگونگی تأثیر انطباق استراتژیک بر عملکرد نوآوری شرکت وجود ندارد. این مطالعه با ادغام ادبیات انطباق نهادی و چگونگی تأثیر انطباق استراتژیک بر عملکرد نوآورانه شرکت را بررسی می‌کند. بر اساس یک بررسی از ۲۹۱ شرکت تولیدی در چین، نتایج تجربی نشان می‌دهد که انطباق استراتژیک یک اثر U شکل معکوس بر عملکرد نوآورانه. علاوه بر این، متوجه می‌شویم که سطوح بالاتر رسمی‌سازی ساختاری، رابطه بین انطباق استراتژیک و بعد یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند.

- مرادی و جعفری (۲۰۲۱) در مقاله خود تحت عنوان تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری مدل کسب و کار، نوآوری باز و عملکرد شرکت به این موضوع می‌پردازند که طراحی مدل کسب و کار به منبعی ضروری برای نوآوری شرکت در دنیای رقابتی کنونی تبدیل می‌شود. نوآوری مدل کسب و کار به ایجاد یا اختراع مجدد مدل‌های کسب و کار موجود با طراحی سیستم‌های خلق ارزش جدید، پیشنهاد ارزش‌های پیشنهادی جدید و ایجاد مکانیسم‌های جذب ارزش اصلی اشاره دارد. با این حال، برای اتخاذ مدل کسب و کار نوآورانه در هر سازمان، اینرسی برای تغییر یک مانع اساسی است و نقش آن به طور کامل بررسی نشده است. هدف این مطالعه بررسی تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری باز، نوآوری مدل کسب و کار و عملکرد شرکت است. با استفاده از پیمایش به عنوان مدل تحقیق، داده‌های ۱۶۰ شرکت فعال در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران جمع‌آوری شد. این شرکت‌ها به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند. فرضیه‌ها با استفاده از تکنیک مدل‌سازی

معادلات ساختاری از طریق نرم افزار SmartPLS مورد آزمون قرار گرفتند. بر اساس یافته ها، اینرسی سازمانی با نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز رابطه منفی دارد. اگرچه، نوآوری مدل کسب و کار و نوآوری باز تأثیر مثبتی بر عملکرد دارند.

- پویان (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی اثرات یادگیری سازمانی بر روی نوآوری پرداخت او در پژوهش خود به این نتیجه رسد که یادگیری سازمانی دارای اثرات مثبت و مستقیمی بر روی عملکرد نوآوری در سازمان می باشد بدین ترتیب که یادگیری سازمانی با توسعه قابلیت های دانش جدید عملکرد سازمانی را افزایش می دهد.
- چانگ (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان قابلیت های یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی: نقش واسطه دانش به بررسی و تحلیل رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری پرداخت نتایج نشان داد که قابلیت های یادگیری سازمانی بطور مثبت و معناداری با نوآوری سازمانی ارتباط دارند به بیان دیگر قابلیت یادگیری سازمانی یکی از عوامل اساسی و حیاتی و همچنین تسهیل گر برای سازمان محسوب می شود که منجر به رشد و نوآوری می گردد؛ بنابراین گسترش فرهنگ یادگیری در بین اعضای سازمان منجر به تولید و حفظ سیستم های دانشی می شود.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر گردآوری داده ها، تحقیقی توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری عبارتست از گروهی از افراد یا اشیاء (آزمودنی ها)، در یک مقیاس جغرافیایی مشخص که در خاصیت یا ویژگی های مورد تحقیق مشترک می باشند و با هدف و موضوع تحقیق ارتباط دارند. با توجه به آنچه گفتیم، جامعه این تحقیق ۴۱۸ نفر از مدیران شعب بانک ملی شهر تهران هستند. حجم نمونه در این تحقیق برابر است با ۲۰۰ نفر از مدیران شعب بانک ملی در مناطق ۵ گانه تهران که با توجه به روش نمونه گیری خوشه ای تعداد ۴۰ پرسشنامه در هر یک از مناطق شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز بطور تصادفی توزیع خواهد شد.

### تجزیه و تحلیل داده ها

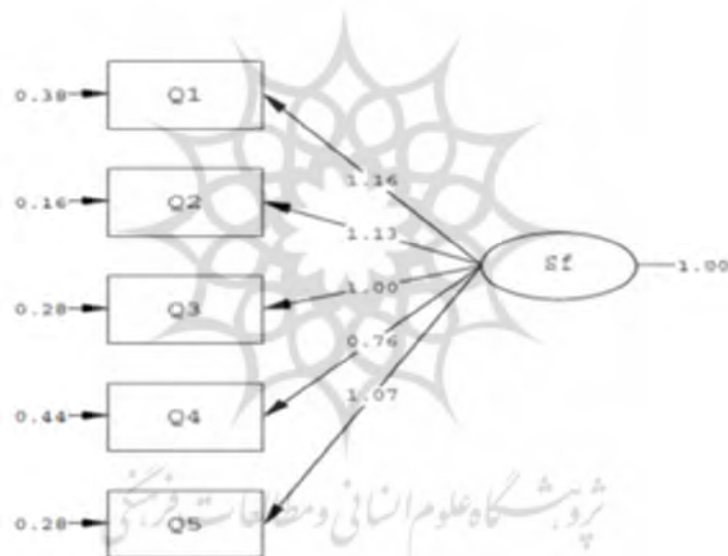
داده های لازم برای تحقیق حاضر از پرسشنامه ای که اعتبار آن (همانطور که در فصل سوم ذکر شد) مورد آزمون قرار گرفته شده بود، جمع آوری شده است. محقق از پرسشنامه ای مشتمل بر ۲۱ سؤال که تمامی سئوالات به صورت طیف پنج گزینه ای لیکرت می باشند برای جمع آوری داده ها استفاده کرده است. این داده ها توسط نرم افزار LISREL تجزیه و تحلیل شده و در این فصل تجزیه و تحلیل های صورت گرفته به منظور رد یا تایید فرضیه های تحقیق ارائه شده است. در تحقیق حاضر پس از رسم مدل تحلیلی تحقیق بر اساس داده ها توسط برنامه Path diagram با اجرای برنامه پریس از نرم افزار لیزرل مدل اندازه گیری بدست آمده است که در این مدل با استفاده از ضرایب B و استفاده از تست t فرضیه ها

مورد آزمون قرار گرفته اند. ضمناً شاخص های برازندگی مدل نیز بطور خودکار با اجرای برنامه پریس برای مدل مورد نظر محاسبه شده است (دلور، ۱۳۸۶: ۱۶۳).

با توجه به معادلات ارائه شده و حل این معادلات به روش حداکثر درستنمایی<sup>۶</sup> مقدار هر یک از ضرایب در شکل ها و تفسیر هر یک از ضرایب در جداول بعد آمده است.

### الف) مدل اندازه گیری متغیر برونزا

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم مدیریت دانش نشان داد که مدل اندازه گیری سرمایه فکری مناسب و کلیه اعداد و پارامتر های مدل معنادار است. شاخصهای تناسب مدل اندازه گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری سرمایه فکری است.



شکل ۲ مدل اندازه گیری متغیر برونزا

### ب) مدل اندازه گیری متغیر درون زا

نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نوآوی استراتژیک و یادگیری و اینرسی نشان داد که مدل اندازه گیری متغیرهای درون زا و کلیه اعداد و پارامتر های مدل معنادار است. شاخصهای تناسب مدل اندازه گیری به شرح زیر است که نشانگر مناسب بودن مدل اندازه گیری نوآوی استراتژیک و یادگیری و اینرسی است.

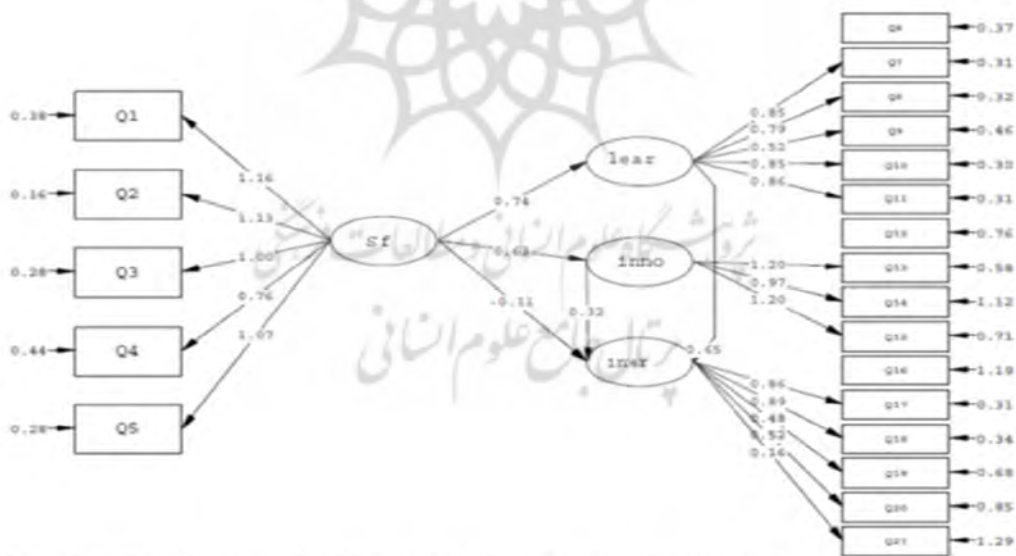
<sup>۶</sup>-Maximum likelihood





Chi-Square=19812.80, df=184, P-value=0.00000, RMSEA=0.027

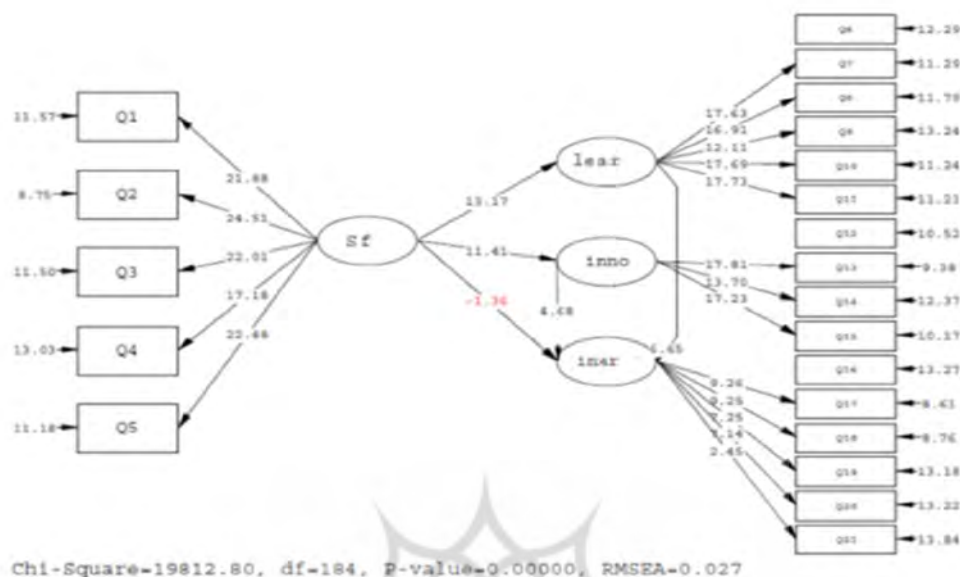
شکل ۳ مدل اندازه گیری متغیر درون زا



Chi-Square=19812.80, df=184, P-value=0.00000, RMSEA=0.027

شکل ۴ مقدار تخمین زده شده هر یک از ضرایب مسیر

همچنین به منظور ارزیابی معنی داری هر یک از ضرایب از آزمون T استفاده شده است که مقادیر این آزمون در شکل ۴-۸ آورده شده است.



شکل ۵- مقدار آماره t برای هر یک از ضرایب

### برآورد مدل و ارزشیابی برازندگی

یک مدل معادلات ساختاری، در واقع یک ساختار علی مشخص شده بین مجموعه ای از سازه های مشاهده‌ناپذیر است که هر یک توسط مجموعه ای از نشانگرها (متغیرهای مشاهده شده) اندازه گیری می شود و می توان آن را از لحاظ برازش در یک جامعه بخصوص آزمود.

یک مدل کامل معادلات ساختاری شامل دو مولفه است:

الف) یک مدل ساختاری که ساختار علی مفروض بین متغیرهای مکنون (سازه های نظری که به شکل مستقیم قابل مشاهده نیستند) را مشخص می نماید.

ب) یک مدل اندازه گیری که روابط بین متغیر های اندازه گیری شده یا نشانگرها (متغیرهایی که به شکل مستقیم قابل مشاهده هستند) و متغیرهای مکنون را که برای آنها برآورد تقریبی به کار می رود، تعریف می کند (هومن، ۱۳۸۴: ۳۴).

ابتدا داده های گروه نمونه به ماتریس همبستگی یا کوواریانس تبدیل می شود و بوسیله یک سری از معادلات رگرسیون توصیف می گردد، حال می توان مدل را به منظور بررسی برازش آن در جامعه ای که نمونه از آن بیرون آمده است، تحلیل کرد. این تحلیل، برآوردهایی از پارامتر آن مدل (ضرایب مسیر و جمله های خطا) و چندین اندازه برای برازندگی آن را با داده های نمونه به دست می دهد. وقتی که یک مدل دقیقاً مشخص شد و برآورد و آزمون آن امکان پذیر گردید، در این

صورت برای ارزشیابی برازندگی های آن شاخص های متعددی وجود دارد که مهمترین آنها به گونه خلاصه در زیر شرح داده می شود: نخست شاخص کای دو برای آزمون این فرضیه که مدل مورد نظر در جامعه موجه است، محاسبه می شود. مقدار کای دو برای مدل مورد نظر برابر  $۱۶۹۷۴/۳۱$  می باشد که حاکی از موجه بودن مدل مورد نظر در جامعه آماری است. شاخص های دیگر برازندگی مدل در جدول ۱- آورده شده است:

جدول ۱- شاخص های برازندگی مدل پژوهش

شاخص برازش	Macro	مقادیر استاندارد	مقادیر برآورد شده
درجه آزادی	Degrees of Freedom	-----	۱۸۴
کای اسکوئر	Chi-Square	به دلیل وابستگی به حجم نمونه مقادیر متفاوت می باشد	۱۹۸۱۲/۸۰
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۰۲۷

RMSEA: جذر برآورد واریانس خطای تقریب می باشد که بصورت اعشاری گزارش می شود. شاخص RMSEA برای مدل های خوب برابر ۰/۰۸ و یا کمتر است. مدلهایی که RMSEA آنها ۰/۱ یا بیشتر است برازش ضعیفی دارند.

### نتایج تحقیق

مستند به متن پایان نامه و نیز تحلیل های صورت گرفته در متن پایان نامه نتایج زیر در ارتباط با موضوع ارائه گردیده است. حجم نمونه این تحقیق با توجه به فرمول کوکران (از آنجایی که جامعه آماری برابر با ۴۸۱ نفر است) ۲۰۰ نفر تعیین شد که با توجه به روش نمونه گیری خوشه ای تعداد ۴۰ پرسشنامه در هر یک از مناطق شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز بطور تصادفی توزیع شد. در مورد روش جمع آوری اطلاعات این پژوهش می توان گفت از روش اسنادی (کتابخانه ای) استفاده شده است؛ بدین ترتیب که با مراجعه به کتب مربوطه، مقالات مورد تایید و جستجوهای اینترنتی مقالات پایگاه های مختلف، اطلاعات مورد نظر جمع آوری شد و در مرحله بعدی از پرسشنامه های استاندارد جهت جمع آوری نظرات مدیران شعب بانک ملی شهر تهران استفاده شد که پایایی و روایی این پرسشنامه ها مورد بررسی و تایید قرار گرفت و در پایان به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد

تحلیل نتایج در مورد فرضیه اول

سرمایه فکری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اینرسی سازمان ندارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۹، این فرضیه با مقدار ضریب ساختاری ۰/۱۱ - و آماره  $t$ ، ۱/۳۶- مورد تأیید قرار نگرفته است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات مرلو و آه (۲۰۰۹) و حدادیان و دیگران (۲۰۱۴) یکسان نمی باشد.

تحلیل نتایج فرضیه دوم

یادگیری سازمانی دارای نقش میانجی است که تأثیر مثبتی بر رابطه بین سرمایه فکری و اینرسی سازمانی دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۱۰، این فرضیه با مقدار ضرایب ساختاری ۰/۷۴ و ۰/۶۵ و آماره  $t$ ، ۱۳/۱۷ و ۶/۶۵ مورد تأیید قرار گرفته است. سرمایه فکری، به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید، استراتژی نظام مند و فرایندهای تعریف، دستیابی، انتقال و به کار گیری اطلاعات و دانش از سوی افراد سازمان هاست که موجب ایجاد نوآوری، توانایی رقابت و ارتقای بهره وری می شود و ضمن کمک به حل مشکل، تصمیم گیری، برنامه ریزی استراتژیک، یادگیری پویا و ... از زوال داراییهای ذهنی جلوگیری می کند و به آگاهی سازمان می افزاید و انعطاف پذیری سازمان را افزایش می دهد (داوس، ۱۳۷۶: ۲۵). نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دهقانی (۱۳۹۳)، سابرامانیا (۲۰۱۰) و حدادیان و دیگران (۲۰۱۴) یکسان می باشد.

تحلیل نتایج فرضیه سوم

سرمایه فکری تأثیر مثبت و قابل توجهی در یادگیری سازمانی دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۱۱، این فرضیه با مقدار ضریب ساختاری ۰/۷۴ و آماره  $t$ ، ۱۳/۱۷ مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دهقانی (۱۳۹۳)، سابرامانیا (۲۰۱۰) و حدادیان و دیگران (۲۰۱۴) یکسان می باشد.

تحلیل نتایج فرضیه چهارم

یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اینرسی سازمانی دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۱۲، این فرضیه با مقدار ضریب برآورد شده ۰/۶۵ و آماره  $t$ ، ۶/۶۵ مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج به دست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دهقانی (۱۳۹۳)، سابرامانیا (۲۰۱۰) و حدادیان و دیگران (۲۰۱۴) یکسان می باشد.

تحلیل نتایج فرضیه پنجم

نوآوری دارای نقش میانجی است که تأثیر مثبتی بر رابطه بین سرمایه فکری و اینرسی سازمانی دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۱۳، این فرضیه با مقدار ضریب برآورد شده ۰/۶۳ و ۰/۳۲ و آماره t، ۱۱/۴۱ و ۴/۶۸ مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دهقانی (۱۳۹۳) و تی سیتو سو (۲۰۱۰) یکسان می باشد.

تحلیل نتایج فرضیه ششم

سرمایه فکری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر نوآوری دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۱۴، این فرضیه با مقدار ضریب برآورد شده ۰/۶۳ و آماره t، ۱۱/۴۳ مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دهقانی (۱۳۹۳) و تی سیتو سو (۲۰۱۰) یکسان می باشد.

تحلیل نتایج فرضیه هفتم

نوآوری تأثیر مثبت و قابل توجهی بر اینرسی سازمان دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده در فصل چهارم و جدول ۴-۱۵، این فرضیه با مقدار ضریب برآورد شده ۰/۳۲ و آماره t، ۴/۶۸ مورد تأیید قرار گرفته است. نتایج بدست آمده در این تحقیق با نتایج تحقیقات دهقانی (۱۳۹۳) و تی سیتو سو (۲۰۱۰) یکسان می باشد.

پیشنهادات

رقابت پذیری بانک های تجاری در بازار خدمات بین المللی بانکی، علاوه بر بسیاری از عوامل موثر، در بازار گرایبی به عنوان یک عامل مهم و استراتژیک محسوب می شود. به عبارت دیگر بانک های تجاری کشور بایستی ویژگی های بازارهای خدمات بانکی در عرصه داخلی و بین المللی، خصوصیات و نیازهای مشتریان و عملکرد رقبای این بازارها را به دقت شناسایی نموده و الزامات مورد نیاز برای رقابت در این بازارها را به گونه ای در سیستم سازمانی خود فراهم سازند که رقابت پذیری خویش را رقم بزنند.

۱- با توجه به توانمندیهای یادگیری سازمانی که در بانک مورد مطالعه وجود دارد، با استفاده بهینه از آنها، می توان از سرمایه فکری موجود استفاده بهینه نمود

۲- با توجه به موضوع فوق، خلق نوآوری ها و تعهد به کیفیت و تعهد و معرفی آن به مشتریان در کنار به کارگیری آخرین فن آوری های روز دنیا در زمینه بانکداری می تواند توان نوآوری را در بانک ملی افزایش دهد.

۳- برگزاری کارگاه های آموزشی و دوره های ضمن خدمت برای کارشناسان بانک در راستای خلق نوآوری ها و مدیریت تغییر بسیار مثر خواهد بود. از سوی دیگر اعزام کارشناسان واحد بین الملل به کشورهایی پیشرو و بررسی ساز و کار

های آن می تواند در این ارتباط راهگشا باشد. لذا واحد منابع انسانی و توسعه در بانک ملی باید به این مهم همت گماشته و با ترسیم راه و چشم انداز ها رسیدن به این امر را تسهیل نماید.

### منابع

- احمدیان، ع.، شکاری، ح. و افشاری، م. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رکود دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی در مراکز آموزش عالی یزد. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳۱-۱۵۴.
- آذر، ع؛ مومنی، م. (۱۳۹۱). آمار و کاربرد آن در مدیریت (جلد اول). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- خانعلیزاده، ر. و کردنائیچ، ا. و فانی، ع. و مشبکی، ا. (۱۳۹۲). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲۱-۴۷.
- خورشید، ص.؛ پاشازاده، ع. (۱۳۹۳). اثر سبک رهبری تحول آفرین بر قابلیت یادگیری سازمانی با ملاحظه نقش میانجی هوش سازمانی. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۱-۳۷.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۹). «روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی». انتشارات بازتاب، تهران.
- حافظ نیا، محمدرضا. (۱۳۸۲). «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی». انتشارات سمت، تهران.
- داوری، علی. رضازاده، آر.ش. (۱۳۹۳). «مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS». انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- دانایی فرد، ح. الوانی، س م و آذر، ع. (۱۳۹۲). «روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع». انتشارات صفار.
- دفت، ر. (۱۳۸۹). مبانی تئوری و طراحی سازمان» ف ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. چاپ پنجم، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران.
- رضوانی، ح. (۱۳۹۳). ارائه الگویی برای گونه شناسی انواع نوآوری سازمانی. فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، سال هفتم، شماره ۳۶، ۱۲۶.
- صحت، س. مظلومی، ن. فخمی محمدپور، ح. (۱۳۹۴). رابطه بین نوآوری سازمانی و مزیت رقابتی در شرکت های بیمه. ۳۰، ۲، ۱-۳۴.
- فتحی، ر. (۱۳۸۹). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۳۹-۴۹.

- کشورشاهی، م. و رستگار، م. (۱۳۹۰). ارتباط ابعاد ارزش ویژه برند و عملکرد شرکت های بیمه. دومین کنفرانس بین المللی بازاریابی خدمات مالی.
- محمدی مقدم، ی. و قربانی زاده و. و اسلامی، آ. (۱۳۹۱). اهمیت یادگیری سازمانی در پویایی دانش آفرینی سازمانی. نشریه علمی-ترویجی، ۱-۲۴.
- گل پرور، م. (۱۳۸۷). فرا تحلیلی بر رابطه بین ابعاد تعهد سازمانی با جایگزین های شغلی، میل به ماندن و تمایل به ترک خدمت. تهران: دوماهنامه علمی پژوهشی دانشگاه شاهد.

### منابع لاتین

- Arora, A. (۲۰۱۲). *The Learning Organization Emerald Article: The "Organization" As An Interdisciplinary Learning Zone: Using A Strategic Game To Integrate Learning About Supply Chain Management And Advertising. Journal Is Available At.*
- Bologa, R. (۲۰۱۴). *Organizational Learning Networks That Can Increase The Productivity Of IT Consulting Companies. A Case Study For ERP Consultants. Expert Systems With Applications Journal Homepage: Www.Elsevier.Com/Locate/Eswa, و ۱۳۷-۱۲۶*
- Adair, J. (2002). "Effective strategic leadership". London. Macmillan. Publishing.
- Crossan, C & Vera, D. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". *Academy of Management Review*. 29, PP:222-240. 7.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4): 996-1010.
- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2): 423-454.
- Denison, D and Neale, W. (2000). "Denison organizational culture survey: facilitator guide, published by Denison consulting, LLC, Ann Arbor, MI: Aviat.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, New York, NY.
- Macmillan Crossan, C, & vera, D. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". *Academy of Management Review*, 29, PP:222-240.
- Minvielle, E & et al. (2008). "Assessing organizational performance in Intensive care units: A French experience". *Journal of Critical Care*, 23, PP:236- 244.
- Senge, P.M. (1990). "The leader's new work: Building learning organization". *Sloan management Review*. Fall: PP: 7-23.

- O'Dwyer, M., Gilmore, A. & Carson, D. (2009). Commentary- Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1): 46-61.
- OECD, (2005). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. Paris.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz – Valle, Raquel, Hernandez-Espallardo, Miguel, (2008), **Fostering Innovation: The role of market orientation and organizational learning**, *European Journal of Innovation Management*, 11(3), pp 389-412.
- Lee, V.H., Ooi, K.B., Chong, A.Y.L. & Seow, C. (۲۰۱۳). Creating Technological Innovation via Green Supply Chain Management: An Empirical Analysis, *Expert Systems with Applications*, 41(16): 6983-6994.
- Lin, C.Y. and Chen, M.Y., 2010. Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), pp.115-132
- Camps, J., & Luna-Arocas, R. (2012). A matter of learning: How humanresources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1–21.
- Camps, J., Alegre, J., & Torres, F. (2011). Towards a methodology to assessorganizational learning capability: A study among faculty members. *Inter-national Journal of Manpower*, 32(5/6), 687–703.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learn-ing capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizationalknowledge: Towards the integration of two approaches. *Management Learn-ing*, 36(1), 49–68.
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245.
- Jimens, J.D. and Sanz Valle, R., 2011. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), pp. 408–417.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 63-74.
- Kuczarski, T. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it, *Journal of Consumer Marketing*, 20(6): 536- 541.
- Kuczarski, T. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it, *Journal of Consumer Marketing*, 20(6): 536- 541.
- OCDE/EUROSTAT. (1997). The measurement of scientific and technologicalactivities. Proposed guidelines for colleting and interpreting technologicaldata. In *Oslo manual*. Paris: OCDE.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Orga-nizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Chang, T.-C. (۲۰۱۱). “Performance Implication Of Knowledge Management Processes: Examining The Role Of Infrastructure Capability And Business Strategy”. *Journal Of Expert Systems With Applications*.



- Gomes, G., & Wojahn, R. (۲۰۱۶). *Organizational Learning Capability, Innovation And Performance Study In Small And Medium-Sized Enterprises (SMES)*. *Revista De Administração*, ۱۳-۱.
- Pham, N. (۲۰۱۲). *Facilitators of Organizational Learning In Design*. *Journal Is Available At [www.emeraldinsight.com/6474-0969.htm](http://www.emeraldinsight.com/6474-0969.htm)*, ۱۸۶-۲۰۳.
- Sauberen, T., & Tshirky, H. (۲۰۰۶). *Structured Creativity Formulationg An Innovation Strategy*. *Newyork Ny: Palgrave Mc Milan*.

