

## چکیده

هدف تحقیق حاضر، انجام یک مطالعه تجربی در بخش خدمات (بانک پارسیان) به منظور بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی و رابطه آنها با رضایت مشتری است که از مدل پانتواکیز و بورتنا (۲۰۱۳) استفاده شده است. در این مدل رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری با توجه به نقش میانجی رضایت شغلی بررسی می‌شود. برای بررسی تحقیق نمونه‌ای شامل ۲۳۴ نفر به صورت خوشه‌ای تصادفی از کارکنان شعب بانک پارسیان در شهر تهران انتخاب شد. ابزار گردآوری داده پرسش‌نامه استاندارد با ۲۱ سوال که روایی و پایایی آن تایید و بین جامعه آماری توزیع شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی چون فراوانی و درصد فراوانی؛ در سطح آمار استنباطی از روش‌های همبستگی، مدل معادلات ساختاری، تحلیل مسیر انجام شده است؛ که برای این منظور از نرم افزارهای spss و lisrel استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل از وجود ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری و رضایت شغلی حکایت دارد. به طور کلی، توانایی بانک پارسیان برای راضی کردن مشتریان خود به طور مستقیم و غیر مستقیم، از طریق توانایی مستمر موثر و کارآمد کارکنان بانک و رضایت شغلی کارکنان در ارتباط است ( $p < 0.05$ ).

## کلیدواژه:

فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت مشتری و رضایت شغلی

## رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری: نقش میانجی‌گری رضایت شغلی

دکتر مهدی حقیقی کفاش

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت علامه طباطبایی

دکتر زهره دهدشتی شاهرخ

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت علامه طباطبایی

حسن غریبی (نویسنده مسئول)

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی علامه طباطبایی

hasan.gharibi7@gmail.com

## مقدمه

امروزه در بسیاری از کشورها سهم مهمی از تولید ناخالص ملی مربوط به بخش خدمات است. با افزایش تعداد سازمان‌های خدماتی و پیرو آن رقابت فزاینده، همچنین تغییر بی‌وقفه و مداوم سلیقه‌های مشتریان و بالا رفتن سطح انتظارات آنها، بزرگترین چالشی که این سازمانها با آن مواجه هستند، حفظ و ایجاد مزیت رقابتی است (آواد و آگتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). همچنین مدیران امروز با سازمانهایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمانهای گذشته ندارند. یکی از ویژگیهای اساسی سازمانهای جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است (رضایی‌ایبانه، ۱۳۸۹). حاکمیت فرهنگ یادگیری ضعیف در سازمان موجب می‌شود که کارکنان به رویه‌های موجود عادت نموده و تمایل خود را برای نوآوری و خلق ایده‌های جدید از دست بدهند و یا موجب ترس کارکنان از تسهیم دانش خود با دیگران می‌شود. از طرفی دیگر مهارت شغلی و رضایت داشتن از شغل اثر مثبتی بر رفتار کارمندان و رضایت مشتری دارد. اما به طور کلی موفقیت یک سازمان صرفاً به سطح فعلی مهارتها، تواناییها و دانش کارکنان بستگی

ندارد، بلکه به توانایی آنها در بهبود بخشیدن خودشان بر اساس یک مبنای مداوم و مستمر بستگی دارد (سامرویل و مکنل<sup>۲</sup>،



۲۰۰۴). یادگیری تنها منبع تجدیدناپذیر در سازمانها است. رقبا به منابع دیگر از قبیل سرمایه، نیروی انسانی، نیروی کار، مواد خام و فناوری دسترسی دارند اما کسی نمی‌تواند توانایی یادگیری سازمانی را بخرد، تکرار کند و یا مهندسی معکوس نماید (عباسپور، ۱۳۸۸). بنابراین سازمان‌ها برای رسیدن به یادگیری، سازمان باید دارای نوعی فرهنگ یادگیری باشد که از آن طریق بتواند فرآیند یادگیری در سازمانها را با سهولت بیشتری انجام دهد. چرا که سازمانهای موفق آینده سازمانهایی هستند که وجود یک فرهنگ یادگیری را در خود بپذیرند (پانتواکیز و بورتتا، ۲۰۱۳).

## ۱. ادبیات نظری تحقیق

### ۱.۱. مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی

فرهنگ سازمانی سازمان‌های یادگیرنده، فرهنگی است که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود و عوامل مانع یادگیری در آن تحمل نمی‌شود (پریویت، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، فرهنگ یادگیری، فرهنگ مشوق تجربه است که در آن کارکنان تشویق می‌شوند در خلق ایده‌های جدید بکوشند و به طور مستمر فرایندهای کاری را بهبود بخشند (گاه، ۱۹۹۷). در فرهنگ یادگیری سعی می‌شود، اعتماد عمومی در سراسر سازمان گسترش یابد (تولبرت، مک لین، مایرز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). فرهنگ پشتیبان یادگیری، جو اعتماد<sup>۳</sup> را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن افراد آزادانه نظرات خود را بیان می‌کنند و از طریق گفتگو، در مدل‌های ذهنی و دانش یکدیگر سهیم می‌شوند و ترسی از تنبیه ندارند (پریویت، ۲۰۰۳؛ سنگه، ۱۹۹۰). در عصر صنعتی، کارهایی مثل مطالعه مجله و کتاب و بحث گروهی در سلف سرویس، کار واقعی حساب نمی‌شد؛ اما امروزه این کارها را در انتقال دانش، مفید می‌دانند (پریویت، ۲۰۰۳).

به طور کلی فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ تساوی<sup>۴</sup> است که در آن برای تسهیل بهبود مستمر و تطابق با تغییرات محیطی، نرم‌ها، نمادها و اعتقادات خاصی تعریف شده است. یکی از راه‌های اصلی ایجاد فرهنگ تساوی، شناسایی و پاداش است که موجب افزایش و تقویت رفتارهای مربوط به تساوی در سازمان می‌شود. هر فردی در چنین فرهنگی احساس با ارزش بودن می‌کند؛ مدیران احساسات خود را به کارکنان و آنها نیز به مشتریان منتقل می‌کنند (جیمز، ۲۰۰۳). ین هسیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) به این عقیده است که هدف از فرهنگ یادگیری سازمانی مبادله دانش با ارزش در جهت هدایت به سوی نوآوری، بهبود عملکرد و تقویت رقابت پذیری سازمان است (هسیو، ۲۰۰۹).

### ۲.۱. ابعاد هفت‌گانه فرهنگ یادگیری سازمانی

ابعاد فرهنگ یادگیری سازمانی در این تحقیق از مطالعات واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) گرفته شده‌اند:

- ۱- ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری در بین اعضای سازمان؛ سازمان سیستم‌هایی با تکنولوژی بالا و پایین جهت تسهیم یادگیری (از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها، همایش‌ها) به منظور توفیق در دستیابی به اطلاعات و دانش، نگهداری و انتقال آنها به کار می‌برند
- ۲- توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی<sup>۵</sup>؛ کارکنان برای رسیدن به یک بینش مشترک عقاید هم را می‌پذیرند و تکمیل می‌کنند و از یکدیگر بازخورد می‌گیرند.
- ۳- ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر<sup>۶</sup>؛ یادگیری یک فعالیت مستمر در هنگام کار از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش، رشد و ارتقای افراد، در نظر گرفته می‌شود.
- ۴- مرتبط ساختن سازمان با محیط خود<sup>۷</sup>؛ کارکنان تشویق می‌شوند که فعالیت‌هایشان را با محیط داخلی و خارجی سازمان‌شان ارتباط دهند. و با استفاده از تغییرات محیط و پیرامونشان کارشان را تنظیم می‌کنند.



۵- تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی در سازمان<sup>۱۱</sup>: تلاش سازمان در جهت استفاده از گروه‌ها برای دستیابی به روش‌های متنوع سازماندهی می‌شود. در گروه‌ها روحیه همکاری افراد با هم و مشارکت آنها با هم فرهنگ سازی می‌شود.

۶- فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری<sup>۱۲</sup>: مدل رهبران از یادگیری حمایت و پشتیبانی می‌کند، رهبران به طور استراتژیکی یادگیری را برای بهبود و توسعه کسب و کار به کار می‌برند (واتکینز و مارسیک، ۲۰۰۳).

۷- بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان<sup>۱۳</sup>: افراد مهارت‌های استدلال سازنده را برای ابراز عقاید، توانایی گوش کردن و گفتگو و مباحثه با افراد دیگر را می‌آموزند.

### ۳.۱.۱. رضایت مشتری

هنگام مرور ادبیات رضایت مشتری ما با دو رویکرد روبرو می‌شویم:

رویکرد اول: رضایت حالتی است که پس از مصرف محصول یا استفاده از خدمت، برای مشتری حاصل می‌شود. رویکرد دوم: رضایت به عنوان فرآیند درک و ارزیابی مشتری از تجربه منصف محصول یا استفاده از خدمت تعریف می‌شود (کاوسی، سقای، ۱۳۸۸). محققان نو اندیش اعتقاد دارند که رضایت مشتری تنها به انتظارات آنان بر نمی‌گردد، بلکه توجه به نیازهای او، به ویژه نیازهای اساسی مانند احترام، و عدالت اهمیت دارد؛ زیرا نیازها با انتظارات فرق دارند. آگاهانه، مشخص، کوتاه‌مدت و سطحی هستند؛ در حالی که نیازها تا زمانی که فعال نشده‌اند، ناآگاهانه، کلی، عمیق و درازمدت هستند. بنابراین رضایت‌مندی مشتری، یعنی تامین کامل نیازها و خواسته‌های او درست در همان زمان و با همان روشی که او می‌خواهد (صفاری‌نژاد و رحیمی، ۱۳۸۷، ۳۴-۳۲).

### ۴.۱. رضایت شغلی

اسپکتور (۱۹۹۷) از رضایت شغلی به عنوان ارزیابی یک فرد از کار و زمینه کاری‌اش و همچنین احساس کلی در مورد شغل تعریف کرده است (کریر و بورکو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸). هم رضایت و هم نارضایتی، بعنوان تابعی از رابطه مشاهده شده بین آنچه که فرد از شغلش می‌خواهد و آنچه که بدست می‌آورد ارزیابی می‌شود. لذا "رضایت شغلی نگرشی است که نشان‌دهنده میزان رضایت، خشنودی یا اقناع فرد در کار یا شغل خود است" (شارما، ورما و مالهوترا<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۰). رایج‌ترین تعریف پذیرفته شده رضایت آن است که رضایت شغلی را وابسته به ارزیابی کارکنان از شغل و محیط می‌دانند. این ارزیابی به دو عامل بستگی دارد: آنچه که کارکنان به طور واقعی در کار تجربه می‌کنند و همچنین پاداش‌ها و ارزش‌های مطلوب که مورد توجه کارکنان هستند. رضایت زمانی بالا است که آن چه در مورد کار وجود دارد با آن چه باید باشد، برابر است (زهراپی، ۱۳۸۵). بنابراین رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسهای سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساسها به کار خود می‌نگرند (رفیعی، ۱۳۸۲: ۷۶).

### ۵.۱. اهمیت بررسی رضایت مشتریان از دیدگاه کارکنان

تجربه و نگرش کارکنان بانک در مورد چگونگی رفتار با مشتریان، نقش اساسی در میزان رضایت مراجعه‌کنندگان به بانک دارد. به عبارت دیگر، کارکنان بخش صف در بانک‌ها هستند که براساس تجربیات و نگرش‌های خود مشخص می‌سازند که چگونه می‌توان در مسیر افزایش رضایت‌مندی مشتریان و حفظ آنان گام برداشت. علاوه بر این هر یک از کارکنان می‌توانند روش یا نگرش خاص خود را در مورد نحوه و چگونگی ایجاد رضایت‌مندی و حفظ مشتریان بانک داشته باشند. بنابراین کارکنان بانک‌ها باید مهارت‌های لازم را برای برآورده‌سازی نیازهای مشتریان داشته باشند. در رابطه با این که چگونه می‌توان به رضایت‌مندی مشتریان پی برد، برخی از کارکنان بانک بر این اعتقاد دارند که از نوع واکنش‌های افراد، نوع ارتباطات و گفت‌وگو می‌توان به رضایت‌مندی یا عدم رضایت آن‌ها پی برد.

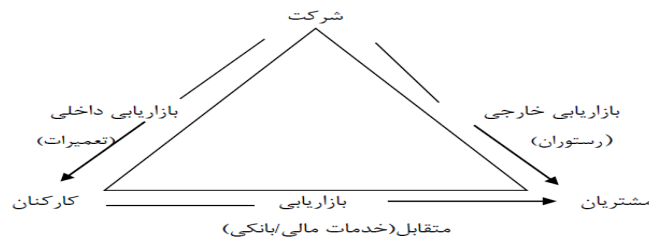
نگرش و تجارب کارکنان بانک‌ها در مورد مفاهیم رضایت و حفظ مشتریان از دو لحاظ دارای اهمیت می‌باشد:

الف. اگر کارکنان بانک‌ها که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، فاقد شناخت و آگاهی از اهداف و عقاید بانک در مورد نحوه کسب رضایتمندی و ماندگار مشتریان باشند، در آن صورت مدیریت بانک نتوانسته به خوبی نظر و پیام خود را در مورد مفهوم و شیوه‌های ارتقاء سطح رضایتمندی مشتری به کارکنان خود منتقل نماید. اما باید در نظر داشت که در صورت فقدان یک شناخت کامل و سراسری در یک بانک از مفاهیم فوق، دستیابی به اهداف بانک و توسعه آن دور از ذهن خواهد بود.

ب. وقتی باورهای ذهنی و نگرش کارکنان بانک در مورد رضایتمندی و حفظ مشتریان متفاوت و ناهمگون موارد بالا می‌توانند باعث کاهش کیفیت ارائه خدمات به مشتری گردند.

### ۱. ۶. نقش کارکنان در جلب رضایت مشتریان

"گراناس"<sup>۱۶</sup> استدلال نموده است که بازاریابی خدمات نه فقط مستلزم بازاریابی خارجی می‌باشد، بلکه به بازاریابی داخلی و بازاریابی متقابل هم نیازمند است (شکل ۱) بازاریابی خارجی شامل شرح و توصیف کارهای روزمره‌ای می‌باشد که شرکت برای آماده‌سازی، قیمت‌گذاری، توزیع و ترویج خدمت به مشتریان انجام می‌دهد. بازاریابی داخلی نیز آنچه را که شرکت برای آموزش و ایجاد انگیزش در کارکنانش برای ارائه خدمت بهتر به مشتریان انجام می‌دهد را در بر می‌گیرد. یعنی مهم‌ترین کاری که دایره بازاریابی می‌تواند انجام دهد آن است که هوشیارانه تمام افراد درون سازمان را وادار کند تا بازاریابی را به کار ببندند. بازاریابی متقابل توانایی و شایستگی کارکنان را در خدمت به مشتری نشان می‌دهد. از آن جا که قضاوت بر سر کیفیت خدمت توسط مشتری بر اساس کیفیت فنی صورت نمی‌پذیرد بلکه کیفیت حرفه‌ای هم دخیل است، لاجرم ارائه کنندگان خدمات باید ضمن تامین ارتباط و تماسی خوب، از لحاظ فنی از کارآمدی بالایی برخوردار باشند (گرونروس، ۲۰۰۰).



شکل ۱: سه گونه بازاریابی در صنعت خدمات

منبع: (گرونروس، ۲۰۰۰).

### ۲. پیشینه تحقیق

هسیو<sup>۱۷</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقی که انجام داد به بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی و قصد ترک خدمت کارکنان بخش تحقیق و توسعه صنعت تکنولوژی پیشرفته تایوان پرداخت. به این نتیجه رسید که با در نظر گرفتن تعهد سازمانی و رضایت شغلی به عنوان متغیر واسطه، فرهنگ یادگیری سازمانی تاثیر مستقیمی بر روی قصد ترک خدمت خواهد گذاشت (هسیو، ۲۰۰۹).

راس و همکاران<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۹) تحقیقی را با عنوان اثرات یادگیری سازمانی بر روی تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد انجام دادند، این تحقیق در بین ۵۰۰ نفر کارمندان ۲۸ اداره دولتی کشور مالزی صورت گرفت و آنان پی بردند که یادگیری سازمانی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی رابطه‌ای مثبت دارد و رابطه بین تعهد سازمانی و رضایت شغلی با عملکرد شغلی نیز رابطه‌ای مثبت است (راس و همکاران، ۲۰۰۹).

جمینز و همکاران (۲۰۰۸) جمینز و همکارانش پژوهشی را با هدف بررسی تجربی رابطه بین بازارگرایی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد انجام دادند. مشخص گردید بازارگرایی و یادگیری سازمانی موجب پرورش خلاقیت در سازمان می‌شود.



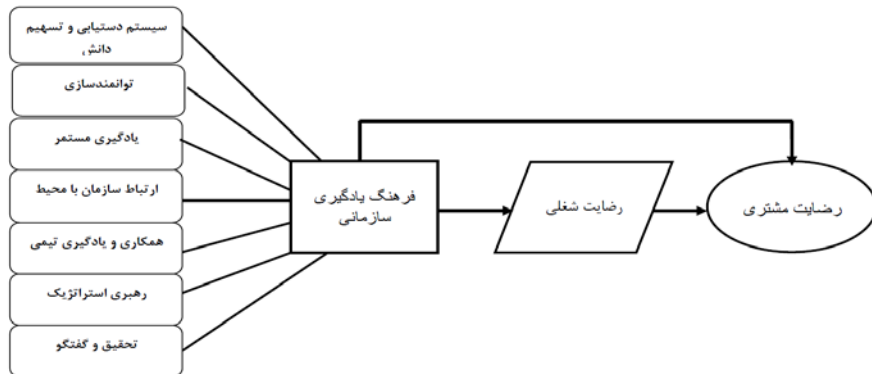
همچنین این خلاقیت تأثیر مستقیمی بر رابطه بازاریگرایی و یادگیری سازمانی دارد و به عنوان متغیر میانجی فعالیت می‌کند (جیمنز و همکاران، ۲۰۰۸).

وانگ<sup>۹</sup> (۲۰۰۵) مطالعه‌ای را با عنوان بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در بین شرکت‌های با مالکیت خصوصی و دولتی انجام داد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی دارای رابطه‌ای مثبتی با تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشد و فرهنگ یادگیری سازمانی پیش‌بینی کننده این دو متغیر می‌باشد و دیگر این که رضایت شغلی تعدیل‌کننده رابطه بین تعهد سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی می‌باشد (وانگ، ۲۰۰۵).  
قنبرپور و همکاران (۱۳۹۱) تحقیقی را با عنوان ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب انجام دادند. براساس نتایج این تحقیق فرهنگ یادگیری خوب تا حدودی می‌تواند به کارمند در ارائه خدمات داخلی کیفیت کمک کند. محیط یادگیری خوب می‌تواند کارمندان را به یادگیری و ماندن در سازمان برای دوره زمانی طولانی ترغیب کند.

حبیب پور (۱۳۸۹) با تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی پرداخت. مهمترین یافته‌های این تحقیق این بود که عوامل زیر باعث افزایش تعهد و رضایت شغلی کارکنان می‌شود: طرح‌ریزی برنامه‌های آموزشی کارکنان در سازمان به طور مداوم و منطبق با نیازهای آموزشی کارکنان، در نظر گرفتن پادش‌هایی برای عملکرد مثبت کارهای گروهی و همکاری باهم، نهادینه کردن فرهنگ یادگیری در سازمان و... (حبیب‌پور، ۱۳۸۹).

### ۳. چارچوب مفهومی و ارائه مدل تحقیق

در این تحقیق از مدل پانتواکیز و بورنتا (۲۰۱۳) استفاده شده است. روابط در این مدل نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی با رضایت مشتری هم به طور مستقیم و هم غیر مستقیم می‌تواند در ارتباط باشد. ویژگی و شاخصه این مدل مختص بودن آن برای سازمانهای خدماتی من جمله بانکها (ماهیت تکراری بودن کار) می‌باشد. همچنین در این مدل سعی شده رضایت مشتریان از دیدگاه کارکنان مورد بررسی قرار گیرد؛ چرا که در تحقیقات قبلی انجام شده درباره رضایتمندی و حفظ روابط با مشتریان، تمرکز اصلی بر ادراک مشتریان بوده است و کمتر به مفاهیم و برداشت‌های ذهنی کارکنان توجه شده است. همچنین در این مدل پانتواکیز و بورنتا برای فرهنگ یادگیری سازمانی از ابعاد هفت‌گانه واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) استفاده کرده‌اند که عبارتند از: یادگیری مستمر، تحقیق و گفتگو، یادگیری تیمی، سیستم دستیابی و تسهیم یادگیری، توانمندسازی، ارتباط سازمان با محیط و رهبری استراتژیک است. (شکل ۲)



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق  
(پانتواکیز و بورنتا، ۲۰۱۳)

#### ۴. فرضیه های تحقیق

- H1: بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری با توجه به نقش میانجی‌گری رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- H2: بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- H3: بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
- H4: بین رضایت شغلی و رضایت مشتری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

#### ۵. روش شناسی تحقیق

تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از شاخص‌هایی چون فراوانی و درصد فراوانی؛ در سطح آمار استنباطی از روش‌های همبستگی (ماتریس کواریانس همبستگی)، مدل معادلات ساختاری، تحلیل مسیر انجام شده است؛ که برای این منظور از نرم افزارهای spss و lisrel استفاده شد. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

در تحقیق حاضر جامعه آماری کارکنان شعب بانک پارسیان در سطح شهر تهران می‌باشد. بانک پارسیان در تهران دارای ۱۵۴ شعبه است که جمعا ۱۷۰۴ نفر کارمند (ناحیه شمال: ۲۴۳، شمال شرق: ۱۹۷، شمال غرب: ۲۳۳، مرکز: ۳۱۷، جنوب: ۲۶۹، جنوب شرق: ۲۰۹، جنوب غرب: ۲۳۶) است که توسط نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای از آنها نمونه‌گیری شده است. در این تحقیق جامعه محدود در نظر گرفته شده است، بنابراین جهت محاسبه حجم نمونه مورد نیاز برای تحقیق از فرمول کوکران استفاده گردیده است. که تعداد اعضاء نمونه تقریبا ۲۳۱ نفر بدست آمد. برای بدست آوردن تعداد داده‌های مناسب حدود ۲۳۶ پرسشنامه توزیع شد که از شعب موردنظر ۲۲۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد.

#### ۶. ابزار اندازه‌گیری

پرسشنامه شامل ۲۱ سوال است که به سه ابزار نظرسنجی جدا تقسیم می‌شود فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت شغلی و رضایت مشتری را اندازه‌گیری می‌کند. واتکینز و مارسیک (۲۰۰۳) یک چارچوب (DLOQ<sup>۲۰</sup>) برای شناسایی هفت عمل ضروری یک فرهنگ یادگیری سازمانی را مطرح کردند. ویژگی‌های فرهنگی DLOQ به شرح زیر خلاصه شده‌اند: یادگیری مستمر، تحقیق و گفتگو، یادگیری تیمی، سیستم دستیابی و تسهیم یادگیری، توانمندسازی، ارتباط سازمان با محیط و رهبری استراتژیک است.



اندازه‌گیری رضایت شغلی بر مبنای ابزار بررسی رضایت شغلی (JSS) (اسپکتور، ۱۹۸۵) استوار بود. ساختار نه بعدی بر اساس پرداخت، ارتقاء، نظارت، مزایای جانبی، پاداش مشروط، قوانین و مقررات (روش های عملیاتی)، همکاران، ماهیت کار، و ارتباطات است. سوال اصلی این بود: "شما چقدر از {.....} راضی هستید؟" و از پاسخ دهندگان خواسته شد که میزان رضایت خود را از رضایت شغلی در مقیاس پنج نقطه لیکرت از "بسیار ناراضی" گرفته تا "بسیار راضی" رای بدهند. رضایت مشتری با پنج مورد از دو بعد انتظارات مشتری و روابط مشتری و ارائه‌دهنده خدمات بر اساس ابزار لام و همکاران (۲۰۰۴) اندازه گیری شد. در بخش دوم هم از ۵ سوال عمومی استفاده شد.

### ۰.۷. بررسی پایایی پرسشنامه

در این پژوهش بررسی پایایی پرسشنامه و سوالات مربوط به هر یک از مولفه‌ها با روش همسانی درونی شاخص آلفای کرونباخ صورت گرفت. تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته حاکی از این بود که میزان آلفای کرونباخ برای تمامی سوالات پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ به دست آمد که موید قابل پذیرش بودن سوالات پرسشنامه می‌باشد.

جدول ۱: آلفای کرونباخ

وضعیت	آلفای کرونباخ	تعداد شاخص‌ها	ابعاد
مطلوب	۰/۷۷	۷	فرهنگ یادگیری سازمانی
مطلوب	۰/۸۶	۵	رضایت مشتری
مطلوب	۰/۸۳	۹	رضایت شغلی
مطلوب	۰/۸۱	۲۱	آلفای کرونباخ کلی مدل

### ۱.۰.۷. تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های اندازه‌گیری

نتایج تحلیل عاملی که به وسیله لیزرل انجام شد، نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های فرهنگ یادگیری سازمانی، متغیر رضایت مشتری و متغیر رضایت شغلی از مقادیر تی (بیشتر از ۱/۹۶) و بار عاملی (بیشتر از ۰/۳) مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش سوالات شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند. در جدول (۲) نشان داده شده است. ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

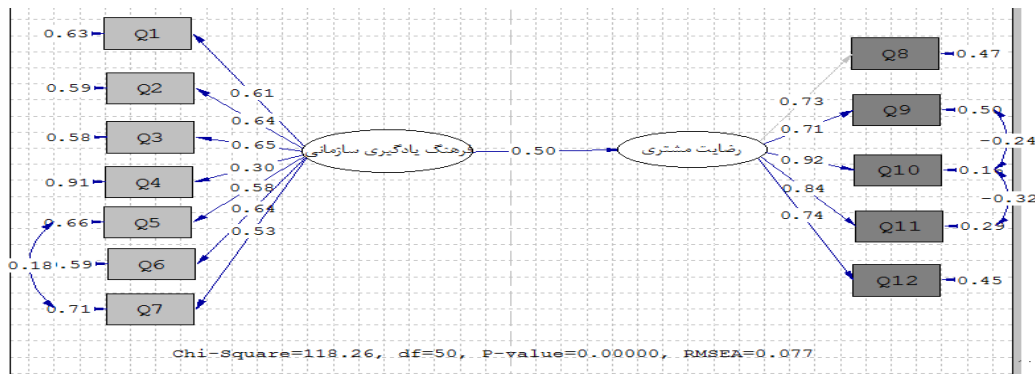
جدول ۲: ماتریس همبستگی بین متغیرها

رضایت شغلی	رضایت مشتری	فرهنگ یادگیری سازمانی	فرهنگ یادگیری سازمانی با توجه به رضایت شغلی
		۱	۱
	۱	۰/۴۱**	۰/۲۵*
۱	۰/۴۲**	۰/۵۱**	۰/۲۵*

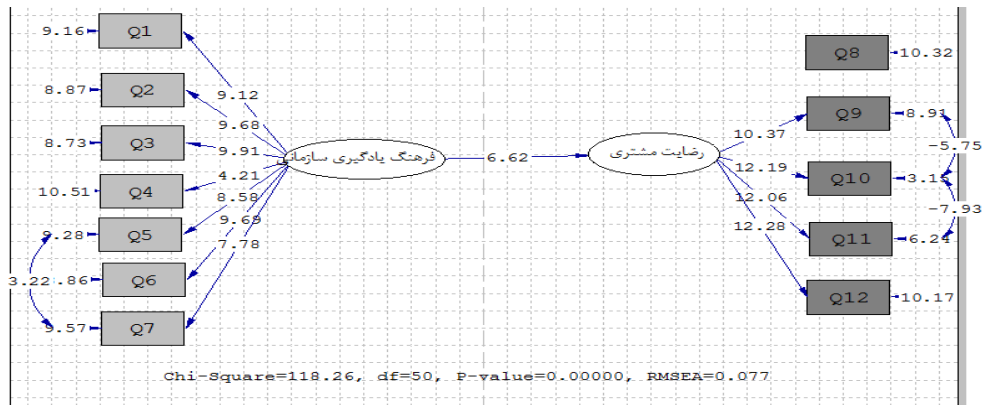
سطح معناداری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش:  $P^{**} < 0.01$  و  $P^* < 0.05$

### ۲.۷. آزمون فرضیات از طریق مدلسازی معادلات ساختاری

از آنجائیکه در این تحقیق متغیر میانجی رضایت شغلی وجود دارد و فرضیه اصلی تحقیق به دنبال بررسی نقش میانجی متغیر مذکور بین دو متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی (متغیر مستقل) و رضایت مشتری (متغیر وابسته) می‌باشد. به منظور بررسی این فرضیه از مدل بارون و کنی (۱۹۸۶) استفاده کردیم، که ساختار این مدل به این شکل می‌باشد که ابتدا رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری را مورد بررسی قرار دادیم (شکل ۳ و ۴) و در نهایت با استفاده از متغیر میانجی (رضایت شغلی) تاثیر متغیر مستقل را بر وابسته سنجیدیم و فرضیه‌های اصلی تحقیق را مورد بررسی قرار دادیم.

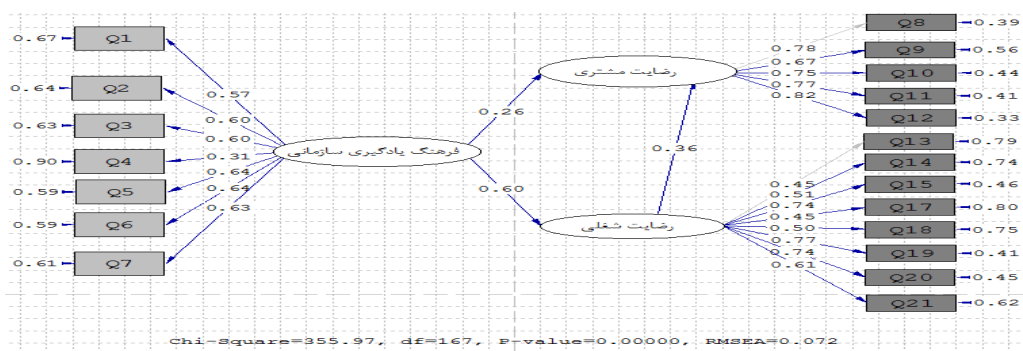


شکل ۳ مدلسازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)

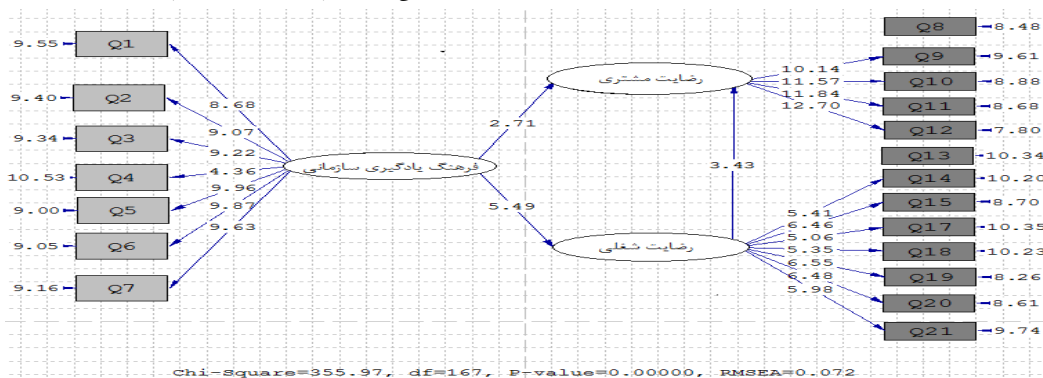


شکل ۴ مدلسازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)





شکل ۵ مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (تخمین استاندارد)



شکل ۶ مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق (معناداری ضرایب)

جدول ۳ شاخص های برآزش مدل

مقدار بدست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۰۱	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$ (کای دو بر درجه ی آزادی)
۰/۹۲	بالتر از ۰/۹	GFI (نیکویی برآزش)
۰/۰۷۲	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۴	بالتر از ۰/۹	CFI (شاخص برآزش مقایسه ای - تعدیل یافته)
۰/۹۱	بالتر از ۰/۹	AGFI (شاخص برآزش تعدیل یافته)
۰/۹۲	بالتر از ۰/۹	NFI (برآزش نرم شده)
۰/۹۴	بالتر از ۰/۹	NFIH (برآزش نرم نشده)

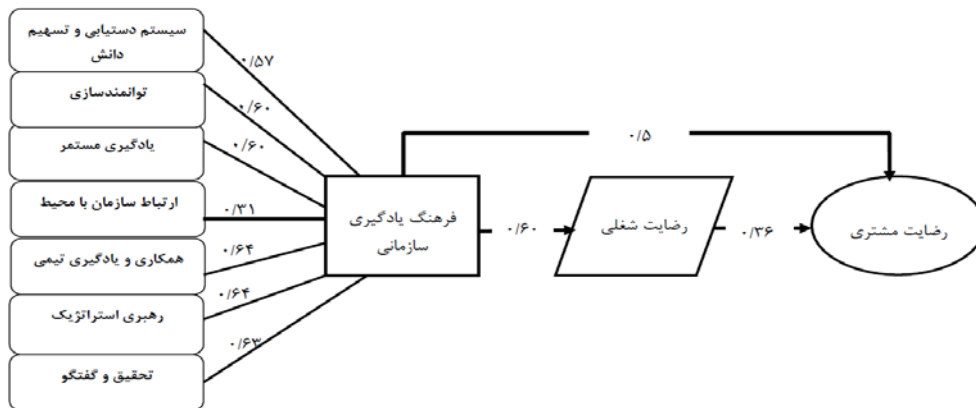
جدول ۴: ضرایب مسیر، آماره‌ی t و ضریب تعیین

متغیر پیش بین	ضریب مسیر (β)	آماره t	ضریب تعیین کل (R <sup>2</sup> )
فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری (بدون متغیر رضایت شغلی)	۰/۵۰	۶/۶۲**	۰/۲۵
فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری (با در نظر گرفتن رضایت شغلی)	۰/۲۶	۲/۷۱*	۰/۰۷
فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی	۰/۶۰	۵/۴۹**	۰/۳۶
رضایت شغلی و رضایت مشتری	۰/۳۶	۳/۴۳**	۰/۱۳

\*\*p < ۰.۰۱ \* p < ۰.۰۵

### ۳.۷. برازش مدل نهایی و بررسی فرضیات تحقیق

در شکل ۸ مدل نهایی تحقیق نشان داده شده است. در این شکل ضرایب استاندارد حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داده شده است. این ضرایب نشان‌دهنده میزان تاثیر هر کدام از مولفه‌ها و متغیرهای مستقل بر روی متغیر(متغیرهای) وابسته است.



شکل ۷: مدل نهایی تحقیق به همراه ضرایب استاندارد

با توجه به مدل نهایی مشخص شد که توانایی بانک پارسیان برای راضی کردن مشتریان خود به طور مستقیم و غیر مستقیم، از طریق رضایت شغلی کارکنان، با فرهنگ یادگیری سازمانی در ارتباط است. فرهنگ یادگیری سازمانی بر رضایت شغلی بیشترین تاثیر را دارد. همچنین در بین متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی، همکاری و یادگیری تیمی و رهبری استراتژیک بیشترین اثر را دارد اما ارتباط سازمان با محیط کمترین تاثیر را داشت. با توجه به فرضیات تحقیق با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری مجدداً اشاره‌ای کوتاه به نتایج تحقیق می‌کنیم:



نتیجه آزمون فرضیه اول: بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری با توجه به نقش میانجی‌گری رضایت شغلی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

الف) با استفاده از آزمون پیرسون مقدار ضریب همبستگی بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری با توجه به نقش میانجی‌گری رضایت شغلی ۰/۲۵ می‌باشد که بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت می‌باشد.

ب). نتایج این بررسی نشان می‌دهد که ضریب مسیر بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری عدد ۰/۵۰ می‌باشد. در مدل با توجه به نقش متغیر میانجی رضایت شغلی مقدار ضریب مسیر بین این دو متغیر به مقدار ۰/۲۶ کاهش پیدا کرد، پس متغیر میانجی دارای اثر نسبی بر رابطه این دو متغیر می‌باشد. در واقع ۷ درصد از نوسانات رضایت مشتری را می‌توان با فرهنگ یادگیری سازمانی با توجه به تاثیر رضایت شغلی تبیین کرد. بنابراین فرضیه اول تحقیق تایید می‌شود.

نتیجه آزمون فرضیه دوم: بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

الف) با استفاده از آزمون پیرسون مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۴۱ می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم و مثبت بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت مشتری کارکنان بانک پارسیان می‌باشد.

ب) مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۲۵ شده است. بر این اساس متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی ۲۵ درصد از تغییرات رضایت مشتری را پیش بینی کند. بنابراین فرضیه دوم تحقیق تایید می‌شود.

نتیجه آزمون فرضیه سوم: بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

الف) با استفاده از آزمون پیرسون مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۵۱ می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم و مثبت بین فرهنگ یادگیری سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بانک پارسیان می‌باشد.

ب). مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۳۶ شده است. بر این اساس متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی روی هم رفته توانسته است ۳۶ درصد از تغییرات رضایت شغلی را پیش بینی کند. بنابراین فرضیه سوم تحقیق تایید می‌شود.

نتیجه آزمون فرضیه چهارم: بین رضایت شغلی و رضایت مشتری رابطه مثبت معناداری وجود دارد.

الف) با استفاده از آزمون پیرسون مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر ۰/۴۲ می‌باشد که بیانگر رابطه مستقیم و مثبت بین رضایت شغلی و رضایت مشتری بانک پارسیان می‌باشد.

ب) مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۱۳ شده است. بر این اساس متغیر رضایت شغلی روی هم رفته توانسته است ۱۳ درصد از تغییرات رضایت مشتری را پیش بینی کند. بنابراین فرضیه چهارم تحقیق تایید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر، حاکی از ارتباط مستقیم و غیر مستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی با رضایت مشتری و رضایت شغلی است. به طور کلی، مشخص شد که توانایی بانک پارسیان برای راضی کردن مشتریان خود به طور مستقیم و غیر مستقیم، از طریق توانایی مستمر موثر و کارآمد کارکنان بانک و رضایت شغلی کارکنان در ارتباط است. وقتی کارکنان توسط فرهنگ یادگیری سازمانی خود مورد حمایت قرار می‌گیرند، نه تنها آنها دانش و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند حتی از شغل خود احساس رضایت می‌کنند، پس آنها با ارائه کیفیت بالای خدمات باعث رضایت مشتریان می‌شوند. فرهنگ یادگیری سازمانی به کارکنان اجازه می‌دهد تا مهارت‌هایی را درباره تعاملات کسب کنند و رفتارهای اجتماعی خود را اصلاح کنند.

بنابراین، بخش منابع انسانی بانک باید به بخش توسعه دراز مدت کارکنان متعهد شود، به آنها این فرصت داده شود که به رشد خود ادامه و به دانش خود بیفزایند. کارکنان هم باید تشویق به یادگیری مهارت‌های جدید شوند و برای اشتباهات مجازات نشوند که در این زمینه این عمل به عنوان بخشی از فرایند یادگیری دیده می‌شود. با ارتباط موثر مدیران با کارکنان می‌توان روابط انسانی در بانک را خوب حفظ کرد و به تشویق جریان ایده‌ها و پیشنهادات کارکنان پرداخت. توسعه "حلقه‌های بازخورد" برای کارکنان و مشتریان ایده‌های جدید را برای بانک آشکار و مشکلات را کشف می‌کند.



## منابع

- بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴). یادگیری سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۱۶۱، صص ۱۹-۲۵
- حبیب‌پور دهکردی، مریم (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی، مطالعه موردی شرکت گاز استان چهار محال بختیاری، نخستین همایش آسیب شناسی آموزش سازمانی.
- حسینی‌پور، داوود؛ زارعی‌نژاد، روح‌الله (۱۳۸۹). نقش ویژگی‌های کارکنان و مشتریان در تأثیر رضایت شغلی کارکنان صف بر رضایت مشتریان در شعب بانک ملت شهر کرج.
- رضایی‌ابیان، ندا (۱۳۸۹). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.
- رفیعی، مجتبی (۱۳۸۲). بررسی رضایت شغلی و ارتباط آن با عملکرد کارکنان. نشریه تعاون، خرداد ۸۲، شماره ۱۴۱.
- زهرایی، شقایق (۱۳۸۵). تأثیر آموزش برخی مولفه‌های هوش هیجانی بر رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان شرکت مهندسی و ساخت تاسیسات دریایی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه الزهرا.
- صادقی، علی؛ حسن‌زاده، علی؛ باقری، قدرت‌الله؛ امیری، علی‌نقی (۱۳۹۱). شناسایی عوامل درون سازمانی موثر بر جلب رضایت مشتریان در موسسه مالی و اعتباری صالحین (بانک آینده)، چهارمین کنفرانس بین‌المللی بازاریابی خدمات بانکی، مهر ۹۱.
- سفاری‌نژاد، میثم و رحیمی، صالح (۱۳۸۷). نگرشی بر مدل‌های سنجش رضایت مشتری. تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- طباطبایی، سیدولی و اخوان، نیما (۱۳۸۹). بررسی ارتباط بازاریابی درونی و کیفیت خدمات: مطالعه موردی بانک کشاورزی، همایش ملی چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان‌های ایرانی، تیر ۸۹، صص ۲۱-۱.
- عباسپور، میثم (۱۳۸۸). ارتباط مؤلفه‌های یادگیری سازمانی با سطح نوآوری در صنعت بیمه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبایی.
- عسگری، محمدهادی؛ طالقانی، محمد؛ توکلین، فرحناز (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۰، بهار ۹۰.
- قنبرپور نصرتی، امیر و همکاران (۱۳۹۱). ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب، نشریه مدیریت ورزشی-شماره ۱۴-پاییز ۹۱، صص ۱۰۷-۹۱.
- کاتر، فیلیپ (۱۳۸۵). مدیریت بازاریابی (ترجمه بهمن فروزنده). انتشارات آموخته. چاپ سوم ۱۳۸۵
- کاوسی، محمدرضا. سقایی، عباس (۱۳۸۸). روش‌های اندازه‌گیری رضایت مشتری. تهران: نشر آمه.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی. تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
- Awwad, M. A. & Agti, A. M. (2011). "The impact of internal marketing on commercial bank's market orientation", *Internal Journal of Bank Marketing*, 29 (4), pp. 308-332.
- Baron, R.M & Kenny. D.A (1986) "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, stragegic, and staticial considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 51(6), pp 1173-1182
- Carrie`re, j and Bourque, c, (2008). "The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction". *Career Development International*. Vol. 14 No. 1, pp. 29-49
- Chang, S.-C. and Lee, M.-S. (2007), "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", *The Learning Organization*, Vol. 14 No. 2, pp.155-85.



- Goh, S., Richards, G.(1997); "Benchmarking the learning capabilities of organizations"; *European Management Journal*; 15(5), (575-583).
- gronroos, c.(2000). "service management and marketing: a customer relationship management approach", second edition, johan wiley.
- Hays, J.M. and Hill, A.V. (2001), "A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality", *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 3,
- Hsiu-Yen, H. (2009). "Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn". Ph.D. thesis. St. Paul, MN: University of Minnesota.
- James, C.R. (2003); "Designing learning organizations"; *Organizational Dynamics*; 32(1), (46-61).
- jimenez- jimenez. D, Raquel sanz valle, Miguel Hernandez- espallardo(2008), "fostering innovational:the role of market orientation and organizational learning", *European journal of innovation management*,no 11.
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. and Murthy, B. (2004), " Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context " *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 293-11.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). " Demonstrating the value of an organization's learning culture:The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Devveloping Human Resources*,Vol. 5, No.2, pp:133-151.
- Mikkelsen, A., Ogaard, T. and Lovrich, N. (2000), "Modeling the effects of organizational setting and individual coping style on employees' subjective health, job satisfaction.
- Orthner, D.K., Cook, P., Sabah, Y. and Rosenfeld, J. (2006), "Organizational learning: a crossnational pilot-test of effectiveness in children's services", *Evaluation and Program Planning*, Vol. 29 No. 1, pp. 70-8.
- Power, J. and Waddell, D. (2004), "The link between self-managed work teams and learning organisations using performance indicators", *The Learning Organization*, Vol. 11 No. 3, pp. 244-59.
- Prewitt, V. (2003); "Leadership development for learning organizations"; *Leadership & Organization Development Journal*; 24(2), (58-61).
- Rose, R.C., Kumar, N. and Pak, O.G. (2009), "The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 25 No. 6, pp. 55-65.
- Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991) "Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 149-81.
- Senge , Peter M. (1990) ," The Leader's New work :Building Learning Organization" , *Sloan Management Review* ,pp.724-749.
- Sharma, A., Verma, S., Verma, C., & Malhotra, D. (2010) "Stress and burnout as predictors of job satisfaction among lawyers ". *European Journal of Social sciences*, 14 (3), 348-359.
- Somerville, M. & McConnell-Imbriotis, A. (2004), *Applying the learning organisation concept in a resource squeezed service organisation*", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16 No. 4, pp. 237-48.
- Tolbert, A.S., McLean, G.N., Myers, R.C. (2002); "Creating the global learning organization";*International Journal of Intercultural Relations*;26, (463-472).
- Wang, X. (2005). "Relationship among organizational learning culture, job satisfaction, organizational commitment in Chinese state-owned and privately owned enterprise". Ph.D. thesis. St. Paul, MN: University of Minnesota.



- <sup>1</sup>.Awwad & agti
- <sup>2</sup>. Somerville & mccnnell
- <sup>3</sup>. Tolbert & McLean, & Myers
- <sup>4</sup>.Atmosphere of Trust
- <sup>5</sup>. Egalitarian Culture
- <sup>6</sup>. Hsiu
- <sup>7</sup>.Create systems to capture and share learning
- <sup>8</sup>. Empower people toward a collective vision
- <sup>9</sup>.Create continuous learning opportunities
- <sup>10</sup>. Connect the organization to its environment
- <sup>11</sup>. Encourage collaboration and team learning
- <sup>12</sup>. Provide strategic leadership for learning
- <sup>13</sup>.Promote inquiry and dialogue
- <sup>14</sup>. carriere and bourque
- <sup>15</sup>. sharma, verma, verma, & malhotra
- <sup>16</sup>.Gronroos
- <sup>17</sup>. Hsiu
- <sup>18</sup>. Rose at al
- <sup>19</sup>.Wang
- <sup>20</sup>.Dimensions of the Learning Organization Questionnaire