

# بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری

لاله جمشیدی\*\*\*

علی اکبر امین بیدختی\*\*

سیداحمد محمدی حسینی\*

\* کارشناس ارشد، مدیریت آموزشی، دانشکده اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان

\*\* دانشیار، دانشکده اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان

\*\*\* استادیار، دانشکده اقتصاد، دانشگاه سمنان، سمنان

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۲۶

تاریخ دریافت: ۹۲/۵/۱۴

## چکیده:

نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای پویا به مقابله با تلاطم محیط خارجی بپردازند و به اهداف بلند مدت دست یابند. یکی از اصلی‌ترین آغازگران نوآوری، یادگیری است. هدف اصلی از پژوهش حاضر عبارت است بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری و این که مؤلفه‌های یادگیری می‌تواند نقش مؤثری در افزایش عملکرد نوآورانه داشته باشند. بر این اساس، جامعه آماری این پژوهش را کلیه سرپرستان و کارکنان شرکت تولیدی و صنعتی آب‌بند مازندران تشکیل می‌دهند. این تعداد شامل ۴۰۰ نفر می‌باشند، که نمونه مورد مطالعه براساس جدول مورگان ۱۹۶ نفر تعیین شد. روش پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در این پژوهش از دو پرسشنامه یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده که این پرسشنامه‌ها میان ۲۲۰ نفر از سرپرستان و کارکنان شرکت آب‌بند مازندران توزیع شد. روایی محتوایی دو پرسشنامه توسط تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصین مدیریت و روایی سازه آن با استفاده از تحلیل عامل تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد و می‌تواند نقش مؤثری در افزایش عملکرد نوآورانه داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری سازمانی، عملکرد نوآوری، شرکت تولیدی و صنعتی

## مقدمه:

همراه با نتایج مثبت بر عملکرد شرکت، گاهی اوقات می‌تواند همراه با نتایج منفی باشد، مانند تغییرات سریع محیطی، افزایش هزینه‌ها، نارضایتی کارمندان و یا تغییرات بی‌جا (جیمenez و سانزوال، ۲۰۱۱). در محیطی که نشانه‌های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، حیطه‌های کسب و کار شکل سنتی خود را از دست داده و در اشکال نوینی ظاهر می‌شود؛ از جمله می‌توان به سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه اشاره کرد. این شرایط محیط کسب و کار را به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل کرده و پارادایم جدیدی را طلب کرده است. در

در طول ۳۰ سال گذشته، نوآوری مورد توجه محققان قرار گرفته است (گاتینون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در یک محیط اقتصادی آشفته، نوآوری به عنوان استراتژی‌ای برای کسب فرصت‌های جدید و حفاظت از دانش و اطلاعات است (هرملینا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). نوآوری نقش کلیدی در ارائه محصولات منحصر به فرد و خدمات از طریق ایجاد ارزش افزوده دارد (مونتس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). با این حال، نوآوری فعالیت گران‌قیمت و مخاطره‌آمیز است،

4 . Jimenez & Valle

1. Gatignon et al  
2. Hurmelinna et al  
3. Montes et al

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 پیش‌بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). مفهوم یادگیری سازمانی بر عوامل تسهیل کننده یادگیری در سازمان تأکید دارد. یادگیری سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد؛ یادگیری به عنوان قابلیت برای کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. این توافق بین صاحب‌نظران وجود دارد که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و به همین دلیل، یافتن تعریف واحدی از آن که به طور وسیع پذیرفتنی باشد، دشوار است. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد؛ به زعم تمپلتون<sup>۹</sup> (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد، می‌باشد. رودریگز<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) نیز با توجه به نقش یادگیری در تغییر رفتار، یادگیری سازمانی را فرایند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می‌داند. آلگرا و شیوا<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری به معنی هر گونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان شود.

لاهتین ماکی و همکاران<sup>۱۲</sup> سه مؤلفه را برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی تدوین کرده‌اند که عبارتند از: شفاف بودن مأموریت و مقاصد، توانایی و تعهد رهبری و تجربه وانتقال دانش آرمسترانگ و فولی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۳) مکانیزم‌های یادگیری سازمانی را در چهار گروه شناسایی کرده‌اند: ۱. محیط یادگیرنده؛ ۲. شناسایی نیازها و ضرورت‌های رشد و

پارادایم‌های جدید کسب و کار بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی، توان یادگیری است. بر این اساس، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (حاجی پور و نظر پور کاشانی، ۱۳۸۹). به عقیده پژوهشگران برقراری فعالیت‌های قابلیت یادگیری به افزایش نرخ نوآوری منجر می‌شود (مان تی لو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). این پژوهش با توجه به اهمیت عملکرد و نوآوری در سازمان‌ها در پی شناخت عوامل مؤثر بر اجرای مناسب این راهبردها است. مطالعات و متون قبلی نتایج جالبی درباره تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری فراهم آورده ولی برخی از مطالعات همراه با کاستی بوده است. اغلب پژوهش‌های انجام شده تنها به رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد و یا نوآوری و عملکرد پرداخته است، اما به ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری و نقش آن در افزایش عملکرد نوآوری در شرکت‌های تولیدی و صنعتی توجهی نکرده‌اند. همچنین برخی از محققان به بررسی نوع خاصی از نوآوری مانند نوآوری فرآیند و یا نوآوری محصول پرداخته‌اند (ابرنهوسا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸). در حالی که دیگران به بررسی هر دو نوع نوآوری، نوآوری در محصول و نوآوری در فرآیند پرداخته‌اند (به عنوان مثال، فنگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶؛ مارتینز-کاستا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸)، با نگاه به مطالعات قبلی، بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با انواع مختلف نوآوری نیاز به درک درستی از تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری دارد. بنابراین با توجه به مطالب مذکور سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری تأثیر دارد و آیا مؤلفه‌های یادگیری می‌تواند نقش مؤثری در افزایش عملکرد نوآوری و پیش‌بینی کننده خوبی برای آن باشد. جهت پاسخ به این سؤالات شرکت تولیدی، صنعتی آب‌بند مازندران را به دلیل قدمت فعالیت و تجربه در ورود به مباحث یادگیری و نوآوری انتخاب و مورد بررسی قرار دادیم.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجه‌اند. برای این که آن‌ها را به رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی

9 . Tempelton  
10 . Rodriguez  
11 . Alegria & Chiva  
12 . Lahteenmaki et al  
13 . Armestrang & Foley

5 . Montalvo  
6 . Abrunhosa et al  
7 . Feng et al  
8 . Martinez-Costa

همکاران<sup>۱۸</sup>، (۲۰۰۸). این تعریف نشان دهنده طیف وسیعی از نوآوری‌ها می‌باشد. در بازار جهانی، شرکت باید توانایی شناسایی فرصت‌های جدید، توانایی طراحی مجدد فناوری و دانش کافی را برای کسب مزیت رقابتی داشته باشد (تیس<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۰). مطالعات انجام شده بر نوآوری، پنج نوع نوآوری را نشان می‌دهد: نوآوری افزایشی محصول، نوآوری افزایشی فرآیند، نوآوری محصول رادیکال، نوآوری فرآیند رادیکال و نوآوری اداری (سالاولی و لیوکاس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳ بنده تو<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۸؛ هرمن<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۷ و رملین<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۵). در این پژوهش پس از مطالعه تحقیقات و کارهای علمی انجام شده در زمینه عملکرد نوآوری و مدل‌های ذکر شده در این خصوص، مؤلفه‌هایی که در بین پژوهشگران و صاحب‌نظران نقطه اشتراک بیشتری داشته‌اند را به عنوان مؤلفه‌های پژوهش خود برگزیده‌ایم و مورد بررسی قرار داده‌ایم. که در زیر به آن‌ها اشاره می‌شود:

#### نوآوری تولیدی

نوآوری تولیدی فراهم کننده ابزاری برای تولید است، که به توسعه و ارائه تولیدات و خدمات جدید و بهبود یافته اشاره دارد. در واقع می‌توان گفت که منظور از نوآوری تولیدی این است که تا چه حد سازمان در ارائه خدمات جدید، اختصاص منابع مالی به تحقیق و توسعه و مواردی از این قبیل پیشتاز است.

#### نوآوری فرایندی

نوآوری فرایندی ابزاری را در جهت حفظ و بهبود کیفیت و صرفه جویی هزینه‌ها فراهم می‌کند، و در برگیرنده‌ی اتخاذ روش‌های جدید یا بهبود یافته تولید، توزیع یا تحویل خدمت است. در واقع منظور از نوآوری فرایندی این است که تا چه میزان سازمان تکنولوژی‌های جدید را به کار می‌گیرد و روش‌های جدید انجام کار را به بوت‌ه آزمایش می‌گذارد (میرکمالی و چوپانی، ۱۳۹۰).

تجزیه و تحلیل مطالعات متعدد، اثرات پایدار نوآوری‌های سازمانی را بر عملکرد کسب و کار با توجه به بهره‌وری، هدایت سازمان‌ها با خلاقیت، کیفیت، اصالت و

یادگیری؛ ۳. تحقق نیازهای یادگیری؛ ۴. کاربرد یادگیری در محیط کار گومز و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۵) چهار مؤلفه یادگیری سازمانی، که آن‌ها را قابلیت‌های یادگیری سازمانی نامیده، استخراج کرده‌اند. روش مورد استفاده آن‌ها مدل معادلات ساختاری و اساس تحقیقات قبلی آن‌ها تحقیقات گاه و ریچاردز بوده است. مؤلفه‌های استخراج شده آن‌ها تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایش‌گری، انتقال و یکپارچه سازی دانش بوده است، که ما در پژوهش حاضر از این مؤلفه‌ها برای بررسی یادگیری سازمانی استفاده کرده‌ایم.

نوآوری به عنوان عامل مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده و متغیر امروزی می‌باشد. سازمان‌ها با نوآوری بیشتر، در پاسخ به محیط‌های متغیر و ایجاد و توسعه قابلیت‌های جدیدی که به آن‌ها اجازه دهد به عملکرد بهتری برسند موفق‌تر خواهند بود. فرایند نوآوری شامل کسب، انتشار، استفاده از دانش جدید و موجود می‌باشد. نوآوری‌پذیری یک سازمان دقیقاً با توانایی آن سازمان در استفاده و به کار بردن منابع دانش خود مرتبط است (برومند و رنجبری، ۱۳۸۸). مطالعات اخیر ادعا کرده‌اند که اگر یک سازمان نتواند نوآوری خود را حفظ کند، با شکست مواجه خواهد شد (دفت و کراس<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴). کانترز<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۹) نوآوری را فرایند گردآوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسئله می‌خواند و معتقد است که نوآوری شامل شکل گرفتن ایده، پذیرش و اجرای آن است (احمدی و پیشدار، ۱۳۸۹). نوآوری اختراع تازه‌ای از دانش یا توسعه اطلاعات تازه نظیر مفهوم، تئوری یا فرضیه است؛ به عبارت دیگر، نوآوری به معنای چیزی جدید برای استفاده است. نوآوری سازمانی مستلزم تبدیل ایده‌ها به اشکال قابل استفاده سازمانی است و این ایده برای پیشبرد عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (دامان پور و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۸). به طور کلی نوآوری، مجموعه‌ای از دانش، ایده، روش‌ها و مهارت‌هایی است که می‌تواند به عنوان ویژگی‌های منحصر به فرد برای شیوه‌های تولید و رقابتی شرکت باشد (اندرسون و

18 . Andersson et al

19 . Teece

20 . Salavou & Lioukas

21 . Benedetto

22 . Herrmann

23 . Vermeulen

14 . Gomez et al

15 . Daft & Krause

16 . Kantz

17 . Damanpour et al

روی عملکرد نوآوری در سازمان می‌باشد. بدین ترتیب که یادگیری سازمانی با توسعه قابلیت‌های دانش جدید، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد. آراگون، کوریا، و همکاران<sup>۲۸</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که یادگیری‌های بازار محور و همچنین یادگیری‌های درونی (یادگیری سازمانی) از عوامل اساسی هستند که بر روی نوآوری سازمانی اثر می‌گذارند. البته به اعتقاد آن‌ها نوآوری حاصل شده از یادگیری سازمانی بر روی عملکرد سازمانی نیز اثر گذاشته و آن را افزایش می‌دهد. مطالعات زیادی نشان داده‌اند که فرهنگ‌هایی که یادگیری سازمانی را تقویت می‌کنند باعث بهبود یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی می‌شوند. در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند (اگان و همکاران<sup>۲۹</sup> ۲۰۰۴). از دیدگاه یادگیری سازمانی خروجی منسجم از ظرفیت‌های ایجاد شده توسط دانش، باعث عملکرد نوآوری و تقویت آن می‌شود. در نتیجه نوآوری معمولاً در اثر دانش ایجاد شده در واحدهای تحقیق و طراحی و توسعه (R&D) و دیگر واحدهای مربوطه ایجاد می‌شود (منز فیلد<sup>۳۰</sup>، ۱۹۸۳). به هر حال بسیاری از نویسندگان، یادگیری سازمانی را به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر نوآوری قلمداد می‌کنند و معتقد هستند که تنها سازمان‌هایی خواهند توانست به نوآوری دست یابند که توانسته باشند یادگیری سازمانی را در سازمان نهادینه کرده باشند. امری که در پژوهش حاضر نیز مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. بنابراین این پژوهش براساس مرور ادبیات فرض می‌کند که یادگیری سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد و همچنین فرض می‌کند مؤلفه یادگیری سازمانی توانایی پیش‌بینی عملکرد نوآوری را دارد و می‌تواند باعث افزایش عملکرد نوآوری شود.

#### فرضیه‌های پژوهش

H1: مؤلفه‌های یادگیری سازمانی توانایی پیش‌بینی عملکرد نوآوری را دارند.  
H2: یادگیری سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد.

انعطاف‌پذیری را نشان می‌دهد. یکی از دلایلی که یادگیری برای موفقیت سازمان‌ها نیز حیاتی و مهم محسوب می‌شود، این است که یادگیری، بهبود و توسعه فرایندها و محصولات جدید را تسهیل می‌کند (بیکر و سینکلا<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۲). در ادبیات صراحتاً به ارتباط عملکرد نوآوری و یادگیری سازمانی اشاره نشده، اما پژوهش‌هایی وجود دارد که یادگیری را پیش‌نیازی برای نوآوری دانسته‌اند. به عنوان نمونه: داورزنی و همکاران (۱۳۸۹)، پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای بررسی میزان تأثیرات قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری انجام دادند و نتایج آن‌ها حاکی از این بود که یادگیری سازمانی اثر مثبتی بر نوآوری دارد و باعث افزایش نوآوری می‌شود. جیمenez و سانزوال<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۱)، رابطه بین نوآوری، یادگیری سازمانی و عملکرد را بررسی کرده‌اند و نتایج آن‌ها نشان داد که هر دو متغیر یادگیری و نوآوری سازمانی رابطه مثبت با عملکرد کسب و کار دارد، و یادگیری سازمانی نوآوری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. چانگ و همکاران<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان "قابلیت‌های یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی: نقش واسطه‌ای دانش" به بررسی و تحلیل رابطه بین یادگیری سازمانی و نوآوری پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که قابلیت‌های یادگیری سازمانی به طور مثبت و معناداری با نوآوری سازمانی ارتباط دارند. به بیان دیگر قابلیت یادگیری سازمانی یکی از عوامل اساسی و حیاتی و همچنین تسهیل‌گر برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که منجر به رشد و نوآوری می‌گردد. بنابراین گسترش فرهنگ یادگیری در بین اعضای سازمان منجر به تولید و حفظ سیستم‌های دانشی و همچنین ایده‌های نو و خلاق در سازمان می‌شود که نوآوری سازمانی را در پی دارد. یو یوان و همکاران<sup>۲۷</sup> (۲۰۱۰) نیز به بررسی اثرات یادگیری سازمانی بر روی نوآوری پرداخته‌اند. آن‌ها در پژوهش خود تحت عنوان "اثرات یادگیری سازمانی بر روی عملکرد نوآوری در صنایع بزرگ" به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی دارای اثرات مثبت و مستقیمی بر

24 . Baker & Sinkula

25 . Jimenez & Valle

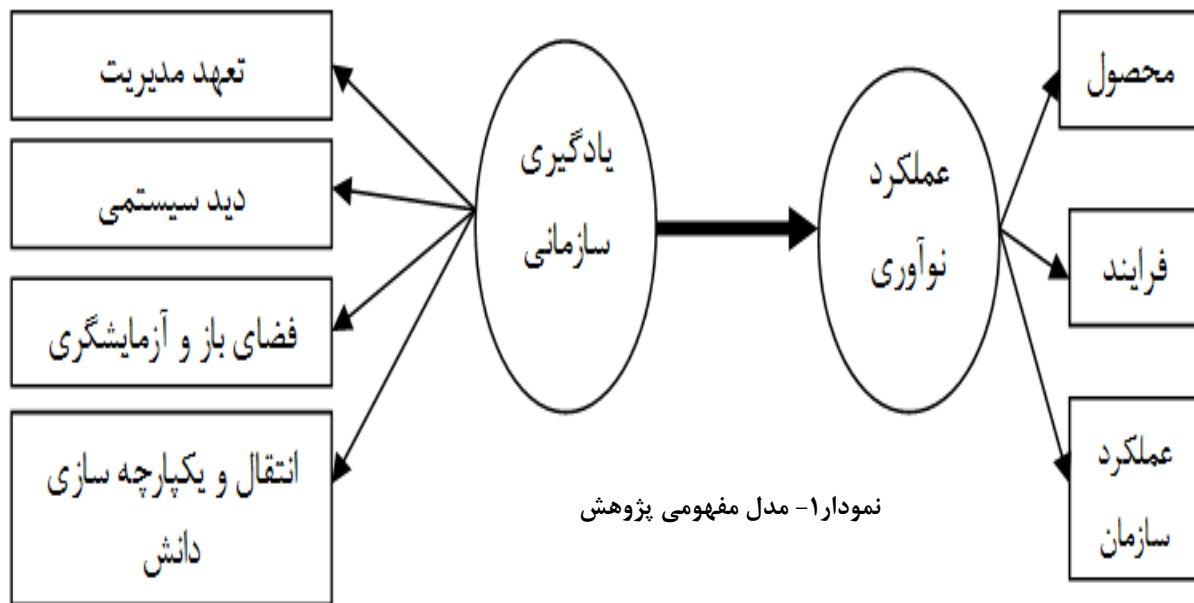
26 . Chang et al

27 . Yu Yuan et al

28 . Aragón-Correa et al

29 . Egan et al

30 . Mansfield



عملکرد نوآوری با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. معیارهای سنجش یادگیری سازمانی از تحقیق گومز و همکارانش<sup>۳۲</sup> (۲۰۰۵) گرفته شده است که شامل چهار عامل: تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش است و پرسشنامه عملکرد نوآوری برگرفته از پژوهش‌های پراجو و همکاران<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۳) و موزر<sup>۳۴</sup> (۱۹۸۴) است، که به سه مؤلفه محصول، فرایند و عملکرد تقسیم می‌شود. برای تعیین پایایی ابزار مورد استفاده، از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج حاکی از آن است که پرسشنامه‌های حاضر از پایایی بالایی برخوردار هستند، به طوری که متغیرهای یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری به ترتیب از پایایی ۰/۸۲ و ۰/۹۴ برخوردارند.

برای سنجش روایی سؤالات در این پژوهش، روایی محتوا و روایی سازه مدنظر قرار گرفت شده است، که روایی محتوا توسط افراد متخصص تعیین شد و روایی سازه نیز با استفاده از تحلیل عامل تأییدی انجام شد. اعتبار سازه از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. با استفاده از تحلیل عاملی می‌توان مشخص نمود که آیا پرسشنامه شاخص‌های مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر. نتایج تحلیل عاملی طی جدول‌های شماره (۲و۱) ارائه شده

با توجه به تعاریف ارائه شده و ذکر تحقیقات گذشته، پژوهشگران، مدل مفهومی زیر را به منظور بررسی نحوه تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت تولیدی، صنعتی به شرح زیر ارائه کردند.

#### روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش روابط علی میان متغیرهای یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن با عملکرد نوآوری می‌باشد، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۳۱</sup> است. این پژوهش توصیفی است چرا که به توصیف متغیرها و نیز روابط میان آن‌ها می‌پردازد. از نوع همبستگی است، چرا که با استفاده از تحلیل همبستگی، تحلیل رگرسیون و مدل معادلات ساختاری روابط همزمانی میان متغیرها را آزمون و تبیین می‌نماید. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است که شامل دو قسمت است: بخش نخست اطلاعات دموگرافیک گروه نمونه مانند سن، جنس، سطح تحصیلات و میزان سابقه سؤال شده و بخش دوم پرسشنامه مربوط به سؤالات پژوهش است که بر این اساس برای متغیرهای مورد بررسی ۱۶ سؤال برای سنجش یادگیری سازمانی و ۱۶ سؤال برای سنجش

32 . Gomez et al

33 . Prajogo et al

34 . Moser

31 . Structural equation modeling

است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی یادگیری سازمانی، نشان می‌باشد، بنابراین این سؤالات از مدل حذف گردید. داد که سؤالات ۳، ۱۲ و ۱۵ دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵

جدول ۱. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر یادگیری سازمانی

T-values	بار عاملی	متغیر	شاخص
۸/۲۵	۰/۵۶	تعهد مدیریت	OL1
۱۱/۱۲	۰/۷۰		OL2
۱۳/۷۷	۰/۷۸		OL3
۱۶/۷۶	۰/۸۳		OL4
۱۵/۹۲	۰/۸۲	دید سیستمی	OL5
۱۶/۲۸	۰/۸۳		OL6
۱۶/۰۷	۰/۸۲		OL7
۱۶/۴۹	۰/۸۹	فضای باز و آزمایشگری	OL8
۱۴/۸۹	۰/۸۳		OL9
۱۳/۲۷	۰/۸۰		OL10
۹/۱۸	۰/۶۱	انتقال و یکپارچه سازی دانش	OL11
۶/۶۶	۰/۴۵		OL12
۸/۸۸	۰/۶۰		OL13
Chi-square: ۷۹/۵۴, df: ۵۱, RMSEA: ۰/۰۵۱, GFI: ۰/۹۵, AGFI: ۰/۹۱ NFI: ۰/۹۷			شاخص های برازش مدل:

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی متغیر عملکرد نوآوری

T-values	بار عاملی	متغیر	شاخص
۱۱/۳۱	۰/۷۵	نوآوری محصول	INO1
۱۳/۱۶	۰/۷۸		INO2
۱۳/۶۹	۰/۸۰		INO3
۱۳/۹۵	۰/۷۹		INO4
۱۳/۲۴	۰/۷۹		INO5
۱۵/۴۶	۰/۸۴		INO6
۱۳/۵۴	۰/۷۹	نوآوری فرآیند	INO7
۱۱/۱۷	۰/۶۹		INO8
۱۲/۲۵	۰/۷۴		INO9
۱۳/۱۸	۰/۷۶		INO10
۱۱/۰۶	۰/۶۷		INO11
۱۳/۵۵	۰/۷۶	عملکرد سازمان	INO12
۱۳/۳۰	۰/۷۹		INO13
۱۲/۷۷	۰/۸۱		INO14
۱۱/۲۰	۰/۸۰		INO15
۱۱/۹۳	۰/۷۷		INO16
Chi-square: ۱۰۲/۱۱, df: ۷۷, RMSEA: ۰/۰۳۹, GFI: ۰/۹۴, AGFI: ۰/۸۹ NFI: ۰/۹۸			شاخص های برازش مدل:

نتایج در جدول ۴ ارائه شده است. به طوری که یافته‌های جدول (۴) نشان می‌دهد رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد نوآوری ( $p < 0/01$  و  $r = 0/696$ ) معنادار است به علاوه تمامی مؤلفه‌های یادگیری نیز با انواع عملکرد نوآوری رابطه معنادار آماری دارند. از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، فضای باز و آزمایشگری بیشترین ارتباط را با نوآوری محصول ( $p < 0/01$  و  $r = 0/595$ )، فرایند ( $p < 0/01$  و  $r = 0/545$ ) و عملکرد سازمانی ( $p < 0/01$  و  $r = 0/538$ ) داراست. بنابراین فرضیه صفر در سطح  $0/01$  رد می‌گردد و با احتمال ۹۹ درصد می‌توان گفت که بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن با عملکرد نوآوری و مؤلفه‌های آن رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اول: مؤلفه‌های یادگیری سازمانی توانایی پیش‌بینی عملکرد نوآوری را دارند. برای بررسی فرضیه اول پژوهش و همچنین تعیین سهم هریک از متغیرهای پیش‌بین، در پیش‌بینی عملکرد نوآوری مذکور از رگرسیون گام به گام استفاده شد. براساس جدول شماره ۵ می‌توان نتیجه گرفت که تمام ابعاد یادگیری سازمانی، به عنوان متغیرهای پیش‌بین، معیار ورود به معادله نهایی رگرسیون برای توضیح تغییرات عملکرد نوآوری (متغیر ملاک)، را دارا هستند. همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید در گام اول که بعد فضای باز و آزمایشگری وارد معادله شده است، مقدار ضریب همبستگی برابر  $0/620$  است. بدین معنی که بعد فضای باز و آزمایشگری توانسته  $0/38$  واریانس عملکرد نوآوری را تبیین کند. در گام دوم با اضافه شدن بعد دوم یعنی دید سیستمی به معادله، میزان ضریب همبستگی به  $0/662$  افزایش یافته است، یعنی که دو بعد فوق در مجموع  $0/43$  از واریانس عملکرد نوآوری را تبیین نموده‌اند و در گام سوم با اضافه شدن بعد سوم یعنی انتقال و یکپارچه سازی دانش به معادله میزان ضریب همبستگی به  $0/681$  افزایش یافته است؛ یعنی که سه بعد فوق جمعاً  $0/46$  از واریانس عملکرد نوآوری را تبیین نموده‌اند. و در نهایت در گام چهارم با اضافه شدن تعهد مدیریت به معادله، میزان ضریب همبستگی  $0/692$  افزایش یافته است، یعنی در نهایت چهار بعد فوق جمعاً  $0/47$  از واریانس عملکرد نوآوری را تبیین نموده‌اند. علاوه براین، برای تعیین سهم هریک از ابعاد یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه سازی دانش) در پیش‌بینی عملکرد نوآوری بر اساس ضرایب رگرسیون (Beta) در گام چهارم می‌توان عنوان کرد که سهم فضای باز و آزمایشگری، دید سیستمی، انتقال و یکپارچه سازی دانش و تعهد مدیریت به ترتیب برابر با  $0/33$ ،  $0/20$ ،  $0/17$  و  $0/16$  می‌باشد.

نتایج تحلیل عاملی پس از حذف این سؤالات نشان داد که کلیه بارهای عاملی و اعداد معناداری مربوط به پارمترهای مدل در حالت مطلوبی بوده، و در بین ابعاد یادگیری سازمانی بعد انتقال و یکپارچه سازی دانش دارای بیشترین اهمیت می‌باشد. شاخص‌های برازش مدل و بارهای عاملی در جدول ۱ آمده است. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی عملکرد نوآوری نشان داد که کلیه مدل‌های اندازه‌گیری مناسب و کلیه اعداد و پارامترهای مدل معنادار است. شاخص‌های برازش مدل و بارهای عاملی در جدول ۲ نشان داده شده است.

در مجموع تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول نشان می‌دهد، پرسشنامه حاضر از روایی مناسب برخوردار است. جامعه آماری شامل کلیه سرپرستان و کارکنان شرکت تولیدی و صنعتی آب‌بند استان مازندران بودند که در سال ۹۳-۹۲ به خدمت اشتغال داشتند. این تعداد شامل ۴۰۰ نفر می‌باشد. نمونه مورد مطالعه براساس جدول مورگان ۱۹۶ نفر تعیین شد که پرسشنامه بین ۲۵۰ نفر به صورت تصادفی ساده توزیع شد. از این تعداد ۲۳۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. از این میان ۲۲۰ پرسشنامه انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

جدول شماره (۳)، ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری پژوهش حاضر را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول دیده می‌شود، اکثر افراد تحت بررسی ( $75/5$  درصد) را مردان تشکیل می‌دهند.  $52/7$  درصد کل کارکنان جامعه ۳۰ سال و پایین‌تر سن دارند که می‌تواند ناشی از فرهنگ حاکم بر جامعه پژوهش حاضر باشد که کارهای شرکت را به جوان‌ترها می‌سپارند و علت این امر نیز از آن نشأت می‌گیرد که افراد قرار گرفته در این بازه بیشتر تحصیل کرده‌اند.

همچنین مطابق جدول زیر،  $85/5$  درصد پاسخگویان تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر دارند. اگر دانش و آگاهی پاسخگویان را عاملی تأثیرگذار در افزایش برزندگی مدل بدانیم؛ پژوهش حاضر از این حیث در وضعیت مناسبی قرار دارد؛ زیرا هرچه سطح درک و فهم پاسخگویان از سؤالات پژوهش بهتر باشد به همان نسبت نتایج پژوهش نیز قابل اتکاتر خواهد بود.

برای بررسی رابطه یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن با عملکرد نوآوری و مؤلفه‌های آن، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده و

این مقدار از ۱/۹۶ بزرگ تر است؛ فرضیه اصلی پژوهش حاضر تأیید می‌شود؛ در نتیجه افزایش یادگیری سازمانی در شرکت‌های تولیدی و صنعتی باعث خواهد شد تا عملکرد نوآوری آنان بیشتر شود. دیاگرام (۱) و (۲) ضریب استاندارد و عدد معناداری مدل پژوهش حاضر را نشان می‌دهد

فرضیه دوم: یادگیری سازمانی تأثیر مثبت، مستقیم و معناداری بر عملکرد نوآوری دارد. برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش از تحلیل مسیر استفاده شده است. معیار تأیید یا رد فرضیه، عدد معناداری بوده، با توجه به این که عدد معناداری رابطه تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری، ۱۱/۸۷ به دست آمده و

### جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

ویژگی مورد بررسی	گزینه‌ها	تعداد	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۶	۷۵/۵
	زن	۵۴	۲۴/۵
سن	۳۰سال و پایین تر	۱۱۶	۵۲/۷
	۳۱-۴۰سال	۵۴	۲۴/۵
	۴۱-۵۰سال	۳۶	۱۶/۴
تحصیلات	بالای ۵۰سال	۱۴	۶/۴
	دیپلم	۳۲	۱۴/۵
	فوق دیپلم	۶۹	۳۱/۴
	لیسانس	۱۱۵	۵۲/۳
سابقه	فوق لیسانس	۴	۱/۸
	زیر ۵سال	۸۶	۳۹/۱
	۵-۱۰سال	۶۴	۲۹/۱
	۱۱-۱۵سال	۳۵	۱۵/۹
	۱۶-۲۰سال	۲۰	۹/۱
	بالای ۲۰سال	۱۵	۶/۸

### جدول ۴- همبستگی بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و انواع عملکرد نوآوری

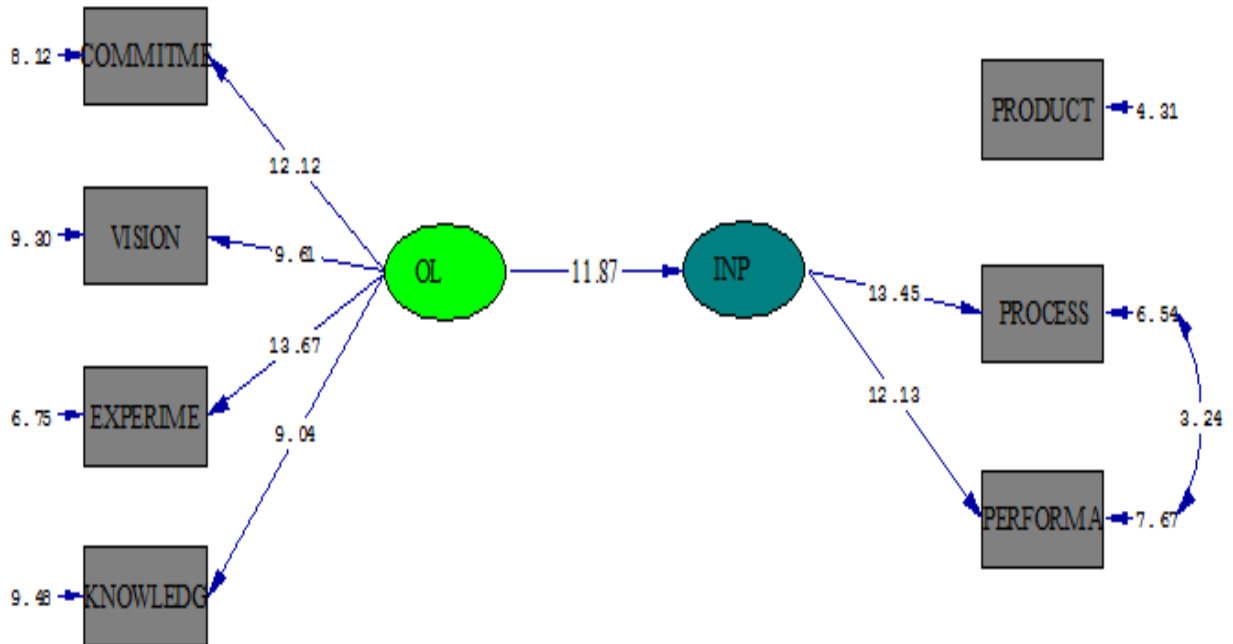
شاخص آماری سطوح	نوآوری محصول		نوآوری فرایند		عملکرد		عملکرد نوآوری	
	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی	معناداری	همبستگی
تعهد مدیریت	۰/۰۰۰	۰/۵۱۰	۰/۰۰۰	۰/۵۱۹	۰/۰۰۰	۰/۴۵۷	۰/۰۰۰	۰/۵۴۷
دید سیستمی	۰/۰۰۰	۰/۴۹۷	۰/۰۰۰	۰/۴۴۴	۰/۰۰۰	۰/۴۰۷	۰/۰۰۰	۰/۴۹۹
فضای باز و آزمایشگری	۰/۰۰۰	۰/۵۹۵	۰/۰۰۰	۰/۵۴۵	۰/۰۰۰	۰/۵۳۸	۰/۰۰۰	۰/۶۲۰
انتقال و یکپارچه سازی دانش	۰/۰۰۰	۰/۵۰۶	۰/۰۰۰	۰/۴۰۹	۰/۰۰۰	۰/۳۵۷	۰/۰۰۰	۰/۴۷۴
یادگیری سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۶۸۶	۰/۰۰۰	۰/۶۳۲	۰/۰۰۰	۰/۵۶۴	۰/۰۰۰	۰/۶۹۶



جدول ۵- نتایج رگرسیون گام به گام برای پیش بینی عملکرد نوآوری از روی ابعاد یادگیری سازمانی

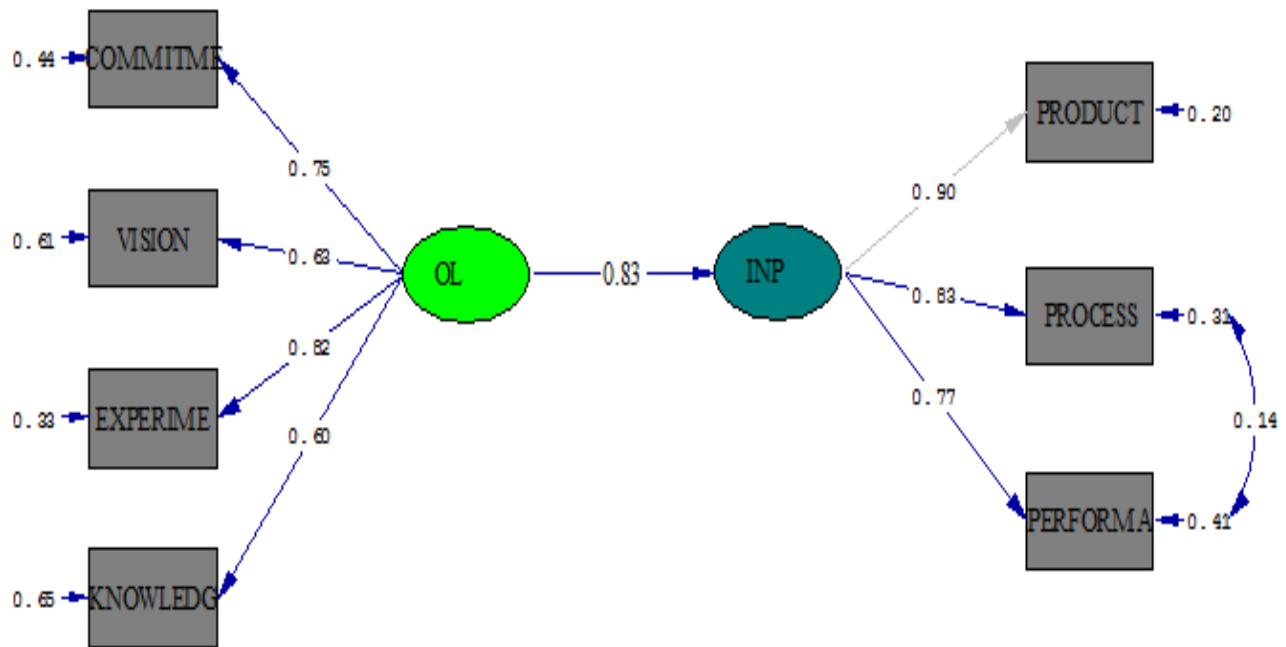
Sig	T	BETA	R <sup>2</sup>	R	متغیرهای پیش بین	گام ها
۰/۰۰۰	۱۱/۶۵	۰/۶۲۰	۰/۳۸۴	۰/۶۲۰	فضای باز و آزمایشگری	گام اول
۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰	۸/۵۵ ۴/۵۸	۰/۴۹۴ ۰/۲۶۵	۰/۴۳۸	۰/۶۶۲	دید سیستمی	گام دوم
۰/۰۰۰ ۰/۰۰۰ ۰/۰۰۱	۶/۴۴ ۴/۳۷ ۳/۲۱	۰/۴۰۵ ۰/۲۴۸ ۰/۱۸۸	۰/۴۶۴	۰/۶۸۱	انتقال و یکپارچه سازی دانش	گام سوم
۰/۰۰۰ ۰/۰۰۱ ۰/۰۰۳ ۰/۰۱۶	۴/۷۹ ۳/۳۹ ۳/۰۲ ۲/۴۳	۰/۳۳۱ ۰/۲۰۱ ۰/۱۷۵ ۰/۱۶۴	۰/۴۷۸	۰/۶۹۲	تعهد مدیریت	گام چهارم

متغیر ملاک: عملکرد نوآوری



Chi-Square=20.32, df=12, P-value=0.06127, RMSEA=0.056

دیاگرام ۱- مدل در حالت استاندارد



Chi-Square=20.32, df=12, P-value=0.06127, RMSEA=0.056

#### دیاگرام ۲- مدل در حات معناداری

#### بحث و نتیجه گیری

اغلب سازمان‌ها، به اهمیت نوآوری و نقش حیاتی این عامل در رشد، بقا و موفقیت سازمان‌ها اذعان دارند، همچنین پژوهش‌های موجود در ادبیات به ارائه پیشنهادهایی در خصوص چگونگی بروز نوآوری در سازمان پرداخته‌اند. همان گونه که در این مطالعه بررسی شد، یکی از فرایندهای ارتقای عملکرد نوآوری در سازمان، فضای باز و آزمایشگری است. بنابراین در صورتی که مدیران شرکت تولیدی و صنعتی خود را نسبت به فراهم کردن فضای باز برای ایده‌های نو و تفویض اختیار کارکنان، متعهد بدانند، مشوق شرایطی در سازمان خواهند بود که در آن یادگیری سازمانی و در نتیجه نوآوری ارزش شمرده می‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری

شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل  $\chi^2$ ، GFI (شاخص نیکویی برازش)، AGFI (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش)، CFI (شاخص برازش مقایسه‌ای) و RMR (ریشه میانگین توان دوم باقی مانده) می‌باشد. بدین صورت مدل از برازش مناسب برخوردار است که نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) کم‌تر از ۳ باشد، مقدار CFI بیشتر از ۹۰ درصد، مقدار AGFI، GFI بیش‌تر از ۸۰ درصد و مقدار RMSEA کم‌تر از ۰/۰۸ باشد (کلانتری، ۱۳۸۸). همانطور که دیاگرام ۱ و ۲ نشان می‌دهد مقدار RMSEA برابر ۰/۰۵۶ و مقدار  $\chi^2$  به درجه آزادی (df) برابر با ۱/۶۹ است. مقدار شاخص‌های AGFI، CFI و GFI به ترتیب برابر با ۰/۹۹، ۰/۹۴ و ۰/۹۷ است که نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارند.

یادگیری در سازمان می‌شود، در میان سطوح مختلف مدیریت پدیدارند. به علاوه سازمان‌ها امروزه شاهد تغییرات سریع در دولت و رقابت شدید جهانی هستند، بنابراین توسعه یادگیری سازمانی در محیط نامطمئن خیلی ضروری است. همچنین سطح بهتری از انتقال و یکپارچه سازی دانش می‌تواند تفکرات خلاق و نوآورانه‌ای را که ممکن است در نهایت منجر به عملکرد نوآوری بهتر شود تحریک کند. برای تسهیل ارتباط یادگیری و نوآوری سازمانی مطلوب، مدیران نیاز دارند فضای باز و آزمایشگری را فراهم آورند.

در این مقاله، تأثیر یادگیری و نقش آن در افزایش عملکرد نوآوری مورد تأیید واقع شد و نتیجه‌گیری می‌کنیم که یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد نوآوری در شرکت‌های تولیدی و صنعتی کمک کند. در نتیجه اجازه می‌دهد این شرکت‌ها به مزایای رقابتی دست یابند و شانس خود را از زنده ماندن در آینده افزایش دهند. بنابراین با توجه به مجموعه تحلیل‌های انجام شده پیشنهادهای زیر به سرپرستان شرکت تولیدی و صنعتی آب‌بند استان مازندران داده می‌شود.

- مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی زمینه ارتقاء یادگیری سازمانی را فراهم آورند.
- اهمیت و تشویق رفتارهایی که به انتقال و نشر دانش در سازمان کمک می‌نماید و حاکی از جو یادگیری و یاددهی حاکم بر کارکنان سازمان است.
- ارزیابی دقیق و به کارگیری ایده‌های ارائه شده از طرف کارکنان.
- پیشنهاد می‌شود طرح‌های آموزشی تا آن جا که امکان‌پذیر است، نوآورانه باشد و جنبه بهبود مستمر در آموزش را داشته باشند و این طرح‌ها با مشارکت سطوح گوناگون اداره تهیه شود و بیانگر هدف‌ها و برنامه‌های بخش‌های گوناگون اداره باشند.
- مدیران به ایده‌های جدید توجه کنند و با بکارگیری تکنولوژی نوآورانه به بهبود کیفیت و تولید محصولات جدید پردازند.

هر پژوهشی با یکسری محدودیت‌هایی روبرو است که این پژوهش از این اصل مستثنی نبوده، که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود:

بین تمام ابعاد یادگیری سازمانی با عملکرد نوآوری و مؤلفه‌های آن وجود دارد و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش) توانایی پیش‌بینی عملکرد نوآوری را دارند. بنابراین فرضیه پژوهشی تأیید می‌شود. همچنین از بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، مؤلفه فضای باز و آزمایشگری بیش‌ترین سهم را در پیش‌بینی عملکرد نوآوری داشته است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که با افزایش یادگیری سازمانی، به خصوص با فراهم آوری ایده‌ها و تجارب کارکنان و مورد تشویق قرار دادن آزمایشگری‌هایی که در سازمان صورت می‌گیرد عملکرد نوآوری آن‌ها بیش‌تر می‌شود. این نتایج با یافته‌های پینز و سهی<sup>۳۵</sup> (۲۰۰۳) و تی پینز و دراج<sup>۳۶</sup> (۲۰۰۲) هم‌خوانی و مطابقت دارد. در محیط‌های پویا، شرکت‌ها برای دست‌یابی به نوآوری جدید، نیاز به کشف ایده‌های جدید و توسعه دانش جدید دارند. بنابراین تلاطم محیطی، تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد و نوآوری را افزایش می‌دهد و منجر به ایجاد نوآوری و بهبود عملکرد شرکت می‌شود. همچنین یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی دارای تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی عملکرد نوآوری می‌باشند. این پژوهش تأیید می‌کند که یادگیری سازمانی می‌تواند نوآوری را تقویت کند و باعث افزایش آن شود سازمان‌هایی که از یادگیری سازمانی بالایی برخوردار هستند، میزان نوآوری در آن‌ها افزایش می‌یابد. این نتایج با یافته‌های داورزنی و همکاران (۱۳۸۹)، جیمنز و سانزوال (۲۰۱۱)، پراجگو (۲۰۰۶) همسویی دارند. اندیشمندان نیز اشاره کرده‌اند که در تئوری یادگیری سازمانی، مفهوم یادگیری سازمانی فرآیند به دست آوردن و بهبود دانش جدید و ظرفیت‌ها می‌باشد. و این فرآیند می‌تواند فعالیت‌های سازمانی را بهبود بخشد. بهبود دانش همچنین به تسهیل کارایی، بهره‌وری و اثربخشی و توانایی نوآوری کمک می‌کند. تسهیم مناسب و بهره‌وری دانش و انتقال صحیح آن برای اعضای سازمان فرصتی را فراهم می‌کند تا به یادگیری پردازند و مشارکت کنند و همچنین کارکنان را تحریک می‌کند تا دانش جدید ایجاد کنند و دانش جدید را برای تولید نوآوری به کار گیرند. و دانش حاصله را به دیگر کارمندان منقل کنند.

از جمله کاربردهای عملی نتایج مقاله این است که سرپرستان نیاز دارند که به طور فعال به توسعه رفتارهایی که منجر به

- عدم همکاری مسئولان و بعضی از کارکنان شرکت تولیدی و صنعتی آب‌بند به دلایل شخصی و دلایل محافظه‌کارانه.
- محدودیت ادبیات و پیشینه و منابع در خصوص موضوع مورد مطالعه.
- این پژوهش به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد نوآوری در شرکت تولیدی و صنعتی آب‌بند استان مازندران پرداخته است و برای اطمینان از صحت نتایج به دست آمده می‌بایست این روابط در سایر سازمان‌ها نیز آزمون گردد، این کار می‌تواند از انحراف تعمیم‌جویی جلوگیری کند.

## منابع

۱. احمدی، پرویز، پیشدار، مهسا (۱۳۸۹). یادگیری سازمانی و نوآوری. سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی مدیریت نوآوری/ایران، تهران، خانه معلم.
۲. برومند، مجتبی، رنجبری، مریم (۱۳۸۸). اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری با تأکید بر نقش مدیریت دانش. *دوماهنامه توسعه انسانی پلیس*، شماره ۲۴.
۳. حاجی پور، بهمن، و نظر پورکاشانی، حامد، (۱۳۸۹). اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کویین) بر مبنای میزان اثر گذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی، *اندیشه مدیریت راهبردی*، سال چهارم، شماره اول، ص ۱۸۱-۲۰۸.
۴. خانعلی زاده، رقیه، کردنائیچ، اسدا...، و مشبکی، اصغر، (۱۳۸۹). رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی، *Innovation: Delving into the Organization's Black Box. J Market Focus Manage*, 5(1), 5-23.
14. Daft, R.L. (2004). *Organization Theory and Design*. New York.
15. Damanpour, F., Schneider, M. (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 495-522.
16. Darroch, J. and McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 3, pp. 210-222.
17. Di Benedetto, C.A., DeSarbo, W.S., and Song, M. (2008). Strategic capabilities and Radical Innovation: An Empirical Study in Three Countries. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55 (3), 420-433.
18. Feng, J., Prajogo, D.I., Tan, K.C., and Sohal, A.S. (2006). The impact of TQM Practices on Performance: A Comparative Study Between
- پژوهشنامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره سوم.
۵. داورزنی، هدی، کاظم زاده، رضا، دگرودی، سید حسام‌الدین (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای بررسی تأثیرات قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری. *مهندسی صنایع و مدیریت شریف*، شماره ۲، ص ۳-۱۴.
۶. کلاتتری، خلیل (۱۳۸۸). *مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی*. (چاپ اول)، تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
۷. میرکمالی، سید محمد، چوپانی، حیدر (۱۳۹۰). رابطه بین رهبری تحول آفرین با گرایش به نوآوری سازمانی در یک شرکت بیمه‌ای. *پژوهش‌نامه بیمه (صنعت بیمه سابق)*، سال ۲۶، شماره ۳، ص ۱۵۵-۱۸۱.
8. Abrunhosa, A., Moura, E., and Sa, P. (2008). Are TQM Principles Supporting Innovation in the Portuguese Footwear Industry?. *Technovation*, 28(4), 208-221.
9. Andersson, M., Lindgren, R., and Henfridsson, O. (2008). Architectural knowledge in Interorganizational IT Innovation. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 19-38.
10. Alegria, J. & Chiva, R. (2008) Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: *An Empirical Test*, *Technovation* 28: 315-326.
11. Armestrang, A. and Patrick Foley (2003). *Foundation for a Learning Organization*, Vol. 10, No. 2, pp. 14-82.
12. Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance, Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
13. Baker, WE., Sinkula, J.M. (2002). Market Orientation, learning Orientation and Product

- Australian and Singaporean Organizations. *Journal of Innovation Management*, 9(3), 269-278.
19. Gatignon, H., Tushman, M.L., Smith, W., and Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing innovation: Construct Development of Innovation locus, type, and Characteristics. *Journal of Management Science*, 48(9), 1103-1122.
20. Gomez J., P. Cespedes- Lorente, J. Valle-cabreva R. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal of Managemet, Vol. 18, No. A, pp. 250-259.
21. Herrmann, A., Gassmann, O., and Eisert, U. (2007). An Empirical Study of the Antecedents for Radical Product Innovations and Capabilities for Transformation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24( 2), 92-120.
22. Hurmelinna-Laukkanen, P., Sainio, L.M., and Jauhiainen, T. (2008). Appropriability Regime for Radical and Incremental Innovations. *R&D Management*, 38( 3), 278-289.
23. Jimenez, D., Valle, R.S. (2011). Innovation, Organizational learning, and Performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
24. Krause, D.E. (2004). Influence - based leadership as a determinant of the inclination to innovative and of innovate - related behavior: An Empirical Investigation, *The Leadership Quarterly*. *Journal of Innovation Management*, 15, 79-102.
25. Lorens Montes, F.J., Ruiz Moreno, A., and Garcia Morales, V. (2005). Influence of Support leadership and Teamwork Cohesion on Organizational learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. *Technovation*, 25 (10), 1159-1172.
26. Montalvo, C., What Triggers Change and Innovation?, *Technovation*, p. 1-12 (2004).
27. Martinez-Costa, M., Martinez-Lorente, A.R. (2008). Does Quality Management Foster or Hinder Innovation?: An Empirical Study of Spanish Companies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(3), 209-221.
29. Moser, M. R. (1984). Achievement Recognition in a Research and Development Unit. *Journal of Engineering Management*, 3, 49-55.
30. Mansfield, E. (1983). Technological change and market structure: An empirical study. *The American Economic Review*, 73(2), 205-211.
31. Prajogo, D. I., Sohal, A. S. (2003). The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance. *Journal of Quality and Reliability Management*, 20(8), 901-918.
32. Rodriguez, S. Perez, J. delval, M. (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. *Journal of The Learning Organization*. Vol: 10 ( 3), p 140.
33. Salavou, H., Lioukas, S. (2003). Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientatio. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 12(2), 94-108.
34. Tempelton, C., Lewis Brucer R. and C. A. Synder (2002). Development of Organizational Learning Contrust, *Journal of Management in Formation System*, Vol. 10, No. 2, pp. 175-218.
35. Teece, D.J. (2000). *Managing Intellectual Capital*. Oxford University.
36. Vermeulen, P.A.M. (2005). Uncovering Barriers to Complex Incremental Product Innovation in Small and Medium- Sized Financial Services firms. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 432-452.
37. Yu Yuan, H., Bella, R., Lien, Y., Yang, B., Wud, C., and Kuo, Y. (2010). Impact of TQM and Organizational learning on Innovation Performance in the light-Tech Industry. *International Business Review*, 13, 786.

