

بررسی رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی مطالعه موردی: مجموعه یکی از بانکهای شهرستان سنندج

رضا سیمای^۱

^۱مدرس و عضو هیئت علمی دانشگاه فنی حرفه ای - آموزشکده فنی حرفه ای یزدان پناه سنندج

نویسنده مسئول:

رضا سیمای

مجله علمی پژوهش در علوم انسانی و تحقیقات میان رشته ای (سال هفتم)
شماره ۲۴ / تابستان ۱۴۰۰ / ص ۵۷-۷۵

چکیده

هدف ما در این پژوهش، بررسی رابطه‌ی میان یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی در مجموعه یکی از بانکهای شهرستان سنندج است که از این به بعد از آن به عنوان جامعه مورد مطالعه نام می‌بریم. برای سنجش یادگیری سازمانی از مدل هابر [1] که شامل مولفه‌های: کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی است؛ استفاده شده و برای سنجش کیفیت خدمات داخلی، مدل گامینی گوناواردانه^۲ [2] که شامل مولفه‌های قابلیت اطمینان، همدلی، ارتباطات، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری است، بکار گرفته شده است. این پژوهش از نوع کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها از نوع میدانی است. برای گردآوری اطلاعات و داده‌ها، از مطالعات کتابخانه‌ای و توزیع پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش جامعه مورد مطالعه به تعداد ۱۸۲ نفر کارمند می‌باشد. اطلاعات بدست آمده در محیط نرم افزاری SPSS20 و LISREL8.8 با اعمال آزمونهای آماری مناسب با توجه به فرضیات پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که بین یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی رابطه معنی داری وجود دارد و تقویت توان یادگیری سازمانی می‌تواند در بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان موثر واقع شود. در نهایت پژوهش حاضر به ارائه پیشنهاداتی مبتنی بر فرضیات پژوهش پرداخته است.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، کیفیت خدمات داخلی، ارتباطات، انعطاف‌پذیری.

² Gamini Gunawardane

مقدمه

پژوهش حاضر می‌خواهد رابطه یادگیری سازمانی^۱ با کیفیت خدمات داخلی^۲ را در جامعه مورد مطالعه بررسی نماید. یادگیری سازمانی یکی از مفاهیم مهم مدیریت است که امروزه مورد توجه سازمان‌هاست. شتاب تغییرات در حال حاضر بحدی زیاد است که در تمام طول تاریخ مدون بشری، سابقه نداشته و لذا همه افراد و سازمان‌ها برای اینکه از قافله عقب نمانند، نیازمند یادگیری هستند. از طرفی حجم فعالیتهای خدماتی روز به روز در حال افزایش است. مشتریان خواهان خدمات مورد نیاز با کیفیت مطلوب می‌باشند. نقش کارکنان در تعیین کیفیت این خدمات بسیار مهم است. از طرفی خدمات داخلی که به خود کارکنان در درون سازمان ارائه می‌شود، نقش مهمی در میزان رضایت آنان و بالطبع میزان کارایی و کیفیت خدماتی دارد که به مشتریان ارائه می‌کنند. بنابر این کیفیت خدمات داخلی می‌تواند بطور غیر مستقیم بر رضایت مشتریان تأثیر گذار باشد. بررسی رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی علاوه بر بررسی رابطه میان این دو مقوله مهم، وضعیت موجود هریک از آنها در سازمان را نیز برایمان مشخص می‌نماید.

امروزه با بررسی تاریخی روند بوجود آمدن شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته درمی‌یابیم بسیاری از این شرکت‌ها و سازمان‌ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات محیطی، همانند دایناسورهایی که تطبیق پذیری با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند، کارایی لازم را در عرصه رقابت‌های اقتصادی ندارند. زیرا سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی‌های ناشی از آن را ندارند و برای بقای خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به دست آورند. «سرعت تغییرات در محیط جهانی کسب و کار، الگوهای آشنای گذشته را ناکارآمد و رقابت را دشوارتر می‌کند» [3].

در دوران کنونی، کیفیت کالا و خدمات، مزیت رقابتی قلمداد نمی‌شوند. زیرا محصولات را می‌توان کپی کرد؛ از خدمات می‌توان تقلید کرد و حتی فرایندها را می‌توان نسخه برداری نمود. حال این سوال مطرح می‌شود که با این وجود مزیت رقابتی، حاصل چیست؟ الگوهای کارآمد جدید، کدامند؟ و مهمتر از همه چگونه می‌توان به آنها دست یافت؟

برخی از کارشناسان عرصه رهبری، «فرایند آموزش و یادگیری در سازمان» را تنها مزیت رقابتی پایدار می‌دانند. آنها بر این باورند که با جهانی‌تر شدن فضای کسب و کار و فروریختن موانع رقابتی، سازمانهای پیشتاز، سریعتر از رقبای خود می‌آموزند. یعنی سریعتر از رقبای، دانش را خلق، کسب، تفسیر و انتقال می‌دهند و سریعتر از رقبای، آن دانش را عملیاتی کرده و آن را مبنای واکنش به محیط متغیر قرار می‌دهند. در راستای دستیابی به چنین سازمانی، موضوع سازمان یادگیرنده، به عنوان یکی از کاراترین الگوهای نوین در رهبری سازمان بر اساس تفکر سیستمی، از سوی افرادی چون «پیتر سنگه» مطرح شده است. وی سازمان یادگیرنده را فضایی می‌داند که در آن، افراد به طور مستمر در حال توسعه‌ی ظرفیت خود جهت خلق آینده مطلوبتر هستند. جایی که الگوهای جدید تفکر، پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند [4].

در سال‌های اخیر توجه زیادی به یادگیری سازمانی در کشورهای توسعه یافته و همچنین بسیاری از کشورهای در حال توسعه شده است. بیشتر پژوهشگران معتقدند که یادگیری سازمانی، زمانی به مزیت رقابتی مفید برای کارمندان منجر می‌شود که دید روشنی از اهمیت کیفیت خدمات داشته باشند. به علاوه شناسایی انگیزه‌های کارکنان به منظور اجرای خدمات با کیفیت بهتر می‌تواند خدمات داخلی سازمان را جهت تشکیل سیستم یادگیری توانا سازد. این رویکرد قادر است، سیاست مدیریت منابع انسانی را با رفتاری مطلوب در خدمات کارمندان مرتبط کند.

یادگیری سازمانی را می‌توان فرایندی پویا از خلق، کسب و جمع آوری دانش به منظور توسعه منابع و ظرفیت که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود، تعریف کرد.

¹ Organizational Learning

² Internal Service Quality

براساس یافته‌ها، بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی رابطه معناداری وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش باوقار و همکاران [5]، دی ژی [6] و ایگن [7] همخوانی دارد. فرهنگ یادگیری خوب تا حدودی می‌تواند به کارمند در ارائه خدمات داخلی با کیفیت کمک کند. محیط یادگیری خوب می‌تواند کارمندان را به یادگیری و ماندن در سازمان برای دوره زمانی طولانی ترغیب کند [8].

بیان مسأله

موضوع یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان یکی از موضوعات مهم در همه سازمان‌هاست. در قرن حاضر که به عصر اطلاعات مشهور است، اهمیت یادگیری از هر دوره‌ی دیگر از تاریخ بشری بیشتر می‌باشد. با توجه به تحولات بسیار سریع محیط‌های کسب و کار، انعطاف‌پذیری سازمانها در تطبیق با شرایط محیطی، یکی از فاکتورهای مهم در حفظ بقا و موفقیت سازمانهاست. کسب دانش و اطلاعات و بکارگیری آن در هر سازمان عاملی برای شناخت هرچه بهتر محیط کسب و کار و نیازهای مشتریان و در نتیجه امکان تعامل بهتر و مؤثرتر با آنها و به طبع آن امکان موفقیت بیشتر در کسب رضایت ایشان و حضور قدرتمندانه‌تر در عرصه رقابت می‌باشد.

کاندمیر و هالت^۳ بیان می‌کنند که یادگیری سازمانی شاید تنها توانایی سازمانی باشد که قادر به ایجاد ارزش برتر در درازمدت برای مشتریان است، چرا که یادگیری امکان انطباق مداوم با شرایط به سرعت در حال تغییر بازار را به عنوان یک توانایی واقعی پویا فراهم می‌کند. با توجه به تحولات روزافزون امروزی، خدمات بعنوان عنصری مهم در بازار مد نظر قرار گرفته‌اند [9].

از طرفی، یکی از مهمترین ابعاد عملکرد هر سازمانی کیفیت خدمات داخلی آن است که حاصل تعاملات کارکنان آن سازمان است. با توجه به اینکه کیفیت خدمات داخلی بر خلاف کیفیت کالاها دارای ساختار انتزاعی است، لذا سنجش آن نیازمند در نظر گرفتن خدمات ارائه شده و افراد ارائه دهنده این خدمات است.

پژوهش‌ها نشان داده اند که سازمان‌ها برای داشتن کیفیت خدمات خارجی برتر، نیازمند داشتن کارکنان متعهد به اهداف و چشم اندازهای سازمان و دارای رفتارهای مشتری مدارانه هستند که مستلزم رضایت کارکنان و داشتن خدمات داخلی با کیفیت مناسب می‌باشد.

بانک‌ها به عنوان یکی از سازمان‌هایی که دارای خدمات به‌روز بوده و کارکنان‌شان برای به‌روز بودن نیازمند یادگیری مستمر هستند، میتوانند بستر مناسبی را برای بررسی رابطه آن دو فراهم آورند. امروزه صنایع خدماتی نقش اساسی و مهمی در رشد و توسعه اقتصادی کشورها ایفا می‌نمایند و در این میان نقش و اهمیت جایگاه صنعت بانکداری بر کسی پوشیده نیست. از سوی دیگر افزایش رقابت‌ها در صنعت بانکداری، مدیران این صنعت را ناگزیر از چاره‌اندیشی جهت حضور ماندگار در صحنه رقابت کرده است. یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به این مهم، بهبود کیفیت خدمات و کسب رضایت مشتریان است. در این میان نقش کارکنان، بر کسی پوشیده نیست و تنها کارکنان راضی می‌توانند مشتریان را راضی نگه دارند. بنابراین می‌توان استنتاج نمود، بهبود کیفیت خدمات داخلی سازمان، منجر به افزایش رضایت مشتریان خارجی گردد.

با توجه به موارد فوق، در این پژوهش رابطه میان یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در جامعه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفته است.

اهمیت و ضرورت پژوهش : یادگیری سازمانی یکی از عواملی است که هر سازمانی در عصر دانش نیازمند توجه به آن است. از طرفی،

بنظر می‌رسد ارائه خدمات داخلی با کیفیت مطلوب در سازمان، با یادگیری سازمانی رابطه داشته باشد.

با توجه به اینکه بانکها سازمانهای خدماتی هستند و کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان متاثر از کیفیت خدمات داخلی آنها می باشد؛ لذا سنجش و بررسی کیفیت خدمات داخلی و عوامل مؤثر بر آن، برای آنها بسیار ضروری است.

از آنجا که در ایران در مورد رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی فقط یک پژوهش آن‌هم در سازمان‌های ورزشی انجام گرفته است، انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه ضرورت دارد.

هدف از پژوهش شناسایی رابطه بین یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در جامعه مورد مطالعه است.

¹ Xie, Di

² Egan, T.M

³ Kandemir D, Hult GT

روش شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش چون برای گردآوری اطلاعات از روش های مطالعات کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است، لذا از نوع توصیفی- همبستگی به شمار می رود.

جامعه آماری پژوهش: جامعه آماری در این پژوهش کارکنان جامعه مورد مطالعه شامل ستاد و شعب سطح شهر به تعداد ۱۸۲ نفر بوده و با توجه به محدود بودن جامعه از روش سرشماری استفاده شده است.

روش گردآوری داده ها: در این پژوهش با توجه به نوع و روش پژوهش از شیوه پرسشنامه برای جمع آوری داده ها استفاده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده ها: در این پژوهش جهت توصیف داده ها از آمار توصیفی (میانگین، درصد، انحراف معیار و نمودار) و برای بررسی ارتباط بین متغیرها از تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است.

استفاده کنندگان از پژوهش: با توجه به عمومی بودن یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی، یافته های این پژوهش می تواند مورد استفاده کلیه سازمان ها بویژه سازمان های خدماتی قرار گیرد. و در این میان بانک ها شاید بتوانند با توجه به شباهت شرایط بانک ها با هم از یافته های آن بیشتر بهره ببرند.

در ضمن با توجه به این که در زمینه رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی بسیار کم کار شده، این پژوهش می تواند راه گشای پژوهش های بیشتر در بانکها و سایر موسسات خدماتی و همچنین سازمان های دولتی باشد. لذا به طور خلاصه نمونه هایی از مراکز و افرادی که میتوانند از یافته های این پژوهش استفاده کنند به شرح زیر است:

- ۱) موسسات خدماتی شامل بانکها و موسسات مالی و اعتباری
- ۲) موسسات آموزش عالی
- ۳) پژوهشگران و دانشجویان علاقه مند به کار در این حوزه
- ۴) مراکز خدمات درمانی
- ۵) شرکتهای خصوصی بزرگ

متغیرهای پژوهش: در این پژوهش متغیرهای وابسته و مستقل به صورت زیر در نظر گرفته شده اند:

متغیر وابسته: در این پژوهش متغیر وابسته؛ کیفیت خدمات داخلی است که از مدل گامینی گوناواردانه^۱ [2] با ابعاد: قابلیت اطمینان، همدلی، ارتباطات، پاسخ گویی و انعطاف پذیری استفاده شده است.

متغیر مستقل: در این پژوهش متغیر مستقل؛ یادگیری سازمانی است که از مدل هابر استفاده شده و ابعاد آن عبارتند از کسب دانش، انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طی چند سال گذشته، عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری متعدد به طور فزاینده ای تشدید و موجب تغییر کلی محیط کار شده اند. این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمان های دایناسوری عظیم با مغزهای کوچک که در قرن بیستم رشد یافتند، دیگر نمی توانند در دنیای جدید قرن بیست و یکم دوام بیاورند. اصل تنازع بقای سازمانی، به سرعت در حال تبدیل شدن به اصل بقا برای یادگیری است.

هریسون^۲ اُون^۳ در کتاب خود با عنوان «برسوازی: انجام کسب و کار در دنیای در حال تحول»^۳ می نویسد: "زمانی وظیفه ی اصلی کسب و کار، سودآوری و تولید محصول بود. اکنون وظیفه اصلی کسب و کار تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده ی اثربخش است. این بدان معنی نیست که سود و محصول، دیگر مهم نیست، بلکه یعنی بدون یادگیری مستمر، دستیابی به آنها ناممکن خواهد بود" [10]. اگر سازمانی به طور مستمر خود را از طریق یادگیری اثر بخش و سریع با محیط هماهنگ نسازد، نابود خواهد شد. خلاصه اینکه تغییرات عوامل خارجی مستلزم انطباق یا انقراض سازمانی هستند [11].

¹ Gamini Gunawardane

² Harrison Owen

³ Riding the Tiger; Doing Business in a Transforming world

یکی از راههای اساسی که یک مؤسسه خدماتی می تواند با توسل بدان خود را از سایر رقبا متمایز کند، ارائه دائمی کیفیت خدماتی برتر نسبت به آنها است. بسیاری از شرکتها به این نکته پی برده اند که ارائه خدماتی با کیفیت مطلوب، می تواند مزیت رقابتی محکم و نیرومندی برای آنان به ارمغان آورد. مزیتی که مالا به فروش و سود بالاتری می انجامد. بعضی از مؤسسات خدماتی به دلیل کیفیت عالی خدماتی که ارائه می کنند، تقریباً افسانه‌ای شده اند. برای حصول این هدف کافی است به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات، پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود.

کیفیت خدمات دارای انواع داخلی و خارجی می باشد. کیفیت خدمات داخلی بر روی اقدامات درونی که مدیریت بایستی انجام دهد تا اطمینان حاصل کند که خدمات با کیفیتی به کارکنان ارائه می شود، اشاره دارد.

شرکتهای خدماتی خوب، شرکتهایی هستند که رضایت کارکنان برای آنها همانند رضایت مشتریان اهمیت دارد. این گونه مؤسسات معتقدند که روابط حسنه میان کارکنان به روابط حسنه با مشتریان می انجامد. در این مؤسسات، مدیریت، محیط مطلوبی را برای کارکنان ایجاد می کند، به کارکنانی که عملکرد خدماتی خوبی دارند پادشاهی می دهد و رضایت شغلی هریک از کارکنان را دقیقاً زیر نظر می گیرد. یکی از تحولات مثبت سازمانی، بهبود عملکرد سازمان از جمله کیفیت خدمات داخلی است. اهمیت بررسی کیفیت خدمات داخلی در آن است که کیفیت خدمات خارجی وابستگی شدیدی به کیفیت خدمات داخلی دارد [12].

یادگیری سازمانی:

چرخش نظام‌های اقتصادی و دولتی به سمت اقتصادهای دانش محور، دانایی مدار و هوشمند موجب گردیده مدیریت دانش به عنوان یکی از چالش‌های مهم دولت‌ها و سازمانها درآید، امروزه تضمین سودآوری در گرو تولید، توزیع و مصرف درست دانش است. تولید، توزیع و مصرف درست دانش نیازمند الگوی مناسبی است که بتوان به وسیله آن فرآیند یاددهی- یادگیری را نهادی نمود. یادگیری فردی و سازمانی موجب توسعه ظرفیت‌های فردی و سازمانی شده قابلیت‌ها و توانمندیهای جدیدی در کارکنان تولید و این قابلیت‌ها تبدیل به محصول، کالا، خدمات می گردد و سودآوری سازمان تضمین میگردد پس از تحقق یادگیری سازمانی، سازمان به سازمان یادگیرنده تبدیل خواهد شد. برای استقرار سازمان یادگیرنده را می توان، ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری مستمر، تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان، توجه به قابلیت‌های کارکنان به عنوان زیربنای توسعه، حرکت در جهت تغییر الگوهای ذهنی کارکنان، داشتن یادگیری تیمی و تعاملی، ایجاد تفکر سیستمی و بوجود آوردن زیر ساخت‌های یادگیری مستمر دانست از این رو با توجه به اهمیت سازمان یادگیرنده در تولید دانش، محصولات و خدمت مورد نیاز مشتریان در این فصل سعی بر آن است مفهوم یادگیری سازمانی، اصول سازمان یادگیرنده، بیان و الگوی پیاده سازی سازمان یادگیرنده تبیین شود.

یکی از اولین تعاریف موجود که در زمینه یادگیری سازمانی وجود دارد، توسط آرگریس^۱ ارائه شده است که فقط بر فرآیند تاکید دارد: "یادگیری سازمانی فرآیند تشخیص و اصلاح خطاهاست."

یک سال بعد آرگریس و شون^۲ [13] تعریف فوق را با افزودن مفاهیم یادگیری فردی و دانش سازمانی به آن، توسعه دادند: "یادگیری سازمانی هنگامی رخ میدهد که اعضای سازمان به عنوان عوامل یادگیری عمل کرده و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، از طریق تشخیص و اصلاح خطاها و ثبت نتایج حاصل از این فرآیند، تحت تصورات شخصی و الگوهای سازمانی واکنش نشان میدهند." تمپلتون و دیگران یادگیری سازمانی^۳ را مجموعه اقدامات کسب دانش، انتشار دانش و اطلاعات کسب شده، تفسیر اطلاعات و بهبود حافظه سازمانی تعریف کرده ان. که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه موجب تحولات مثبت سازمانی می شود. [14].

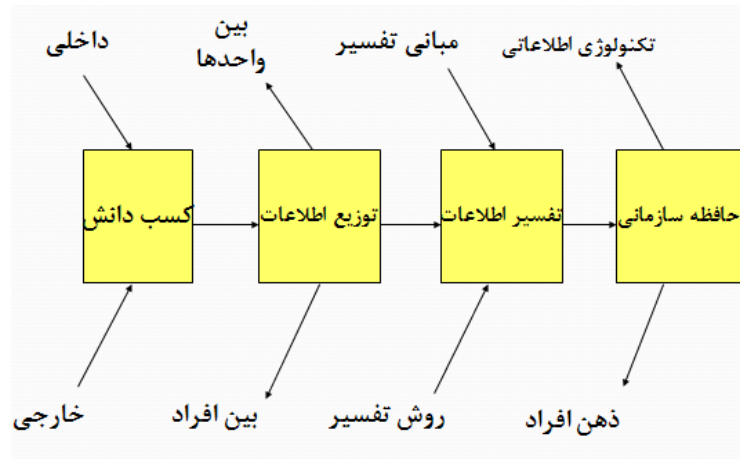
هابر در سال ۱۹۹۱ در مدل خود برای یادگیری سازمانی ۴ عنصر اساسی را تعریف نموده است که عبارتند از:

(۱) کسب دانش (۲) انتشار اطلاعات (۳) تفسیر اطلاعات (۴) حافظه سازمانی

¹ Argyris

² Argyris & Schon

³ Organizational Learning



نمودار ۱: مدل یادگیری سازمانی هابر [1]

کسب دانش^۱ یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، اجرا، آموزش و مانند اینها صورت می گیرد [15].

توزیع اطلاعات^۲ اشاره به فرآیندی دارد که یک سازمان، اطلاعات را بین واحدها و اعضا تقسیم می کند و به این وسیله آموزش را توسعه می دهد و دانش یا درک جدیدی را ایجاد می کند [16].

تفسیر اطلاعات^۳ فرآیندی است که به صورت اطلاعات توزیع شده با یک یا چند معنی قابل درک ارائه می شود.

«**حافظه سازمانی**^۴ اشاره به مخزنی دارد که در آن اطلاعات برای استفاده های بعدی ذخیره می شوند. حافظه سازمانی می تواند شامل داده های رقمی^۵ مثل اعداد، افراد و قوانین باشد و یا شامل اطلاعات ملموس^۶ مانند دانش تاکتیکی، تخصص، تجربه، وقایع بحرانی، داستان ها، صناعات و بررسی جزئیات در تصمیمات استراتژیکی باشد» [17].

کیفیت خدمات

یکی از راههای اساسی که یک مؤسسه خدماتی می تواند با توسل بدان خود را از سایر رقبا متمایز کند، ارائه دائمی کیفیت خدماتی برتر نسبت به آنها است. بسیاری از شرکتها به این نکته پی برده اند که ارائه خدماتی با کیفیت مطلوب، می تواند مزیت رقابتی محکم و نیرومندی برای آنان به ارمغان آورد. مزیتی که مالا به فروش و سود بالاتری می انجامد. بعضی از مؤسسات خدماتی به دلیل کیفیت عالی خدماتی که ارائه می کنند، تقریباً افسانه ای شده اند. برای حصول این هدف کافی است به انتظارات مشتریان از کیفیت خدمات، پاسخ مناسبی داده شود یا از آن پیشی گرفته شود. بنا به اظهار یکی از مدیران امریکن اکسپرس «فقط آنچه را که می توانید انجام دهید، قول دهید و بیش از آنچه که قول داده اید، عمل کنید». این انتظارات بر اثر تجربیات گذشته، تبلیغات دهان به دهان و آگهی های تبلیغاتی مؤسسات خدماتی به وجود می آیند. مشتریان، غالباً خدمات ارائه شده یک مؤسسه را با خدمات موردانتظار خود مقایسه می کنند. آنها در صورتی باز به این مؤسسه مراجعه می کنند که خدمات ارائه شده بیش از خدمات موردانتظار ایشان یا حداقل برابر با آن باشد [18].

¹ Knowledge Acquisition

² Information Distribution

³ Information Interpretation

⁴ Organizational memory

⁵ Hard Data

⁶ Soft Information

مطالعاتی که در خصوص بعضی از شرکت‌های خدماتی «خوب» صورت گرفته حاکی است که این شرکت‌ها از نظر دارا بودن بعضی از صفات مشترکند:

کیفیت خدمات دارای انواع داخلی و خارجی می‌باشد. کیفیت خدمات داخلی بر روی اقدامات درونی که مدیریت بایستی انجام دهد تا اطمینان حاصل کند که خدمات با کیفیتی به کارکنان ارائه می‌شود، اشاره دارد. شرکت‌های خدماتی خوب، شرکت‌هایی هستند که رضایت کارکنان برای آنها همانند رضایت مشتریان اهمیت دارد. این گونه مؤسسات معتقدند که روابط حسنه میان کارکنان به روابط حسنه با مشتریان می‌انجامد. در این مؤسسات، مدیریت، محیط مطلوبی را برای کارکنان ایجاد می‌کند، به کارکنانی که عملکرد خدماتی خوبی دارند پاداشهایی می‌دهد و رضایت شغلی هریک از کارکنان را دقیقاً زیر نظر می‌گیرد. یکی از تحولات مثبت سازمانی، بهبود عملکرد سازمان از جمله کیفیت خدمات داخلی است. اهمیت بررسی کیفیت خدمات داخلی در آن است که کیفیت خدمات خارجی وابستگی شدیدی به کیفیت خدمات داخلی دارد [12].

سنجش کیفیت خدمات

پاراسورامان^۱ و همکارانش اولین کسانی بودند که تلاش کردند تا روش‌های مختلف ارزیابی کیفیت را مقایسه و طبقه‌بندی نمایند. [19] مدل کیفیت خدمات^۲ را پاراسورامان و همکارانش در سال ۱۹۸۵ ارائه کردند و هدف آنان ارزیابی کیفیت خدمات بود. در این مدل کیفیت خدمات نتیجه مقایسه انتظارات و ادراکات مشتریان می‌باشد [20].

کیفیت خدمات داخلی: مفاهیم، ابعاد و اهمیت آن

همواره در اکثر سازمان‌های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان‌های خود هستند و تلاش زیادی برای سنجش و ارتقای کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان‌شان صرف می‌کنند، درحالی که از آنچه در میان کارکنان و واحدهای سازمانی‌شان می‌گذرد، غافلند.

از طرفی بسیاری از سازمان‌ها این جمله را به کار می‌برند که کارکنان مهمترین دارایی آنها می‌باشد لیکن عده خیلی از مدیران عالی اینگونه سازمان‌ها، حقیقتاً به این جمله معتقدند.

مفهوم کیفیت خدمات داخلی برای اولین بار توسط ساسر^۳ و آربیت^۴ در سال ۱۹۷۶ ارائه شد که کارکنان را بعنوان مشتریان داخلی قلمداد می‌کردند. ناگل^۵ و سیلیرز^۶ مشتریان داخلی را افرادی از سازمان که محصولات یا خدماتی را از سایر افراد و یا واحدهای درون سازمان دریافت می‌کنند تعریف کرده‌اند. خدماتی که توسط واحدهای کارگزینی، حسابداری، حقوقی و سرپرستی به کارکنان ارائه میشوند، مثالهایی از خدمات داخلی هستند [2].

هال روزنبلوث^۷ در کتابی با عنوان، «مشتری در رتبه دوم قرار دارد»^۸، بیان می‌کند که در سازمان‌ها، مشتری در رتبه دوم قرار دارد. بدین معنی که ابتدا بایستی بر کارکنان‌شان تأکید و تمرکز داشته باشند. در بسیاری از اوقات کارکنان بخشی از خدمات هستند. کارکنان بایستی خدمت را تولید و ارائه کنند و در حقیقت بایستی تولیدکننده باشند و از طرف دیگر آنها مسئولیت بازاریابی را نیز برعهده دارند [21].

بنابراین سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی جهت افزایش کیفیت خدمات برابر سرمایه‌گذاری مستقیم در بهبود محصولات کارخانه‌ای می‌باشد. از آنجا که کارکنان بیانگر سازمان هستند و مستقیماً می‌توانند رضایت‌مندی مشتری را تحت تأثیر قرار دهند، آنها نقش بازاریاب‌ها را ایفا می‌نمایند. همانطوری که در بالا اشاره شد با مطرح شدن بازاریابی خدمات اهمیت مشتریان داخلی نیز برجسته شد. در حقیقت به دلیل ویژگی

¹ Parasuraman

² Service Quality Model (SERVQUAL)

³ Sasser

⁴ Arbeit

⁵ Nagel

⁶ Cilliers

⁷ Hall Rosenbluth

⁸ The costomer comes second

تفکیک ناپذیری خدمات، کارکنان در تماس با مشتری، در خدماتی که مشتریان دریافت میکنند نقش اساسی ایفاء می نمایند. کیفیت خدمات داخلی بر اقدامات درونی که مدیریت بایستی انجام دهد تا اطمینان حاصل کند که خدمات با کیفیتی به کارکنان ارائه میشود، اشاره دارد. کیفیت خدمات تابعی است از رهبری، ارتباطات درونی خوب و عملکرد تیمی برای بسیاری از سازمانها کیفیت به معنای برآورده کردن کامل الزامات مشتریان میباشد.

جارون مشتریان را به عنوان همه اشخاصی که با فرآوردها و محصولات سازمان برخورد میکنند، تعریف میکند [21]. به دلیل نقش و اهمیت کارکنان در ارائه خدمات با کیفیت، امروزه بر کیفیت خدمات تعاملی در سازمانهای خدماتی بسیار تاکید میشود. تحقیقات انجام شده تاکنون روی سطح کیفیت خدمات خارجی متمرکز شدهاند، ولی باید توجه داشت که تا زمانی که ما به سطح کیفیت داخلی مناسبی دست پیدا نکنیم، قادر نخواهیم بود سطح کیفیت خدمات خارجی مناسبی داشته باشیم. پس ارتقاء سطح کیفیت خدمات خارجی نتیجه ارتقاء سطح کیفیت خدمات داخلی است. کیفیت خدمات میتواند به یک سازمان جهت متمایز کردن خود از دیگر سازمانها و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کمک کند. حتی در برخی از صنایع تولیدی، کیفیت خدمات دارای اهمیت بیشتری نسبت به کیفیت محصول است. با افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات سودآوری سازمان افزایش خواهد یافت. کیفیت خدمات به عوامل چندی از قبیل شخص ارائه کننده خدمت، زمان و مکان و نحوه ارائه خدمت بستگی دارد. مهمترین عامل در تعیین کیفیت خدمات مناسب، شخص ارائه کننده خدمت (کارکنان) است. در نتیجه نقش کارکنان سازمان به خصوص در سازمانهای خدماتی در ارائه خدمات حیاتی است.

اگر کارکنان انگیزه لازم را داشته باشند، اگر به خواستههای آنها توجه شود، اگر در فرایند تصمیم گیری مشارکت داشته باشند و اگر اختیارهای لازم به آنها تفویض شود، رفتارهای آنها در جهت اهداف سازمان تنظیم خواهد شد. در نتیجه اگر رضایت کارکنان تأمین شود؛ ارائه خدمات به مشتری با کیفیت بهتری انجام می شود و در نتیجه موجب رضایت مشتریان را فراهم و سرانجام موجب ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار در درون یک سازمان می شود. همانطوری که اشاره شد، از رویکردهای مهمی که میتواند کارکنان را در جهت خدمت محوری و مشتری مداری هدایت کند، بازاریابی درونی است. بازاریابی درونی، کارکنان را همچون مشتریان در نظر می گیرد که به اندازه مشتریان بیرونی برای سازمان اهمیت دارند. بازاریابی درونی متمرکز بر روابط درونی مناسب بین افراد در همه سطوح در سازمانها می باشد، بنابراین یک رویکرد خدمت محور و مشتری محور بین کارکنان در تماس با مشتریان ایجاد می شود. با توجه به ادبیات و تحقیقات گذشته انتظار میرود که بازاریابی درونی با کیفیت خدمات ارتباط مثبت داشته باشد. محققین معتقدند وجود بازاریابی درونی و کیفیت خدمات داخلی می تواند تاثیر چشم گیری بر کیفیت خدمات داشته باشد. شایان ذکر است که در سازمانهای ایران این دو مقوله کمتر مورد توجه قرار گرفته است و تقریباً هیچ پژوهشی در این زمینه انجام نشده است، این در حالی است که بکار بردن این مفهوم می تواند برای سازمانها به خصوص سازمانهای خدماتی در ایران بسیار مفید واقع شود.

برای سنجش کیفیت خدمات خارجی مدل پاراسورامان [19] به عنوان یک مدل استاندارد تا کنون مورد استفاده قرار گرفته است. لیکن برای سنجش کیفیت خدمات داخلی محققین مدل های زیادی را بکار گرفته اند.

مدل کیفیت خدمات داخلی

گامینی گوناواردانه^۱ [2] در مقاله خود لیست ۱۶ مدل مختلف که برای سنجش کیفیت خدمات داخلی بکار رفته را آورده که نشان از عدم توافق عمومی بر سر یک مدل واحد برای این کار می باشد. گوناواردانه مدلی را بکار گرفته که شامل:

- ۱- قابلیت اطمینان^۲
- ۲- همدلی^۳
- ۳- ارتباطات^۴

¹ Gamini Gunawardane

² Reliability

³ Empathy

⁴ Communications

۴- پاسخ گویی^۱

۵- انعطاف پذیری^۲

است. در پژوهش حاضر از مدل ایشان استفاده کرده ایم.

جعفر نژاد و رحیمی [22] **قابلیت اطمینان** را «توانایی اجرای وعده داده شده بطور کامل، مستقل و قابل اعتماد بطوریکه انتظارات مشتریان تأمین شود» تعریف کرده است.

همدلی یعنی: احترام به شخصیت مشتریان، دانستن علاقه‌مندی‌های مهم مشتریان و بهره‌گیری از کلمات قابل فهم برای مشتریان با توجه به روحیات آنها (همان منبع).

ارتباط عبارتست از فرایند انتقال پیام از سوی گیرنده برای فرستنده، مشروط بر آنکه در گیرنده پیام، مشابهت معنی با معنی مورد نظر فرستنده پیام ایجاد شود [23].

پاسخ‌گویی عبارتست از تمایل جهت یاری رساندن به مشتریان و عرضه خدمات به آنان بدون فوت وقت [24]

در این پژوهش منظور از انعطاف پذیری آن است که فعالیت‌ها در عین حال که در قالب نظامی معین و با قانون‌مندی خاصی انجام می پذیرد، لیکن این نظام و ضابطه خود به عنوان هدف در نیاید.

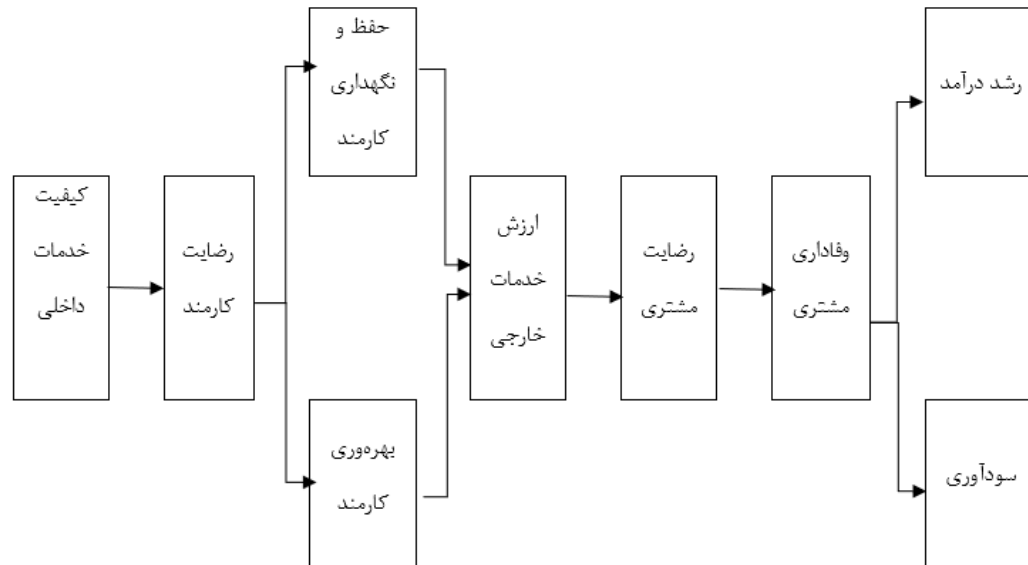
پیشینه پژوهش

در باره رابطه میان یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی تاکنون پژوهش‌چندانی صورت نگرفته است. اما با توجه به اهمیت این دو در عملکرد و بهره‌وری سازمان این کار ضروری به نظر می‌رسد. مدل هسکت و همکاران [12] نشان می‌دهد که کیفیت خدمات داخلی موجب رضایت کارکنان و نگهداری آنان می‌شود. بنابراین میتوان انتظار داشت که بهبود کیفیت خدمات داخلی انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد خود و یادگیری در جهت رشد سازمان را افزایش دهد. دی‌ژی ۳ عقیده دارد که "اجرای فرهنگ یادگیری سازمانی در کیفیت خدمات داخلی نقش مؤثری دارد" [6].

¹ Responsiveness

² Flexibility

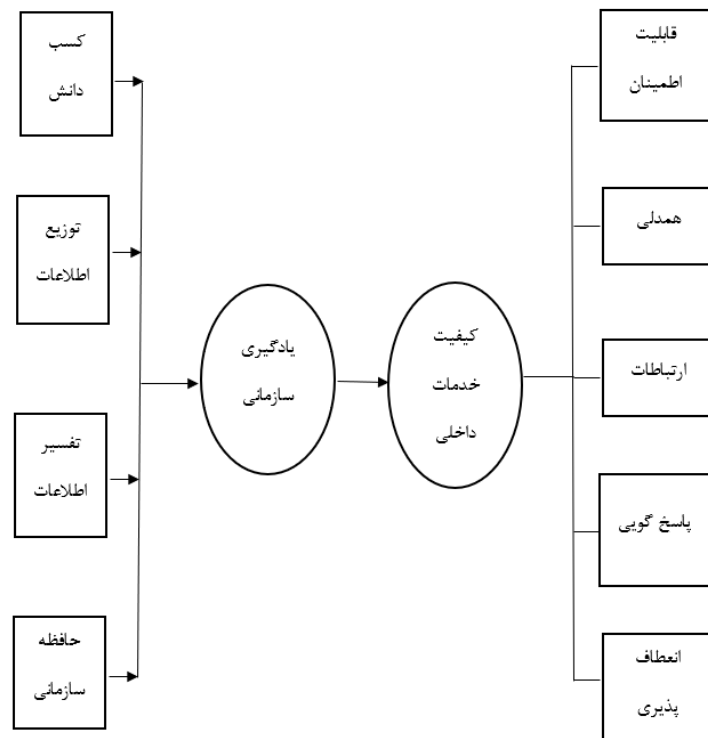
³ Xie, Di



نمودار ۱ روابط موجود در زنجیره خدمات - سود (مدل هستک و همکاران) [12]

داشتن انگیزه برای انجام هر کاری ضروری است و هیچ یک از فعالیت های ارادی انسان بدون داشتن انگیزه رخ نمی دهد. از جمله این فعالیت ها یادگیری است، که شاهره اصلی آن داشتن انگیزه است. تحقیقات نشان می دهد انگیزه قوی به یادگیری استوار و انگیزه کم به یادگیری کم می انجامد [25]. در واقع، انگیزه، موتور محرک تلاش و فعالیت برای یادگیری است و میزان یادگیری را به حداکثر می رساند. انگیزه را می توان به عنوان نیرویی که رفتار را به سمت رسیدن به هدف قوت یا جهت می بخشد، تعریف کرد.

هالوول و دیگران بیان میدارند: کیفیت خدمات داخلی سطحی است که یک کارمند از خدمات دریافتی ارائه شده توسط تأمین کننده های خدمات داخلی، خرسند است. همچنین به احساس کارمندان در مورد کیفیت خدماتی که آنها به کارکنان در سازمان مشابهی ارائه یا از آنها دریافت می کنند، اشاره دارد [26]. زمانی که انگیزه برای یادگیری کم باشد، به طور کلی می توان نتیجه گرفت که دستاورد بالقوه یادگیری مانند کیفیت خدمات داخلی ممکن است، اندک باشد. کارمندی که برانگیخته شده و به اهمیت کیفیت خدمات برای سازمان واقف است، قادر خواهد بود خدمات بهتری را نسبت به فردی که کمتر برانگیخته شده است و درک روشنی از کیفیت خدمات در سازمان ندارد، ارائه کند. کارمندان با سطوح بالای انگیزش، خدماتی را ارائه می کنند که به سازمان کمک می کند، تا مزایای رقابتی چشمگیری را کسب کند. این مسئله در بسیاری از تحقیقات انجام گرفته اثبات شده است. نتایج تحقیق باوقار و ناظم زادگان [5] نشان داد که بین فرهنگ یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در کارکنان ادارات تربیت بدنی کشور ارتباط معناداری وجود دارد.



نمودار ۲: مدل مفهومی ترکیبی پژوهش حاضر [2] [14]

تعریف عملیاتی متغیرهای پژوهش:

برای سنجش یادگیری سازمانی که با ۴ بُعد : کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی مشخص گردیده است از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۱ الی ۳۳ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش کسب دانش از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۱ الی ۱۱ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش توزیع اطلاعات از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۱۲ الی ۱۹ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش تفسیر اطلاعات از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۲۰ الی ۲۵ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش حافظه سازمانی از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۲۶ الی ۳۳ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش کیفیت خدمات داخلی که با ۵ بُعد : قابلیت اطمینان، همدلی، ارتباطات، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری مشخص گردیده است؛ از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۳۴ الی ۴۹ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش قابلیت اطمینان از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۳۴ الی ۳۷ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش همدلی از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۳۸ الی ۴۰ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش ارتباطات از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۴۱ الی ۴۳ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش پاسخ‌گویی از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۴۴ الی ۴۶ پرسشنامه استفاده شده است.

برای سنجش انعطاف‌پذیری از شاخص‌های مطرح شده در سوالات ۴۷ الی ۴۹ پرسشنامه استفاده شده است.

روش پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش چون برای گردآوری اطلاعات از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است، لذا از نوع توصیفی-همبستگی به شمار می‌رود. همچنین پژوهش حاضر از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌های پژوهش توصیفی از نوع همبستگی تحلیل رگرسیون است.

جامعه آماری پژوهش: جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان مجموعه بانک مورد مطالعه شامل سرپرستی استان کردستان و شعب بانک در شهرستان سنندج است که در زمان انجام پژوهش، در مشاغل مربوطه فعال و مشغول بوده‌اند.

تعیین حجم نمونه: در بسیاری از زمینه‌های کاربردی، محققان درصد تعیین پارامترهای جامعه هستند؛ ولی دسترسی به آنها به طور مستقیم با سرشماری جامعه‌ی آماری امکان‌پذیر نیست. در چنین موقعیت‌هایی، محققان ناچارند برای استنباط پارامترهای مورد نظر به نمونه‌هایی از جامعه‌ی آماری اکتفا کنند (آذر، مؤمنی، ۱۳۸۱). اما با توجه به محدود بودن جامعه آماری این پژوهش نیازی به نمونه‌گیری نبوده از سرشماری استفاده گردید و میان ۱۸۲ نفر پرسنل مجموعه بانک مورد مطالعه شاغل در سرپرستی استان و شعب بانک در شهرستان سنندج تعداد ۱۸۲ پرسشنامه توزیع گردید که تعداد ۱۳۷ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. به دلیل اینکه ۴۵ پرسشنامه برگشت داده نشده بود لذا اطلاعات جمع‌آوری شده شامل کلیه اعضای جامعه آماری نبوده و از فرمولهای نمونه‌گیری برای بررسی آمار استنباطی استفاده خواهد شد.

ابزار گردآوری اطلاعات: ابزار اصلی گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه است. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه ویجاند^۱ و دیگران [۲۷] و برای سنجش کیفیت خدمات داخلی از پرسشنامه گوناواردانه [۲] استفاده گردید. که پس از ترجمه و اصلاح و تأیید توسط خبرگان، توزیع اولیه میان کارکنان انجام شد. توزیع اولیه شامل ۳۲ مورد بود که پس از جمع‌آوری مورد بررسی مجدد قرار گرفت. پس از آن توزیع نهایی صورت گرفته و در مجموع از ۱۸۲ پرسشنامه توزیع شده در دو مرحله ۱۳۷ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

ساختار پرسشنامه

ساختار پرسشنامه مورد استفاده در پژوهش در جدول ۱ آمده است.

متغیر	شاخص	تعداد گویه‌ها
یادگیری سازمانی	کسب دانش	۱۱
	توزیع اطلاعات	۸
	تفسیر اطلاعات	۶
	حافظه سازمانی	۸
کیفیت خدمات داخلی	قابلیت اطمینان	۴
	همدلی	۳
	ارتباطات	۳
	پاسخ‌گویی	۳
	انعطاف‌پذیری	۳

جدول ۱: شاخص‌های مورد بررسی در پرسشنامه

برای پاسخ‌گویی به هر سؤال از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده و از هر آزمودنی خواسته شده تا یکی از گزینه‌های مربوط به هر سؤال؛ که به بهترین وجه منعکس‌کننده‌ی نظر وی می‌باشد را علامت‌گذاری نماید.

در بررسی روایی محتوایی پرسشنامه در این پژوهش به ۷ تن از خبرگان (صاحب نظران و اساتید متخصص در زمینه مدیریت مراجعه گردید و طبق نظر ایشان پرسشنامه نهایی گردید. لذا از روایی قابل قبولی برخوردار است.

¹ Maria Leticia Santos-Vijande

روش‌های مختلفی برای سنجش پایایی وجود دارد. در این پژوهش به منظور اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ جهت پیش‌تست (Pre-Test) استفاده شده است. ضریب همبستگی آلفای کرونباخ، یک مقدار بین صفر و یک می‌باشد. در صورتی یک پرسشنامه پایاست که مقدار آلفای کرونباخ بزرگتر از مقدار ۰.۷ باشد و هرچه این مقدار به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار می‌باشد. نتایج بدست آمده در جدول زیر نشان از پایایی کامل پرسشنامه دارد.

مفهوم مورد بررسی	شاخص‌ها	تعداد سوالات	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	کسب دانش	۱۱	۰.۸۶۷	۰.۹۴۲
	توزیع اطلاعات	۸	۰.۸۲۲	
	تفسیر اطلاعات	۶	۰.۷۲۱	
	حافظه سازمانی	۸	۰.۷۹۳	
کیفیت خدمات داخلی	قابلیت اطمینان	۴	۰.۹۰۴	۰.۹۶۱
	همدلی	۳	۰.۸۹۹	
	ارتباطات	۳	۰.۹۳۹	
	پاسخ‌گویی	۳	۰.۸۸۳	
	انعطاف‌پذیری	۳	۰.۹۶۷	

جدول ۲: میزان آلفای کرونباخ عوامل سنجشی مدل تحقیق (در آزمون اولیه)

تحلیل عاملی تاییدی، از طریق نرم افزار LISREL محاسبه گردید. در این پژوهش ۳۳ گویه برای سنجش یادگیری سازمانی و ۱۶ گویه برای سنجش کیفیت خدمات داخلی بکار گرفته شده است که توسط تحلیل عاملی تاییدی روایی سازه را تأیید، سپس صحت مدل‌های آنها مورد بحث قرار گرفته‌اند.

آزمون‌های آماری مورد استفاده:

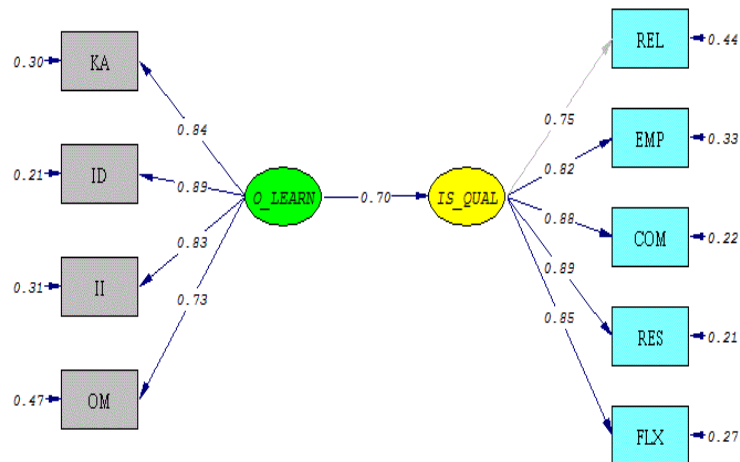
در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی، مشتمل بر فشرده کردن داده‌ها در قالب جداول، نمایش آنها به وسیله نمودار و محاسبه شاخص‌های عددی میانگین و انحراف از معیار (پراکندگی)، درصد، فراوانی، استفاده می‌شود. همچنین به منظور فراهم نمودن شرایط اخذ تصمیم در خصوص جامعه آماری مورد مطالعه و آزمون فرضیه‌های پژوهش از برخی روش‌های آمار استنباطی از قبیل ضریب آلفای کرونباخ، آزمون دوجمله‌ای، آزمون فریدمن، آزمون کای دو استفاده می‌شود.

آزمون آماری	نرم افزار	هدف آزمون
ضریب آلفای کرونباخ	SPSS	پایانی پرسشنامه
فراوانی، میانگین و انحراف معیار	SPSS	آمار توصیفی
تحلیل عاملی تاییدی	LISREL	اولویت‌بندی شاخص‌های پرسشنامه
SEM مدل معادلات ساختاری	LISREL	اولویت‌بندی شاخص‌های به تفکیک جنبه‌ها

جدول ۳: آزمون‌های آماری استفاده شده در این پژوهش

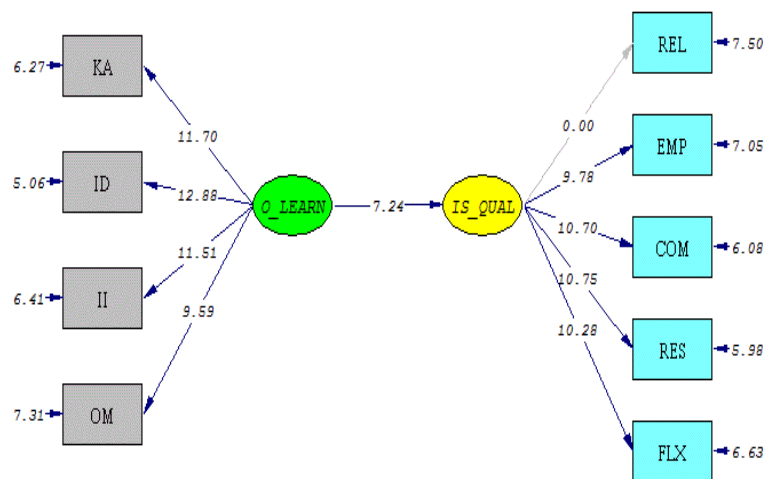
مدل ساختاری پژوهش

این مدل رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی را همراه با رابطه هریک از آنها با شاخصهای مربوطه به تصویر می کشد:



Chi-Square=49.75, df=26, P-value=0.00337, RMSEA=0.082

نمودار ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=49.75, df=26, P-value=0.00337, RMSEA=0.082

نمودار ۴: مدل ساختاری پژوهش در حالت عدد معناداری

جهت مسیر	بار عاملی	T	نتیجه
از یادگیری سازمانی به کیفیت خدمات داخلی	۰.۷۰	۷.۲۴	عدم رد
از یادگیری سازمانی به کسب دانش	۰.۸۴	۱۱.۷۰	عدم رد
از یادگیری سازمانی به توزیع دانش	۰.۸۹	۱۲.۸۸	عدم رد
از یادگیری سازمانی به تفسیر دانش	۰.۸۳	۱۱.۵۱	عدم رد
از یادگیری سازمانی به حافظه سازمانی	۰.۷۳	۹.۵۹	عدم رد
از کیفیت خدمات داخلی به قابلیت اطمینان	۰.۷۵	—	عدم رد
از کیفیت خدمات داخلی به همدلی	۰.۸۲	۹.۷۸	عدم رد
از کیفیت خدمات داخلی به ارتباطات	۰.۸۸	۱۰.۷۰	عدم رد
از کیفیت خدمات داخلی به پاسخ گویی	۰.۸۹	۱۰.۷۵	عدم رد
از کیفیت خدمات داخلی به انعطاف پذیری	۰.۸۵	۱۰.۲۸	عدم رد

جدول ۴: نتایج بارهای عاملی مدل

بررسی وضعیت متغیرهای مورد مطالعه

الف-وضعیت یادگیری سازمانی از نظر کارکنان در چه سطحی است ؟

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
کسب دانش	۱۳۷	۳.۷۰	۰.۵۸	۱.۵۵	۵
توزیع دانش	۱۳۷	۳.۸۳	۰.۶۷	۲.۱۳	۵
تفسیر دانش	۱۳۷	۳.۵۲	۰.۷۵	۲.۱۷	۵
حافظه سازمانی	۱۳۷	۳.۵۷	۰.۶۲	۱.۸۸	۵
یادگیری سازمانی	۱۳۷	۳.۶۶	۰.۵۷	۲.۰۸	۵

جدول ۵: تحلیل توصیفی یادگیری سازمانی و شاخص‌های آن

با توجه به میانگین‌های موجود که همگی بین ۳ و ۴ قرار دارند که مابین متوسط و متوسط به بالا است لذا نتیجه اینکه به نظر کارکنان وضعیت یادگیری سازمانی و شاخص‌های آن بالاتر از متوسط است. توزیع دانش بالاترین رتبه و تفسیر دانش پایین ترین رتبه را دارند.

ب-وضعیت کیفیت خدمات داخلی از نظر کارکنان در چه سطحی است ؟

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مینیمم	ماکزیمم
قابلیت اطمینان	۱۳۷	۳.۵۸	۰.۸۸	۱.۰۰	۵
همدلی	۱۳۷	۳.۲۰	۱.۰۴	۱.۰۰	۵
ارتباطات	۱۳۷	۳.۱۰	۱.۱۰	۱.۰۰	۵
پاسخ گویی	۱۳۷	۳.۴۵	۰.۹۵	۱.۳۳	۵
انعطاف پذیری	۱۳۷	۳.۰۵	۱.۱۷	۱.۰۰	۵
کیفیت خدمات داخلی	۱۳۷	۳.۲۸	۰.۹۰	۱.۲۰	۵

جدول ۶: تحلیل توصیفی کیفیت خدمات داخلی شاخص‌های آن

با توجه به میانگین‌های موجود که همگی بین ۴۰۳ قرار دارند که ما بین متوسط و متوسط به بالا است لذا نتیجه اینکه به نظر کارکنان وضعیت یادگیری سازمانی و شاخص‌های آن بالاتر از متوسط است. پاسخ گویی بالاترین رتبه و انعطاف‌پذیری پایین ترین رتبه را دارند.

بحث و تحلیل نتایج پژوهش :

پس از جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آزمون‌های آماری، نقش یادگیری در کیفیت خدمات داخلی مشخص گردید. در ادامه ابتدا تحلیل داده های آمار توصیفی و سپس با توجه به فرضیات این پژوهش، یافته ها و نتایج آمار استنباطی حاصل از هر فرضیه به تفکیک آورده می شود.

تحلیل و نتایج آمار استنباطی :

میانگین یادگیری سازمانی ۳.۶۶، کیفیت خدمات داخلی ۳.۲۷، کسب دانش ۳.۷۰، توزیع اطلاعات ۳.۸۳، تفسیر اطلاعات ۳.۵۲، حافظه سازمانی ۳.۵۷، قابلیت اطمینان ۳.۵۸، همدلی ۳.۲۰، ارتباطات ۳.۱۰، پاسخ گویی ۳.۴۴ و انعطاف‌پذیری ۳.۵۰ است. از نظر پاسخ دهندگان، وضعیت سازمان در همه موارد بالاتر از متوسط (۳) است. از میان ابعاد یادگیری سازمانی، توزیع اطلاعات بالاترین میانگین و تفسیر اطلاعات کمترین میانگین را دارد. از میان ابعاد کیفیت خدمات داخلی، قابلیت اطمینان بالاترین میانگین و انعطاف‌پذیری کمترین میانگین را دارد. یادگیری سازمانی، وضعیت بهتری نسبت به کیفیت خدمات داخلی دارد. در مجموع بالاترین امتیاز به توزیع اطلاعات و کمترین امتیاز به انعطاف‌پذیری داده شده است.

بررسی سوال اصلی پژوهش و یافته های حاصل از فرضیه مربوطه

مسئله اصلی پژوهش این است که: تا چه اندازه بین یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی در جامعه مورد مطالعه رابطه وجود دارد؟ با انجام تحلیل رگرسیون مشخص می شود که ضریب همبستگی یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی برابر ۰.۶۵۲ است که نشان از همراستایی آن دو، و رابطه مثبت آنها می باشد. یعنی با تقویت یکی از آنها دیگری هم تقویت می شود و برعکس تضعیف یکی از آنها موجب تضعیف دیگری خواهد شد. میانگین یادگیری سازمانی ۳.۶۶ و میانگین کیفیت خدمات داخلی ۳.۲۷ است، که به نظر پاسخ دهندگان وضعیت هر دو بالاتر از متوسط است و وضع یادگیری سازمانی بهتر از کیفیت خدمات داخلی است. ضمناً انحراف معیار کوچکتر برای یادگیری سازمانی (۰.۵۶۹ نسبت به ۰.۸۹۹) نشان از توافق بیشتر پاسخ دهندگان در زمینه یادگیری سازمانی نسبت به کیفیت خدمات داخلی است.

بحث و نتیجه گیری

تحلیل عاملی نشان داده است که بار عاملی بین یادگیری سازمانی و کیفیت خدمات داخلی برابر ۰.۷ است که ضریب نسبتاً بالایی است و نشان از ارتباط مؤثر یادگیری سازمانی با کیفیت خدمات داخلی دارد لذا :

۱. با توجه به این موضوع که تقویت یادگیری سازمانی باعث تقویت کیفیت خدمات داخلی می شود، بنابر این سرمایه گذاری در زمینه یادگیری سازمانی مزیت دوگانه برای سازمان خواهد بود. به همین دلیل پیشنهاد می شود مدیران با سرمایه گذاری روی یادگیری سازمانی نه تنها توان رقابتی سازمان را افزایش دهند، بلکه به بهبود کیفیت خدمات داخلی نیز کمک نمایند. بر همین اساس و برای تقویت توانایی یادگیری سازمانی پیشنهاد می شود:

- فراهم کردن زمینه ادامه تحصیل برای کارکنان و تشویق آنها به این کار ارتقای سطح دانش و کسب مهارت های یادگیری آنها را موجب شوند.
 - برگزاری سمینارهای آموزشی
 - برگزاری دوره های ضمن خدمت مرتبط با پست سازمانی
 - توزیع نشریات و بولتن های آموزشی
 - تهیه نشریات داخلی
 - ایجاد پایگاه اطلاعاتی و در صورت وجود داشتن تقویت آن
 - امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات بیشتر در رابطه با تجربیات سازمان
 - ثبت تجربیات کارکنان
 - برقراری و حفظ ارتباط با کارکنان بازنشسته و مشورت و مشارکت با آنها در تصمیم گیری ها
 - بطور کلی پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان
۲. با توجه به انحراف معیار ۰.۸۹۹ نظرات کارکنان در رابطه با کیفیت خدمات داخلی، به نظر میرسد برداشت کارکنان نسبت به خدماتی که از مسئولین و همکاران دریافت می کنند یکسان نبوده و همین عامل باعث تفاوت آرا شده است. لذا ضرورت دارد با بررسی دقیقتر مسئله در جهت رفع این مشکل اقدام شود.

فهرست منابع

- [1] Huber, G.(1991)."Organizational learning: the contributing processes and the literatures." *Organization Science* 2 (1): 88-115.
- [2] Gunawardane, G.(2009)."Relationship between Dimensions of Internal Service Quality and the Nature of the Internal Service Encounter – A Study in the Healthcare Industry." *California Journal of Operations Management* 7: 21-33.
- [۳] میرشاهی، علی.(۱۳۹۲). اهمیت فرایند یادگیری برای سازمانها.سایت مدیران آنلاین vista.ir
- [۴] میرشاهی، علی.(۱۳۹۱). اهمیت یادگیری برای سازمانها.سایت مدیران آنلاین vista.ir
- [۵] باوقار، سوسن.ناظم زادگان، کاظم.(۱۳۸۸).بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات داخلی با فرهنگ یادگیری سازمانی، رضایت شغلی، انگیزش یادگیری و تعهد سازمانی در ادارات کل تربیت بدنی.چکیده مقالات هفتمین همایش بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.اسفند ۱۳۸۸.
- [6] Xie, Di.(2005).Exploring organization leaning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitment, and internal service uality in a sport organization.College of Education.U.S.A., Ohio State Unversity.doctor of philosophy.
- [7] Egan, T.M., Yang, B., Bartlett, K, R. (2004). "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer of learning and turnover intention". *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3): 279-301.
- [8] Kandemir, D.and G.Hult (2005)."A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures." *Industrial Marketing Management* 34 (5): 430-439.
- [۹] قنبرپور نصرتی، امیر؛ ساعتچیان، وحید؛ پور سلطانی زرنندی، حسین. ۱۳۹۱ ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون های منتخب.مدیریت ورزشی ۱۴: ۹۱-۱۰۷
- [10] Owen, H.(1991).Riding the tiger: Doing business in a transforming world.Potomac, MD: Abbott.
- [۱۱] ماکوارت، مایکل جی.(۱۳۹۰).ایجاد سازمان یادگیرنده.ترجمه: زالی، محمد رضا.انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.تهران
- [12] James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994); Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard business Review*
- [13] Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Mass7 Addison-Wesley.
- [14] James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1994); Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard business Review*
- [15]
- [16] Templeton, G.F., B.R.Lewis, et al.(2002)."Development of a measure for the organizational learning construct." *Journal of Management Information Systems* 19 (2): 175-218.
- [17] Diexon, N.(1994).The Organizational Learning Cycles: How can learn celeetively.UK, McGraw-Hill.
- [۱۸] الوانی، سید مهدی.(۱۳۸۱).خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان های امروز.مجلس و پژوهش.سال ۱۰ شماره ۴۱
- [19] Parasuraman, A; Valarie A Zeithaml; Leonard L Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(Fall), 4, 41-50.
- [۲۰] نکویی مقدم، محمود؛ بهشتی فر، ملیکه.(۱۳۹۱).سازمان های یادگیرنده (کتاب الکترونیکی)
- [۲۱] کاتلر، فیلیپ؛ آرمسترانگ، گری.(۱۳۸۸).اصول بازاریابی.مترجم: فروزنده، بهمن. چاپ نهم. اصفهان انتشارات آموخته.
- [۲۲] جعفر نژاد، احمد؛ رحیمی، حسن (۱۳۸۴). اندازه گیری کیفیت ارائه خدمات بیمه با استفاده از مدل گسترده کیفیت خدمات (سرکوال) : مطالعه موردی : شرکتهای بیمه آسیا، البرز، ایران، دانا، فصلنامه صنعت بیمه، سال بیستم.
- [۲۳] فیستیمونز، ای ج و موناچی، ف، (۱۳۸۲).مدیریت خدمات - استراتژی، عملیات تکنولوژی اطلاعات.ترجمه اعرابی و یزدی.تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.چاپ اول.جلد اول.
- [۲۴] محسنیان راد، مهدی (۱۳۸۴).ارتباط شناسی - ارتباطات انسانی (میان فردی، گروهی، جمعی). تهران: انتشارات سروش
- [25] Hallowell, R; Schlesinger L.A.; and Zornitsky J. (1996) Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management, *Human Resource Planning*, vol.19, no.2, pp.20-32.

[۲۶] سرلک، محمد علی؛ ابوالحسنی، اصغر؛ وزیر زنجانی، حمید رضا؛ آخوندی، علیرضا (۱۳۸۶). شناسایی ابعاد کیفیت خدمات

در صنعت لیزینگ خودرو و بررسیهای بازرگانی شماره ۲۵

[27] Santos-Vijande, M.L., J.Á.López-Sánchez, et al.(2012). "How rganizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance." Journal of Business Research 65: 1079-1089.