



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Organizational Learning Model in order to Improve Security and Facilitation in Customs Business

Arezoo Ghaniyon¹, Alireza Nobari^{*2}, Maryam Majidi³, Alireza Afsharnejad⁴

Abstract

Background & Purpose: In the cycle of supply and distribution of goods, the customs is responsible for the accurate and fast supervision and at the same time facilitating the customs clearance procedures. The current research was conducted with the aim of designing an organizational learning model in monitoring cross-border trade in order to improve security and facilitation in the customs.

Methodology: Exploratory mixed method was used to conduct the research. The identification of the effective factors on the organizational learning model was done through the database strategy. Participants were selected based on purposive sampling and snowball method. The data collection tool was semi-structured interviews with 14 customs experts and university professors. The coding method was used to analyze the data. The statistical population of the quantitative part included 220 senior customs managers and experts, 145 of whom were selected as a sample according to Cochran's formula.

Findings: In the qualitative part, research data after analysis in the form of organizational learning model as a central category, causal conditions (resources and facilities, communication, mental models and individual skills), background factors (organizational factors and economic conditions), intervening conditions (laws and regulations, environmental factors and common vision), strategies (organizational change, reengineering and systemic thinking) and consequences (realization of learning model design goals in the organization, increasing organizational success, environmental adaptation and development of employee capabilities in order to improve the organization's performance) were categorized. In the quantitative part, the structural equation method was used to test the null hypothesis of the appropriateness of the model, and the results confirmed the significance of the fitted model at the 99% confidence level.

Conclusion: The final model of the research can be used as a guide for senior managers to plan and implement the organizational learning system in the studied organization and improve performance, continuous improvement and gain a sustainable competitive advantage.

Keywords: *Organizational Learning, Security, Facilitation, Grounded Theory, Customs.*

Citation: Ghaniyon, Arezoo; Nobari, Alireza; Majidi, Maryam and Afsharnejad, Alireza.(2022). Organizational Learning Model in order to Improve Security and Facilitation in Customs Business. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 5(17), 177-198.

1. Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: A.ghanioon@gmail.com

2.*Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: Nobariali@yahoo.com

2. Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: Fa.ma1382@hotmail.com

2. Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. E-mail: A.r.afsharnejad@gmail.com

Received: 2022/05/02

Accepted: 2022/08/05

Article Type: Research-based

Corresponding Author: Alireza Nobari DOI:10.22034/QJIMDO.2023.412455.1617



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۵، شماره ۱۷
پاییز ۱۴۰۱
صص ۱۷۷-۱۹۸

مدل یادگیری سازمانی در راستای بهبود امنیت و تسهیل‌گری در کسب و کار گمرک

آرزو غنیون^۱، علیرضا نوبری^{۲*}، مریم مجیدی^۳، علیرضا افشارنژاد^۴

چکیده

زمینه و هدف: گمرک در چرخه تأمین و توزیع کالا، مسؤلیت نظارت دقیق و سریع و در عین حال تسهیل‌گرانه بر تشریفات ترخیص کالا را بر عهده دارد. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل یادگیری سازمانی در نظارت بر تجارت فرامرزی در راستای بهبود امنیت و تسهیل‌گری در سازمان گمرک انجام شد.

روش‌شناسی: برای انجام پژوهش از روش آمیخته اکتشافی استفاده شد. شناسایی عوامل مؤثر بر الگوی یادگیری سازمانی از طریق راهبرد داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان به کمک روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۴ نفر از خبرگان گمرک و اساتید دانشگاه بود. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری استفاده شد. جامعه آماری بخش کمی شامل ۲۲۰ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد گمرک بود که طبق فرمول کوکران تعداد ۱۴۵ نفر انتخاب شدند.

یافته‌ها: در بخش کیفی، داده‌های پژوهش پس از تحلیل در قالب الگوی یادگیری سازمانی به عنوان مقوله محوری، شرایط علی (منابع و امکانات، ارتباطات، مدل‌های ذهنی و مهارت‌های فردی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل سازمانی و شرایط اقتصادی)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات، عوامل محیطی و چشم‌انداز مشترک)، راهبردها (تغییر سازمانی، بازمهندسی و تفکر سیستمی) و پیامدها (تحقق اهداف طراحی مدل یادگیری در سازمان، افزایش موفقیت سازمانی، تطبیق محیطی و توسعه قابلیت‌های کارکنان در راستای بهبود عملکرد سازمان) دسته‌بندی شدند. در بخش کمی برآزش مدل به کمک مدلسازی معادلات ساختاری در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شد.

نتیجه‌گیری: مدل نهایی پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای مدیران ارشد جهت برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم یادگیری سازمانی در سازمان مورد مطالعه و ارتقای عملکرد، بهبود مستمر و کسب مزیت رقابتی پایدار قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: یادگیری سازمانی، امنیت، تسهیل‌گری، داده بنیاد، گمرک.

استناد: غنیون، آرزو؛ نوبری، علیرضا؛ مجیدی، مریم و افشارنژاد، علیرضا. (۱۴۰۱). مدل یادگیری سازمانی در راستای بهبود امنیت و تسهیل‌گری در کسب و کار گمرک. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۵(۱۷)، ۱۷۷-۱۹۸.

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: A.ghanioon@gmail.com

۲. *گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: Nobariali@yahoo.com

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: Fa.ma1382@hotmail.com

۴. گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران. رایانامه: A.r.afsharnejad@gmail.com

مقدمه

به نظر پیتز سنگه مشکل اصلی سازمان‌های امروزی آن است که اغلب به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و تأثیرات آنها نبوده و با زندگی جزیره‌ای، محصور شدن در حصار سازمانی و عدم استفاده از دانش تخصصی سازمان‌های دیگر، از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌های بدیع عاجزند؛ به بیانی دیگر، سازمان‌ها در یادگیری دچار مشکل هستند (شسهلایی و خیراندیش، ۱۳۸۹، ۶۵). یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ارزش دانش جدید را درک کرده و آن را در سامانه‌ها و رویه‌های روزمره به کار گیرند (مایر و همکاران، ۲۰۱۴).

یادگیری آموختن به کمک کسب تجربه است که موجب تغییرات نسبتاً دائم در رفتار می‌گردد. یادگیری، قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است (سبحانی‌نژاد، شهایی و یوزباشی، ۱۳۸۵، ۵۰). همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای خروج از قالب‌های غیر پویا آغاز کرده‌اند (رضایی‌منش، ۱۳۸۸). این امر به واسطه ویژگی‌های بارز جامعه جدید سازمان‌ها، یعنی مواجهه دائمی با تغییرات مستمر تشدید شده است. کسب توانایی لازم برای اداره این تغییرات و ارتقای توان عملیاتی سازمان‌ها مستلزم پرورش روحیه یادگیری است. از این رو، یادگیری به چالشی راهبردی برای اکثر سازمان‌های خواهان تحول تبدیل شده است

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار به سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، الگوواره‌های سازمانی جدیدی ظاهر شده‌اند که بقاء را برای دیگر کسب‌وکارها مشکل ساخته‌اند. در چنین محیطی، مزیت‌های رقابتی پایدار نبوده و دچار تغییر خواهند شد. بزرگترین مزیت رقابتی در الگوواره‌های جدید کسب‌وکار، کارکرد یادگیری است. در شرایط جدید، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است (برنارد و همکاران، ۲۰۰۰). یادگیری سازمانی جنبه‌ای اساسی از ارزیابی سازمان است که باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری می‌شود و باید قبل از هر برنامه مدیریتی مورد توجه قرار گیرد (هایزمن^۱، ۲۰۰۹). گمرک جمهوری اسلامی ایران به منظور انجام کنترل و نظارت بر ورود و خروج قانونی کالا و اعمال تشریفات گمرکی، نظارت بر فرآیند تجارت خارجی را با ارائه بیشترین تسهیلات

^۱. Huysman

به بازرگانان و با حداکثر امنیت در تشریفات گمرکی در سرلوحه مهم‌ترین‌ترین اهداف خود قرار داده است. با توجه به اهمیت بهبود مستمر، ماهیت وظایف پیچیده، هماهنگی و انطباق سریع با تغییرات محیطی، اهمیت یادگیری به عنوان ابزار تحقق عملکرد سازمانی و خلأ پژوهش و مطالعات حوزه یادگیری سازمانی در بخش گمرک، در این پژوهش به ارائه مدل یادگیری سازمانی در سازمان گمرک بر اساس دو مولفه امنیت و تسهیل پرداخته می‌شود.

پیشینه پژوهش

امروزه، داشتن دارایی، ملاک موفقیت سازمان‌ها محسوب نمی‌شود، بلکه دو عنصر سرمایه‌گذاری در حوزه دانش و یادگیری و همچنین آموزش کارکنان از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود (احمدی، ۱۳۹۷، به نقل از قهرمانی ۱۳۸۰). سازمان‌ها برای بقا و مهم‌تر از آن بروز رسانی دانش و اطلاعات خود و سازگاری با محیط و ارتقاء عملکرد و بهبود شاخص‌های کیفی و کمی خود در عرصه رقابت و تحولات داخلی و خارجی ناگزیر از یادگیری سازمانی هستند (احمدی، ۱۳۹۷، به نقل از فیضی و قطریفی ۱۳۸۹). تعابیر مختلفی از مفهوم یادگیری از نویسندگان و نظریه‌پردازان حوزه مدیریت مطرح شده است. یادگیری مفهوم بسیار گسترده‌ای دارد که در قالب‌هایی چون نگرش‌های نو، حل مسأله، کاربرد معلومات در استدلال، تفکر و ... به وجود می‌آید. در تعریفی دیگر آمده است که یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و افراد به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. بسیاری از محققان معتقدند یادگیری تغییری است که بر اثر تجربه یا آموزش در رفتار موجود زنده پدید می‌آید (گرانتهم، ۲۰۲۰). یادگیری باعث توانایی پاسخگویی سریع‌تر و مؤثرتر به محیط پیچیده و پویا می‌شود. همچنین انتشار اطلاعات، برقراری ارتباط، آگاهی و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد (گرانتهم و اندرو، ۲۰۲۰).

انواع یادگیری؛ یادگیری در سه سطح، یادگیری فردی، یادگیری تیمی (گروهی) و یادگیری سازمانی مطرح می‌شود. در یادگیری فردی، افراد، واحد تشکیل دهنده تیم‌ها و سازمان‌ها هستند، پیتز سنگه^۳ (۱۹۹۰) تأکید می‌کند، سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند. طبق نظر جان ردینگ^۴ یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه

1. Grantham

2. Grantham and Andrew

3. Senge

4. Reding

قابلیت‌های محوری و آماده‌سازی همگان بر روی آینده نامشخص ضروری است. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم‌ها قادرند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود (مارکورات^۱، ۲۰۲۰). اولین محققان، یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و تصحیح اشتباهات تعریف کردند. از دیدگاه فایول و لایلز^۲ (۱۹۸۵)، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است (آرجیس^۳، ۱۹۹۹). یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند از طریق انتشار و تسهیم دیدگاه‌ها، دانش و مدل‌های ذهنی از اعضای سازمان روی دهد، بر اساس دانش و تجربه گذشته باشد که به مکانیسم‌های سازمانی بستگی دارد (مارکورات، ۲۰۲۰) یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند (بیژن و مرزبان، ۱۳۹۶، ۲۴۸)

به طور کلی می‌توان چهار نوع مختلف یادگیری را از یکدیگر متمایز نمود: ۱. یادگیری انطباق‌پذیر (تطبیقی)، ۲. یادگیری بازسازنده ۳. یادگیری فرآیندی ۴. یادگیری عملی. سه نوع یادگیری اول را پروبست و بتینا^۴ پیشنهاد کردند و مارکورات نیز در کتاب ایجاد سازمان، سه نوع یادگیری انطباقی، پیشگیرانه و عملی را پیشنهاد نمود. یادگیری «انطباقی» او با یادگیری «فرآیندی» همخوانی دارد. استنباط می‌شود که یادگیری «عملی» مارکورات شیوه جدیدی است که با این برداشت چهار نوع یادگیری مذکور حاصل شده است.

در یادگیری تطبیقی، فرد، تیم و یا سازمان از تجربه و بازتاب آن یاد می‌گیرد (مارکورات، ۲۰۲۰). در این یادگیری سازمان با محیطش انطباق می‌یابد. احتمال دارد این اشتباهات، تصحیح شود. این یادگیری بر ویژگی رفتاری و ابزاری تغییر تأکید می‌کند (جاوید یار به نقل از پروبست و بتینا، ۲۰۰۷، ۳۲).

یادگیری بازسازنده نه تنها شامل انطباق رفتاری است، بلکه شامل تغییراتی در ساختارهای عمیق‌تر شناختی است. یادگیری بازسازنده شامل تغییر هنجارها و ارزش‌های سازمانی است که به نظر ثابت و تغییرناپذیر می‌رسند، با این وجود باید زیر سؤال برده شوند؛ یعنی باید اولویت‌های جدید شکل گیرد و ارزیابی‌های تازه انجام پذیرد. ممکن است نیاز باشد که سیستم‌های ارزشی بازسازی شوند. اگر ساختارهای موجود تغییر یابد و منبع رفتاری

1. Michael Marquard

2. Fayol and Lailz

3. Argris

4. Probest and Betina

اصلاح شود، چارچوب ارزیابی سازمانی برای گسترش و پیشرفت ادامه می‌یابد (بیژن و مرزبان، ۱۳۹۶، ۸۱)

یادگیری فرآیندی یا آینده‌نگر ممکن است موفقیت فرآیند یادگیری و بازسازی ارزش‌ها و هنجارها بر طبق سودمندی و میزان پذیرش تغییر در درون سازمان ارزیابی شود. هدف، یادگیری، موارد ویژه‌ای از اطلاعات نیست، بلکه هدف اصلی مطالعه و بررسی خود فرآیند یادگیری است. یادگیری در بالاترین سطح تمامی پدیده‌هایی را در برمی‌گیرد که در سطح عملکرد و تجربه هر دو با تغییراتی مواجه هستند (بیژن، مرزبان، ۱۳۹۶، ۱۰۹).

یادگیری مؤثر نیازمند چند مهارت است. اهم این مهارت‌ها شامل تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، تسلط فردی، خودیادگیری و گفتگو است (احمدی، اکرم، ۱۳۹۷). موانع یادگیری به عقیده سنگه در کتاب رقص تغییر شامل موارد زیر است؛ فقدان زمان کافی برای یادگیری؛ فقدان کمک و یاری در راه توسعه نوآوری‌های گروه یادگیرنده، ناکافی بودن تعهد نسبت به اهداف گروه و عدم تطابق میان گفتار و کردار مدیران (کاوسی، احمدی تیمورلویی، ۱۳۸۸). سازمان در یادگیری سازمانی از تجارب مشترک افراد، دانش و بینش جدیدی را ایجاد می‌کند که دارای پتانسیل نفوذ در رفتار و بهبود توانایی‌های سازمان است (رابینز، ۱۳۸۴، ۲۸۴). مراحل چهارگانه یادگیری سازمانی شامل اکتساب/خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات، به کارگیری اطلاعات/ایجاد دانش و نهادینه کردن دانش است (نورانی، ۱۳۹۷).

هدف از تدوین مدل یادگیری در هر سازمان ارائه الگویی برای عملکرد افراد به گونه‌ای است که به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی منجر گردد (دیباپی صابر، ۱۳۹۵، ۷۶). الگوهای مختلفی از یادگیری سازمانی معرفی شده است. الگوی یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و الگوی یادگیری سازمانی گومز^۱ و همکاران (۲۰۰۵)، مدل یادگیری سازمانی اروپایی، نمونه‌هایی از این الگوها هستند. بر اساس الگوی یادگیری نیفه که نگاه استراتژیک را در یادگیری سازمانی سازمان‌ها قبول دارد، عواملی از قبیل مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی، شالوده این الگو را تشکیل می‌دهند. در الگوی گومز و همکاران (۲۰۰۵) نیز چهار مؤلفه تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد.

پیشینه تجربی

در مطالعات ایجاد، تقویت و توسعه سیستم یادگیری سازمانی مشخص می‌شود که عمده

¹. Gomez

پژوهش‌ها در زمینه عوامل مرتبط با یادگیری سازمانی از جمله هوش سازمانی، بهره‌گیری از مدیریت دانش، شایسته‌سالاری، توانمندسازی کارکنان و نظایر آن در حیطه علوم انسانی و اثرگذاری آنها در حوزه‌های مختلف فعالیت و عملکرد سازمان‌ها، شرکت‌ها و ... انجام شده است. جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین را نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین

نویسنده (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های تحقیق
وای چای چانگ و همکاران (۲۰۲۱)	ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان	سطح بالاتر یادگیری سازمانی به طور معنی‌دار و مثبت بر عملکرد کسب و تأثیر می‌گذارد.
ماهسون و همکاران (۲۰۲۰)	اثر یادگیری سازمانی و تصدی سازمانی بر رفتار نوآورانه با در نظر گرفتن عوامل مداخله‌گر	یادگیری سازمانی و تصدی سازمانی دارای اثر مثبت معنی‌دار بر رفتار نوآوری بوده و تعامل کاری بین تصدی سازمانی و رفتار نوآورانه قادر به میانجیگری نبود.
حسین و همکاران (۲۰۲۰)	فرهنگ یادگیری سازمان، عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی در مؤسسه دولتی آموزش عالی در مالزی	یادگیری مداوم بالاترین همبستگی با عملکرد سازمانی را در بر دارد.
باستن و هامان (۲۰۱۸)	رهیافتی بر یادگیری سازمانی	پیشنهاد یافته‌های تحقیق، استفاده از ترکیب چند رویکرد همسو با فرهنگ و فرایندهای سازمانی بوده است.
لویت و مارچ (۱۹۸۸)	یادگیری سازمانی	سازمان‌ها یاد می‌گیرند با مرتفع نمودن نقص‌های یادگیری از طریق شایستگی، یادگیری را در سازمان هدف‌گرا نمایند.
سینا و همکاران (۱۴۰۰)	رابطه بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده	یادگیری با هدف کسب مدیریت و انتقال دانش جدید، سازمان‌های رقابتی را ترویج و تقویت می‌کند.
عرفای جمشیدی و همکاران (۱۳۹۸)	تبیین مدل یادگیری سازمانی کارکنان بر اساس ارتقای بهره‌وری و کاهش فرسودگی شغلی (کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز تبریز)	یادگیری سازمانی بر بهره‌وری کارکنان تأثیر مستقیم و معناداری دارند و بر فرسودگی شغلی تأثیر معکوس و معناداری دارد.
دمیرچی و همکاران (۱۳۹۸)	طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی	توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی با ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی؛ موجب افزایش توانمندی کارکنان در ابعاد شایسته‌سالاری، بهره‌وری و ... در جامعه مورد مطالعه می‌گردد.
علی رنجبر نسب (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر سامانه جامع امور گمرکی بر یادگیری سازمانی کارکنان گمرکات استان کرمان	یافته‌ها نشان داد که استقرار سامانه جامع امور گمرکی به عنوان یکی از ابزارهای تسهیل تجاری در یادگیری سازمانی کارکنان گمرک نقش دارد
امید گرویان (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوع دوستی کارکنان با توجه به نقش	بر اساس یافته‌های پژوهش یادگیری سازمانی موجب افزایش تعهد و رفتار شهروندی در کارکنان گمرکات استان

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین

نویسنده (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های تحقیق
	تعارض ارتباطی در گمرک گیلان	گیلان بوده است.
عامری و همکاران (۱۳۹۶)	رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی با نقش تعدیل‌گری وضعیت استخدامی	نتایج مبین ارتباط مثبت و معناداری بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی بوده و نقش تعدیل‌گری وضعیت استخدامی نیز مورد تأیید قرار گرفت.
کهنسال زیدی و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر یادگیری سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان	نتایج حاکی از آن است که یادگیری سازمانی و هفت مؤلفه (آن) کارکنان بر اشتیاق شغلی کارکنان ... تأثیر معناداری دارد.
مقدم و همکاران (۱۳۹۰)	طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده	از طریق بهره‌گیری از مدل‌های موجود در سه بخش توانمندسازهای یادگیری، فرآیند یادگیری و عملکرد سازمانی صورت گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد. در بخش کیفی پژوهش از راهبرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۰) با رهیافت نظام‌مند استفاده شد. داده‌های مصاحبه از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به صورت میدانی به دست آمد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان و مدیران گمرک و اساتید آشنا با یادگیری سازمانی و تجارت خارجی بود. جهت گزینش مشارکت‌کنندگان از روش گلوله برفی استفاده شد. در روش نظریه داده بنیاد، نمونه‌گیری تا جایی ادامه خواهد یافت که پاسخ‌های مصاحبه شوندگان به اشباع برسد و از آن مرحله به بعد تکرار در پاسخ‌ها مشاهده شود (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۰). به این ترتیب با ۱۶ نفر از این خبرگان مصاحبه به عمل آمده که ۱۴ مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. بعد از مصاحبه دهم اغلب مطالب در حال تکرار بود بنابراین انجام مصاحبه‌ها متوقف شد. داده‌های مصاحبه با کدگذاری باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا ۲۰۱۸ تحلیل شدند و در نهایت مدل پارادیمی پژوهش ارائه شد.

برای بررسی اعتبار پژوهش از معیار مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان در پژوهش و آزمون قابلیت اطمینان بین کدگذاران استفاده شد. برای بررسی قابل اتکا بوده داده‌ها و تفسیرها از پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. به این صورت که جهت سنجش پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک عضو هیئت علمی با درجه علمی استادیار در رشته مدیریت درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. پس از آن محقق به همراه این همکار، سه مصاحبه اول را کدگذاری و درصد

توافق بین کُدها محاسبه گردید. نتایج حاصل از این کُدها در جدول شماره ۳ نشان داده شده است

جدول ۳. ضریب پایایی بین کدها

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدها (درصد)
۱	۳۶	۱۴	۶	۸۰٪
۲	۲۴	۱۱	۸	۷۲٪
۳	۲۸	۱۰	۷	۶۴٪
کل	۸۸	۳۵	۲۱	۷۱٪

از ستون آخر این جدول مشخص است که تعداد کل کدها ۸۸، تعداد کل توافقات ۳۵ و تعداد کل عدم توافق برابر ۲۱ مورد است.

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

مطابق با رابطه بالا، پایایی بین کُدها در این پژوهش برابر با ۷۱ درصد است که بیشتر از ۶۰ درصد است (کواله^۱، ۱۹۹۶). لذا، قابلیت اعتماد کدها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان اعتبار تحلیل مصاحبه‌ها مناسب است.

جامعه آماری پژوهش شامل ۲۲۰ نفر از مدیران، معاونین، سرپرست‌ها و کارشناسان آشنا با موضوع یادگیری و یادگیری سازمانی بود که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۴۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ۱۵۵ پرسشنامه ۵۲ سوالی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شد. از این تعداد، ۱۵۱ پرسشنامه تکمیل شده بازگشت داده شد. روایی و پایایی اولیه پرسش‌نامه توسط خبرگان و اساتید تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدها، محوری (شناسایی عوامل علی، مداخله گر، زمینه ای، پیامدها و پدیده محوری) و کدها انتخابی صورت گرفت. نخستین گام از مرحله تحلیل، شناسایی مفاهیم، از متن مصاحبه‌ها است. در پایان هر مصاحبه پژوهشگر با بررسی چندباره در متن‌های پیاده‌سازی شده، مفاهیم موجود در آن را استخراج و نام گذاری یا اصطلاحاً کدها می‌کرد. محقق بعد از انجام هر مصاحبه بی‌درنگ آن را تحلیل کرده و کدهای اولیه را استخراج و با استفاده از تحلیل‌های به دست آمده به غنی‌سازی مصاحبه‌های

^۱. Kvale

بعدی می‌پرداخت. در کل از ۱۴ مصاحبه صورت گرفته، ۴۰۱ کد اولیه استخراج و پس از حذف مفاهیم تکراری، ۳۰۶ کد اولیه شناسایی شد که نمونه آن در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز در پژوهش حاضر

کد	کدهای باز استخراج شده	متن پیاده شده مصاحبه
B13	مسایل قانونی تجارت	وقتی به فکر امنیت و تسهیل هستید باید از بعد تقنینی هم به موضوع بپردازید
C10	منابع و امکانات در سیستم‌های اطلاعاتی	به کارگیری فناوری اطلاعات و تجهیزات پیشرفته فناورانه در یادگیری سازمانی مهم است.
D7	لزوم استفاده از کنوانسیون‌های بین‌المللی و آموزش آنها	از دیگر کنوانسیون‌هایی که می‌تواند به تسهیل تجاری و امنیت ورود و خروج کالا کمک کند، کنوانسیون استانبول در خصوص ورود موقت است

در مرحله کدگذاری محوری نگارندگان یک مقوله از مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و به‌عنوان پدیده قانونی قرار داده و مابقی مقوله‌ها به آن مرتبط می‌شوند.

مقوله محوری: از آنجایی که مقوله محوری مفهومی است که عامل قرارگیری بقیه عوامل در کنار یکدیگر است، گزینش این مفهوم بر مبنای نتایج مستخرج از مصاحبه‌های انجام شده و چند مشخصه نظیر ارتباط این مقوله با مقولات اصلی دیگر و قابلیت توضیح صریح اهداف است (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰)، لذا در این پژوهش با توجه به هدف و مقوله‌های شناسایی شده و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها ایجاد سیستم یادگیری سازمانی به‌عنوان مقوله محوری در نظر گرفته شد.

شرایط علی: شرایط علی بیان‌گر وقایع یا اتفاقاتی است که مستقیماً بر پدیده محوری اثر گذار بوده و موجب وقوع یا توسعه آن واقع می‌شود. در این گام، مفاهیم استخراج شده در مرحله کدگذاری باز در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. حاصل این فرایند شناسایی ۱۶ مقوله اصلی مطابق طبق جدول (۵) است.

جدول ۵. کدگذاری شرایط علی

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
تبادل اطلاعات با سایر سازمان‌های داخلی (منشأ تولید داده)، داده‌کاوی، بهبود زیر ساخت‌های اطلاعاتی	منابع و امکانات	شرایط علی
ارتباطات سازمانی؛ انتقال صحیح اطلاعات؛ ارتباط بین همکاران، هماهنگی فرآیندی با تفاهم‌نامه‌ها و کنوانسیون‌ها	ارتباطات	
لزوم تغییر نگرش نیروی انسانی، قابلیت اعتماد به سامانه‌های هوشمند، فرهنگ‌سازی یادگیری در کلیه سطوح سازمانی	مدل‌های ذهنی	
ضرورت آموزش‌های بین‌المللی، ضرورت ابزار و فناوری، ارتقای دانش کارکنان گمرک با استفاده از آموزش‌های تخصصی از طریق یادگیری فردی، گروهی و سازمانی	مهارت‌های فردی	

شرایط زمینه‌ای: یا بستر حاکم، شرایط بستر ساز مؤثر بر راهبرد یا شرایطی است که به اداره پدیده می‌پردازد. شرایط زمینه‌ای مجموعه موقعیت‌هایی را ایجاد می‌نمایند که افراد و سازمان‌ها تحت این موقعیت‌ها و شرایط، از خود کنش / واکنش نشان می‌دهند (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰؛ اورلف و چوبارکینا، ۲۰۱۷). در این پژوهش شرایط زمینه‌ای به دو دسته شرایط اقتصادی و عوامل سازمانی تقسیم شده است.

جدول ۶. کدگذاری شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
پنجره واحد ملی با یکپارچگی رویه‌های بین سازمانی، پنجره واحد مجازی تجارت فرامرزی، به اشتراک گذاری اطلاعات	پنجره واحد تجارت فرامرزی	عوامل سازمانی
نظارت مبتنی بر مدیریت ریسک، به کارگیری ابزار و فناوری اطلاعات و تجهیزات مدرن الکترونیکی کنترلی (سامانه‌های متناسب) برای مدیریت ریسک، لزوم توجه به کنترل‌های پس از ترخیص (حسابرسی پس از ترخیص و بررسی اسنادی در محل صاحب کالا)، مدیریت صحیح فعالان مجاز اقتصادی	مدیریت ریسک هوشمند	شرایط اقتصادی

شرایط مداخله‌ای: شرایط مداخله گر شامل عواملی است که بر شدت اثرگذاری شرایط علی و زمینه‌ای بر راهبردها و کنش‌ها تأثیر گذار بوده و آنها را تعدیل می‌کنند، به این معنا که تأثیرگذاری عوامل علی و زمینه‌ای را تسهیل می‌کنند یا در اثرگذاری تداخل ایجاد کرده و نقش مانع را ایفا می‌کنند (قنبری، ۱۳۹۹) که در این پژوهش به دو دسته تقسیم شده است.

جدول ۷. کدگذاری شرایط مداخله‌ای

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
توجه به نقش تحریم‌ها، توجه به اهداف سیاسی حاکم بر جامعه، دیدگاه مسؤلان و سیاست‌گزاران به موضوع یادگیری سازمانی	حوزه سیاست گذاری	عوامل سیاسی
ضرورت ثبات قوانین و مقررات، لزوم بازنگری در قوانین و مقررات تجاری، لزوم توجه به زیرساخت‌های لازم برای اجرای قوانین و مقررات، اجرای توصیه‌های سازمان جهانی گمرک و نهادهای بین‌المللی مرتبط در حوزه تفاهم‌نامه‌ها و کنوانسیون‌ها، به کارگیری الگوهای جهانی در تجارت	یکپارچگی و ثبات قوانین و مقررات حوزه تجارت فرامرزی	قوانین و مقررات
عوامل محیطی داخلی (موانع یادگیری، ساختار سازمانی، گردش شغلی، وضعیت رفاهی کارکنان، دیدگاه رهبران سازمان به اهمیت موضوع یادگیری، ذینفعان و...)، عوامل محیطی خارجی (یادگیری از طریق تبادل اطلاعات بین سازمان‌ها، سیاست سایر سازمان‌ها و ذینفعان)	عوامل داخلی و خارجی و ذینفعان	عوامل محیطی
دیدگاه رهبران سازمان، انسجام در برنامه‌ریزی و پایش و نظارت مستمر در ایجاد و استمرار یک سیستم یادگیری، تربیت سرمایه‌های انسانی توانمند، امکانات و منابع به عنوان زیرساخت‌های لازم برای ایجاد سیستم یادگیری در سازمان	یکپارچگی مدیریت	چشم انداز مشترک

راهبردها: راهبردها، واکنش‌هایی هستند که از پدیده محوری نتیجه‌گیری می‌شوند. به بیان دیگر در این مرحله، اقدامات هدف محوری پیشنهاد می‌گردد که برای جواب به پدیده

اصولی طراحی شده است. راهبردها در پژوهش حاضر در جدول (۸) خلاصه شده است.

جدول ۸. راهبردها در پژوهش حاضر

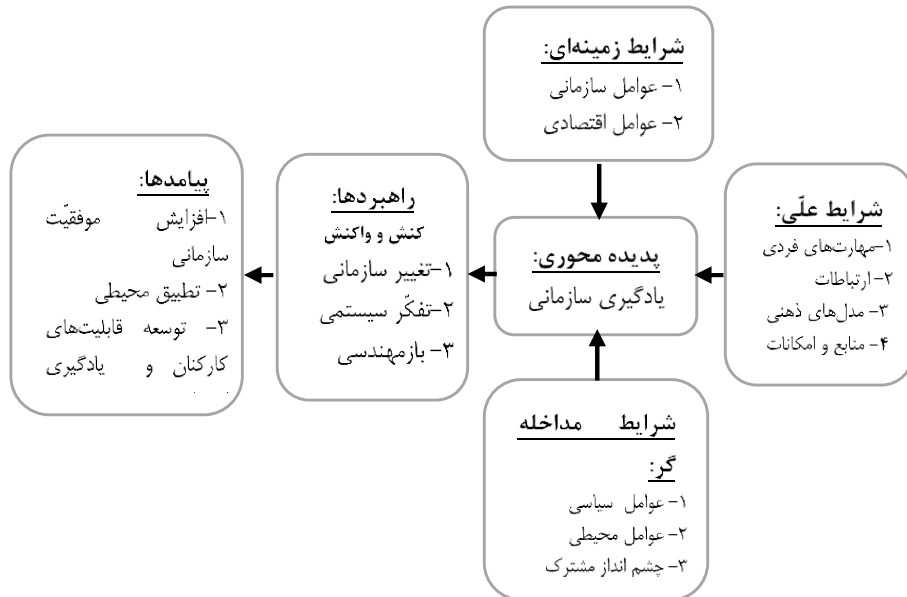
مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
تمرکز بر نظارت الکترونیکی و بهبود مستمر در سامانه‌های اطلاعاتی، به کارگیری سیستمهای اطلاعات مدیریت، داده کاوی	تغییر سازمانی	راهبرد
روان‌سازی رویه‌ها و رفع موانع تجارت خارجی، لزوم توجه به مشکل ساختاری در گمرک (فرآیندی - منابع انسانی)	بازمهندسی	
لزوم بازنگری در مآخذ تعرفه‌ها با هوشمندی اطلاعاتی، بهینه‌سازی سیاست‌های تعرفه‌ای در راستای گسترش تجارت جهانی با استفاده از هوشمندسازی	تفکر سیستمی	

پیامدها: پس از به کارگیری راهبردهای عملی، خروجی‌هایی مشاهده می‌شود که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در نتیجه استفاده از راهبردهای عملی ایجاد می‌شوند. پیامدها در پژوهش حاضر در جدول (۹) نشان داده شده است.

جدول ۹. پیامدها در الگوی پژوهش حاضر

مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله اصلی
افزایش دقت در کنترل‌ها: افزایش درآمدهای دولت، کنترل‌های هدفدار در جلوگیری از ورود کالاهای قاچاق، کاهش زمان ترخیص: کاهش هزینه‌های گمرکی و در نتیجه کاهش قیمت نهایی کالا	اقتصادی	افزایش موفقیت سازمانی
افزایش اعتماد بازرگانان به تجارت قانونی، ایجاد اشتغال‌زایی، حمایت از تولید، کاهش بیکاری، افزایش ثبات اقتصادی، امنیت روانی خانواده‌ها ناشی از مشکلات اقتصادی، امنیت روانی جامعه	اجتماعی و فرهنگی	تطبیق محیطی
توانمندی کارکنان در بهره‌برداری از ابزار و فنون، قوانین، فناوری اطلاعات و ...، رشد و بلوغ کارکنان و ذینفعان گمرک	آموزش و توانمندسازی	توسعه قابلیت‌های کارکنان، یادگیری اجتماعی

کدگذاری انتخابی: در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور منظم پیشرفت کرده و با زیرمقوله‌ها مرتبط می‌گردد (کوربین و اشتراوس، ۱۹۹۰؛ نامبودیری و همکاران، ۲۰۱۹). در نهایت مفاهیم استخراج شده در ۱۷ مقوله اصلی و ۵۲ مفهوم دسته‌بندی شد. الگوی پارادایمی طراحی یادگیری سازمانی در فرایندهای گمرکی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پژوهش بر اساس نظریه داده بنیاد

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از دو معیار پایایی و روایی همگرا استفاده شد. برای سنجش پایایی از ضرایب پایایی ترکیبی (پایایی ترکیبی بزرگتر از ۰/۷) و آلفای کرونباخ (آلفا کرونباخ بزرگتر از ۰/۷) در نرم افزار پی‌ال‌اس استفاده شد که یافته‌ها با توجه به مقادیر ضرایب برای کلیه متغیرها، نشان از پایایی پرسشنامه پژوهش دارد. روایی همگرا معیاری است که بعد از پایایی برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی‌ال‌اس به کار برده می‌شود. برای تعیین روایی همگرا، از شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. حداقل میزان قابل قبول برای میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ است (آدکوک و کولیر، ۲۰۱۱) که با توجه به خروجی برنامه، میانگین واریانس استخراج شده همه گویه‌ها نیز بالای ۰/۵ است که نشان‌دهنده تأیید آنهاست. جدول ۳ میزان ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر ضرایب فوق پرسشنامه از پایایی و روایی مناسبی برخوردار است. نتایج در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. پایایی و روایی پرسشنامه و میانگین واریانس استخراج شده

متغیر تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
یادگیری سازمانی	۰/۷۹۱	۰/۸۶	۰/۶۱
منابع و امکانات	۰/۹۲	۰/۹۵۱	۰/۸۶
ارتباطات	۰/۸۱	۰/۹۱	۰/۷۱
مهارت‌های فردی	۰/۸۹	۰/۹۲۸	۰/۷۲

جدول ۱۰. پایایی و روایی پرسشنامه و میانگین واریانس استخراج شده

متغیر تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
مدل‌های ذهنی	۰/۷۴۹	۰/۸۵	۰/۶۷
عوامل سازمانی	۰/۹۴	۰/۹۶	۰/۸۹
عوامل اقتصادی	۰/۷۶	۰/۸۴	۰/۵۸
قوانین و مقررات	۰/۸۳	۰/۸۸	۰/۶۱
عوامل سیاسی	۰/۷۱	۰/۸۴	۰/۶۳
عوامل محیطی	۰/۷۰	۰/۸۷	۰/۷۷
چشم انداز مشترک	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۶۸
تغییر سازمانی	۰/۷۱	۰/۸۷	۰/۷۷
بازمهندسی	۰/۷۲	۰/۸۸	۰/۷۸
تفکر سیستمی	۰/۸۴	۰/۹۳	۰/۸۶
افزایش موفقیت سازمانی	۰/۷۹	۰/۹۰	۰/۸۳
تطبیق محیطی	۰/۸۶	۰/۹۳	۰/۸۷
توسعه قابلیت‌های کارکنان	۰/۸۱	۰/۹۱	۰/۸۴
شرایط علی	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۵۸
شرایط زمینه‌ای	۰/۸۵	۰/۸۹	۰/۵۴
عوامل مداخله‌گر	۰/۹۲	۰/۹۳	۰/۵۱
راهبردها	۰/۸۲	۰/۹۰	۰/۶۱
پیامدها و نتایج	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۶۶

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی سوالات یک متغیر با آن متغیر محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین متغیر و سوالات آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن متغیر بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری مورد تایید است (هالند، ۱۹۹۹). نتایج مربوط به بارهای عاملی سوالات مدل‌های اندازه‌گیری و ضرایب معناداری (ضریب تی) مربوط به آنها در جدول ۱۱ نشان داده شده است.

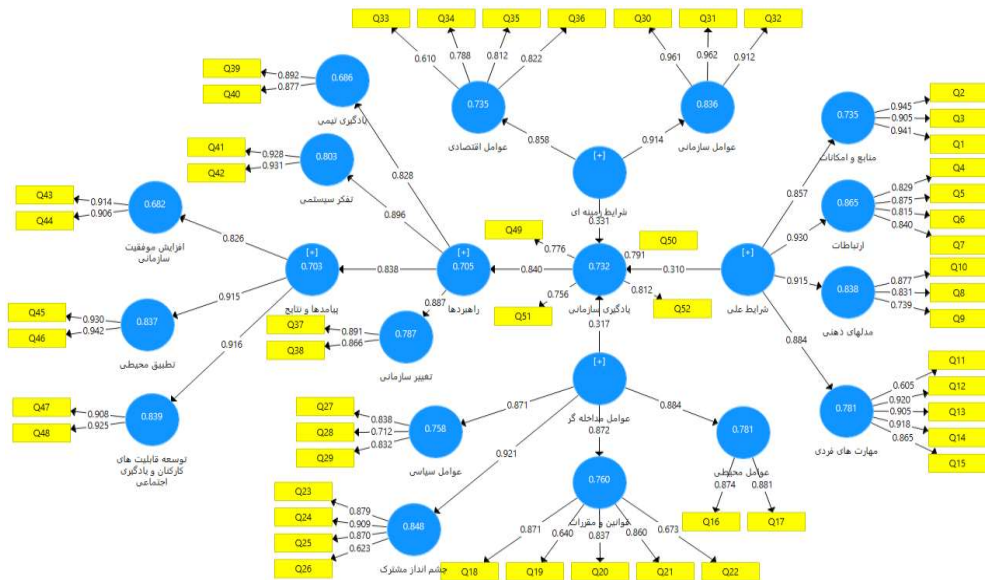
جدول ۱۱. بارهای عاملی و ضرایب تی سؤالات پرسشنامه

گویه	بارعاملی	آماره تی	گویه	بارعاملی	آماره تی	گویه	بارعاملی	آماره تی
Q1	۰/۹۴۱	۵۸/۴۳۹	Q19	۰/۶۴۰	۸/۹۲۰	Q37	۰/۸۹۱	۵۹/۲۰۶
Q2	۰/۹۴۵	۵۷/۷۸۵	Q20	۰/۸۳۷	۲۳/۰۸۸	Q38	۰/۸۶۶	۲۵/۸۲۳
Q3	۰/۹۰۵	۲۹/۰۶۰	Q21	۰/۸۶۰	۲۶/۸۷۵	Q39	۰/۸۹۲	۳۷/۱۹۶
Q4	۰/۸۲۹	۲۵/۶۶۶	Q22	۰/۶۷۳	۱۳/۲۸۴	Q40	۰/۸۷۷	۲۸/۹۵۳
Q5	۰/۸۷۵	۳۰/۴۲۰	Q23	۰/۸۷۹	۳۶/۵۶۰	Q41	۰/۹۲۸	۴۹/۶۰۷
Q6	۰/۸۱۵	۱۸/۰۵۶	Q24	۰/۹۰۹	۴۴/۲۰۷	Q42	۰/۹۳۱	۵۸/۳۷۱
Q7	۰/۸۴۰	۲۷/۰۷۰	Q25	۰/۸۷۰	۲۶/۳۸۸	Q43	۰/۹۱۴	۴۷/۳۱۳
Q8	۰/۸۳۱	۱۸/۵۵۲	Q26	۰/۶۲۳	۶/۸۵۰	Q44	۰/۹۰۶	۳۴/۹۴۸
Q9	۰/۷۳۹	۱۶/۰۱۰	Q27	۰/۸۳۸	۲۳/۲۲۷	Q45	۰/۹۳۰	۵۰/۸۸۸
Q10	۰/۸۷۷	۳۵/۴۱۰	Q28	۰/۷۱۲	۸/۹۹۹	Q46	۰/۹۴۲	۸۰/۵۵۷
Q11	۰/۶۰۵	۹/۰۶۷	Q29	۰/۸۳۲	۲۰/۸۱۷	Q47	۰/۹۰۸	۳۲/۶۵۶
Q12	۰/۹۲۰	۵۴/۸۶۸	Q30	۰/۹۶۱	۱۰۰/۳۹۷	Q48	۰/۹۲۵	۴۷/۳۱۳
Q13	۰/۹۰۵	۵۲/۱۲۵	Q31	۰/۹۶۲	۱۰۴/۱۰۳	Q49	۰/۷۷۶	۱۹/۰۷۴
Q14	۰/۹۱۸	۶۳/۰۲۶	Q32	۰/۹۱۲	۴۷/۱۵۳	Q50	۰/۷۹۰	۱۹/۱۹۹
Q15	۰/۸۶۵	۳۱/۴۲۳	Q33	۰/۶۱۰	۱۱/۳۹۴	Q51	۰/۷۵۶	۱۲/۴۵۱
Q16	۰/۷۸۴	۲۶/۷۳۹	Q34	۰/۷۸۸	۱۳/۳۷۶	Q52	۰/۸۱۲	۱۹/۵۶۳
Q17	۰/۸۸۱	۳۲/۴۶۹	Q35	۰/۸۱۲	۱۴/۴۷۲			
Q18	۰/۸۷۱	۲۵/۹۵۳	Q36	۰/۸۲۳	۱۴/۲۶۰			

بر اساس، جدول ۱۱، کلیه ۵۲ مورد ضرایب بارهای عاملی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه به ضرایب معناداری، می‌توان ادعا نمود بارهای عاملی همه پرسش‌ها در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و نیازی به حذف هیچکدام از سؤالات نیست (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).

مدل معادلات ساختاری روابط علی بین متغیرهای نهانی یا مکنون را مشخص کرده و اثرات علی و میزان واریانس تبیین شده را شرح می‌دهد. از آنجائی که این مدل توسط شاخص‌های برازندگی (روایی همگرا و پایایی ترکیبی) تأیید شده است، بنابراین می‌توان از آن برای آزمون فرضیات تحقیق استفاده کرد. برای این منظور، از روش تحلیل مسیر استفاده شد که در قالب مدل معادلات ساختاری و از طریق نرم افزار اسمارت پی‌ال‌اس محاسبه گردیده است. اگر مدلی که به شکل نمودار مسیر ترسیم می‌گردد توسط شاخص‌های برازندگی مدل تأیید شود، از آن نمودار مسیر می‌توان برای آزمون فرضیات در مورد وجود رابطه علی بین متغیرهای موجود در نمودار مسیر استفاده کرد. در شکل ۲ مدل معادلات

ساختاری در حالت تخمین استاندارد ارائه شده است.



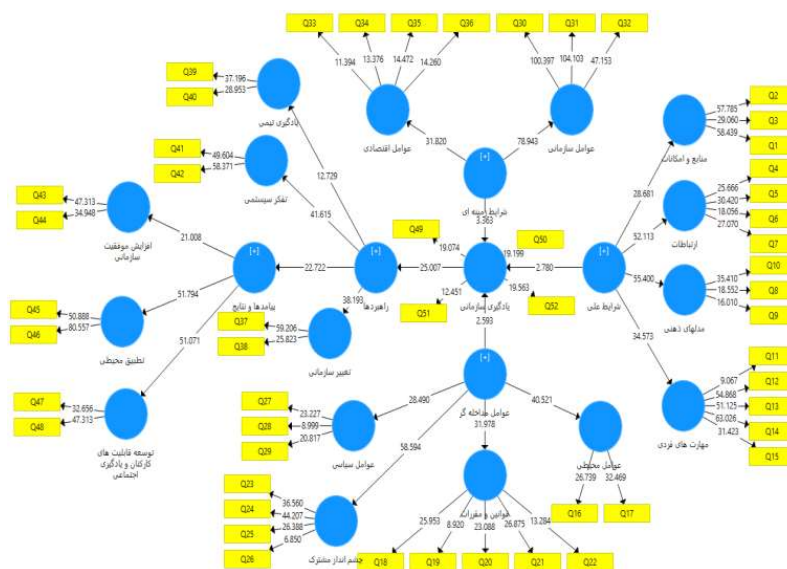
شکل ۲. مدل مسیر عوامل اثرگذار بر فرآیند یادگیری سازمانی (بر حسب بار عاملی)

جدول شماره ۱۲ نتایج حاصله از آزمون فرضیه‌ها در مورد روابط علی بین متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱۲. تحلیل مسیر اثرات مقوله‌های تحقیق

مقدار واریانس تشریح شده یا R2	تی	پارامتر استاندارد شده ضریب مسیر	بر متغیر	اثر متغیر
۰/۷۳۲	۲/۷۸۰	۰/۳۱۰	یادگیری سازمانی	شرایط علی
	۲/۵۹۳	۰/۳۱۹	یادگیری سازمانی	عوامل مداخله‌گر
	۳/۳۶۳	۰/۳۳۱	یادگیری سازمانی	شرایط زمینه‌ای
۰/۷۰۵	۲۵/۰۱	۰/۸۴۰	راهبردها	یادگیری سازمانی
۰/۷۰۳	۲۲/۷۲	۰/۸۳۸	پیمادها و نتایج	راهبردها

با توجه به مقدار برآورده شده تی در سطح اطمینان ۹۹ درصد، در تمام مسیرها بالاتر از ۲/۵۸ است که حاکی از تأیید تمامی فرضیه‌ها است. شایان ذکر است از شاخص‌های برازش مدل، بررسی معنی‌داری وزن‌هاست. با توجه به این که مدل تحقیق ترکیبی است باید معنی‌داری وزن‌های هر یک از سؤالات بررسی شود. معنی‌داری وزن سؤالات در سطح اطمینان ۹۹ درصد، باید خارج از بازه ۲/۵۸ و ۲/۵۸ - باشد تا مورد قبول باشد. با توجه به نمودار مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری (شکل ۳) مشخص شد که مقادیر معنی‌داری وزن تمامی سؤالات خارج از بازه مذکور است و لذا از منظر این شاخص برازش مدل تأیید می‌گردد.



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پیش رو با طراحی مدل یادگیری سازمانی در فرآیندهای گمرکی به منظور نظارت بر فعالیت‌های فرامرزی انجام شد. با بررسی و تحلیل داده‌های استخراج شده از ۱۴ مصاحبه با خبرگان این حوزه، تعداد ۳۰۶ کد اولیه در قالب ۵۲ مفهوم و ۱۷ مقوله فرعی شناسایی شدند. بر اساس نظرات خبرگان و بررسی‌های انجام شده، کلیه عوامل شناسایی شده در عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای و ... با این رویکرد بود که چگونه این عوامل به ایجاد، تقویت و توسعه یک سیستم یادگیری در سازمان گمرک کمک می‌نمایند.

در این پژوهش ایجاد، تقویت و توسعه مدل یادگیری سازمانی یا به عبارت دیگر فرایند یادگیری سازمانی را به عنوان مقوله محوری مطرح مشدی کند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد برای ایجاد، تقویت و توسعه سیستم یادگیری سازمانی در گمرک ج.ا.ا، با در نظر گرفتن شرایط علی ابتدا باید زیرساخت‌ها، امکانات و ابزار فراهم گردد. بدیهی است آموزش و یادگیری در چنین سازمانی با وظایف چندگانه و گستردگی فعالیت‌های آن، مستلزم جمع و یکپارچگی اطلاعات تجارت خارجی بین سازمان‌های مرتبط با امر تجارت فرامرزی است که خود زیرساخت‌های مناسب و لازم برای بستر تبادل اطلاعات فی مابین می‌طلبد. همکاری‌های ملی داخلی و همچنین همکاری‌های بین‌المللی بین سازمان گمرک و سایر سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی مؤثر در امر تجارت خارجی، از عوامل اصلی و تأثیرگذار در این مهم است که به نقش ارتباطات درون و برون سازمانی در الگوی تقویت یادگیری اشاره دارد. همچنین نقش فرهنگ‌سازی با استفاده از تغییر در مدل‌های ذهنی کارکنان و ذینفعان در امر

یادگیری سازمانی و آموزش و توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های تخصصی و به ویژه امکان بهره‌مندی از آموزش‌های تخصصی و ضروری بین‌المللی در عواملی مانند تغییر در رفتار، بهبود عملکرد فردی، تغییر مدل‌های ذهنی و ترویج تفکر سیستمی به عنوان عوامل اثرگذار شناسایی شده حائز اهمیت است.

پژوهش حاضر با شناسایی شرایط مداخله‌ای که هم در درون سازمان و هم بیرون از آن وجود دارد، به این نتیجه دست یافت که نمی‌توان سازمان مورد مطالعه را منفک از محیط بیرونی اعم از تأثیر قوانین و مقررات، شرایط سیاسی حاکم و ... در نظر گرفت. شرایط زمینه‌ای در درون سازمان نیز در احاطه سه‌گانه‌ای از مدیریت، سیستم‌های اطلاعاتی و نیروی انسانی قرار دارد که تجلی آن در بهره‌برداری از پنجره واحد تجارت فرامرزی بوده و در برون سازمان متأثر از شرایط اقتصادی در حوزه پیاده‌سازی مدیریت ریسک هوشمند در کلیه فعالیت‌های سازمان است و توجه به این عوامل سبب می‌شود، واکنش‌ها به آن دقیق و برنامه‌ریزی شده باشد. معرفی و شناسایی راهبردهای مرتبط با ایجاد، تقویت و توسعه مدل یادگیری سازمانی از یافته‌های مهم این پژوهش است که در سه مقوله تغییر سازمانی (در راستای بهبود عملکرد با استفاده از نظارت اطلاعات محور)، بازمهندسی در فرآیندها و تفکر سیستمی (مبتنی بر هوشمندسازی) گنجانده شده است.

از دیگر نتایج مهم این پژوهش استخراج پیامدهای ایجاد مدل یادگیری سازمانی در سازمان گمرک است که در سه دسته افزایش موفقیت سازمانی (بهبود عملکرد سازمان)، تطبیق محیطی به عنوان بهبود اثربخشی فعالیت‌ها و تحقق اهداف ایجاد سیستم یادگیری سازمانی با توسعه قابلیت‌های کارکنان و یادگیری اجتماعی ارائه شده است. افزایش موفقیت سازمان در سه زیرمجموعه نمود پیدا می‌کند:

۱. افزایش سرعت در تشریفات ترخیص: سرعت و چابکی هدفی اساسی برای اکثر سازمان‌ها است. روش‌های افزایش سرعت در نظارت بر تجارت در راستای تسهیل‌گری در سطح سازمان امری ضروری و نیازمند توجه است که از نتایج ایجاد سیستم یادگیری در سازمان، افزایش سرعت در انجام تشریفات ترخیص است.

۲. افزایش دقت در کنترل‌ها: انجام کنترل‌هایی هدفمند با استفاده از الگوهای مدیریت ریسک هوشمند، افزایش دقت در نظارت را همراه دارد که از نتایج مستقیم ایجاد و تقویت مدل یادگیری سازمانی در سامان مورد مطالعه است.

۳. بهبود عملکرد: شامل بهبود انجام وظایف و اقدامات سازمان و دستیابی به اهدافی است که زمینه‌ساز موفقیت سازمان در سطح کلان است. بهبود عملکرد در بعد مالی شامل افزایش درآمدهای دولت از محل اخذ حقوق ورودی گمرکی و سایر هزینه‌های مترتب بر

ورود کالا است که گمرک به عنوان مدخل ورود کالا از سوی دولت متولی وصول آن و واريز به خزانه دولت است. در بعد غیرمالي توانمندسازی تخصصی کارکنان و همچنین افزایش رضایت از عملکرد و فعالیت، خلاقیت و رشد و یادگیری است که علاوه بر رشد فردی، موجب هم‌افزایی در سازمان نیز می‌شود. تطبیق محیطی در هماهنگی و سازگاری با تغییرات محیطی در حوزه تجارت خارجی در سطح داخلی و بین المللی با سایر سازمان‌ها نمود پیدا می‌کند. همچنین توسعه قابلیت‌های کارکنان در حوزه توانمندی‌های فردی، گروهی و سازمانی و نیز افزایش ظرفیت‌های ذهنی در اثر آموزش و یادگیری مستمر و ارتباطات و تعاملات سازمانی نمود می‌یابد. به طور خلاصه تحقق اهداف ایجاد، تقویت و توسعه سیستم یادگیری سازمانی در سازمان مورد مطالعه در سه بخش اقتصادی، اجتماعی و آموزشی نمایان می‌شود. در ادامه به مقایسه نتایج این پژوهش با برخی پژوهش‌های پیشین پرداخته می‌شود؛ شرایط علی: یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر عوامل تأثیرگذار در فرآیند یادگیری سازمانی در طراحی مدل سازمانی شامل منابع و امکانات، ارتباطات، مدل‌های ذهنی و مهارت‌های فردی، مؤید نتایج پژوهش‌های قبلی از جمله بعیدی مفردنیا (۱۳۹۷) است که منابع و امکانات، تجمیع و یکپارچگی اطلاعات و ارتباطات را به عنوان عوامل علی معرفی می‌کند. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با الگوی یادگیری سازمانی نیفه بر اساس مؤلفه‌های یادگیری، هماهنگی دارد که نگاه استراتژیک را در موضوع یادگیری سازمانی در سازمان‌ها قبول دارد.

شرایط زمینه‌ای: حسین و همکاران (۲۰۲۰) و جعفری (۱۳۹۲) عوامل سازمانی را از عوامل زمینه‌ای در درون سازمان می‌دانند. در حالی که دمیرچی و همکاران (۱۳۹۸) شرایط اقتصادی را به عنوان شرایط زمینه‌ای معرفی می‌کنند که همچون نتایج این پژوهش، یافته‌های هر سه پژوهش با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد. همچنین شرایط زمینه‌ای در مدل پیشنهادی (عوامل اقتصادی و سازمانی) با عوامل بستر ساز مدل اروپایی یادگیری سازمانی شرکت‌ها مطابقت دارد.

شرایط مداخله‌گر: یافته‌های پژوهش حاضر با عوامل محیطی و ذینفعان که به عنوان شرایط مداخله‌گر در مدل اشاره شدند، با الگوی یادگیری سازمانی نیفه همخوانی دارد. بعیدی مفردنیا (۱۳۹۷)، وای چای چانگ و همکاران (۲۰۲۱)، عوامل سیاسی و محیطی را به عنوان شرایط مداخله‌گر معرفی کردند که با این پژوهش همخوانی دارند.

در عین حال موارد جدیدی از جمله ایجاد مزیت رقابتی در کارکنان، اثر همکاری‌های ملی و فراملی در فرآیند یادگیری در سازمان گمرک و مهمتر از همه نقش مدل‌های ذهنی و تفکر سیستمی در فرهنگ‌سازی را در ایجاد، تقویت و توسعه سیستم یادگیری در گمرک

تبیین نمود. با توجه به اهمیت موضوع یادگیری سازمانی در سازمانی مانند گمرک ج.ا.ا. با اهداف و مأموریت‌های چندگانه ملی و فراملی و مقوله نظارت صحیح و دقیق بر تجارت خارجی، با بهره‌گیری از فرآیند یادگیری، مطابق با یافته‌های این پژوهش پیشنهاداتی به شرح ذیل مطرح می‌گردد.

- ۱- تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای ایجاد، تقویت و توسعه سیستم یادگیری سازمانی در سازمان با استفاده از مدل یادگیری سازمانی در حوزه‌های مختلفی که نیاز به آموزش در آن بخش‌ها به شدت در سازمان ضروری است.
 - ۲- استانداردسازی داده‌های خام مورد استفاده در مبادلات تجاری فی مابین کشورها به منظور اطمینان از صحت اطلاعات، جلوگیری از خلاف اظهاری یا کم اظهاری و نظایر آن که منشأ تخلفات گمرکی است.
 - ۳- ایجاد زیرساخت‌های لازم برای تبادل اطلاعات الکترونیکی داده‌های تجارت خارجی با سایر کشورها به منظور کنترل تجارت و صحت سنجی داده‌های تجاری.
- عدم وجود تجربه عملی در خصوص طراحی مدل یادگیری سازمانی در سازمان مورد مطالعه و محدود بودن تعداد خبرگان آشنا با مسائل امور گمرکی و موضوع یادگیری و بالاخص یادگیری سازمانی از مهمترین محدودیت‌ها در انجام پژوهش حاضر بود.

منابع

- احمدی، اکرم. (۱۳۹۷). ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (بررسی دیدگاه پیتر سنگه). کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی، دانشگاه تهران.
- اشتراوس، آنسلم و کورین، جولیت. (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای (ترجمه بیوک محمدی). تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- برادری، تقی. (۱۳۹۷). نقش گمرک به عنوان مدیریت هماهنگی مرزی در تسریع و تسهیل روند ورود و خروج کالا و مسافر (مورد مطالعه: گمرکات استان آذربایجان غربی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- بعیدی مفردنیا، علی. (۱۳۹۷). طراحی خط‌مشی‌گذاری در نظارت بر تجارت فرامرزی، پایان‌نامه دکتری. پردیس دانشگاه تهران.
- بیژن، نرگس و مرزبان، شهریار. (۱۳۹۶). هوش، یادگیری و چابکی سازمانی ضرورت بقای سازمانهای هزاره سوم. تهران: انتشارات فرنام.
- جاویدیار، ناهید. (۱۳۹۵). شناخت عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمانی (عملکرد دانش و عملکرد مالی) در بانک‌های تجاری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی بانکداری ایران.

- جعفری، بهزاد، (۱۳۹۲). بررسی و تأثیر استقرار پنجره واحد مجازی در تسهیل تجارت (مورد مطالعه: گمرکات استان خوزستان). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- خیراندیش، مهدی؛ عباس زاده اولیقل، حامد و محمدبیگی، زهرا. (۱۳۹۷). عوامل بازدارنده توسعه سازمان‌های دفاعی: رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی. مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۱(۱)، ۲۵-۴۴.
- داوری، علی و رضا زاده، آرش. (۱۳۹۵). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار *Smart PLS* تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دمیرچی و همکاران. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۶(۲۰)، ۱-۲۵.
- دیبايي صابر، محسن. (۱۳۹۵). طراحی و اعتباربخشی الگوی آموزش و بهسازی معلمان مقطع متوسطه بر اساس رویکرد شایستگی. پایان نامه دکتری، دانشگاه خوارزمی.
- رابینز، استیفن و سنزو، دیوید. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت (ترجمه محمد اعرابی، حمید رفیعی و بهروز اسراری)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- رضایی منش، بهروز و نوربخش، مهدی. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۳، ۱۲۳-۱۴۶.
- رنجبر نسب، علی. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر سامانه جامع امور گمرکی بر یادگیری سازمانی کارکنان گمرکات استان کرمان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- سبحانی نژاد، شهبابی و یوز باشی. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش)، تهران: یسطرون.
- سنگه، پیترو. (۱۹۹۰). پنجمین فرمان، (ترجمه کمال هدایت و محمد روشن، ۱۳۹۵). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- سینا، فاطمه صغری؛ محمدی چلمردی، حسن و عمادیان، سیده علیا. (۱۴۰۰). رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۰(۲)، ۱۰۹-۱۳۰.
- شهلايي، ناصر و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۹). فصلنامه مهندسی هوانوردی، ۱۲(۲)، ۶۵-۷۳.
- عرفای جمشیدی و همکاران. (۱۳۹۸). تبیین مدل یادگیری سازمانی کارکنان بر اساس ارتقای بهره‌وری کاهش فرسودگی شغلی (کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز تبریز). پایان نامه دکتری، دانشگاه پیام نور.
- عامری و همکاران. (۱۳۹۶). رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی با نقش تعدیل‌گری وضعیت استخدامی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۳)، ۱۵، ۱۱۸-۱۰۹.
- قائد رضانی، علیرضا. (۱۳۹۶). بررسی و تأثیر به کارگیری سامانه جامع امور گمرکی بر تسهیل تجارت (مورد مطالعه: گمرک بندر امام خمینی)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.

- قنبری، فاطمه.(۱۳۹۹). *طراحی مدل برندسازی شهری با رویکرد توسعه گردشگری در شهر شیراز*. پایان نامه دکتری، دانشگاه یزد.
- قوبدل، رضا.(۱۳۹۴). *تأثیر پنجره واحد تجاری بر تسهیل تجارت (مورد مطالعه: تعدادی از سازمان‌های دولتی مرتبط با گمرک)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- کاوسی، اسماعیل و احمدی تیمورلویی، سید احمد.(۱۳۸۸). *بررسی موانع یادگیری سازمانی*. *پژوهشنامه مدیریت*، (۴۷)، ۷۳-۱۰۲.
- کهنسال زیدی و همکاران.(۱۳۹۶). *تأثیر یادگیری سازمانی بر اشتیاق شغلی کارکنان*. *فصلنامه آموزش علوم دریایی*، (۸) ۴، ۸۱-۹۱.
- گرویان، امید.(۱۳۹۷). *بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر نوع دوستی کارکنان با توجه به نقش تعارض ارتباطی در گمرک گیلان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- مقدم و همکاران.(۱۳۹۰). *طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده*. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، (۴) ۲، ۵۴-۲۱.
- نورانی، حیدر.(۱۳۹۷). *دانشگاه فرهنگیان به مثابه سازمانی یادگیرنده (ابعاد، مؤلفه‌ها و راهکارها)*. *دوفصلنامه پژوهش در تربیت معلم*، (۳) ۱، ۱۶۵-۱۹۵.

- Adcock, R. and Collier, D.(2011). Measurement Validity. A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*, 95(3), 514-529.
- Argyris, Chris; Schon and Donald, A.(1999). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*(Addison-Wesley Series on Organization Development.) on Amazon.com.
- Basten, D. and Haamann, T.(2018). *Approaches for Organizational Learning: A Literature Review*. SAGE Open,8(3), ID: 2158244018794224.
- Bennett, J. and O'Brien, M.(1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *European Management Journal*, 31(6), 213-229.
- Bernard, J., Jaworski, A., Kohli, K. and Sahay A.(2000). Market- Driven Versus Driving Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Byrne, B.M.(1994). *Structural Equation Modelling with EQS and EQS/Windows: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Sage.
- Chung, Yi-Chan and Chih-Hung, Tsa.(2021). Research on the Correlation between Organizational Learning and Business Performance, *Journal of Business and Management*, 3(23), 36-37.
- Corbin, J. M. and Strauss, A.(1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Fornell, C. and Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grantham and Andrew.(2020). *Organisational Learning; Scholarly Articles, Conceptual Challenges, Global Biodiversity Framework*, Nicholson.

- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M.(2021). PLS-SEM. Indeed a Silver Bullet; *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19(2), 135-147.
- Henseler, J., Ringle, C. M. and Sinkovics, R. R.(2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hulland, J. S.(1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research. *A Journal of Applied Sociology*, 30(4),195-204.
- Huysman M.(2009). An Organizational Learning Approach to the Learning Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2), 133-145.
- Kvale,S.(۱۹۹۶). The 1000 Page Question. *Qualitative Inquiry*, 2(3), 275-284.
- Namboodiri, S. Banerjee, S. and Dasgupta, H.(2019). A Coherent Met Synthesis of Blue Ocean Strategy (BOS) Using Grounded Theory Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4),1-18.
- Levitt, Barbara and March, James G.(1988). Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Mayer, Michael C. J., Stadler, Ch. and Hautz, J.(2014). The Relationship between product and International Diversification: the Role of Experience. *Strategic Management Journal*,10(22), 29–33.
- Michael Marquard.(2020). *Building The Learning Organization*. Davies – Black publishing.
- Muhsin, M., Rahmaningtyas, W. and Saeroji, A.(2021). The Effect of Learning Organization and Organizational Tenure on Innovative Behaviour through Work Engagement as a Mediating Variable, *Proceedings of the 3rd International Conference on Economics, Business and Economic Education Science*, ICE-BEES 2020, 22-23 July 2020, Semarang, Indonesia.
- Orlov, A. K. and Chubarkina, I. Y.(2017). Blue Ocean Strategy Application in the Course of Planning and Implementation of Construction Projects in the area of SMART Housing and Social Infrastructure. *In MATEC Web of Conferences*, 106, 8-15. EDP Sciences.
- Stone, M. and Geisser, F.(1975). Cross Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.