

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال هفتم، شماره ۳، پیاپی ۲۱، پاییز ۱۳۹۲
صفحات: ۷۹ - ۶۳

ترسیم نقشه عملکرد یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: در یک شرکت صنعتی)

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۲/۲۳، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۹/۲۷)

منوچهر منطقی^۱، مهدی کرباسیان^۲، عباس علیمحمدی^۳

چکیده

افزایش روز افزون شدت رقابت میان سازمان‌ها در قرن کنونی، باعث شده تا آنها همواره به دنبال راه‌هایی برای کسب مزیت رقابتی و پیروزی در میدان رقابت باشند. یادگیری سازمانی، یکی از ابزارهای کسب مزیت رقابتی برای مدیران سازمان‌های کنونی به‌شمار می‌آید. مقاله حاضر، درصدد بررسی یادگیری سازمانی در یک شرکت صنعتی است. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه‌ی یادگیری سازمانی بر اساس الگو مارکواد، جمع‌آوری شده است. جامعه‌ی مورد مطالعه‌ی این تحقیق را همه‌ی کارشناسان شرکت مزبور تشکیل می‌دهند که براساس روش نمونه‌گیری جدول مورگان، حجم نمونه ۲۸۴ نفر تعیین شد. در تحقیق حاضر، پس از جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، شکاف بین ادراکات و انتظارات کارشناسان از مولفه‌های یادگیری سازمانی مشخص شد. سپس براساس ترسیم ماتریس اهمیت - عملکرد، شاخص‌های بحرانی یادگیری در سازمان تعیین شدند. نتایج تحقیق نشان می‌دهند که مهم‌ترین شاخص‌های بحرانی یادگیری سازمانی در شرکت، شیوه‌های تسهیم دانش، انجام کار گروهی، مکانیزم‌های انگیزشی و پاداش، ایفای نقش تسهیل‌گری توسط مدیران، آموزش مهارت‌های تفکر سیستمی، خلاقیت، نوآوری و تجربه کردن در کارکنان است.

واژگان کلیدی:

مزیت رقابتی، یادگیری سازمانی، الگوی مارکواد، شرکت، تسهیم دانش

^۱- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

^۲- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

^۳- دانشجوی کارشناسی ارشد MBA (نویسنده مسؤول): hfata_۲۰۰۶@yahoo.com

(۱) مقدمه

در محیط کسب و کار امروزی، تغییرات با گام‌های سریع به وقوع می‌پیوندد. سازمان‌ها در عرصه‌ی رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته و یا از بین بروند. دنیای کسب و کار از تسلط سرمایه به تفوق دانش تغییر می‌کند. یک سازمان به‌منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها، باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد. کارکنان و دانشی که در سر آنهاست، منابع بسیار ارزشمندی برای سازمان هستند. به‌عبارت دیگر دانش و چگونگی دانستن، منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند. از این رو، یادگیری سازمانی و تولید دانش در طول چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است [۳۴، ۱۹]. سازمان یادگیرنده برآیند تلاش‌هایی است که تاکنون در حوزه‌ی به‌سازی و توسعه‌ی سازمانی صورت پذیرفته است. مطالعه‌ی متون مدیریت نشان می‌دهد که از دیرباز بر نقش آموزش فردی، آموزش گروهی و آموزش سازمانی تاکید و از آن به‌عنوان موثرترین و قابل اطمینان‌ترین راهکار بهبود مستمر سازمان یاد شده است. با وجود این، امروزه مفاهیم فوق، به‌صورت تکامل یافته در مفهوم وسیع و گسترده‌ی سازمان یادگیرنده تجلی یافته‌اند [۴]. تعداد زیادی از محققین سازمانی تشخیص داده‌اند که قابلیت یادگیری سازمان‌ها تنها مزیت رقابتی آنها در آینده است [۴۶]. یادگیری سازمانی ابزاری است برای تغییر سازمان‌ها با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقا دهد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند و به سازمان کمک کند تا با تغییرات موجود، خود را منطبق سازد. بنابراین رهبران سازمانی، خود را در جهانی در حال تغییر می‌بینند و معتقدند در این جهان، یادگیری سازمانی استراتژی مثبت و موثری در برابر تغییر است [۳۲]. نتایج مطالعات نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی بر مزیت رقابتی [۲۲] و عملکرد مالی و غیرمالی [۲۳، ۱۱] منافع مشارکتی ملموس و غیرملموس و نوآوری اثر می‌گذارد [۴۹]. یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج از سازمان باشد، در غیر این صورت سازمان می‌میرد [۵]. سنججه نیز معتقد است در دنیای کنونی که دنیایی است پیچیده، با تغییرات سریع، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریعتر نسبت به رقبای باشند [۲]. اهمیت یادگیری سازمانی باعث شده است که زنگ خطر کمبود تحقیقات تجربی در این زمینه به صدا درآید [۲۱]. کتب تجویزی بسیاری راجع به اینکه چه باورهای فردی می‌بایست شکل گیرند تا یک سازمان یادگیرنده پا بگیرد، نوشته شده و نیز نوشته‌های از این قبیل راجع به نحوه‌ی اجرا درآوردن سازمان یادگیرنده وجود دارد [۱۴، ۲۷، ۳۵، ۳۸، ۴۵].

از سوی دیگر صنعت هوایی نیز صنعتی است که در بسیاری از تخصص‌های آن تجربه و مهارت حرف اول را می‌زند و حساسیت زیادی روی اعمال کارکنانش وجود دارد، به دلیل این که، اولین اشتباه در این صنعت آخرین اشتباه است. صنایع هوایی برای به‌دست آوردن تجربه و دانش، هزینه‌های گزافی (مانند حادثه‌ی فضایی کلمبیا و سقوط هواپیماها) پرداخت می‌کنند، که این امر نوع دانش صنایع هوایی رانسبت به صنایع دیگر خاص ترمی کند. به‌طور کلی، گستردگی شرکت‌های صنایع هوایی در سراسر جهان، تعداد زیاد کارکنان آنها، نوع دانش صنایع هوایی و نقش پررنگ سرمایه دانش در حفظ رقابت‌مندی شرکت‌ها، موجب شده است مدیریت دانش، مورد توجه شرکت‌های فعال در صنایع هوایی قرار گیرد [۸].

از آنجا که سازمان صنایع هوایی درخصوص فرآیندها و نظام‌های مدیریتی، سرمایه‌گذاری‌های خوبی انجام داده است، به نظر می‌رسد که در این راستا شناسایی وضعیت موجود و اهمیت مولفه‌های یادگیری در سازمان، می‌تواند در مسیر تعالی و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده مثمرتر واقع شود. مقاله حاضر به این مهم پرداخته است.

۲) پیشینه تحقیق

در سال ۱۹۰۰ میلادی، هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت [۴۸]. اما ریچارد سیرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳، دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار دادند و یادگیری را به‌عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند [۴۳].

آرجیس و شون، یادگیری سازمانی را به‌عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند [۹]. به‌نظر فایول و لایلز، یادگیری سازمانی فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت موثرتر است [۱۵]. درجای دیگری، آرجیس نیز یادگیری سازمانی را تحت تاثیر به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و تیم‌ها می‌داند [۱۸].

تمپلیتون و همکارانش، برای ایجاد یک تعریف واحد برای یادگیری سازمانی، بیش از ۱۵۰ مقاله علمی که در آن واژه یادگیری سازمانی به کار رفته بود را بررسی کرده و نتیجه گرفتند که برای تعریف یادگیری سازمانی سه پارادایم جمعیت‌شناسی، اقدامات اجتماعی و نتیجه‌گرایی مورد استفاده قرار گرفته است. آنها بر اساس مطالعات خود یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و غیرآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد تعریف می‌کنند [۴۳].

اگرچه رویکردهای متفاوتی به سازمان یادگیرنده نظیر تفکر سیستمی سنج، دیدگاه یادگیری مطرح شده توسط پدلار، بورگوین، و بویدل (۱۹۹۱) و دیدگاه راهبردی گاروین (۱۹۹۱) و گاه (۱۹۹۸)، شکل گرفته و تعاریف مختلفی از آن وجود دارد، برخی ویژگی‌های مشترک قابل تشخیص‌اند. تمامی دیدگاه‌ها به سازمان یادگیرنده قبول دارند که سازمان یادگیرنده یک پدیده زنده و ارگانیک همچون افراد است و قابلیت یادگیری دارد [۴۵]. چنان‌که نویسندگانی مانند مورگان (۱۹۹۷)، شاین (۱۹۸۸) و بنیس (۱۹۶۹) محور رویکرد سازمان یادگیرنده را همانا استعاره سازمان به مثابه یک موجود زنده ذکر کرده‌اند [۲۵،۴۷]. برخلاف سیستم‌های زنده و پویا، سیستم‌های ماشینی با روابط رهبر و پیرو در تفویض مسوولیت‌ها همراه هستند. با این همه، تجارب نشان می‌دهند که الگو ماشینی، تنها نتایج موقت به بار می‌آورد، چرا که این سیستم در مورد ذات پویا و زنده انسان در همه سازمان‌ها، که خود برای رشد و توسعه امری حیاتی و مهم تلقی می‌شود، دچار شکست شده است [۳۷]. به هر حال با نوشته‌های افراد پیشگامی نظیر کانگوسی و دیل (۱۹۶۹)، مارس و سایمون (۱۹۹۳)، مبتنی بر استعاره سازمان به مثابه یک موجود زنده یا ارگانیسم بود که تصور یادگیری سازمانی شکل گرفت. این گذرگاه فلسفی با کار آرجیس و شاوون (۱۹۷۸) و روانز (۱۹۷۸)، برجستگی و اهمیت بیشتری یافت [۴۷].

دو روش مرسوم در ادبیات موجود برای بیان تمایز بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده آن است که: سازمان یادگیرنده شکلی از سازمان است در حالی که یادگیری سازمانی حکایت از فرآیندها و فعالیت‌هایی در سازمان دارد و دیگر این که سازمان یادگیرنده نیازمند تلاش است؛ در حالی که یادگیری سازمانی بی‌هیچ تلاشی، وجود دارد [۳۳]. سازمان یادگیرنده به‌طور معمول به سازمان‌هایی برمی‌گردد که ویژگی‌هایی چون یادگیری مستمر و سازگاری و انطباق را از خود به نمایش می‌گذارند یا بر روی استقرار آنها کار کرده‌اند. یادگیری سازمانی، در مقابل، مبین تجارب یادگیری جمعی است که برای اکتساب دانش و توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شود [۴۶].

ویژگی سازمان یادگیرنده باید در سطوح مختلف سازمانی منعکس شود. به‌طور کلی، افراد، تیم و گروه و سطح ساختاری یا سطح سیستم. دیکسون (۱۹۹۴)، یادگیری سازمانی را در عرصه بین‌المللی و به شکلی جامع در سطوح مختلف فرد، گروه و سازمان تعریف می‌نماید. به عقیده‌ی او یادگیری سازمانی که به معنای استفاده بین‌المللی از فرآیندهای یادگیری در سطح فرد، گروه و سیستم است، سازمان را به‌طور مستمر در جهت افزایش رضایت ذی‌نفعان، به پیش می‌برد [۴۶، ۱۲]. در بررسی مساله یادگیری می‌گوید از الزامات اساسی این مساله آن است که افراد نه تنها باید یادگیری سطح اول در برابر یادگیری عمیق‌تر یا یادگیری فزاینده در برابر تحولی را درک کنند بلکه لازم است سطح حس مشارکت‌کنندگان در یادگیری را نیز دریابند. وی از هرم یادگیری که با یادگیری فردی آغاز می‌شود، شامل یادگیری یک به یک افراد، سپس به یادگیری گروهی و سرانجام سازمان یادگیرنده می‌رسد، دفاع می‌کند. از نظر او سازمان یادگیرنده سطح انتهایی هرم (رأس هرم) است [۱۳].

به منظور بررسی یادگیری سازمانی، تحقیقات متفاوت و البته مجزایی در ایران انجام شده است از جمله بهلولی (۱۳۸۳)، به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر مؤلفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در توسعه صنعت آسانسورسازی کشور پرداخته است و به این نتیجه دست یافت که دانش شغلی بالا و یادگیری بر نحوه ارایه خدمات توسط پرسنل شرکت در صنعت آسانسورسازی تأثیرگذار است [۳]. هاشمی (۱۳۸۵)، به‌منظور بررسی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی، به این نتیجه دست یافت که ۹ عامل اصلی بر یادگیری سازمانی موثرند. این عوامل شامل تفکر سیستمی، یادگیری تیمی، الگوهای ذهنی، بصیرت و آرمان مشترک، مهارت و سلطه شخصی، تجربه کردن با روش‌های جدید، درس گرفتن از تجربه‌های گذشته، یادگیری از دیگران و انتقال دانش است [۷]. متعصب دیانی (۱۳۸۳) و اسماعیلی (۱۳۸۴ و ۱۳۸۵) نیز تحقیقاتی در این زمینه داشته‌اند [۶، ۱]. ژاروین (۲۰۰۴)، نیز به این نتیجه دست یافت که می‌توان از اصول و مکانیزم‌های یادگیری برای بهبود و توسعه سازمان استفاده کرد [۲۱]. همچنین، لمسا (۲۰۰۸)، لی و چوی (۲۰۰۳)، گاه‌گوآن‌گان (۲۰۰۶)، کنی (۲۰۰۶) و توماس (۲۰۰۶) نتایج مشابهی را به‌دست آوردند [۲۸، ۲۹، ۱۶، ۲۴، ۴۴]. در زمینه سرنوشت مشترک و اتحاد و توافق نیز نتایج تایید کننده گزارش شده است که همگی بر رابطه این مقوله با افزایش یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند [۴۰، ۴۱].

نتایج تحقیق برد (۲۰۰۶)، نشان می‌دهد که شاخص‌های یادگیری سازمانی شامل: هویت‌ها و تفکرها و ایده‌های مشترک داشتن، کارگروهی و یادگیری گروهی، سهیم شدن در اطلاعات و افکار نظام‌مند، رهبر داشتن و بالاخره مهارت‌های کارکنان و رقابت، هستند [۱۰]. نتایج تحقیق سینق (۲۰۰۷)، نشان می‌دهد که

هوش هیجانی با یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌دار، دارد [۳۹]. همچنین نتایج تحقیق گوتلیب (۲۰۰۶)، نشان داد که بین هوش هیجانی مدیران با یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد [۱۷]. روست (۲۰۰۵)، نیز در مطالعه خود این پیشنهاد را ارایه کرده است که سازمان‌ها باید به روش آموزش دادن رهبران درباره نقش آنها در یادگیری سازمانی، توجه داشته باشند. رهبران باید فضایی خلق کنند که یادگیری سازمانی جای خودش را در سازمان پیدا کند و در نهایت با حمایت رهبران، سیستم‌های دانش و اطلاعات را که ابزارهای مهم سازمان هستند به یادگیری سازمانی هدایت کنند [۳۶]. همچنین نتایج تحقیق کینگ (۲۰۰۲)، نشان داد که رفتارهای رهبری با یادگیری سازمانی رابطه دارد [۲۶]. لین (۲۰۰۶)، در مطالعه خود پی‌برد که یادگیری سازمانی نقش مهمی برای افزایش نوآوری بازی می‌کند [۳۱] و همان‌طور که استورات (۲۰۰۶)، در تحقیق خود بیان کرده است، ارایه‌ی فعالیت‌های برنامه توسعه کیفیت علمی به سوی یادگیری سازمانی است و فراهم کردن زمینه‌هایی برای تغییر فرهنگی، در مشارکت موسسه است [۴۲]. تاکید بر اهمیت خلق بصیرت برای یادگیری سازمانی، در مطالعه‌ی که لوسی (۲۰۰۵)، انجام داده است نیز، دیده می‌شود. وی یادآوری کرده است که یادگیری سازمانی برای موفقیت سازمان‌ها ضروری است و فهم چگونگی یادگیری سازمانی و عمل کردن به آن به عنوان فعالیت‌های دانشی، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران در آینده است [۳۰]. هاوسپت (۲۰۰۴)، نیز در تحقیق خود بر نقش اهمیت فرهنگ یادگیری سازمانی، تاکید کرد [۲۰].

سطوح یادگیری در سازمان های یادگیرنده

از دیدگاه آرجیس و شون، در سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی شامل سه سطح است که عبارت‌اند از: **یادگیری تک حلقه‌ای:**

دیدگاه جاری سازمان‌ها بر اساس یادگیری انطباقی است، افزایش انطباق پذیری اولین مرحله در سازمان است و زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری، سازمان خطاها را کشف و اصلاح نماید از یادگیری تک حلقه‌ای با یادگیری سطح پایین و یادگیری غیر راهبردی نیز نام برده می‌شود. یادگیری تک حلقه‌ای بر جمع‌آوری اطلاعات برای تثبیت، حفظ و نگهداری سیستم‌های موجود تاکید دارد. در این نوع یادگیری تاکید بر کشف و اصلاح خطا است. یادگیری تک حلقه‌ای بر دستیابی مستقیم به راه حل فوری تضادهای فوری یا موانعی که اغلب عوارض مسائل هستند تمرکز دارد.

یادگیری دو حلقه‌ای:

تاکید یادگیری دو حلقه‌ای بر کشف و اصلاح خطاها وزیر سوال بردن هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌ها و حتی ساختارهای موجود است که به تعدیل و اصلاح آنان می‌پردازد یادگیری دو حلقه‌ای، شامل طرح سوالات عمیق از خود سیستم برای تعیین این موضوع است که چرا خطاها یا موفقیت‌ها در اولین مرحله رخ داده‌اند یادگیری دو حلقه‌ای درصدد بررسی هنجارها و ساختارهای سازمانی است و شامل طرح سوال‌هایی در مورد روایی آنها بر حسب سازمان، اقدام و نتایج است.

شاین، متذکر می‌شود بسیاری از سازمان‌ها و افراد تمایلی به استفاده از یادگیری دو حلقه‌ای ندارند زیرا این نوع یادگیری شامل افشای خطاها و اشتباهات و همچنین فرایند زیر سوال بردن مفروضات، هنجارها، ساختارها و اقدامات موجود است.

یادگیری سه حلقه‌ای (یادگیری درباره یادگیری) :

موفقیت سازمان یادگیرنده در ایجاد تجارب یادگیری است. در توسعه ارزیابی راهبردهای جدید یادگیری، این تفکر می‌تواند منجر به یادگیری درباره یادگیری شود. بر اساس تعاریف بالا از سطوح یادگیری، این تحقیق بیشتر، رویکرد یادگیری تک حلقه‌ای را دنبال کرده است.

۳) روش تحقیق

تحقیق حاضر براساس هدف کاربردی و براساس شیوه‌گردآوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی است. بدین منظور آمیخته‌ای از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌های تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه گردآوری شد. پرسش‌نامه مذکور مبتنی بر الگو مارکواد، دارای ۵۰ سوال و پنج بعد است. در این پرسش‌نامه برای هر آیتیم وضعیت و اهمیت مورد سوال قرار گرفته بود. مبنای پاسخ‌دهی سوالات طیف لیکرت هفت گزینه‌ای بود.

الف- روایی و پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها

اصولاً تبدیل پاسخ‌ها به داده‌ها بخش مهمی از فرآیند تحقیق علمی است. محقق، برای تبدیل پاسخ‌ها به داده‌ها، یک وسیله اندازه‌گیری به‌کار می‌برد. در این زمینه یک امر مسلم وجود دارد و آن این است که نمی‌توان بدون داشتن داده‌های خوب نتایج خوبی به‌دست آورد (سرایی، ۱۳۷۵). شرط به‌دست آوردن داده‌های خوب به گونه کلی آن است که شیوه اندازه‌گیری دارای اعتبار و روایی کافی باشد (کنوور، ۱۳۷۲). روایی، اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است، اشاره می‌کند. به سخن دیگر، آزمونی دارای روایی است که برای اندازه‌گیری آن‌چه مورد نظر است مناسب باشد. از آن‌جا که پرسش‌نامه مذکور بارها مورد استفاده محققین قرار گرفته است، بنابراین پرسش‌نامه از روایی قابل قبولی برخوردار است. با این حال، خبرگان شرکت، ۵۰ شاخص الگو ماکوارد را تایید کرده‌اند. در این تحقیق، به‌منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز، ضریب آلفای کرون باخ ۰/۹۷۵، به‌دست آمده است که نشان‌دهنده‌ی پایایی پرسش‌نامه است.

ب- جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر، شامل همه‌ی کارشناسان شرکت است. این جامعه در زمان تحقیق (نیمه دوم سال ۱۳۹۱)، متشکل از ۹۶۴ نفر بوده است. به‌دلیل دسترسی نداشتن به همه‌ی اعضای جامعه آماری، در این تحقیق از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است. با توجه به این‌که جامعه مورد مطالعه در این تحقیق در ۲۰ واحد مستقل فعالیت می‌کرده‌اند، حجم نمونه از هر واحد، بر اساس جدول (۱) تعیین شد. براساس جدول مورگان و با توجه به حجم جامعه (۹۶۴ نفر)، حجم نمونه، ۲۷۵ نفر برآورد شده است. اما بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای که در آن لازم است تا برای هر واحد، حجم نمونه‌ای جداگانه تعیین شود، در این تحقیق تعداد نمونه در مجموع، ۲۸۴ در نظر گرفته شده است. بدین منظور، ۳۰۰ پرسش‌نامه بین اعضای جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۲۵۴ پرسش‌نامه برگشت داده شد. خلاصه‌ی داده‌های جمع‌آوری شده در ارتباط با پاسخ‌دهندگان، در جدول (۲)، نشان داده شده است.

جدول ۱: تعداد کارشناسان و حجم نمونه هر یک از صنایع و مراکز موجود در شرکت

واحد	تعداد کارشناسان	حجم م نمونه	واحد	تعداد کارشناسان	حجم نمونه	واحد	تعداد کارشناسان	حجم نمونه
A	۱۱۴	۳۳	H	۲۸	۸	O	۱۹	۶
B	۳۰	۹	I	۱۴	۴	P	۴	۲
C	۱۲۳	۳۶	J	۱۸	۶	Q	۳۱	۹
D	۱۰۵	۳۰	K	۱۰۸	۳۱	R	۳۲	۱۰
E	۸۶	۲۵	L	۱۴	۴	S	۲۵	۸
F	۷۳	۲۱	M	۲۳	۷	T	۱۹	۶
G	۹۱	۲۶	N	۸	۳	جمع	۹۶۴	۲۸۴

جدول ۲: توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

سابقه کار (سال)	فراوانی	درصد فراوانی	سن (سال)	فراوانی	درصد فراوانی	تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵	۲۰	۷/۹	کمتر از ۳۰	۲۳	۹/۱	کارشناسی	۱۸۴	۷۲/۴
بین ۵ تا ۱۰	۲۴	۹/۴	۳۱-۳۵	۵۳	۲۰/۹	کارشناسی ارشد و دکترای	۷۰	۲۷/۶
بین ۱۱ تا ۱۵	۷۱	۲۶/۴	۳۶-۴۰	۹۰	۳۴/۴	کل	۲۵۴	۱۰۰
بین ۱۶ تا ۲۰	۸۵	۳۳/۴	۴۱-۴۵	۵۸	۲۲/۸			
بیشتر از ۲۰	۵۴	۲۱/۳	بالاتر از ۴۶	۳۰	۱۱/۸			

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر هستند:

فرضیه‌ی اصلی:

- یادگیری سازمانی در شرکت، در وضعیت مطلوبی است.

فرضیه‌های فرعی:

- ۱- پویایی یادگیری در شرکت، در وضعیت مطلوبی است.
 - تحول سازمانی در شرکت، در وضعیت مطلوبی است.
 - توانمند سازی افراد در شرکت، در وضعیت مطلوبی است.
 - مدیریت دانش در شرکت، در وضعیت مطلوبی است.
 - به‌کارگیری فناوری در شرکت، در وضعیت مطلوبی است.

(۴) تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS، استفاده شده است. در مرحله اول وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی در شرکت..... مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی فرضیه‌های مرتبط با این موضوع از آزمون تی‌استیودنت استفاده شد. نتایج مربوط به آزمون فرض وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی در جدول (۳)، نشان داده شده است.

جدول ۳: آزمون فرض وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی

فرضیه	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی دار	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
پویایی یادگیری	-۱۴/۵۵	۲۵۳	۰/۰۰	-۱/۰۱	-۰/۷۷
تحول سازمانی	-۱۰/۲۸	۲۵۳	۰/۰۰	-۰/۸۲	-۰/۵۶
توانمند سازی افراد	-۹/۶۵	۲۵۳	۰/۰۰	-۰/۸۵	-۰/۵۶
مدیریت دانش	-۱۱/۹۴	۲۵۳	۰/۰۰	-۰/۹۴	-۰/۶۸
به‌کارگیری فناوری	-۵/۵۲	۲۵۳	۰/۰۰	-۰/۵۳	-۰/۲۵
کل	-۱۱/۴۶	۲۵۳	۰/۰۰	۰/۸۲	-۰/۵۸

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های مرتبط با وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی الگو مارکواد در شرکت، نشان می‌دهند که همه‌ی ابعاد مورد سنجش و در مجموع یادگیری سازمانی، از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست.

مقادیر برآورد شده برای sig، منفی بودن آماره آزمون و حد پایین و بالای منفی، این گفته را تایید می‌کند. همچنین در بین ابعاد مذکور، بُعد پویایی یادگیری از وضعیت نامناسب‌تری برخوردار است. نتایج حاصل از آزمون فرض اهمیت ابعاد یادگیری سازمانی با استفاده از آزمون تی‌استیودنت، در جدول (۴)، نشان داده شده است.

جدول ۴: آزمون فرض اهمیت ابعاد یادگیری سازمانی

فرضیه	آماره آزمون	درجه آزادی	سطح معنی دار	فاصله اطمینان ۹۵٪	
				حد پایین	حد بالا
پویایی یادگیری	۳۴/۲۰	۲۵۳	۰/۰۰	۱/۶۷	۱/۸۷
تحول سازمانی	۳۴/۱۳	۲۵۳	۰/۰۰	۱/۷۸	۱/۹۹
توانمند سازی افراد	۳۵/۲۷	۲۵۳	۰/۰۰	۱/۷۶	۱/۹۷
مدیریت دانش	۲۸/۳۱	۲۵۳	۰/۰۰	۱/۶۰	۱/۸۴
به کارگیری فناوری	۳۵/۶۲	۲۵۳	۰/۰۰	۱/۷۸	۱/۹۹
کل	۳۶/۴۵	۲۵۳	۰/۰۰	۱/۷۳	۱/۹۲

یافته‌های جدول (۴)، نشان می‌دهند که از دیدگاه جامعه مورد مطالعه، همه‌ی ابعاد یادگیری سازمانی الگو مارکواد در شرکت، از اهمیت بالایی برخوردار هستند. مقادیر توصیفی بر این موضوع دلالت دارند که به کارگیری فناوری اطلاعات از وضعیت بهتری برخوردار است. با در نظر گرفتن دو مقدار وضعیت و اهمیت برای هر بعد می‌توان شکاف موجود را بررسی کرد. نتایج در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵: تجزیه و تحلیل شکاف بین اهمیت و وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی

Dimension	Paired Differences					t	df	Sig
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	۹۵% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
پویایی یادگیری	۲/۶۶	۰/۴۷	۰/۰۲۹	۲/۷۲	-۲/۶۰	۳۴/۳۲	۲۵۳	...
تحول سازمانی	۲/۵۷	۱/۳۳	۰/۰۸۳	۲/۷۳	-۲/۴۱	۳۰/۷۸	۲۵۳	...
توانمند سازی افراد	۲/۵۶	۱/۴۰	۰/۰۸۸	۲/۷۴	-۲/۳۹	۲۹/۱۶	۲۵۳	...
مدیریت دانش	۲/۵۳	۱/۳۷	۰/۰۸۶	۲/۷۰	-۲/۳۶	۲۹/۳۱	۲۵۳	...
به کارگیری فناوری	۲/۲۶	۱/۳۴	۰/۰۸۴	۲/۴۳	-۲/۱۰	۲۶/۹۳	۲۵۳	...

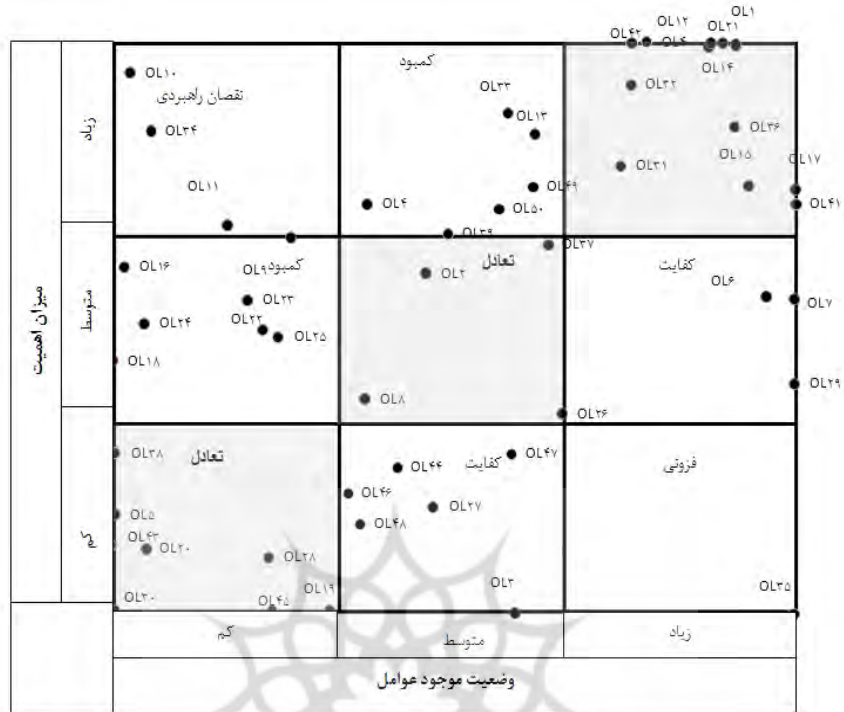
در جدول (۶) نتایج حاصل از شکاف بین وضعیت موجود و درجه اهمیت آورده شده است.

جدول ۶- نتایج حاصل از شکاف بین وضعیت موجود و درجه اهمیت

شکاف	میانگین جواب پاسخ‌دهندگان		نام بعد
	درجه اهمیت	وضعیت موجود	
۲/۶۶	۵/۷۷	۳/۱۱	پویایی‌های یادگیری
۲/۵۸	۵/۸۹	۳/۳۱	تحول سازمانی
۲/۵۷	۵/۸۶	۳/۳۰	توانمندسازی افراد
۲/۵۳	۵/۷۲	۳/۱۹	مدیریت دانش
۲/۲۷	۵/۸۸	۳/۶۱	به‌کارگیری فن‌آوری
۲/۵۳	۵/۸۳	۳/۳۰	کل

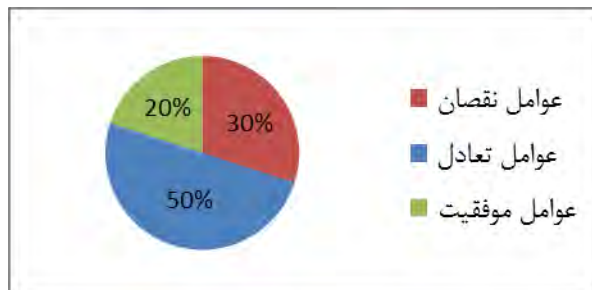
نتایج حاصل از تحلیل شکاف بین اهمیت و وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی در شرکت، نشان می‌دهند که از دیدگاه جامعه آماری بین همه‌ی ابعاد، شکاف معناداری وجود دارد. نمودار(۱)، این وضعیت را به تصویر کشیده است.

نمودار ۱: شکاف بین اهمیت و ابعاد یادگیری سازمانی
در تحقیق حاضر به‌منظور مقایسه نسبی شاخص‌ها، از ماتریس اهمیت - عملکرد استفاده شده است. این نقشه برای امتیازهای نسبی شاخص‌های یادگیری سازمانی در شکل (۱)، نشان داده شده است.



شکل ۱: نقشه اهمیت- عملکرد عناصر یادگیری سازمانی

محور عمودی این نقشه، نشان‌دهنده اهمیت و محور افقی آن، بیان‌گر عملکرد مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در شرکت است. با نسبی کردن داده‌ها و تقسیم هر محور به سه بخش اندک، متوسط و زیاد، نه مکان (حوزه جغرافیایی) در این نقشه تشکیل شد و هر کدام از عناصر یادگیری سازمانی با توجه به امتیازات به- دست آمده در مرحله قبل، در یک مکان منحصر به فرد، جانمایی خواهند شد. این نقشه، مانند یک نقشه‌ی جغرافیایی، موقعیت عناصر یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد. مکان‌های قرار گرفته بر روی قطر ماتریس نشان‌دهنده‌ی توازن بین میزان اهمیت و عملکرد بوده و عناصری که در آن‌ها واقع می‌شوند، دارای تعادل نسبی در وضعیت‌شان هستند؛ چرا که در این سلول‌ها امتیازات اهمیت و عملکرد هر دو در حد متوسط هستند. از آن‌جا که با وجود اهمیت بالاتر عناصر سه مکان فوقانی قطر اصلی، عملکرد آنها به اندازه کافی، مورد توجه قرار نگرفته است، این موضوع، نقصان در کارکرد این عناصر را نشان می‌دهد. در طرف مقابل، سه مکان تحتانی این قطر، نمایان‌گر عناصری است که دارای فزونتی در عملکرد به نسبت اهمیت‌شان هستند بدین معنی که آنها بیش از مقداری که اولویت آن‌ها دیکته می‌کند، عملکرد داشته‌اند. براساس این نقشه، ۳۰٪ سوال‌ها در منطقه‌ی بالای قطر ماتریس یا منطقه‌ی نقصان قرار می‌گیرند، ۵۰٪ آنها روی قطر ماتریس یا در منطقه تعادل و ۲۰٪ سوال‌ها در زیر قطر ماتریس یا در منطقه‌ی موفقیت قرار می‌گیرند. نمودار (۲)، این موضوع را نمایش می‌دهد.



نمودار ۲- تعداد سوالاتی که در نواحی سه گانه نقشه یادگیری قرار گرفته‌اند

براین اساس، عناصر نسبی کمبود و نقصان یادگیری در شرکت، براساس جدول (۷) هستند. جدول (۷)، شاخص‌های یادگیری سازمانی که در بخش نقصان قرار دارند را نشان می‌دهد. براساس نظر اساتید و خبرگان صنعت ضریب اهمیت به عملکرد ۱۰ به‌عنوان مبنای برنامه‌ریزی برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شد. با توجه به ستون ضریب اهمیت به عملکرد جدول فوق، مشخص شد که بیشتر ضعف‌های این شرکت در حوزه یادگیری، به‌ترتیب پیرامون سوالات (۱۸-۱۰-۱۶-۳۴-۳۴)، است.

جدول ۷: رتبه‌بندی شاخص‌های بحرانی شکست یادگیری سازمانی

نام بعد	شرح	اهمیت	وضعیت	اهمیت وضعیت
پویایی یادگیری	۱۰- تیم‌ها در خصوص اینکه چگونه به طور گروهی کار کنند و یاد بگیرند آموزش دیده‌اند.	۰.۹۵	۰.۰۳	۳۱.۶۷
	۹- افراد (کارکنان) قادر هستند که با یک رویکرد سیستمی (جامع) تفکر کنند و عمل نمایند.	۰.۶۶	۰.۲۶	۲.۵۴
	۴- افراد در خصوص یادگیری و چگونگی یادگیری، آموزش دیده و هدایت می‌شوند.	۰.۷۲	۰.۳۷	۱.۹۵
تحول سازمانی	۱۸- ما برای سهیم شدن در دانش و بهبود یادگیری در کل سازمان روش‌هایی را طراحی می‌کنیم (مانند چرخش شغلی نظام‌مند در سراسر بخش‌ها و یادگیری در شغل به صورت ساختار یافته)	۰.۴۴	۰.۰۱	۴۴
	۱۶- ما به افراد و تیم‌ها، برای یادگیری و کمک به یادگیری دیگران پاداش می‌دهیم.	۰.۶۱	۰.۰۲	۳۰.۵
	۱۱- اهمیت سازمان یادگیرنده بودن در سرتاسر سازمان درک شده است.	۰.۶۸	۰.۱۷	۴
	۱۳- جو فضایی سازمان به گونه‌ای است که اهمیت یادگیری را تشخیص می‌دهد و از آن حمایت می‌کند.	۰.۸۴	۰.۶۳	۱.۳۵
توانمندسازی افراد	۲۴- مدیران نقش‌های مربی، مرشد و تسهیل‌کننده یادگیری را ایفا می‌کنند.	۰.۵۱	۰.۰۵	۱۰.۲
	۲۳- مدیران و غیرمدیران به صورت مشارکتی کار می‌کنند تا یاد بگیرند مسائل و مشکلات را با یکدیگر حل کنند.	۰.۵۵	۰.۲۰	۲.۷۵
	۲۲- اختیار به نسبت مسئولیت‌ها و قابلیت یادگیری تفویض گردیده است.	۰.۴۹	۰.۲۲	۲.۲۳
	۲۵- مدیران فرصت‌های یادگیری را ایجاد و افزایش می‌دهند و همچنین تجربه نمودن و بازتاب دادن درباره دانش جدید را به نحوی که بتواند به کار گرفته شود، تشویق می‌نمایند.	۰.۴۸	۰.۲۴	۲
مدیریت دانش	۳۴- افراد در مهارت‌های تفکر خلاق، نوآوری و تجربه کردن تعلیم دیده‌اند.	۰.۸۵	۰.۰۵	۱۷
	۳۳- ما از روندهای خارج از سازمان یا دیدن اینکه دیگران چه می‌کنند پند می‌گیریم.	۰.۸۸	۰.۵۸	۱.۵۲
بکارگیری فناوری	۵۰- ما می‌توانیم برای جمع‌آوری، کدگذاری، نگهداری، ایجاد و انتقال اطلاعات به گونه‌ای که بهترین وجه جویاگویی نیازهای ما باشد، سیستم‌های نرم‌افزاری خود سازگار کنیم.	۰.۷۱	۰.۵۶	۱.۲۷
	۴۹- افراد به منظور اینکه کارهایشان را به طور موثر انجام بدهند، به اطلاعات مورد نیازشان دسترسی کامل دارند.	۰.۷۵	۰.۶۱	۱.۲۳

پاسخ به فرضیه‌های تحقیق:

بر اساس اطلاعات جدول (۶)، که نتایج حاصل از شکاف بین وضعیت موجود و درجه‌ی اهمیت ابعاد یادگیری سازمانی را بیان می‌کند، مشخص شد که وضعیت یادگیری در شرکت، در تمامی ابعاد زیر متوسط (عدد ۴)، قرار دارد و در نتیجه می‌توان گفت که یادگیری سازمانی در شرکت، در وضعیت مطلوبی نیست.

(۵) بحث و نتیجه‌گیری

حدود نیم قرن از عمر مباحث یادگیری سازمانی می‌گذرد و در حال حاضر نیز توجه به این موضوع، به شکل فزاینده‌ای در حال رشد است؛ چرا که تغییرات و چالش‌های فراوان دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیری و به‌روز رسانی خود به‌گونه‌ای شکل گیرد که بتواند با تحولات سریع، منطبق شود و به‌موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهد و با کسب دانش و آگاهی به‌صورتی گسترده و پویا و زنده در حوزه‌ی به‌سازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهد. همچنین یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت راهبردی است. اهمیت یادگیری مستمر و قوی در سازمان‌ها هرگز تا به این اندازه حیاتی نبوده است. به‌دلیل وجود نیروهایی همچون جهانی شدن و فن‌آوری، سرعت و پیچیدگی تحولات به‌گونه‌ای افزایش یافت که سازمان‌ها مجبور شدند برای ادامه حیات همواره چیزهای بیشتری یاد بگیرند [۵]. وجود تهدیدات نبرد و ماهیت آن باعث اهمیت توجه به مقوله‌های مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در صنایع دفاعی شده است. مقاله‌ی حاضر نیز با هدف بررسی یادگیری سازمانی در یک شرکت صنعتی انجام شده است. نتایج این تحقیق، نشان دادند که با وجود بالا بودن اهمیت همه‌ی ابعاد الگو یادگیری سازمانی مارکواد در شرکت، وضعیت این ابعاد چندان مطلوب نیست، به‌طوری‌که شکاف بین اهمیت و وضعیت همه‌ی ابعاد معنی‌دار است. همچنین ترسیم ماتریس اهمیت- عملکرد براساس امتیازات نسبی شاخص‌ها، بیان‌گر این مطلب بود که مهم‌ترین نقصان و کمبود صنایع و مراکز داخلی شرکت در مبحث یادگیری سازمانی به ترتیب اولویت به‌صورت زیر است:

- تسهیم دانش
- انجام کار گروهی
- مکانیزم‌های انگیزشی و پاداش
- آموزش مهارت‌های تفکر، خلاقیت، نوآوری و تجربه کردن در کارکنان
- ایفای نقش تسهیل‌گری توسط مدیران

بر این اساس، برنامه‌ریزی برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده باید براساس اولویت‌های تعیین‌شده صورت پذیرد.

references:**منابع:**

۱. اسماعیلی، وجیهه، (۱۳۸۴)، "بررسی مکانیزم‌های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
۲. البدوی، امیر و رضا شفاعی، (۱۳۸۱)، "مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران"، دانش مدیریت، شماره ۵۷، تابستان، ص ۲۷-۵.
۳. بهلولی، پژمان، (۱۳۸۳)، "بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر مولفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در صنعت آسانسورسازی کشور"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۴. قهرمانی، محمد، (۱۳۸۰)، "سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی"، مدیریت و توسعه، شماره ۹، ص - ۷۹-۸۹.
۵. مارکوارت، مایکل، (۱۳۸۵)، "ایجاد سازمان یادگیرنده"، ترجمه محمد رضا زالی، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۶. معتصب دینانی، افسر، (۱۳۸۳)، "اندازه‌گیری و مقایسه میزان یادگیری سازمانی در ستاد وزارت بهداشت"، درمان و آموزش پزشکی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران.
۷. هاشمی، سید قوام، (۱۳۸۵)، "بررسی و ارزیابی عوامل موثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهرسازی"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۸. طالاری، محمد، علیمحمدی، عباس، (۱۳۹۰)، "توسعه نظام مدیریت دانش شرکت حسا براساس فرایند بهینه کاوی"، دومین کنفرانس سازمان‌های دانش بنیان.
۹. Argyris, c., and Schon, D. A., (۱۹۷۸), "Organizational learning: A theory of action perspective", Reading, MA: Addison-wesley.
۱۰. Beard, R., (۲۰۰۶), "Accreditation processes and organizational learning capabilities in institutions higher education", [Dissertation Abstract Ph.D.] Capella University, ۱۰۳b pages; AAT ۳۲۰۵۷۰۷ <http://proquest.umi.com/pqdweb?>.
۱۱. Dimovski, V., & Škerlavaj, M., (۲۰۰۵), Performance effects of organisational learning in a transitional economy. Problems and Perspectives in Management, ۳(۴), ۵۶-۶۷.
۱۲. Dixon, N.M., (۱۹۹۴), "The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively".
۱۳. Garavan, Thomas, (۱۹۹۷), "The Learning Organization: A Review and Evaluation", *The Learning Organization*, Vol. ۴۰, No. ۱۰, pp. ۱۸-۲۹
۱۴. Garvin, D.A., (۲۰۰۰), Learning in action: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press.
۱۵. Fiol, M.C. and Lyles, M.A., (۱۹۸۵), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۰, pp. ۸۰۳-۱۳.
۱۶. Goh Guan Gan, (۲۰۰۶), "Knowledge Management Practices in Multimedia Super Corridor Status Companies in Malaysia", University of Southern Queensland, PP.۱-۱۶۴.
۱۷. Gottlieb, F. M., (۲۰۰۶), "Humanistic leadership: Emotional intelligence and team learning" [Dissertation Abstract D. M.], University of Phoenix.
۱۸. Graham, C. R., (۲۰۰۶), Blended learning systems: Definition, current trends, and future directions. In C. J. Bonk and C. R. Graham (Eds.), *Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs*. San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
۱۹. Hornstein. Hennry, (۲۰۰۶), "Empowerment as a way to facilitate change".
۲۰. Hudspeth, L. J., (۲۰۰۴), "A study of organizational learning culture", strategic responsiveness and mass customization capabilities of Unite States manufacturing enterprises, [Dissertation Abstract Ph. D], The University of Toledo.

۲۱. Jarvinen,P, (۲۰۰۴), “an Organizational Learning – Many Problems and Some Solutions” , Department of Computer Sciences, University of Tampere , PP.۲۰۵-۲۱۶.
۲۲. Jashapara, A., (۲۰۰۳), Cognition, Culture and Competition: An Empirical Test of the Learning Organization. *The Learning Organization*, ۱۰(۱), ۳۱-۵۰.
۲۳. Jimenez, D., Valle, R. and Espallardo, M. (۲۰۰۸), “Fostering Innovation; the role of market orientation and organizational learning”, *European journal of innovation management*, Vol.۱۱ No. ۳, pp. ۳۸۹-۴۱۲.
۲۴. Kenny, J., (۲۰۰۶), “Strategy and The Learning Organization : a maturity model for the formation of strategy”, School of Education, University of Tasmania, Launceston, Tasmania, Australia, Vol.۱۳, No.۴,PP.۳۵۳- ۳۶۸.
۲۵. Kiedrowski, P. Jay., (۲۰۰۶), “Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention”, *The Learning Organization*, Vol. ۱۳, No. ۴, pp. ۳۶۹-۳۸۳.
۲۶. King, S. W., (۲۰۰۲), “Effective leadership for quality achievement and organizational learning”, [Dissertation Abstract Ph. D], Portland State University.
۲۷. Kline, P. & Saunders, B., (۱۹۹۸), “Steps to a learning organization”, Arlington: Great Oceans Publ.
۲۸. Lamsa,T., (۲۰۰۸), “Knowledge Creation and Organizational Learning in Communities of Practice: an empirical analysis of a healthcare organization”, University of Oulu Thesis,PP.۱۰-۲۰.
۲۹. Lee, H ; Choi, B., (۲۰۰۳), “Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Knowledge: an integrative view and empirical investigation”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.۲۰, No.۱, PP. ۱۷۹-۲۲۸.
۳۰. Leuci, M. S., (۲۰۰۵), “The role of middle leaders in fostering organizational learning in a State cooperative extension service”, [Dissertation Abstract Ed. D], University of Missouri- Columbia.
۳۱. Lin, Y. Y., (۲۰۰۶), “An examination of the relationship between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effectiveness: Evidence from Taiwanese organizations”, [Dissertation Abstract Ph. D]. University of Minnesota.
۳۲. Newberry, D. B., (۲۰۰۸), “Organizational learning, leadership & culture: a study of program managers in the department of defense”, PhD dissertation in Capella university.
۳۳. Ortenblad, Anders., (۲۰۰۱), "On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization", *The Learning Organization*, Vol. ۸, No. ۳, pp. ۱۲۵-۱۳۳
۳۴. Paaajanen. Petri and Kantola. Jussi, (۲۰۰۸), “Applaying systems thinking in the evaluation of oranzizational learning and knowledge creation”.
۳۵. Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T., (۱۹۹۱), “The Learning Company”, McGraw-Hill, London.

٣٦. Rosete, D. & Ciarrochi, J., (٢٠٠٥), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, Bradford: Vol. ٢٦, Iss. ٥/٦; pg. ٣٨٨. ١٢.
٣٧. Schein, E., (١٩٩٦), "Three cultures of management: the key to organizational learning, *Sloan Management Review*", Fall, pp. ٩-٢٠.
٣٨. Senge PM., (١٩٩٤), "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", New York: Currency Doubleday.
٣٩. Singh, S. K., (٢٠٠٧), "Role of Emotional Intelligence in Organizational learning: An Empirical Study, *Singapore Management Review*.
٤٠. Sinkula, J. M., (١٩٩٤), "Market Information processing and Organizational learning , *Journal of Marketing* ٥٨:٣٥-٤٥
٤١. Stata , R., (١٩٨٩), "Organizational Learning: The Key to Management Innovation, *Sloan Management Review* (Spring), p. ٦٣-٧٤.
٤٢. Stewart, V. R., (٢٠٠٦), "How organizational learning occurs through Academic Quality Improvement program (AQIP) action projects: A community college experience", *Dissertation Abstract Ed. D*, University of Illinois at Urbana- Champaign.
٤٣. Templeton, G.F., Lewis, B.R., Snyder, C.A. (٢٠٠٢); "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", *Journal of Management Information Systems*, p ١٩
٤٤. Thomas, K., (٢٠٠٦), "The Learning Organization : a meta – analysis of themes in literature", *School of Business, The University of New South Wales at the Australian*, Vol. ١٣, No. ٢, PP. ١٢٣-١٣٩.
٤٥. Watkins, K.E. and Marsick, VI., (٢٠٠٤), "Sculpting the learning Organisation", *Lessons in the Art and Science of Systemic Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
٤٦. Yang, Baiyin; Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick., (٢٠٠٤), "The Construct of The Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation". *Human Resource Development Quarterly*, vol. ١٥, No. ١, pp. ٣١-٥٥.
٤٧. Yeo, Roland K., (٢٠٠٥), "Revisiting The Roots of Learning Organization", *The Learning organization*, Vol. ١٢, No. ٤, pp. ٣٦٨-٣٨١.
٤٨. Yeung, A. K., Ulrich, D.O., Nason, S.W. and Von Glinow M. (١٩٩٩), *Organizational Learning Capability*. New York: Oxford University Press.
٤٩. Zagorsek, H., Vlado, D. & Miha Š., (٢٠٠٩), *Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning*, *JEEMS* ٢.