

نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد غیر مالی سازمان

محمد حسن پرداختچی^۱، اباصلت خراسانی^۲، محمد عموزاده^۳، حاتم ملکی^۴، امید بهرامیان^۵

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر ابعاد غیر مالی عملکرد سازمانی به روش همبستگی صورت پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان دفتر مرکزی شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد که تعداد آنها ۵۰۹ نفر می‌باشد. از این تعداد، ۲۱۵ نفر بر اساس جدول مورگان به روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک انتخاب شدند. به منظور گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (۱۹۹۹) و عملکرد سازمانی فراستخواه (۱۳۸۴) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۸ برآورد گردید و روایی آن توسط متخصصین امر مورد تأیید قرار گرفت. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار استنباطی نظیر ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد یادگیری سازمانی بر همه ابعاد غیر مالی عملکرد سازمانی مورد نظر در پژوهش تأثیر می‌گذارد. در واقع یادگیری سازمانی و ابعاد غیر مالی عملکرد مثل نوآوری و انگیزش شغلی مقوله‌های مرتبط به هم هستند.

کلید واژه‌ها: عملکرد سازمانی، ابعاد مالی و غیر مالی، یادگیری سازمانی

۱ عضو هیأت علمی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۲ عضو هیأت علمی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۴ کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۵ کارشناس ارشد پژوهشگری علوم اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۱۲/۰۱

نویسنده مسئول مقاله: محمد حسن پرداختچی

E-mail: M-Pardakhtchi@sbu.ac.ir

مقدمه

سازمان‌ها در دنیای پر از تغییر و تحول امروزی با چالش‌های همچون جهانی شدن (روانگرد و همکاران، ۲۰۱۴، ۲)، تغییرات محیطی (دولی و یانگ^۱: ۲۰۰۷، ۲۷)، تنوع میان فرهنگی (ریس، ۱۳۹۰، ۳۵) و اقتصاد مبتنی بر دانش (دموکسی و شرلاوج^۲، ۲۰۰۳، ۲۸۵) مواجه هستند. چالش‌های مذکور و نقش برجسته سازمان‌ها در دستیابی به هدف‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنها را تبدیل به مهم‌ترین سیستم‌های تحقق اهداف اجتماع کرده است. اهمیت نقش سازمان‌ها در جامعه سبب شده است عملکرد سازمان‌ها و عوامل مؤثر بر آن بیش از پیش در کانون توجه قرار گیرد. عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت‌ها، وظایف و فعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می‌گردد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۹، ۱۷۹) که عواملی همچون فناوری (لوکاس^۳، ۲۰۰۵، رشولا و همکاران^۴، ۲۰۱۲، ۲۲۰)، مدیریت دانش (عماد زاده و همکاران، ۲۰۱۲، ۶)، آموزش منابع انسانی (خاکسار و همکاران، ۲۰۱۱، ۱۰۶۹)، سازمان یادگیرنده (دیورا دایویس، ۲۰۰۸، ۵۲) و از همه مهم‌تر یادگیری سازمانی (اکی بروک و اولسن، ۲۰۰۹، ۹۲. سو گوهی، ۲۰۱۲، ۲۷۵، شوو، ۲۰۱۴، ۵۱) بر آن تأثیر می‌گذارند.

یادگیری سازمانی ابزاری است که سازمان‌ها به کمک آن خود را با محیط وفق می‌دهند تا عملکرد خود را بهبود بخشند (امراهی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳). در واقع یادگیری کلیدی‌ترین دارایی و مهم‌ترین عامل در موفقیت سازمانی به شمار می‌رود (دهقان منشدی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۴). یادگیری سازمانی فرایند آگاهانه، هدفمند، مستمر (دهقان منشدی و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۵) و درگیری فعال با تجربه‌های درک و شناخت جهان که مستلزم افزایش مهارت دانشی و تعمیق ارزش‌ها و توسعه‌ی قابلیت‌های انسانی در واکنش به محیط (رهنورد، ۱۳۸۷، ۸۲) است که منجر به کشف خطا و اصلاح آن در سازمان می‌شود (آرجریس و شوون، ۱۹۷۸، ۲۶).

¹ - Doyle and Young

² - Dimovski&skerlavaj

³ - Lucas

⁴ - JelenaRašula

یادگیری سازمانی شامل آموزش در داخل سازمان‌ها، افزایش مهارت‌ها، تجربه کاری و آموزش رسمی می‌باشد (شوو، ۲۰۱۴، ۵۳). شاید بتوان گفت دلیل اهمیت تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی این است که یادگیری سازمانی چیزی بیشتر از نیاز به انتخاب در حال حاضر بوده و بهترین عامل برای افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروزی می‌باشد (چانسون^۱، ۲۰۱۰، ۱۵۵). در واقع یادگیری سازمانی یک جنبه‌ی مهم زندگی سازمانی است (دولی و یانگ، ۲۰۰۷، ۲۸) که هدفش حفظ وضعیت پایدار موجود (الستروم، ۲۰۰۲، ۴۲۲، به ویس، ۲۰۰۳، ۱۲۲) و توسعه مزیت رقابتی سازمان (دموکسی و شرلاوج، ۲۰۰۳، ۲۸۶، دوس و همکاران، ۲۰۰۵، ۴۸۲، کووک، ۲۰۰۷، ۴۹۰) از طریق ایجاد دانش توسط افراد و انتقال آن به سیستم دانش سازمان (مورالز و همکاران، ۲۰۰۷، ۴۷۹) و بهبود عملکرد سازمان (اکی بروک و اولسن، ۲۰۰۹، ۹۳) است.

عملکرد سازمان در حالت کلی به دو دسته مالی و غیر مالی تقسیم می‌شود (دموکسی و شرلاوج، ۲۰۰۵، ۲۸۴، هشامدین، ۲۰۰۹، صفر زاده و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۹). عملکرد مالی سازمان شامل یک معیار کلی سلامت سازمان، در طی یک دوره معین از زمان است که امکان مقایسه سازمان‌های مشابه با یکدیگر را فراهم می‌کند. عملکرد غیرمالی نیز ابعاد غیرمالی هستند که برای اندازه‌گیری میزان موفقیت سازمان در تحقق اهداف استراتژیک و تامین نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی استفاده می‌شوند (جهانخانی و سجادی، ۱۳۸۴، ۵۲). سازمان‌ها در گذشته در بررسی‌های خود تنها از شاخص‌های مالی (نرخ بازگشت سرمایه، ارزش افزوده، بازده فروش و ...) برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده می‌کردند (جیانگ و لی، ۲۰۰۸، ۳۶۹، الینگر و همکاران، ۲۰۰۲، اورلیتزکی، ۲۰۰۱، ۱۶۷، سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰، ۷)، در حالی که امروزه شاخص‌های مالی به دلیل افزایش پیچیدگی سازمان‌ها و رقابت بازار (کریمی، ۱۳۸۵، ۳۹) و ناکافی بودن در نشان دادن عوامل و ساز و کارهای واقعی ارزش آفرینی در سازمان‌های امروزی، به تنهایی تبیین‌کننده‌ی مناسبی برای عملکرد سازمانی نیستند (الوندی و منصور، ۱۳۸۶، ۱۱۹).

لذا استفاده صرف از شاخص‌های مالی، مشکلاتی همچون عدم توجه به نتایج بلند مدت و هزینه‌های کیفی، عدم ارتباط شاخص‌های مالی با استراتژی‌های سازمان و فرآیند کنترل بخشی به جای کل سیستم را به وجود می‌آوردند.

توجه و تأمل در ارتباط با نواقص و کمبودها و ارائه راهکارهای علمی در این زمینه، منجر به انقلابی در مدیریت عملکرد سازمان (کریمی، ۱۳۸۵، ۳۱) و تقسیم عملکرد سازمانی به ابعاد مالی و غیر مالی گردید (دموکسی و شرلاوج، ۲۰۰۵، ۲۸۴، هشامدین، ۲۰۰۹، صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۱، ۷۹). این انقلاب، محققان و کاربران را به سمت خلق سیستم‌های سوق داد که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دادند. بر همین مبنا مدل‌های مختلفی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان طراحی گردید. اما جامع و کامل نبودن مدل‌ها و محدودیت‌های همچون عدم توجه به مشتریان و انعطاف‌پذیری، عدم وجود مفهوم نوآوری و بهبود مستمر محققانی مثل گلوبرسون و ماسکل را بر آن داشت تا اصول مختلف (ارتباط مستقیم شاخص‌ها با استراتژی‌های سازمان، بازخورد سریع شاخص‌ها) و پیشنهاداتی کاربردی (واضح و روشن بودن هدف هر یک از شاخص‌ها، روشن بودن روش گردآوری اطلاعات) را در جهت حل مشکلات ارائه دهند (کریمی، ۱۳۸۵، ۳۲). لذا در این پژوهش با توجه به غیر انتفاعی بودن سازمان پتروشیمی، اهداف و استراتژی‌های آن، شاخص‌های غیر مالی که از قبل توسط سازمان پتروشیمی طراحی گردید بود مد نظر قرار گرفت که شامل دو بعد رفتاری (نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری، انگیزش شغلی، بهبود مستمر و مشارکت، کار گروهی، وقت‌شناسی) و عملکردی (کاهش خطا، استفاده بهینه از منابع مالی، اثربخشی، مشتری‌مداری، نوآوری) می‌باشد.

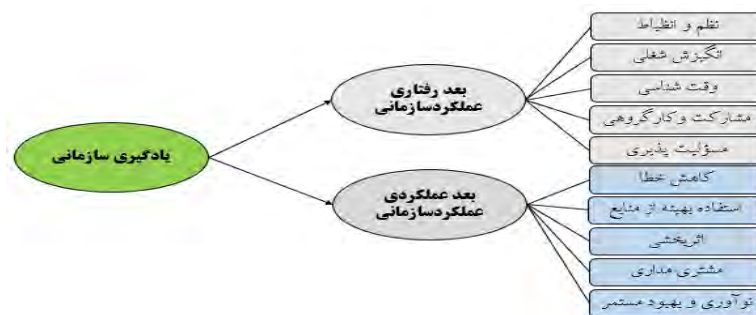
در واقع عملکرد سازمانی عبارت است از مجموع رفتارهای مرتبط با شغل که افراد از خود نشان می‌دهند (گریفین، ۱۳۷۵ به نقل از سپهوند و همکاران ۱۳۹۳، ۸۱). بنابراین عملکرد سازمانی مفاهیم رفتار کاری و عملکردی در رسیدن به اهداف را در بر می‌گیرد (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۳، ۸۲). مفهوم رفتاری اشاره به رفتارهای شغلی فرد در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف دارد (علوی و همکاران، ۱۳۹۳، ۷۵) و مفهوم عملکردی نیز شامل اقدامات سازمان و نتایج حاصل در موقعیت‌های مختلف سازمانی است. در سنجش عملکرد باید ابعاد غیر مالی را که به دلیل کیفی بودن بیشترین ارتباط را با یادگیری سازمانی دارند (ابعاد مالی به دلیل کمی بودن، ارتباط ضعیف‌تری دارند) در نظر گرفت.

اگرچه ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان مفروض شده است، اما پژوهش‌ها تجربی کافی در زمینه رابطه یادگیری و ابعاد غیر مالی به ویژه در سازمان‌های دولتی انجام نشده است (شو، ۲۰۱۴، ۵۷). ناتالی بیان می‌دارد که یکی از دلایل این امر این است که سازمان‌های دولتی به ندرت به عنوان منبع غنی یادگیری و ایجاد دانش در نظر گرفته شده و خدماتشان در معرض رقابت و آزمایش بازار قرار می‌گیرند (ناتالی، ۱۹۹۹، ۱۸۹). لذا هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر ابعاد غیر مالی عملکرد سازمانی می‌باشد. دموکسی و شرلاوج (۲۰۰۵، ۲۸۲) در پژوهشی نشان دادند که یادگیری سازمانی بر رضایت مشتری، نوسان خالص کارکنان و پایداری روابط تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین هشامدین (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان داد یادگیری سازمانی با رضایت مشتری، بهره‌وری خدمات، افزایش مشتریان، کارایی و اثربخشی رابطه معنی‌داری دارد. همچنین محققان در پژوهش‌های مختلف به این نتیجه رسیده‌اند که یادگیری سازمانی بر مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی (النور، ۲۰۰۵، ۵۶ آدامز، ۲۰۰۷، ۲۱، بیرز، ۲۰۰۸)، انگیزش شغلی (ریمیوس، ۲۰۰۴، ۲۱۹، اگان و همکاران، ۲۰۰۴، ۲۷۸)، نوآوری (جی، ۲۰۰۶، ۳۹، الگری و چپوا، ۲۰۰۸، ۳۱۹، شرلاوج و همکاران، ۲۰۱۰، ۲، شکری، ۱۳۸۸، ۴۵، علوی و همکاران، ۱۳۹۳، ۷۱)، مشارکت کارکنان (نیلسون، ۲۰۰۸)، استفاده و بهبود مستمر منابع مالی و غیر مالی (هالت، ۲۰۰۱، ۱۹۷، دموکسی و شرلاوج، ۲۰۰۵، ۲۸۲)، اثربخشی (پانایدیس، ۲۰۰۷، ۶۹) تأثیر مثبتی می‌گذارد.

سازمان پتروشیمی که به دلیل وجود منابع عظیم نفت و گاز در ایران نقش مهمی در پیشرفت اقتصادی کشور دارد، برای حفظ مزیت رقابتی در برابر رقبای قدرتمندی همچون عربستان، کویت و حتی قطر در صنعت نفت و پتروشیمی، ضروری است که به مقوله یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی توجه کرده تا زمینه‌های لازم جهت توسعه بیشتر کشور فراهم گردد. در راستای هدف فوق فرضیات پژوهش و مدل پژوهش به صورت زیر بیان گردید:

فرضیه‌ی اول) یادگیری سازمانی بر بعد رفتاری تأثیر می‌گذارد.

فرضیه‌ی دوم) یادگیری سازمانی بر بعد عملکردی تأثیر می‌گذارد.



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

در این پژوهش از روش پیمایشی و ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه با طیف لیکرت برای سنجش سازه‌ها استفاده شده است. جامعه آماری، کلیه کارکنان دفتر مرکزی شرکت صنایع ملی پتروشیمی می‌باشند که تعداد آن‌ها در زمان توزیع پرسشنامه ۵۰۹ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی منظم و بر اساس جدول مورگان، ۲۱۵ نفر به عنوان نمونه مناسب انتخاب شدند و پس از توزیع پیگیری محقق، ۱۸۶ پرسشنامه بازگردانده شد (نرخ پاسخگویی = ۸۶٪). برای بررسی میزان به رازش مدل نظری پژوهش از روش تحلیل مدل معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. برای گردآوری اطلاعات مربوط به یادگیری سازمانی از پرسشنامه ۹ سؤالی یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (۱۹۹۹) استفاده گردید.

گویه‌های پرسشنامه در مقیاس شش‌گانه لیکرت بوده و نمره دهی آن، به صورت (۱= خیلی کم، ۲= کم، ۳= نسبتاً کم، ۴= نسبتاً زیاد، ۵= زیاد، ۶= خیلی زیاد) بود. روایی این پرسشنامه با استناد به نظر متخصصین و اساتید دانشگاهی مورد تایید قرار گرفت و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ که ۰/۹۴ بود، مورد تایید قرار گرفت. همچنین به منظور بررسی عملکرد سازمانی از پرسشنامه مقصود فراستخواه استفاده شده است که اولین بار در سال ۱۳۸۴ به کار گرفته شد و توسط پرداختچی و همکاران نیز در سال ۱۳۹۳ مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه مشتمل بر ۳۷ سؤال بود که دو بعد رفتاری (نظم و انضباط، مسئولیت‌پذیری، انگیزش شغلی، مشارکت و کار گروهی، وقت شناسی) و عملکردی (کاهش خطا، استفاده بهینه از منابع مالی، اثربخشی، مشتری مداری، نوآوری و بهبود مستمر) را اندازه‌گیری می‌کرد.

گویه‌های این پرسشنامه در مقیاس شش‌گانه لیکرت بوده و نمره دهی آن، به صورت (۱) = خیلی کم، ۲ = کم، ۳ = نسبتاً کم، ۴ = نسبتاً زیاد، ۵ = زیاد، ۶ = خیلی زیاد) بود. اعتبار صوری این پرسشنامه با استناد به نظر متخصصین و اساتید دانشگاهی مورد تایید قرار گرفت. همچنین اعتبار سازه‌ای متغیرهای مکنون نیز بر اساس ضرایب بار عاملی (تحلیل عامل تأییدی) در مدل به رازش شده سنجیده شده است، که طبق یافته‌های بخش شاخص‌های اندازه‌گیری مدل به رازش شده، مقادیر بالای ضرایب لاندا در بخش اندازه‌گیری مدل بر اساس تحلیل عاملی تأییدی حاکی از اعتبار سازه‌ای مطلوب متغیرهای مکنون بر اساس متغیرهای آشکارشان می‌باشد. همچنین پایایی ۰/۹۸، در پژوهش فراستخواه، مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

جهت تدوین و آزمون مدل تحلیلی این پژوهش از تحلیل معادلات ساختاری لیزرل استفاده شده است. اما قبل از استفاده از این ابزار آماری برای بررسی شدت و جهت روابط همبستگی بین متغیرهای مکنون مدل پژوهش، از ضریب همبستگی پیرسون به صورت دو به دو استفاده گردید که نتایج آن در جدول شماره (۱) ارائه شده است. البته لازم به ذکر است که ضرایب پیرسون تنها شدت روابط بین متغیرها را به صورت متغیری نه کلی و ناخالص بیان می‌کند. به این معنی که در این همبستگی‌ها تأثیر متغیرهای دیگر کنترل نمی‌شود.

جدول شماره ۱: میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

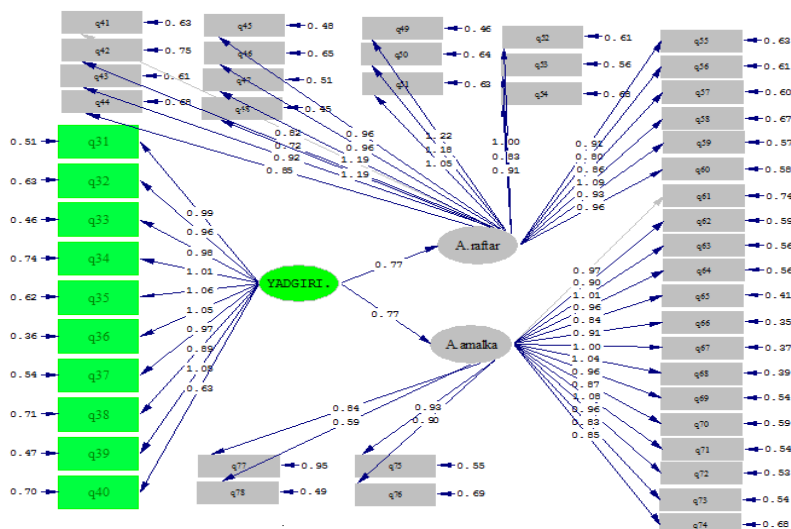
	میانگین	انحراف استاندارد	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
یادگیری سازمانی	۲.۹۷	۱.۰۳	۱			
(۲) عملکرد سازمانی	۵.۰۰	۱.۲۷	.۶۹۵**	۱		
بعد رفتاری	۳.۷۰	.۹۷۶	.۶۸۱**	.۹۷۵**	۱	
بعد عملکردی	۳.۷۶	.۹۵۲	.۶۶۹**	.۹۶۷**	.۸۸۶**	۱
میانگین مورد انتظار: ۳ * : همبستگی در سطح ۰.۱ معنی‌دار است						

نتایج این بخش از پژوهش نشان داد که بین یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی و ابعاد آن (بعد رفتاری و بعد عملکردی) ارتباط مثبت و معنی داری وجود داشت. به این صورت که بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی، بعد رفتاری و بعد عملکردی به ترتیب با ضریب همبستگی $^{**} ۰.۶۹۵$ ، $^{**} ۰.۶۸۱$ ، $^{**} ۰.۶۶۹$ رابطه مثبت و معنی داری وجود داشت. این بدان معناست که با افزایش مطلوبیت یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان می توان انتظار داشت که عملکرد سازمانی افزایش یابد و بالعکس. نتایج این جدول حاکی از آن است که روابط مورد نظر در بین متغیرهای مکنون به صورت خطی بوده و همگی این روابط در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی دار بوده اند ($p=0.001$). به این ترتیب زمینه استفاده از مدل معادلات ساختاری برای آزمون به رازش مدل پژوهش فراهم شده است.

مدل معادلات ساختاری (SEM)

در این پژوهش بر اساس چهارچوب نظری از قبل یک ساختار تئوریک مشخص در نظر گرفته شده است، لذا برای آزمون اعتبار سازه‌ای وسیله اندازه گیری خود و آزمون نیکویی به رازش ساختار مورد نظر با استفاده از نرم افزار لیزرل با در اختیار داشتن داده‌های مربوط به متغیرها، تحلیل عاملی تأییدی به عمل آمد و در مرحله بعد، مدل ساختاری مورد نظر تصحیح و آزمون شد.

مدل کامل معادله ساختاری از طریق لیزرل شامل دو بخش برای بررسی روابط بین متغیرها می باشد: بخش اول شامل یک مدل اندازه گیری برای بررسی و تعریف روابط بین نشانگرها و متغیرهای پنهان می شود و بخش دوم شامل یک مدل ساختاری می شود که ساختار علی مفروض بین متغیرهای مکنون را مشخص و آزمون می کند. مطلقاً توجه به بخش اندازه گیری مقدم بر بخش ساختاری مدل به رازش شده می باشد (گارسون، ۲۰۰۲، ۸۵۶، سامر، ۲۰۰۳، ۸). در بخش روایی سازه‌های پژوهش به صورت اجمالی به نتایج بدست آمده از بخش اندازه گیری مدل به رازش شده اشاره شد؛ به این ترتیب که بالا بودن مقادیر بار شده بر عامل‌ها یا متغیرهای مکنون از طریق متغیرهای آشکار حاکی از مطلوبیت اعتبار سازه‌ای سنجش شاخص‌های اندازه گیری پژوهش بوده است. از طرف دیگر ارزش‌های T در مورد تمام ضرایب لاندای شاخص‌های اندازه گیری در سطح ۹۵٪ بیشتر از ۱/۹۶ بوده است که این خود شاهدهی بر روایی سنجش‌های آشکار محسوب می شود به این معنی که تایید می کند شاخص‌های اندازه گیری، به صورت واقعی (غیر تصادفی) سنجش‌های مورد نظر را منعکس ساخته‌اند (سلیم، ۲۰۰۳، ۳۴۹، دیامونتوپولوس، ۲۰۰۰).



نمودار شماره ۲: تحلیل عاملی تأییدی

جدول شماره (۲) شاخص‌های نیکویی به رازش مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی)

IFI	NNFI	NFI	CFI	GFI	RMSEA	χ^2/df	df	χ^2
۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۵۳	۰/۱۰	۳/۴۷	۱۰۷۸	۷۵,۳۴۸۹ (S: ۰۰۰۱)
تائید	تائید	تائید	تائید	رد	تائید/رد	رد	تائید	تائید

بعد از اطمینان از مطلوبیت شاخص‌های اندازه‌گیری به بخش ساختاری مدل مراجعه می‌شود: در جهت شفافیت و خوانش سهل‌تر مدل ساختاری مورد نظر در نمودار شماره (۲) تنها بخش ساختاری مدل به رازش شده گزارش شده است. با توجه به عدم اجماع پژوهشگران در انتخاب مناسب‌ترین معیار نیکویی به رازش مدل ساختاری، معمولاً مجموعه‌ای از شاخص‌های نیکویی به رازش مدل پیشنهاد می‌شود (گارسون، ۲۰۰۲؛ سامر، ۲۰۰۳) که در این پژوهش نیز برای ارزیابی به رازش مدل مورد نظر از آنها استفاده شده است. نتایج برآورد این شاخص‌ها (بر اساس نتایج نرم افزار لیزرل ۸,۷۲) در جدول شماره (۲) گزارش شده است:

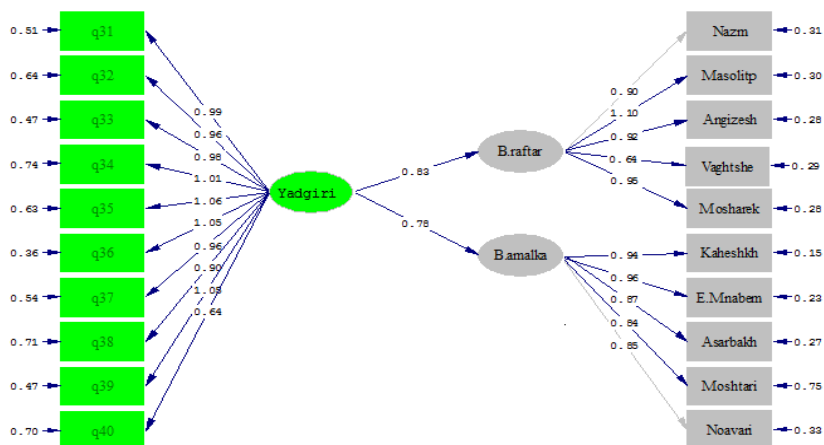
اولین شاخص نیکویی به رازش مدل، مجذور کای می باشد که به شدت تحت تأثیر حجم نمونه قرار دارد به این ترتیب که با افزایش حجم نمونه احتمال معنی داری میزان کای مجذور شده افزایش می یابد. در این مدل نیز بر اساس درجه‌ی آزادی (۱۰۷۰) مقدار مجذور کای معنی دار بوده است ($p=/.۰۰۰۱$). اما به دلیل حجم بالای نمونه این پژوهش و حساسیت مجذور کای به این مسئله این شاخص از اعتبار لازم برخوردار نیست. شاخص نسبت مجذور کای تعدیل شده از نسبت لازم برای نیکویی به رازش یعنی مقادیر کوچکتر از ۳ (گارسون، ۲۰۰۲؛ سامر، ۲۰۰۳) بزرگتر است (۳/۴۷) که نشانگر به رازش قابل قبول مدل مورد نظر نیست. بر اساس جدول شماره ۲ شاخص RMSEA برابر با ۱ بوده است که حاکی از به رازش قابل قبول مدل ساختاری تدوین شده می باشد. مقدار شاخص های NFI، NNFI، CFI و IFI نیز همگی ۰/۹۶ می باشد. بالاتر بودن مقادیر این شاخص ها از مقدار معیار ۰/۹۰ به معنای به رازش مطلوب مدل تدوین شده با داده های جمع آوری شده است. اما مقدار GFI کمتر از ۰/۹۰ بوده است (۰/۵۳). به این ترتیب این شاخص از به رازش قابل قبول برخوردار نبود. بنابراین با جسارت می توان ادعا کرد کمیت های بدست آمده برای شاخص متعدد ارزیابی نیکویی به رازش از قابل قبول بودن عامل های پرسشنامه به کار رفته می باشد.

بررسی روابط ساختاری مدل به رازش شده (آزمون فرضیه)

در ادامه به بررسی مدل مفهومی پژوهش پرداخته شد. بدین صورت که مدل مفهومی پژوهش با استفاده از نرم افزار لیزرل (۸،۷۲) مورد آزمون قرار گرفت (شکل شماره ۳).

جدول ۳: شاخص های نیکویی به رازش پیرامون آزمون برازندگی مدل مفهومی پژوهش

IFI	NNFI	NFI	CFI	GFI	RMSEA	X^2/df	df	X^2
/۹۴	/۹۴	/۹۴	/۹۵	/۶۸	/۱۵	۵/۱۴	۱۵۰	(S: 0001) ۷۷۱،۴۱
تائید	تائید	تائید	تائید	رد	رد	رد	تائید	تائید



نمودار شماره ۳: مدل تجربی پژوهش

مقادیر جدول شماره (۳) حکایت از به رازش مناسب مدل مفهومی پژوهش دارد. هر چند بر اساس مقدار $RMSEA (= ۰/۱۵)$ (بیشتر از ۱) و $X^2/df (= ۵,۱۴)$ (بیشتر از ۳) مدل از به رازش مناسبی برخوردار نیست. اما مقادیر $X^2 (= ۷۷۱,۴۱)$ ($S: 0001$)، $CFI (= ۰/۹۵)$ (بیشتر از $۰/۹۰$)، $NFI (= ۰/۹۴)$ (بیشتر از $۰/۹۰$)، $NNFI (= ۰/۹۴)$ (بیشتر از $۰/۹۰$) و $IFI (= ۰/۹۴)$ (بیشتر از $۰/۹۰$) نشانگر به رازش مطلوب و مناسب مدل می‌باشد. شاخص‌های نیکویی به رازش تنها به صورت کلی میزان به رازش مدل تدوین شده با داده‌های نمونه آماری را ارزیابی می‌کنند. بنابراین برای بررسی روابط علی و مقادیر آنها و نیز تأثیرات مستقیم در مدل به رازش شده، روابط ساختاری بین اجزای مدل بررسی شد. این روابط در واقع همان فرضیه‌های پژوهش بوده و برای آزمون معنی داری آن از آماره t در سطح $۰/۹۵$ استفاده شده است. مقدار آماره t در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با $۱/۹۶$ می‌باشد، بنابراین زمانی روابط ساختاری معنی‌دار بوده و قابلیت تعمیم پیدا خواهد کرد که مقدار t محاسبه شده در هر یک از روابط برابر و یا بیشتر از $۱/۹۶$ باشد (جدول ۳).

جدول ۳: ضرایب مسیر و مقادیر t متناظر با آن

فرضیه	مسیر	جهت علامت	پارامتر	آماره به تا	آماره t	نتیجه
اول	یادگیری سازمانی به بعد رفتاری	+	$\beta_{۹۵}$	$۰/۸۲$	$۱۱/۳۵$	تأیید فرضیه
دوم	یادگیری سازمانی به بعد عملکردی	+	$\beta_{۹۵}$	$۰/۷۸$	$۱۰/۳۸$	تأیید فرضیه

بررسی آماره‌های روابط ساختاری مدل به رازش شده بر اساس ترتیب ابعاد غیر مالی در مدل پژوهش نشان می‌دهد که مقدار تأثیر استاندارد شده (β) یادگیری سازمانی بر بعد رفتاری ۰/۸۲ بوده است و مقدار کمیت t این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ ($t= ۱۱/۳۵$) و قابلیت تعمیم آن به جامعه آماری است. بنابراین فرضیه اول مبنی بر وجود تأثیر معنی‌دار یادگیری سازمانی بر بعد رفتاری در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. بررسی میزان معنی‌داری فرضیه دوم نشان می‌دهد که مقدار تأثیر استاندارد شده (β) یادگیری سازمانی بر بعد عملکردی ۰/۷۸ بوده است و همچنین مقدار کمیت t این رابطه بیشتر از ۱/۹۶ بوده است ($t= ۱۰/۳۸$). لذا فرضیه معنی‌دار بوده و این میزان تأثیر واقعی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

قالب‌های فکری سازمان‌های امروز، آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق به جای نیروی انسانی عملکردی است. در این فضا، بهبود عملکرد و حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، دغدغه اصلی مدیران را شکل می‌دهد.

یادگیری سازمانی از کلیدی‌ترین دارایی‌ها و حیاطی‌ترین راهبردهای سازمان جهت بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود. لذا در این پژوهش تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان با تأکید بر ابعاد غیر مالی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش حاکی از آن بود که یادگیری سازمانی با ابعاد غیر مالی عملکرد سازمانی مورد نظر در پژوهش رابطه مثبت و معنی‌داری داشت. به این ترتیب که یادگیری سازمانی بر بعد رفتاری (نظم و انضباط - مسئولیت‌پذیری: همسو با یافته‌های النور، ۲۰۰۵؛ آدامز، ۲۰۰۷؛ بیروز، ۲۰۰۸ - انگیزش شغلی: همسو با یافته‌های ریموس، ۲۰۰۴؛ اگان و همکاران، ۲۰۰۴؛ جو، ۲۰۰۹ - الگری و چیوا، ۲۰۰۸؛ شرلاوج و همکاران، ۲۰۱۰؛ شکری، ۱۳۸۸ - مشارکت کارکنان: همسو با یافته‌های نیلسون، ۲۰۰۸ - وقت‌شناسی) و بعد عملکردی (کاهش خطا همسو با یافته‌های آرچریس و شوون، ۱۹۷۸ - نوآوری و بهبود مستمر: همسو با یافته‌های رورونا، ۲۰۰۶ - استفاده‌ی بهینه از منابع مالی: همسو با یافته‌های هالت، ۲۰۰۱؛ دموکسی و شرلاوج، ۲۰۰۵ - اثربخشی و کارایی: همسو با یافته‌های پانایدیس، ۲۰۰۷ - رضایت مشتری: همسو با یافته‌های هشامدین، ۲۰۰۹؛ شرلاوج و دموکسی، ۲۰۰۵) تأثیر مثبت و معنی‌داری می‌گذارد.

در کل یادگیری سازمانی و ابعاد غیر مالی عملکرد مقوله‌های مرتبط به یکدیگر هستند. بدین صورت که یادگیری سازمانی بستر و شرایط لازم را برای بروز نوآوری فراهم و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی نیز منجر به غنا، ارتقا و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند. همچنین یادگیری سازمانی موجبات افزایش کیفیت و مشارکت و به دنبال آن انگیزه شغلی کارکنان را فراهم می‌کند و انگیزش شغلی نیز منجر به افزایش تلاش و کوشش کارکنان جهت بهبود عملکرد سازمان می‌شود. در مجموع یادگیری سازمانی از مهم‌ترین جنبه‌های زندگی سازمانی بیش از آن که با ابعاد مالی ارتباط داشته باشد از طریق بهبود سطح خلاقیت، کیفیت کارکنان، انگیزش شغلی (جو، ۲۰۰۹)، نوآوری (شرلاوج و همکاران، ۲۰۱۰) و کارایی و اثربخشی (یوکل، ۲۰۰۸: ۵۰) عملکرد سازمان را ارتقاء بخشیده و یک راهبرد حیاطی در این راستا به شمار می‌رود. این پژوهش با محدودیت‌های همراه بود: از جمله این که ابزارهای پژوهش به صورت خود گزارش دهی بوده است و لذا امکان دارد نتایج را تحت تأثیر قرار داده باشد. همچنین با توجه به تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد غیر مالی پیشنهاداتی از قبیل (۱) فراهم آوردن فرصت رشد کلی برای کارکنان (۲) دادن پست سازمانی متناسب با شایستگی افراد به منظور افزایش انگیزش شغلی (۳) ایجاد نگاه فرآیندی و مستمر گونه به یادگیری سازمانی جهت بهبود عملکرد در بلند مدت (۴) افزایش تعامل و ارتباط کارکنان در محیط کار جهت تسهیم دانش (یادگیری) ارائه می‌گردد.

در ادامه با توجه به رابطه یادگیری سازمانی و بعد رفتاری عملکرد سازمانی پژوهش‌های در زمینه بررسی رابطه یادگیری سازمانی و ابعاد شخصیتی و ابعاد رفتاری از قبیل مسئولیت‌پذیری، میزان مشارکت و انگیزش شغلی کارکنان می‌تواند زمینه تسریع یادگیری سازمانی را فراهم کند. نهایت امر این است که در دنیای رقابتی امروز یادگیری سازمانی از طریق خلق و ایجاد ایده‌ها و دانش جدید، افزایش توانایی درک و استفاده از آن‌ها بستر و شرایط لازم را برای بهبود ابعاد عملکردی و رفتاری عملکرد سازمانی و کسب مزیت‌های رقابتی فراهم می‌کند.

منابع

- جهان‌خانی، علی. سجادی، اصغر. (۱۳۸۴)، کاربرد مفهوم ارزش افزوده اقتصادی در تصمیمات مالی، فصلنامه علمی و پژوهشی «پژوهش‌ها مالی»، سال دوم، شماره ۵۰، زمستان. ص ۴۹-۶۹.
- حقیقی، محمد. قارلقی، ابراهیم. میر آسدی، سمانه. نیکبخت، فاطمه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی مورد مطالعه در شرکت‌های فعال صنایع غذایی تهران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، ص ۱۷۵-۱۸۶.
- رهنورد، فرج‌ا... (۱۳۸۷). عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان‌های بخش دولتی ایران. پژوهش‌نامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره ۴ (پیاپی ۳۱)، ۷۷-۱۰۱.
- صفرزاده، حسین. اعظم تدوین، مریم حر محمدی. (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس)، فصل‌نامه‌ی علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال یازدهم، شماره: اول. ص ۷۶-۸۷.
- کریمی، تورج. (۱۳۸۵)، مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره‌ی ۱۷۱، مرداد. ص ۲۸-۳۳.
- الوندی، محسن. سعیده منصور. (۱۳۸۶)، مورد کاوی چگونگی تأثیر کارت امتیازی متوازن بر مدیریت فرایندهای کسب و کار در دو سازمان ایرانی، پیام مدیریت، شماره‌ی ۲۵، زمستان ۱۳۸۶، صص ۱۱۳-۱۴۹.
- سنجقی، محمد ابراهیم. برزو فرهی بوزنجانی، ایمان ظهوریان نادعلی. (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر توانمندسازی تیمی بر رابطه بین رهبری تحویل آفرین و عملکرد سازمانی، بهبود مدیریت، سال پنجم شماره‌ی ۲، پیاپی ۱۳. ص ۵-۲۱.
- شکری، زینب. منصور خیرگو. (۱۳۸۸)، نقش یادگیری در نوآوری سازمانی، ماهنامه علمی-پژوهشی تدبیر، شماره‌ی ۲۱۲، دی ۱۳۸۸. ص ۴۵-۴۹.
- ریس، کریس. تونی ادواردز. (۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی بین‌المللی، تألیف و ترجمه: دکتر پیوند سپهری و کوروش یزدانی رشوانلویی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۹۰، چاپ نخست.
- فرهودی، رزیتا. مهرنوش بسته نگار. (۱۳۸۳)، ارائه مدل ارزیابی عملکرد واحدهای پژوهشی دارای مجوز قطعی از وزرات علوم، پژوهش‌ها و فناوری، فصلنامه مدیر ساز، سال هفتم، ۱۳۸۳ (پیاپی، ۱۵). ص ۳۳-۵۴.
- سپهوند، رضا. سامره پورمرادیان. صمد رحیمی اقدم. معصومه حاتم‌نژاد. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر طرح‌واره‌ها بر عملکرد سازمانی کارکنان از طریق شکل‌گیری ابعاد شخصیتی. فصلنامه روانشناسی صنعتی/سازمانی، سال پنجم، شماره نوزدهم، صص: ۷۷-۸۸.
- علوی، سمیه. بهروز ارباب شیرانی، احسان اسفندیاری. (۱۳۹۳). بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیکی در مرکز پژوهش‌ها مهندسی اصفهان. فصلنامه مدیریت تولید و عملیات، دوره (۵)، شماره (۱). بهار و تابستان. ص ۷۱-۹۲.

امراهی، اکبر. فلاوندی، حسن. سید عباس زاده، میر محمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هشتم، شماره ۱، صص ۹-۲۶.

- Adams, Jerry (2007), Learning and Accountability: A Monitoring & Evaluation Consultant's Perspective, INTRAC (International NGO Training and Research Centre). Mrech 2007. P:21-49.
- Argyris, Chris, Donald, A. Schon, (1978), "Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective", Reading, Mass: Addison – Wesley Publishing Company.
- Baek-KyooJoo&Taejo Lim (2009) The Effects of Organizational Learning Culture, Perceived Job Complexity, and Proactive Personality on Organizational Commitment and Intrinsic Motivation Journal of Leadership & Organizational Studies August 2009 16: 48-60, firstpublished on April 3, 2009
- Boyce, M. E. (2003): Organisational Learning is Essential to Achieving and Sustaining Change in Higher Education. Innovative Higher Education, Vol. 28 (2), Winter 2003. (pp. 119-136).
- Byers, Erin Diane (2008), Learning about Accountability: The Case of the Operations Evaluation Department at the World Bank, Master of Arts In Political Science, April 28, 2008.
- C. K. Prahalad; Richard A. Bettis (1986), The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 6. (Nov. - Dec., 1986), pp. 485-501.
- Deborah Davis & Barbara J. Daley (2008): The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance, Human Resource Development International, 11:1, 51-66.
- Diamantopoulos, adaraantios&judyA.aiguaw (2000) "introducing LISREL", sage publication, Inc.
- Dimovski, v & Skerlavaj, M. (2003). Organizational Learning And Information Communication Technologies: A Promising Link. [online] <http://www.hrca.hr/file/10580>. P:284-295.
- Do' o' s, M., L. Wilhelmson, T. Backlund, and N. Dixon. (2005) Functioning at the edge of knowledge: A study of learning processes in new product development. Journal of Workplace Learning 17, no. 7/8: 481-92.
- Doyle, W., and J.D. Young. 2007. Workplace learning strategies of managers in small and large firms in knowledge-based industries. Proceedings of the University Forum on Human Resource Development, June 27-29, Oxford, UK.
- Ebrahim, Alnoor (2005), Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 34, no. 1, March 2005 56-87.
- Egan, Tony Marshall., Baiyinyong& Kenneth R. Bartlett (2004), The Effects of Organizational learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover., Human Resource Development Quarterly, vol.15, no.3, Fall 2004.p: 279-301.

- Eikebrokk, T.R., and D.H. Olsen. 2009. Training, competence, and business performance: Evidence from E-business in European small and medium-sized enterprises. *International Journal of E-Business Research* 5, no. 1: 92–116
- Ellinger, D. Andre, Alexander E. Ellinger, Baiyin Yang, Shelly W. Howton (2002), The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment, Article first published online: 26 MAR 2002.
- Ellström, P-E. (2001): Integrating Learning and Work; Problems and Prospect. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, (4), Winter 2001. (pp. 421-435).
- Emadzade, DR. Mohamadkazem. Behnaz Mashayekhi & Elham Abdar (2012). Knowledge management capabilities and organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Business*. Vol 3. No 11.
- G. Tomas M. Hult, David J. Ketchen Jr (2001), Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance, Article first published online: 31 JUL 2001 DOI: 10.1002/smj.197
- Garson, david (2002) "structural equation modeling". www.chass.ncsu.edu/garson/pa.756.
- Jay Weerawardena, Aron O'Cass & Craig Julian (2006) Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance, *Journal of Business Research* Volume 59, Issue 1, January 2006, Pages 37–45.
- Jiang, Xu & Yuan Li (2008), The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: A contingency approach, *Journal of World Business* Volume 43, Issue 3, July 2008, Pages 365–379.
- Joaquin Alegre & Ricardo Chiva (2008) Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, volume 28, issue 6. June 2008, Pages 315–326.
- Khaksar, Seyed Mohammad Sadeq, Dr. Noor Mohammad Yaghoobi, Asghar Afshar Jahanshahi, Khaled Nawaser (2011), The study of Training impact on Knowledge Management and organizational performance, *Journal of Applied Sciences Research*, 7(7): 1069-1080, 2011.
- Kock, H. 2007. The team as a learning strategy: Three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Workplace Learning* 19, no. 8: 480–96.
- Lise Tingleff Nielsen, ((2008) Does teachers' ordinary daily teamwork support teacher learning and organizational learning? OLKC 2008 International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities, Country, Denmark, City, Copenhagen, Period, 28-04-08 → 30-08-08.
- Lucas, H. (2005) *Information Technology: Strategic Decision Making for Managers*, NJ: John Wiley & Sons.
- Marc Orlitzky (2001), Does firm size confound the relationship between corporate social performance *Journal of Business Ethics*; Sep 2001; 33, 2; ABI/INFORM Global pg. 167.
- Photis M. Panayides (2007) The impact of organizational learning on relationship orientation, logistics service effectiveness and performance, *Industrial Marketing Management* Volume 36, Issue 1, January 2007, Pages 68–80

- Rasula, Jelena. VesnaBosiljVuksic&Mojca Indihar Stemberger (2012), the impact of knowledge management on organization performance, economic and business review, vol.14, no.2, 147-168.
- Remedios, R. &Boreham, N. (2004). Organisational Learning and Employees' Intrinsic Motivation. *Journal of Education and Work* 17(2): 219-235.
- Selim, Hassan (2003) "an empirical investigation of student acceptance of course websites", *computers & education*, 40: 343-360
- Škerlavaj, Miha, JiHoon Song, Youngmin Lee (2010), Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, *Expert Systems with Applications* 37 (2010) 6390–6403.
- Sumer, nebi (2003) "personality & behavioral praccdicators of traffic accident", *accident analysis & prevention*. 14: 1-16.
- Swee C. Goh, Catherine Elliott, Tony K. Quon, (2012),"The Relationship Between Learning Capability And Business Performance Vol. 18 Iss: 3 Pp. 275283
- V.J. Garcí'a-Morales_, F.J. Lopez-Marti´n, R. Llamas-Sa´nchez (2007) Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. *Teaching and Teacher Education* 22 (2007) 478–502.
- Kaplan, Robert & Drive P Norton (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business, 70, No.1, Jan-Feb: 71-79.
- He-Chuan Sun (2010): Conceptual clarifications for 'organizationallearning', 'learning organization' and 'a learning organization', *Human Resource DevelopmentInternational*, 6:2, 153-166.
- Hishamudin Md. Som and Roland YeowTheng Nam (2009),An Exploratory Research on the Relationship betweenOrganisational Learning Attributes on Non-ProfitOrganisations Performance in Singapore, *European Journal of Social Sciences – Volume 8, Number 2* (2009).
- Natalie, B. (1999). Associations between outcome measurement, accountability and learning for non-profit organisations. *The International Journal of Public Sector Management*. 12(2):186-197.
- Ramin Ravangard, Zahra Sajjadnia, Marzie Farmani, Mohammadkarim Bahadori (2014). Relationship Between Organizational Learning and Employees' Empowerment: A Case Study Among Medical Sciences Staff Health Scope. 2014 May; 3(2): e15867.p: 1-6
- Mansoor Dehghan Manshadi, Fatemeh Pour Ebrahimi & Hadi M. Abdi (2014). A study of the relationship between transformational leadership and organizational learning, *European Journal of Experimental Biology*, 2014, 4(1):12-20.
- Shu-Hung Hsu (2014). Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance.*The Journal of International Management Studies*, Volume 9 Number 1, February, 2014 issue.p:50-58.
- Yukl, G. (2008),*Leading Organizational learning: Reflections on theory and research*, *The Leadership Quarterly* 20, pp 49-53.
- He-Chuan Sun (2010): Conceptual clarifications for 'organizational learning', 'learning organization' and 'a learning organization', *Human Resource Development International*, 6:2, 153-166

