

## چکیده

هر چه ارتباطات جهانی بیشتر و کسب و کارها پیچیده تر و پویا تر می شوند، نیاز به یادگیری سازمانی بمنظور هماهنگی با این پیچیدگی های محیطی و بقای سازمان، بیشتر مطرح می گردد.

مفهوم سازمان یادگیرنده<sup>1</sup> در دهه های اخیر مورد توجه کامل ادبیات مدیریت بوده است زیرا در برگرفته نوعی مزیت رقابتی پایدار بوده و انتظار می رود سازمان هایی که از راهبردهای سازمان یادگیرنده استقبال می کنند به عملکرد بهتر دست یابند.

هدف از این پژوهش آگاهی از رابطه بین مولفه های یادگیری سازمانی<sup>2</sup> و متغیرهای خروجی (عملکرد) سازمان و اینکه چه اقداماتی باید برای یادگیری بیشتر و بهبود عملکرد سازمانی<sup>3</sup> به عمل آورد، می باشد.

در این پژوهش از مدل استاندارد واتکینز و مارسیک استفاده گردید که طبق آن، هفت مولفه یادگیری سازمانی (ابعاد سازمان یادگیرنده)، با یکدیگر و با دو مولفه از عملکرد سازمانی (عملکرد دانشی<sup>4</sup> و عملکرد مالی<sup>5</sup>) در ارتباط می باشند. در پژوهش حاضر، روش تجزیه و تحلیل فرضیات، مبتنی بر تحلیل مسیر<sup>6</sup> و مدل معادلات ساختاری<sup>7</sup> می باشد و برای انجام آن، از تحلیل عاملی تاییدی<sup>8</sup> توسط نرم افزار لیزرل<sup>9</sup> استفاده شده است.

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از مجموعه ای از شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران<sup>10</sup> که مباحث یادگیری سازمانی در آنها مورد توجه و اقدام بوده است. بر این اساس حجم جامعه آماری تعداد 127 شرکت تعیین گردید. روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده و 82 شرکت به عنوان نمونه انتخاب گردید.

تحقیق پیش رو از منظر هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گراوری داده ها، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد.

داده ها به کمک " پرسشنامه سنجش ابعاد سازمان یادگیرنده"<sup>11</sup> جمع آوری گردید و نتایج، حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار میان مولفه های یادگیری با عملکرد سازمانی در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران بود. با توجه به نتیجه فوق الذکر، بهبود وضعیت مولفه های یادگیری در سازمان ها، منجر به ایجاد مزیتی رقابتی و دست یافتن به عملکرد بهتر برای سازمان می شود.

## کلید واژه:

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی، عملکرد دانشی، عملکرد مالی، مؤلفه های یادگیری سازمانی، بورس اوراق بهادار تهران.

## ارتباط بین مؤلفه های یادگیری

## سازمانی و عملکرد سازمانی

## در شرکت های پذیرفته شده در بورس

## اوراق بهادار تهران

محمدرضا عباسی

عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

سارنگ سعادت

کارشناسی ارشد MBA

Email: [sarang.saadat@gmail.com](mailto:sarang.saadat@gmail.com)

## مقدمه

تلاطم محیطی و از میان برداشتن پاره ای از محدودیت های تجاری در بین کشورها، باعث گردیده تنها راه بقا و تداوم موفقیت ، پیگیری هوشمندانه تحولات محیطی و حرکت به سوی نوآوری و خلاقیت های جدید برای ورود به بازارهای جهانی با استفاده از شیوه های جدید مدیریت است .

به اعتقاد سنگه (1990) هر چه ارتباطات جهانی بیشتر افزایش می یابد و کسب و کارها پیچیده تر و پویا تر می شوند ، یادگیری سازمانی نیز باید بیشتر سر لوحه کار قرار گیرد تا سازمان ها بتوانند به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار برای ادامه حیات ، از آن بهره گیرند.

در حقیقت یادگیری سازمانی ، تلاشی برای یافتن راه های ایجاد مزیت های رقابتی پایدار برای سازمان است و درسازمان های یادگیرنده کارکنان از یادگیری مسائل روزمره خارج شده و بیشتر فرا می گیرند که به دانش و توانایی خود در انجام متناسب کارها بیفزایند.

## 1. بیان مسئله

سازمان ها امروزه با محیط های متغیر و چالش های گوناگون روبرو هستند. سازمان ها باید بیاموزند که به سرعت نسبت به کنش های بازار و رقبا واکنش نشان دهند و این مهم با یادگیری سازمانی میسر می گردد.

یادگیری در بسیاری از زمینه های سازمانی محصول و نتیجه تجربه است و بکارگیری این تجارب در عمل باید سریع تر از رقبا باشد تا سازمان مزیت خود را در مقابل رقبا حفظ کند. یادگیری در تمام جنبه ها و تمام سطوح سازمانی ، حائز اهمیت است .

در این تحقیق مولفه های تشکیل دهنده یادگیری سازمانی (ابعاد سازمان یادگیرنده) عبارتند از :

یادگیری مستمر<sup>12</sup> ، تحقیق و گفتگو<sup>13</sup> ، یادگیری تیمی<sup>14</sup> ، توانمند سازی<sup>15</sup> کارکنان در جهت ایجاد دیدگاه مشترک ، ارتباط سیستمی<sup>16</sup> ، استقرار سیستم یادگیری<sup>17</sup> و ایجاد رهبری راهبردی<sup>18</sup> .

این مولفه های یادگیری بطور متقابل بر هم اثر گذاشته و یکدیگر را تقویت میکنند. سازمانی که این مولفه ها را در راستای یادگیری سازمانی بکار بگیرد، در راستای شکل گیری سازمان یادگیرنده گام نهاده است.

راهبرد های سازمان یادگیرنده باید یادگیری فردی و تیمی و سازمانی را ارتقا دهد و چنین یادگیری تقویت شده ای باید بهبود عملکرد سازمان را چه از بعد دانشی و چه از بعد مالی به دنبال داشته باشد.

## 2. اهداف و روش انجام تحقیق

اهداف تحقیق عبارتند از:

توضیح و تبیین روابط میان ابعاد سازمان یادگیرنده .

سنجش رابطه میان مولفه های یادگیری سازمانی با متغیرهای خروجی (عملکرد) سازمان .

چه اقداماتی باید برای بهبود یادگیری و عملکرد سازمان ها انجام شود .

تحقیق پیش رو از منظر هدف ، در گروه تحقیقات کاربردی قرار دارد چرا که هدف از آن آزمودن کارایی نظریه ای علمی در حوزه ای خاص می باشد. ضمناً بر حسب نحوه گرآوری داده ها نیز به صورت توصیفی و از نوع همبستگی می باشد .



### 3. تعاریف مفهومی:

3. 1. سازمان یادگیرنده : سازمانی است که دائما فرا می گیرد و خودش را تغییر می دهد (یانگ ، واتکینز و مارسیک، 2004 : 33) .
3. 2. یادگیری مستمر : مستمر تلاشی است که سازمان در جهت ایجاد فرصت های یادگیری مداوم برای تمامی اعضا به عمل می آورد .
3. 3. تحقیق و گفتگو : به تلاش های سازمانی در جهت ایجاد فرهنگ تحقیق ، بازخور و آزمایش اشاره دارد .
3. 4. همکاری و یادگیری تیمی : نشان دهنده روح همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و مهارت های همکاری است (واتکینز و مارسیک، 1996 : 6).
3. 5. توانمند سازی کارکنان : یک فرایند سازمانی در جهت انتقال دانش به افراد و ایجاد یک بینش جمعی است .
3. 6. ارتباط سیستمی با محیط : بر تفکر و عملکرد های جهانی برای مرتبط ساختن سازمان با محیط داخلی و خارجی آن اشاره دارد.
3. 7. استقرار سیستم هایی به منظور یادگیری : بیانگر تلاش های سازمان در جهت راه اندازی سیستم های موثر در کسب و تسهیم یادگیری است.
3. 8. ایجاد رهبری راهبردی : معیاری است برای رهبران به منظور ایجاد تغییر و حرکت سازمان در مسیرها و یا بازارهای جدید .
3. 9. عملکرد دانشی : رشد کیفی و کمی محصولات و خدمات ناشی از یاد گیری و دانش است که در واقع شاخص تعیین کننده رشد فکری می باشد.
3. 10. عملکرد مالی : بیانگر سلامت مالی و منابع و امکان رشد و توسعه می باشد .

### 4. مروری بر ادبیات موضوع

#### 1. یادگیری سازمانی :

در تعاریف یادگیری سازمانی، تغییر رفتار به عنوان اساسی ترین رکن یادگیری قلمداد می شود. در حوزه سازمانی ، یادگیری سازمانی را می توان بصورت فرآیند کسب دانش و بهبود عملکرد سازمان در طول زمان و افزایش قابلیت فردی و یا سازمانی تعبیر کرد که به عملکرد موثر می انجامد.

#### 2. سازمان یادگیرنده :

سازمان یادگیرنده را می توان سازمان دانش آفرین نامید . سازمانی که در آن خلق دانش و آگاهی های جدید و ابداعات و ابتکارات ، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست ، بلکه رکنی اساسی و نوعی رفتار همگانی است . روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند .

آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای یادگیرندگی سازمان، کافی نیست، بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکرد هایش به کار گرفته و بهبود و اصلاح فعالیت هایش را به کمک آن ها میسر سازد.

#### 3.4. یادگیری سازمانی در قیاس با سازمان یادگیرنده :

یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان یک کل است .

یادگیری سازمانی به فعالیت های و فرآیندهای خاصی و به چگونگی وقوع یادگیری و فرآیند های ساخت و بهره گیری از دانش در داخل سازمان اشاره می کند، درحالیکه سازمان یادگیرنده اصول و ویژگی های سازمان را مورد بررسی قرار داده و خود نوع خاصی از سازمان است .

سازمان یادگیرنده فراتر از سازمانی است که در آن فقط یادگیری سازمانی اتفاق می افتد. یادگیری سازمانی بخشی از سازمان یادگیرنده است.

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده می توانند و باید در کنار یکدیگر ایجاد شوند. در این راستا وجود حلقه های یادگیری عمیق و توجه به زمان بر بودن شکل گیری سازمان یادگیرنده ضروری است (کارلیک، 2005: 383).

#### 5. چارچوب نظری تحقیق

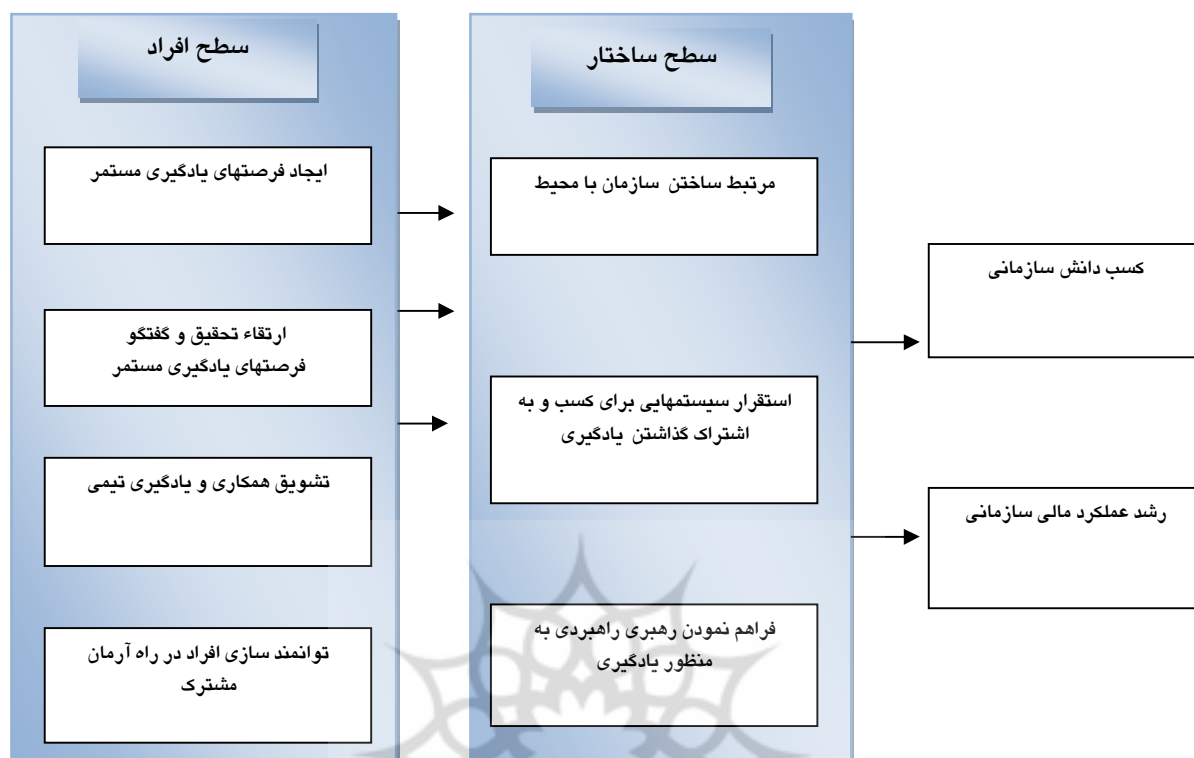
چارچوب سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک به عنوان مبنای نظری مطالعه حاضر به کار می رود .

واتکینز و مارسیک یک الگوی منسجم از سازمان یادگیرنده ارائه می دهند .

بر اساس مدل آنها، یادگیری مستمر در سطح سیستمی - به منظور خلق و مدیریت خروجی های دانشی - منجر به بهبود در عملکرد سازمانی و در نهایت ارزش آن می شود که از طریق دارایی های مالی و سرمایه فکری غیر مالی اندازه گیری می شود یادگیری به ایجاد و مدیریت دانشی که سرمایه فکری را می سازد، کمک می کند .

آنها دو جزء اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار را با هم تلفیق می کند و همچنین در برگیرنده هفت بعد متفاوت اما مربوط و وابسته از یک سازمان یادگیرنده در سطح فردی، تیمی و سازمانی است .

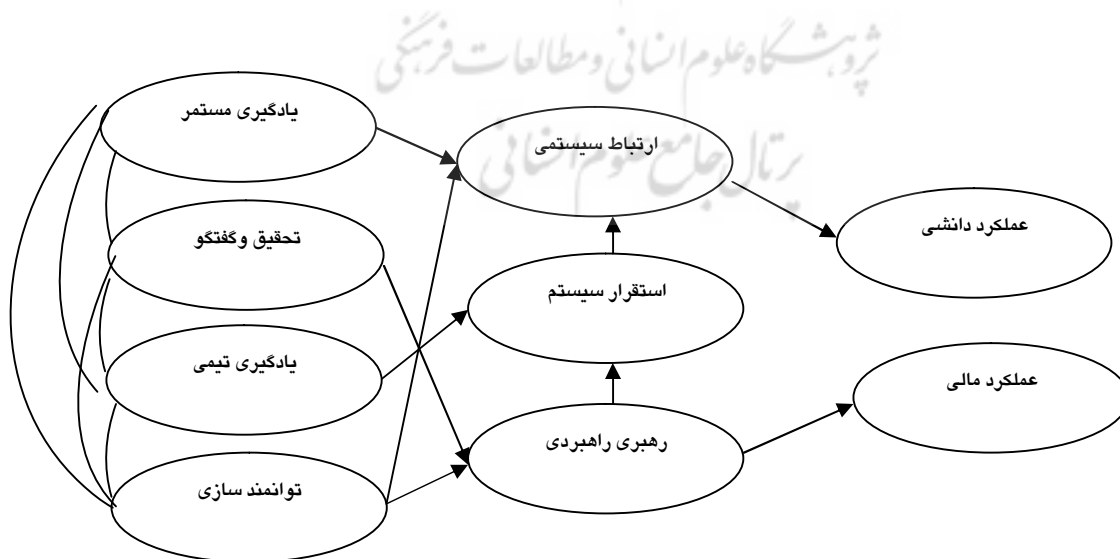
چارچوب ایجاد شده توسط واتکینز و مارسیک جزء معدود چارچوب هایی است که تمامی سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) و بخش های سیستمی را پوشش می دهد.



شکل (1): مولفه های سازمان یادگیرنده و خروجی های عملکرد

منبع : Yang , Watkins , Marsick , "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", 2004, p41

### 6. مدل تحقیق



شکل (2): مدل نظری تحقیق

منبع : Yang , Watkins , Marsick , "The Construct of Learning Organization : Dimensions , Measurement and Validation", ۲۰۰۴ , p ۴۱



### 7. سؤال اصلی تحقیق

آیا بین مؤلفه های یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (عملکرد دانشی و عملکرد مالی) شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، رابطه معنا داری وجود دارد؟

### 8. متغیرهای تحقیق

تحقیق حاضر جمعا دارای 9 متغیر به شرح زیر می باشند:

متغیرهای مستقل: یادگیری مستمر، تحقیق و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمند سازی

متغیرهای میانجی: استقرار سیستم یادگیری، ارتباط سیستمی، ایجاد رهبری راهبردی

متغیرهای وابسته: عملکرد دانشی، عملکرد مالی

### 9. جامعه آماری، روش نمونه گیری و حجم نمونه

جامعه آماری این پژوهش، مجموعه ای از شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می باشد که مباحث یادگیری سازمانی در آنها مورد توجه و اقدام بوده است و براساس اطلاعات جمع آوری شده از بورس در سال 1389، تعداد 127 شرکت تعیین گردید.

در این تحقیق از روش نمونه گیری تصادفی ساده بهره جسته ایم و حجم جامعه نمونه از طریق فرمول مربوط، تعداد 82 شرکت تعیین گردید.

از 82 شرکت نمونه، 58 شرکت پرسشنامه های خود را به طور کامل تکمیل و تحویل نمودند از این رو نرخ بازگشت پرسشنامه 71% می باشد.

هدف این پژوهش، سنجش رابطه مؤلفه های یادگیری سازمانی با مؤلفه های عملکرد سازمانی می باشد.

### 10. روش های تجزیه و تحلیل داده ها (آمار استنباطی)

- 1) آزمون t تک نمونه ای (تعیین وضعیت متغیرها در جامعه نمونه)
- 2) آزمون همبستگی پیرسون (تعیین شدت و نوع همبستگی دو به دو بین متغیرها)
- 3) تحلیل عاملی تاییدی (تعیین میزان اثر متغیرها بر یکدیگر و معنادار بودن یا نبودن)

### 11. آزمون t تک نمونه ای

به منظور بررسی وضعیت متغیرها در جامعه نمونه، از آزمون t استفاده گردید. با توجه به طیف لیکرت پنج تایی، اعداد زیر 3 نشان دهنده نامناسب بودن متغیر و اعداد بالای 3 نشان دهنده مناسب بودن متغیر می باشد. ضمنا عدد 3 به عنوان وسط طیف (ا نرمال) و وضعیت متوسط متغیر، انتخاب شده است.

$$H_0 : m < 3$$

فرض صفر: وضعیت متغیر مربوطه در جامعه نمونه مناسب نمی باشد.

$$H_1 : m \geq 3$$

فرض مقابل صفر: وضعیت متغیر مربوطه در جامعه نمونه مناسب می باشد.



جدول (1) : نتایج از مون t تک نمونه ای

متغیرها	N	Mean	Std.Deviation	وضعیت
یادگیری مستمر	58	3,5431	.75964	بسیارمناسب
تحقیق و گفتگو	58	3,2974	.66467	بسیارمناسب
یادگیری تیمی	58	2,9784	.75551	در حد متوسط
توانمندسازی	58	2,7543	.76015	نامناسب
استقرار سیستم	58	2,7241	.82632	نامناسب
ارتباط سیستم	58	2,7845	.74553	نامناسب
ایجاد رهبری	58	3,0379	.80564	در حد متوسط
عملکرد دانشی	58	3,4483	.68839	بسیارمناسب
عملکرد مالی	58	2,9655	.76901	در حد متوسط

## 12. آزمون همبستگی پیرسون

ضریب همبستگی برای هر دو زوج از متغیرهای تحقیق بدست خواهد آمد .

فرض صفر : همبستگی بین دو متغیر معنادار نمی باشد :

$$H_0 : -0.25 < r < +0.25$$

فرض مقابل صفر : همبستگی بین دو متغیر معنادار می باشد :

$$H_1 : -1 \leq r \leq -0.25 \vee +0.25 \leq r \leq +1$$

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



جدول (2): نتایج آزمون همبستگی پیرسون

همبستگی بین متغیرها بصورت دو به دو	یادگیری مستمر	تحقیق و گفتگو	یادگیری تیمی	توانمندسازی	استقرار سیستم	ارتباط سیستمی	رهبری راهبردی	عملکرد دانشی	عملکرد مالی
یادگیری مستمر	معنادار ۰.۶۳۰	معنادار ۰.۶۷۰	معنادار ۰.۵۷۹	معنادار ۰.۵۵۷	معنادار ۰.۶۰۳	معنادار ۰.۶۷۱	معنادار ۰.۵۶۶	معنادار ۰.۲۶۸	
تحقیق و گفتگو	معنادار ۰.۵۴۱	معنادار ۰.۵۰۵	معنادار ۰.۳۶۲	معنادار ۰.۴۷۷	معنادار ۰.۵۷۵	معنادار ۰.۳۹۱	غیر معنادار ۰.۱۶۹		
یادگیری تیمی	معنادار ۰.۶۷۲	معنادار ۰.۶۷۶	معنادار ۰.۶۳۰	معنادار ۰.۵۹۲	معنادار ۰.۵۹۰	معنادار ۰.۳۰۳			
توانمندسازی	معنادار ۰.۵۴۰	معنادار ۰.۶۷۱	معنادار ۰.۶۴۱	معنادار ۰.۴۲۹	معنادار ۰.۲۸۸				
استقرار سیستم	معنادار ۰.۷۱۸	معنادار ۰.۶۹۴	معنادار ۰.۴۱۷	معنادار ۰.۲۷۰					
ارتباط سیستمی	معنادار ۰.۷۰۲	معنادار ۰.۵۱۹	معنادار ۰.۴۴۶						
رهبری راهبردی	معنادار ۰.۳۵۵	غیر معنادار ۰.۳۴۶							
عملکرد دانشی		معنادار ۰.۵۶۴							
عملکرد مالی									

### 13. تحلیل عاملی تاییدی

با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی، اثرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مدل بر یکدیگر اندازه گیری شده و میزان تناسب مدل در حالت تخمین استاندارد و معنادار یا غیرمعنادار بودن روابط در حالت اعداد معناداری تعیین میگردد.

#### 1.13. در حالت تخمین استاندارد

اگر نسبت کای دو بر درجه آزادی مدل، کمتر از مقدار مجاز 3 و ریشه میانگین مربعات خطای تقریب، کمتر از مقدار مجاز 0/08 باشد، مدل از تناسب مطلوبی برخوردار خواهد بود.

فرض صفر: مدل از تناسب خوبی برخوردار نیست:

$$H_0 : \text{chi-square} / df \geq 3 \wedge RMSEA \geq 0.08$$

فرض مقابل صفر: مدل از تناسب خوبی برخوردار است:

$$H_1 : \text{chi-square} / df < 3 \wedge RMSEA < 0.08$$





2.13. در حالت اعداد معناداری

برای معنادار بودن یک رابطه در سطح اطمینان 95%، باید عدد معناداری آن از +2 بزرگتر یا از -2 کوچکتر باشد.

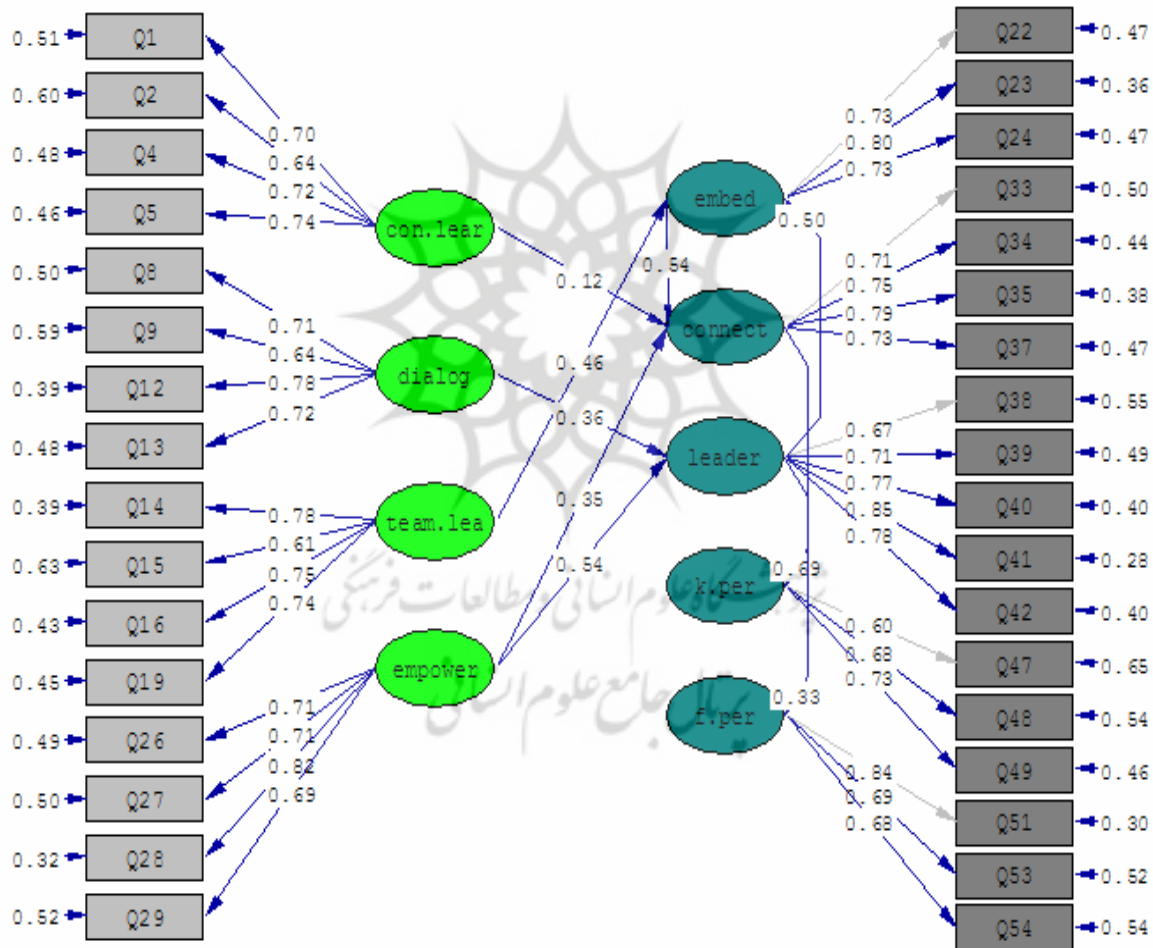
$$H_0 : -2 \leq r \leq +2$$

فرض صفر: متغیر X بر متغیر Y اثر معناداری ندارد

$$H_1 : r \leq -2 \vee r \geq +2$$

فرض مقابل صفر: متغیر X بر متغیر Y اثر معناداری دارد

1.2.13. مدل در حالت تخمین استاندارد

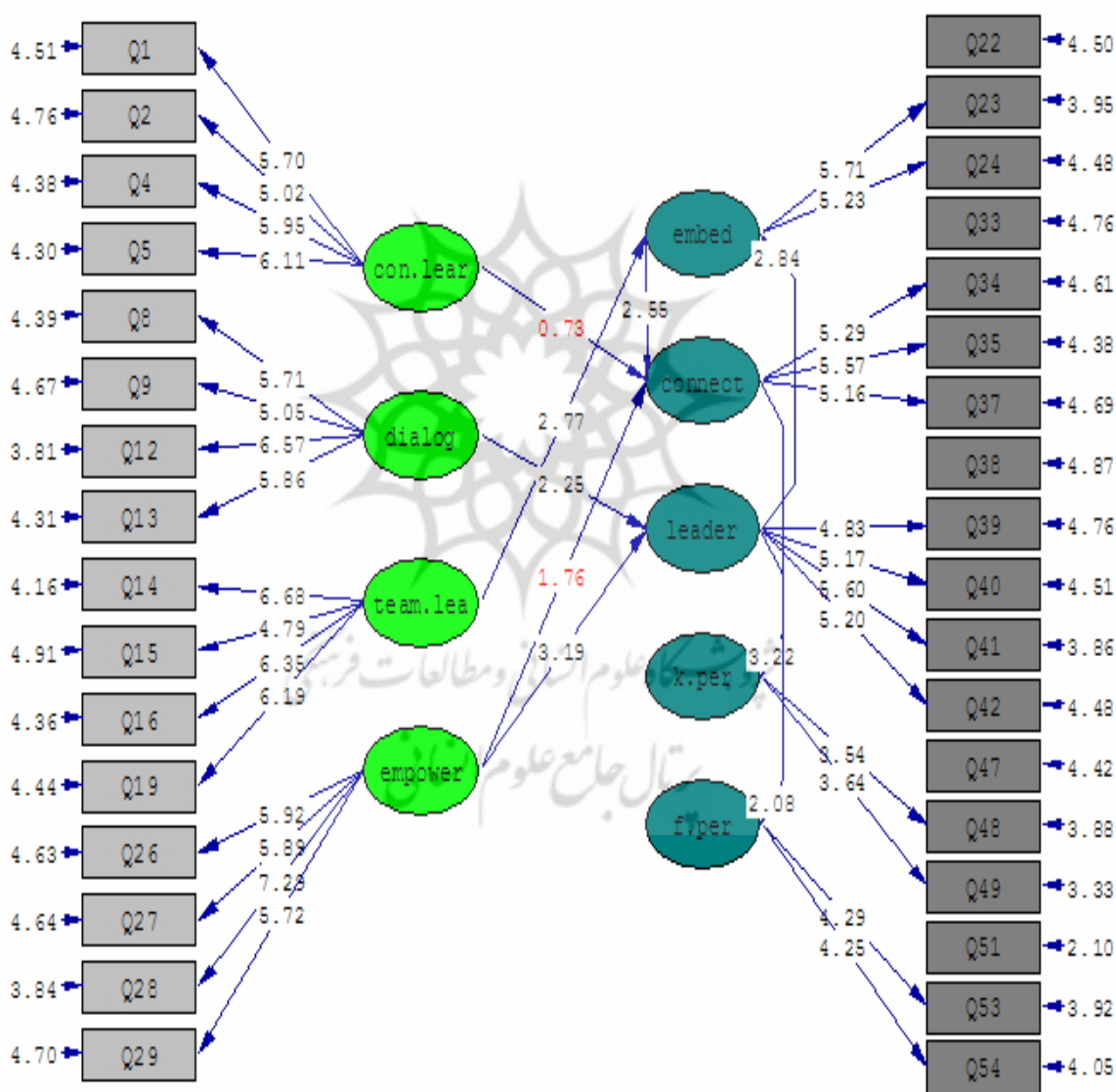


Chi-Square=695.76, df=512, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

شکل (3): حالت تخمین استاندارد مدل مفهومی

شاخص های تناسب مدل حاکی از تناسب مناسب مدل دارند به علت اینکه نسبت کای دو بر درجه آزادی (695 / 512) برابر با 1/35 و کمتر از مقدار مجاز 3 و مقدار ریشه میانگین مربعات خطای تقریب، برابر با 0/079 و کمتر از مقدار مجاز 0/08 می باشد .

2.2.13. مدل در حالت اعداد معناداری



Chi-Square=695.76, df=512, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

شکل (4) : حالت اعداد معناداری مدل مفهومی



بجز رابطه یادگیری مستمر با ارتباط سیستمی و توانمند سازی با ارتباط سیستمی ، بقیه روابط معنادار میباشند زیرا عدد معناداری آنها بزرگتر از 2 می باشد .

### 13. 3. اثرات کل (مستقیم + غیر مستقیم) متغیرهای برونزا بر روی درونزا

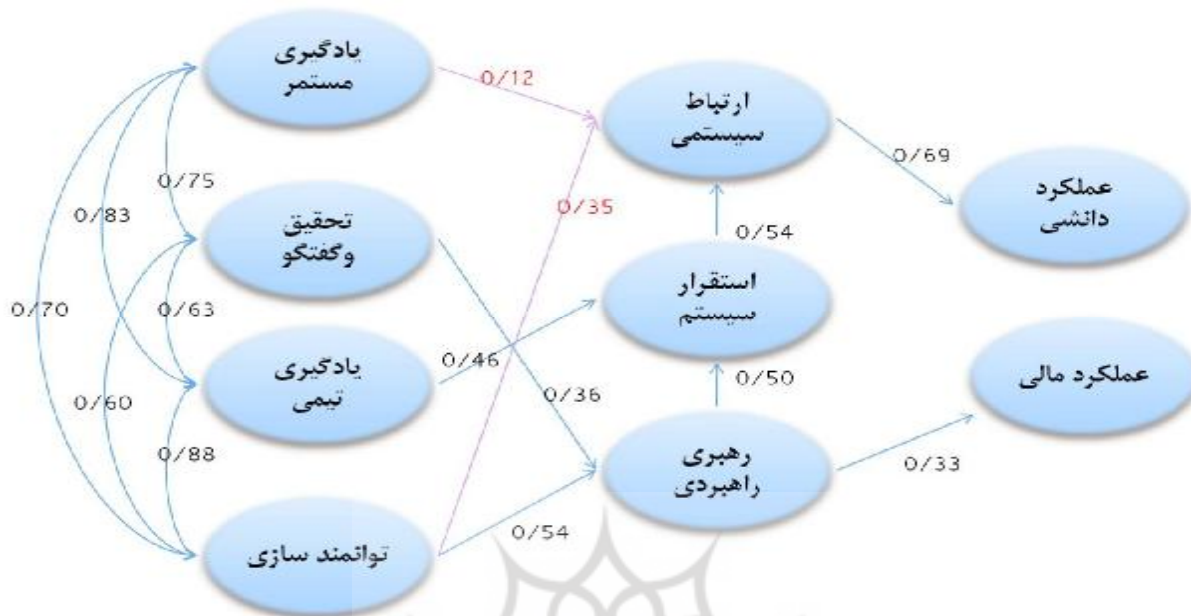
جدول (3) : اثرات کل (مستقیم + غیر مستقیم) متغیرهای برونزا بر روی درونزا

توانمندسازی	یادگیری تیمی	تحقیق و گفتگو	یادگیری مستمر	اثرات برونزا بر دورنزا
0,27 معنادار	0,46 معنادار	0,18 غیر معنادار	--	استقرار سیستم
0,49 معنادار	0,25 غیر معنادار	0,10 غیر معنادار	0,12 غیر معنادار	ارتباط سیستمی
0,54 معنادار	--	0,36 معنادار	--	رهبری راهبردی
0,24 غیر معنادار	0,17 غیر معنادار	0,07 غیر معنادار	0,08 غیر معنادار	عملکرد دانشی
0,18 غیر معنادار	--	0,12 غیر معنادار	--	عملکرد مالی

### 13. 4. اثرات کل (مستقیم + غیر مستقیم) متغیرهای درونزا بر سایر متغیرهای درونزا

جدول (4) : اثرات کل (مستقیم + غیر مستقیم) متغیرهای درونزا بر سایر متغیرهای درونزا

عملکرد مالی	عملکرد دانشی	رهبری راهبردی	ارتباط سیستمی	استقرار سیستم	اثرات درونزا بر دورنزا
--	--	0,50 معنادار	--	--	استقرار سیستم
--	--	0,27 معنادار	--	0,54 معنادار	ارتباط سیستمی
--	--	--	--	--	رهبری راهبردی
--	--	0,19 غیر معنادار	0,69 معنادار	0,37 معنادار	عملکرد دانشی
--	--	0,33 معنادار	--	--	عملکرد مالی



شکل (5) : بررسی روابط مدل با توجه نتایج آزمون ها

### توجه مهم

اثر مستقیم توانمندسازی بر ارتباط سیستمی 0/35 و غیرمعنادار بوده و اثر غیر مستقیم آن 0/15 و غیرمعنادار بوده است ولی اثر کل (مستقیم و غیر مستقیم) توانمندسازی بر ارتباط سیستمی حدودا 0/49 و معنادار می باشد .

### نتیجه گیری

کلیه متغیرهای مستقل مدل با یکدیگر دارای همبستگی معناداری بودند .

کلیه متغیرهای مستقل ، اثر غیر مستقیم بر عملکرد دانشی داشتند.

تحقیق و گفتگو و توانمند سازی اثر غیر مستقیم بر عملکرد مالی دارند.

رهبری راهبردی اثر مستقیم بر عملکرد مالی (0/33) دارد.

ارتباط سیستمی اثر مستقیم بر عملکرد دانشی (0/69) دارد.

استقرار سیستم و رهبری راهبردی، اثر غیر مستقیم بر عملکرد دانشی دارند.

فرضیه اصلی تحقیق به شرح : بین مولفه های یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی (عملکرد مالی و دانشی) ، در شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران رابطه معنی داری وجود دارد ، تایید گردید .

معادله ضرایب تاثیر مولفه های یادگیری بر عملکرد دانشی و عملکرد مالی :

$$k.per = (0/08 \text{ con.lea}) + (0/07 \text{ dialog}) + (0/17 \text{ team.lea}) + (0/24 \text{ empower}) + (0/37 \text{ embed}) + (0/69 \text{ connect}) + (0/19 \text{ lead})$$

$$f.per = (0/12 \text{ dialog}) + (0/18 \text{ empower}) + (0/33 \text{ lead})$$



## منابع

- اخوان ، پیمان (1385) ، سازمانهای یادگیرنده ضرورت عصر دانایی ، شماره 169 ، ماهنامه تدبیر ، تهران .
- الوانی ، سید مهدی (1378) ، نظریه های مدیریت ، سازمان های کامیاب امروز سازمان های یادگیرنده و دانش آفرین ، مجموعه سوم ، تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- پیرن ، مایکل (1381) سازمان های یادگیرنده در عمل (ترجمه ابوالفتح لامعی) ارومیه : موسسه فرهنگی انتشاراتی شاهد و ایثارگران ، دانشگاه علوم پزشکی ارومیه .
- تیزرو ، علی (1381) ، سازکارهای یادگیری در سازمان یادگیرنده ، شماره 30 ، مجله توسعه مدیریت ، تهران .
- رهنورد ، فرج ا... (1378) ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ، شماره 43 ، مجله مدیریت دولتی ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ، تهران .
- مارکوات ، مایکل (1385) ، ایجاد سازمان یادگیرنده : توسعه عناصر پنج گانه برای یادگیری سازمانی (ترجمه محمدرضا زالی) ، تهران : دانشگاه تهران ، مرکز کارآفرینی .
- نادری خورشیدی ، علیرضا (1381) ، طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو ، تهران : دانشگاه تهران ، پایان نامه دکتری مدیریت .
- Carol Gorelick (2005) , *Organizational Learning vs. the Learning Organization : a conversation with a practitioner* , pace University , Lubin School of Business , New York , USA , *The Learning Organization* , Vol 12 , No 4 , pp . 375-394.
- Marquardt, Michael (2002) , *Building the Learning Organization*, Davies-Black publishing.
- Senge , Peter M. (1990) , *The Leader's New work :Building Learning Organization* , Sloan Management Review , pp.724-749.
- Watkins , Karen E. & Marsick , Victoria J. (1996) , *In Action : Creating The Learning Organization* , Alexandria VA: American Society for traning and development.
- Watkins , Karen E. & Marsick , Victoria J. (1999) , *Faciliting Learning Organization : Making Learning Count* , England.
- Watkins , Karen E. & Marsick , Victoria J. (2003) , *Demonstrating the Value of an Organization's Learning culture : The Dimientions of Learning Organization Questioner* , *Advances in Developing Human Resource* ,pp. 132-151.
- Yang , Baiyin & Watkins Karen E. & Marsick Victoria J. (2004) , *The Construct of Learning Organization : Dimensions , Measurement , and Validation* , *Human Resource Development Quarterly* , vol. 15.



پی نوشت:

- <sup>۱</sup> - Learning Organization
- <sup>۲</sup> - Organizational Learning
- <sup>۳</sup> - Organizational Performance
- <sup>۴</sup> - Knowledge Performance
- <sup>۵</sup> - Financial Performance
- <sup>۶</sup> - Path Analysis
- <sup>۷</sup> - Structural Equation Modeling
- <sup>۸</sup> - Confirmatory Factor Analysis
- <sup>۹</sup> - Lisrel
- <sup>۱۰</sup> - TSE (Tehran Stock Exchange) Listed Companies
- <sup>۱۱</sup> - DLOQ: Dimensions of the learning organization questionnaire
- <sup>۱۲</sup> - Continuous Learning
- <sup>۱۳</sup> - Dialogue and Inquiry
- <sup>۱۴</sup> - Team Learning
- <sup>۱۵</sup> - Empowerment
- <sup>۱۶</sup> - Systematic Connections
- <sup>۱۷</sup> - Embedded Systems to Learning
- <sup>۱۸</sup> - Provide Strategic Leadership

