

## ارایه مدل یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

علی اصغر محمدپور<sup>۱</sup>، نگین جباری<sup>۲\*</sup>، محمد صالحی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران

۲- دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، واحد گرگان، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران،

۳- دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

### چکیده

این پژوهش با هدف ارایه مدل یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران انجام شد. پژوهش حاضر با هدف کاربردی و با رویکرد آمیخته با طرح اکتشافی انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۸ نفر از خبرگان علمی و با تجربه نیروی ناجا بودند که با روش نمونه گیری هدفمند و با در نظر گرفتن قانون اشباع انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل ۲۷۰ نفر از مدیران ناجا بودند و از روش تمام شماری استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش داده بنیاد استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی، جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای معنی داری رابطه بین متغیرها از آزمون t و برای آزمون کفایت نمونه از آزمون KMO، بارتلت و طراحی مدل با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام گردید. نتایج نشان داد که با توجه به معنی داری و مثبت بودن ضرایب با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان بیان نمود که تمام ابعاد بر مدیریت تعالی سازمانی و یادگیری تیمی اثر مثبت می‌گذارد. بیشترین مقدار t مربوط به بعدهای (ساز و کار سازمانی و متنوع سازی در منابع مالی و انسانی) و کمترین آن بعدهای (انطباق با سازمان و هوشمندسازی آموزش) است.

**واژه‌های کلیدی:** تعالی سازمانی، یادگیری تیمی، نظام مدیریتی، آموزش یگانی.

## مقدمه و بیان مساله

یکی از مسائل مهم سازمان‌های عصر حاضر سرعت تغییرات محیطی، رشد فزاینده دانش‌ها و مهارت‌های مدیریتی است. در چنین محیط‌هایی پویا، تداوم حیات سازمان‌ها در گرو انطباق آنها با تغییرات محیطی است. (داودی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۰). امروزه شاهد تغییر فضای کسب و کار سازمان‌های کشور از محیط حمایتی به رقابتی هستیم. مدل‌های تعالی سازمانی در این راستا با الگوبرداری از شرکت‌های موفق در دنیا توانسته‌اند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان‌ها در محیط رقابتی ارائه نمایند (ادب و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵). سازمانها به مثابه نظام‌های پویا با سایر نظام‌های اجتماعی در ارتباط‌اند و اثر تعاملی بر یکدیگر دارند. از یک سو، برای حفظ و بقا باید خود را با محیط سازگار نمایند و از سوی دیگر با عرضه خدمات و محصولات خود بر محیط تأثیر بگذارند. (ممینی، ۱۳۹۴: ۶۱) سازمان‌هایی که یادگیری مؤثرتری دارند، عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود داشته، بهتر می‌توانند محیط و تغییرات بازار را پیش‌بینی کنند و واکنش مناسبی در برابر آن‌ها نشان دهند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۱) در نظر محققان یادگیری تیمی همانند پلی است که با به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان اعضای تیم، به واسطه ایجاد مدل‌های ذهنی مشترک، دانش فردی را به دانش سازمانی انتقال می‌دهد که در حافظه سازمان ذخیره می‌شود و در دسترس همه افراد قرار می‌گیرد. (بهرامی، ۱۳۹۲: ۱۴۹) یادگیری تیمی به موضوع یادگیری جمعی پرداخته و موجب متحول کردن تیم‌ها گشته و به آنها می‌آموزاند که انرژی و توان خود را برای کسب اهداف مشترک بسیج کنند. (کریمی و همکاران، ۱۳۹۲) یادگیری تیمی نتایج متعددی را به ارمغان می‌آورد و این نتایج در سطوح متعددی رخ می‌دهند مطالعه یادگیری سازمانی به عنوان پیامد یادگیری تیمی نشان داد ارتباط مستقیم بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی مبهم بود و سازمان‌ها از طریق تجربیات تیم و به اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضا قادر هستند یاد بگیرند. از این رو یادگیری سازمانی از طریق تجمع یادگیری فردی و فرایند یادگیری یکپارچه در سطح تیم به دست می‌آید (داوری دولت آبادی و ملایی، ۱۳۹۶). افراد در یک تیم ارتباط نزدیکی با یکدیگر برقرار می‌کنند به این صورت که آن‌ها یک چشم‌انداز برای اهداف جمعی خود و یک برنامه به اشتراک می‌گذارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که یادگیری تیمی نقش کلیدی در توسعه یادگیری سازمانی ایفا سازمان یادگیرنده، می‌کند. حاصل یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده و جامعه یادگیرنده در کنار مفهوم یادگیری مادام‌العمر مثلی را به وجود می‌آورد که هدف آن تشریح اهمیت یادگیری مداوم برای بقا و توسعه در سطح فردی، سازمان و جامعه به عنوان یک کل می‌باشد. یادگیری مادام‌العمر در اصل فعالیتی اجتماعی است که در برگیرنده تعامل با دیگران می‌باشد و به افراد فرصت می‌دهد تا با شرکت فعال در تیم‌ها و اجتماعات یادگیری، دانش خود را به روز کنند (چان و لیم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). در آینده نزدیک فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از توانمندی‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان به بهترین شکل بهره‌برداری کند (بیک زاد و دیگران، ۱۳۸۹) به کارگیری الگوهای تعالی سازمانی می‌تواند به تشویق سازمان‌ها برای خودارزیابی و شناسایی و تبیین نگرش‌های مرتبط با نتایج عملکرد و نیز توجه به درون داده‌ها و فرایندها منجر شود (قربانی و نوری، ۱۳۸۳) یادگیری تیمی به یادگیری مادام‌العمر و تشکیل جوامع یادگیرنده کمک می‌کند. (ساده<sup>۲</sup> و

همکاران، ۲۰۱۰: ۵۶) با توجه به مطالب فوق سوال اصلی تحقیق که در پی پاسخگویی بدان هستیم عبارت است از مدل یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

## پژوهش های داخلی و خارجی

عنایتی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی الگوی اجرای برنامه درسی مجازی بر اساس رویکرد یادگیری مشارکتی در آموزش عالی پرداختند جامعه آماری شامل منابع مرتبط با هدف پژوهش بود که در مجموع از بین ۱۱۲ نفر ۴۹ نمونه به صورت هدفمند انتخاب شد. نتایج تحلیل نشان داد که مهم ترین مؤلفه های اثربخش؛ مؤلفه های مشارکت، مؤلفه های درون دادی، ارزشیابی، منطقی و زیرساخت ها بود.

راستگو (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف تبیین رابطه بین حاکمیت فرهنگ شبکه ای با یادگیری تیمی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۰۱ نفر از کارکنان شاغل در معاونت های آموزشی، تحقیقات و فناوری، دانشجویی و فرهنگی بود. نتایج تحقیق نشان داد که بین حاکمیت فرهنگ شبکه ای و تمامی ابعاد یادگیری تیمی (بهبود مستمر، بهبود ارتباطات، یادگیری مشترک و رهبری استراتژیک) رابطه معناداری وجود دارد.

صادقی و همکاران (۱۳۹۶) به بررسی آسیب شناسی کار تیمی در تعاونی های کشاورزی شهرستان همدان، پرداختند پژوهش از لحاظ هدف، جامعه آماری، کلیه اعضای تعاونی های کشاورزی شهرستان همدان بوده است. یافته ها نشان داد که موانع فردی، موانع سازمانی و موانع کاری، به ترتیب مهم ترین ابعاد بیانگر موانع کار تیمی در تعاونی های کشاورزی شهرستان همدان بودند.

داوری دولت آبادی و ملایی (۱۳۹۶) در مقاله ای با عنوان یادگیری تیمی اعضای هیأت علمی؛ به مطالعه فعالیت های یادگیری تیمی اعضای هیأت علمی رشته فناوری اطلاعات سلامت در دانشگاه های علوم پزشکی کل کشور پرداخته اند. یافته های تحقیق بیانگر این بود که میزان فعالیت های یادگیری تیمی در میان اعضای هیأت علمی گروه فناوری اطلاعات سلامت در دانشگاه های علوم پزشکی کشور دارای تفاوت معنی داری می باشد. و نیز میانگین رتبه زنان در بسیاری از گویه های فعالیت های تیمی بیشتر از میانگین رتبه های مردان بود. همچنین تجزیه و تحلیل یافته ها نشان داد فعالیت های یادگیری درونی در سطح متوسط قرار دارند و سطح فعالیت های یادگیری بیرونی پایین تر از سطح فعالیت های یادگیری درونی است.

حسینی (۱۳۹۴) پژوهشی با هدف بررسی پیامدهای اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه انجام داده است. این پژوهش از نوع کیفی می باشد و شرکت کنندگان در این پژوهش ۲۲ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی در استان البرز می باشند. نتایج مؤید این است که برنامه تعالی مدیریت مدرسه، موجب ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی و مدیریت مدارس شده است.

پور صادق (۱۳۹۲) در تحقیقی به بررسی موانع انجام کار تیمی در مورد تیم های موجود در شرکت های تعاونی می پردازد. بر اساس تحلیل داده ها، مهم ترین موانع انجام کار تیمی به ترتیب شامل زمینه و بافت تیم، مهارت های مدیریتی تغییر تیم، ترکیب و ساختار تیم و مشکلات موجود در شایستگی ها و قابلیت های تیمی می باشند.

هادی زاده مقدم و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله ای با هدف تبیین عوامل موثر بر اثربخشی تیم‌های کاری در سطح واحد انجام داده اند. جامعه آماری این پژوهش، شامل کارکنان شرکت مدیریت منابع آب و نیروی ایران بوده، یافته های پژوهش نشان می‌دهد، بهبود اثربخشی تیم‌های کاری، مستلزم توجه به مولفه‌های استقلال عمل، وابستگی درون تیمی، طراحی شغل، ویژگیهای ساختاری تیم، انسجام تیمی و فرایندهای درون تیمی است.

آگاروال و اجیراکار (۲۰۱۶) طی پژوهشی به بررسی تاثیر کار تیمی بر بهره‌وری سازمانی پرداختند. این پژوهشگران سه ویژگی مهم برای کار تیمی شامل همدلی و انسجام، اعتماد، وجود نظام صحیح اریابی و پاداش را مطرح کرده و دریافتند که این ویژگیها تاثیر معناداری بر عملکرد کارکنان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی دارند.

چالمرز (۲۰۰۹) نشان می‌دهد عوامل سازمانی و استراتژی‌های فراشناختی به گروهها در توسعه و شکل دادن یک درک مشترک و به منظور بازتاب دادن و بهبود حل مساله گروهی شان کمک می‌کند.

مک کارتی و گارانان (۲۰۰۸) پیشنهاد می‌کنند که فرایندهای فراشناختی تیم میتواند درک یک تیم را از زمینه آن ارتقا دهد. دستیابی به توان واکنشی مستلزم شرکت فعال در تفکر فراشناختی است و این دو عملکرد را شکوفا می‌کنند.

ریچاردسون<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) به بررسی یادگیری دوگانه: یک نیروی قدرتمند برای تعالی سازمانی در ایالت آمریکا پرداخته یادگیری دو گانه برای بسیاری از فرآیندهای سازمانی ساخته شده است و هدف فرآیند یاد گرفته شده مدیریت پروژه است. این تیم برای بازبینی فرآیندهای کاری خود در آخرین چرخه و برای سرعت عمل از یادگیری دوگانه استفاده کرده است تا در سازمان به کیفیت بالا دست پیدا کنند.

مالیک و همکارانش (۲۰۱۲) نیز معتقدند که توانمندی‌های مدیریت کیفیت فراگیر همانند تعهد به سرمایه گذاری در تسهیم اطلاعات و کیفیت، تمرکز بر بهبود مستمر و کار تیمی در توسعه توانمندی‌های یادگیری سازمانی مانند تعهد برای یادگیری، توسعه چشم انداز مشترک و نشان دادن تفکر باز مهم است و حرکت به سمت تعالی سازمانی با ایجاد یادگیری در سازمان رخ خواهد داد.

اورتگا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نشان دادند که رفتارهای یادگیری تیمی به طور مثبت و معنی‌داری با اثربخشی تیم و باورهای تیم به طور مثبت و معنی‌داری با یادگیری تیمی رابطه دارند. نتیجه‌ها تایید کننده اثر میانی رفتارهای یادگیری تیمی بر رابطه بین باورها در زمینه‌های بین-فردی و اثربخشی تیم بود.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی، به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. (چاوشی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۰) یادگیری تیمی تغییر در مجموعه رفتارهای بالقوه ای است که در طول زمان در تعاملات گروهی رخ می‌دهد. در واقع، زمانی می‌توان ادعا کرد که تیم‌ها از تعاملات گذشته یادگیری داشته‌اند که بتوانند اهداف و موقعیت فعلی خود را ارزیابی کرده و راه حلی برای مسائلی که در حال رخ دادن است، پیدا کنند. در واقع یادگیری تیمی مفهومی است که در تمام تیم‌ها رخ می‌دهد و فرآیند تغییری است که فعالیت‌های گوناگونی مانند

ارتباطات، زیر سوال بردن پیش فرضها، و کسب، تسهیم و ترکیب دانش بین اعضا را شامل می شود، یادگیری تیمی به معنی یادگیری از اشتباهات و بهبود دانش و مهارتها و ایجاد راه حل های جدید برای حل مسائل است، به گونه ای که در نتیجه این یادگیری، شیوه های کاری اصلاح شده و عملکرد بهبود یابد. (اسچپرز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳) از آنجا که سازمانها روز به روز تیم محورتر می شوند و از تیم به عنوان واحد اصلی بهره می گیرند، از این رو، تیم های اثر بخش عامل حیاتی برای بسیاری از سازمانهای موفق (به ویژه سازمانهایی که در محیط پویا فعالیت می کند) محسوب می شود (ندیمی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۴). علاوه بر این بسیاری از کارکنان در سازمانهای کنونی در بستر وظایف شناختی و فکری انجام می دهند و یادگیری تیم محور به چالشی برای محققان مدیریت تبدیل شده است. (واشید و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۷) نتایج چندین مطالعه نشان می دهد که در اجرای مدل تعالی سازمانی، اگر سازمانها جهت گیری، مناسب اطلاعاتی داشته باشند، فرصتهای بهبود و تعالی به وجود خواهد آمد (الیاتیم و همکاران، ۲۰۱۷). اجرای مدل تعالی سازمانی، نیازمند کنترل و نظارت دقیق است. از طرف دیگر، این مدل باید ارزش های مرتبط با استفاده از اطلاعات را به عنوان فرهنگ نهادینه کند (زاراگا رادیگوئز، ۲۰۱۷). لذا با توجه به اهمیت موضوع هدف اصلی تحقیق ارایه مدل یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران می باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه موردی است و نتایج آن به صورت پیشنهادها برای سازمان ناجا مورد مطالعه قابل اجرا و به کارگیری خواهد بود، یک تحقیق کاربردی است. برای کشف عوامل مؤثر بر یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در سازمان نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران از استراتژی یا روش نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شده است. از بعد کیفی ابتدا محقق با صاحب نظران در حوزه مدیریت آموزشی مصاحبه های نیمه ساختارمند انجام داده و عوامل مؤثر بر یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی را جویا شده است. سپس پرسشنامه ای حاصل از این مصاحبه را در اختیار مدیران قرار گرفت، یعنی این بعد از پژوهش در زمره پژوهشهای کمی است. از نظر تکنیک تحلیلی نیز در بعد کیفی مطالعه زمینه ای بوده و در بعد کمی همبستگی - مدل معادلات ساختاری است.

### الف) شرایط علی ایجاد یادگیری تیمی در سازمان نیروی انتظامی (ناجا)

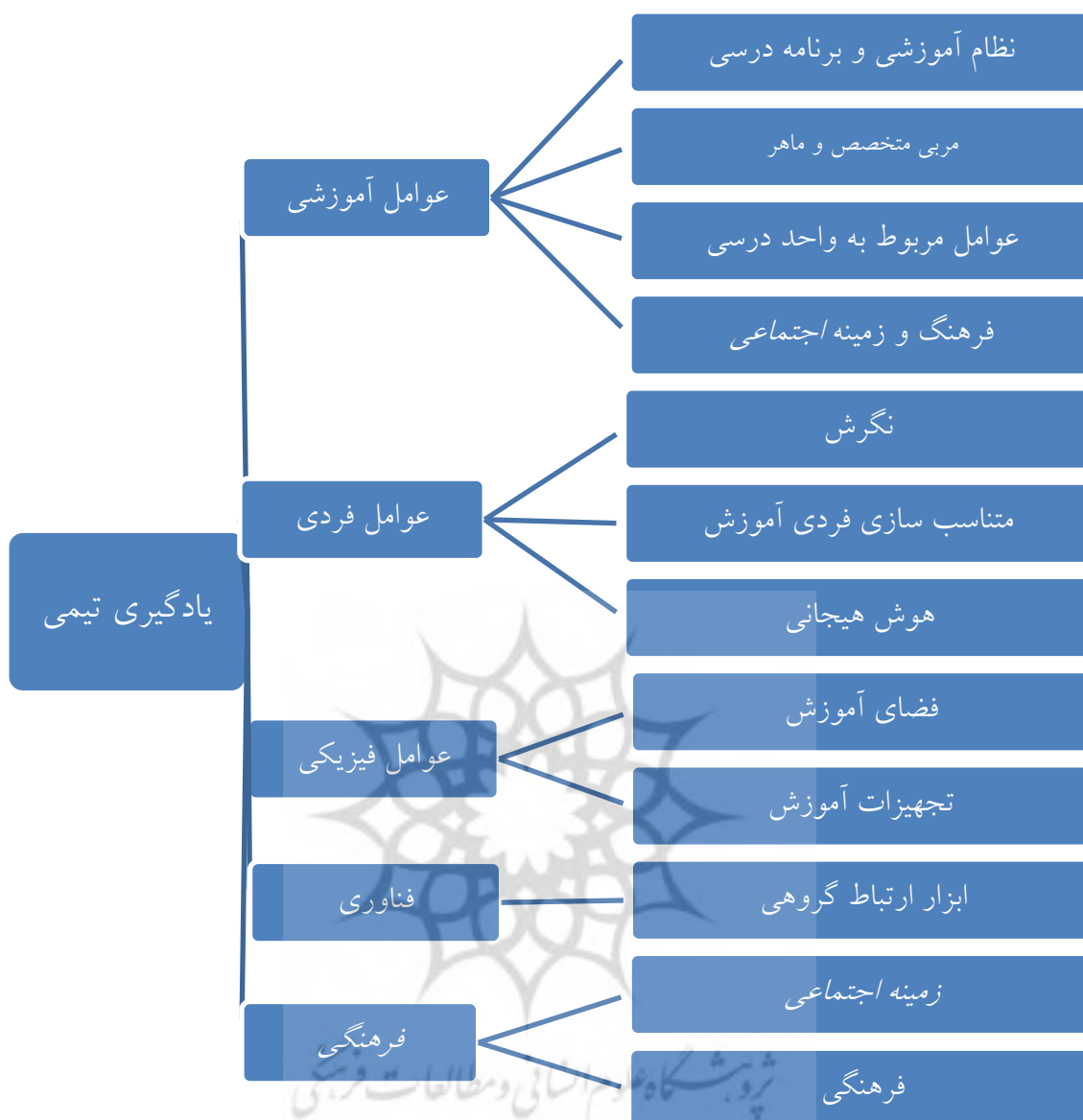
نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شوندگان به سوالاتی مانند اینکه تلقی شما از تعالی سازمانی و مولفه های مؤثر بر آن، حاکی از وجود ۲ مقوله اصلی و ۹ مقوله فرعی شامل معیارهای رهبری، معیار خط مشی و استراتژی، معیار منابع انسانی، معیار سایر منابع و شراکت ها، معیار فرایند، معیار نتایج مشتریان، معیار نتایج کارکنان، معیار نتایج جامعه، معیار نتایج عملکرد، برای ایجاد تعالی سازمانی مورد مطالعه است.



نمودار (۱) مفاهیم تعالی سازمان

### شرایط زمینه ای یادگیری تیمی در سازمان نیروی انتظامی ناجا

در این تحقیق شش مقوله عوامل آموزشی، فرهنگ و زمینه اجتماعی، عوامل فردی، عوامل فیزیکی، فناوری به عنوان وضعیت محیطی تاثیرگذار بر راهبردها به شرح ذیل تشخیص داده شده است.



نمودار (۲) مفاهیم یادگیری تیمی

### ۱- ابعاد و مولفه های یادگیری تیمی در ناجا چیست؟

برای تشخیص کفایت و شرایط لازم داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، از آزمون‌های تناسب کایزر-مایر-الکین<sup>۱</sup> و بارتلت<sup>۲</sup> استفاده شد. آماره KMO شاخص کفایت متغیرهاست و مقدار بالاتر از ۰/۷ برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است. آزمون Bartlett نیز برای تشخیص مناسب بودن داده‌ها است و برای این که یک مدل تحلیل عاملی مفید و دارای معنا باشد، لازم است که متغیرهای آن همبسته باشند.

1- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy  
2- Bartlett's Test

## جدول ۱ مقادیر آزمون‌های KMO و بارتلت برای بررسی مناسبت داده‌های یادگیری تیمی

۰/۸۵۹	ضریب کفایت نمونه گیری کی. ام. او	
۴۲۵۹/۶۸۴	کای. اسکور	آزمون کرویت بارتلت
۱۲۲۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

برای داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌های یادگیری تیمی بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی روی ۵۰ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات این عوامل را نشان می‌دهد. همانطور که در جدول قابل مشاهده است، اشتراکات تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰.۵ بود و هیچ گویه‌ای به دلیل مقادیر اشتراکی نامناسب حذف نشد.

## جدول ۲ اشتراکات شاخص‌های یادگیری تیمی

اشتراکات اولیه	اشتراکات استخراجی	شاخص‌ها
۱.۰۰۰	۰.۶۵۷	۱. تغییر در ساختار آموزشی سازمان ناجا
۱.۰۰۰	۰.۷۱۷	۲. علمی کردن فرایند ارزیابی
۱.۰۰۰	۰.۶۸۷	۳. مرتبط نمودن آموزش و مهارت
۱.۰۰۰	۰.۶۹۲	۴. بازنگری در فرایند و ماهیت آموزش
۱.۰۰۰	۰.۶۷۸	۵. بازخورد گیری از آموزش‌های سازمانی
۱.۰۰۰	۰.۷۵۹	۶. علمی کردن برنامه ریزی درسی و آموزشی
۱.۰۰۰	۰.۶۲۸	۷. راهبرد سازی برای یادگیری و آموزش
۱.۰۰۰	۰.۶۹۱	۸. آسیب شناسی وضعیت موجود در سازمان
۱.۰۰۰	۰.۷۲۲	۹. جدا سازی تربیت جسمی و آموزش سازمانی
۱.۰۰۰	۰.۶۶۳	۱۰. بومی سازی آموزش
۱.۰۰۰	۰.۷۸۷	۱۱. غیر متمرکز سازی تصمیمات آموزشی
۱.۰۰۰	۰.۶۳۸	۱۲. ارتقاء وضعیت منابع مادی و مالی
۱.۰۰۰	۰.۶۵۱	۱۳. تعیین زمان ثابت برای امر آموزش
۱.۰۰۰	۰.۶۸۹	۱۴. توجه به مدیریت دانش (تبدیل تجربه دانش و دانش به تجربه)
۱.۰۰۰	۰.۶۸۹	۱۵. نیازمندی سازی اساتید به آموختن و باز آموزی علوم و فنون
۱.۰۰۰	۰.۶۲۶	۱۶. تنوع در انتخاب اساتید
۱.۰۰۰	۰.۵۷۲	۱۷. بکارگیری مدیران اجرایی در امر آموزش و یادگیری
۱.۰۰۰	۰.۶۶۵	۱۸. کاهش کمی و بهینه سازی کیفی
۱.۰۰۰	۰.۶۵۹	۱۹. نزدیک سازی تعداد نفرات تحت تعلیم به نرم کلاس‌های کارگاهی
۱.۰۰۰	۰.۷۳۶	۲۰. برگزاری کارگاه روش‌ها و فنون تدریس
۱.۰۰۰	۰.۶۳۱	۲۱. کاربردی نمودن ماهیت دروس



۰.۵۹۳	۱.۰۰۰	۲۲. تقویت منابع علمی چاپی در سازمان
۰.۶۵۶	۱.۰۰۰	۲۳. پرورش مدیران علمی برای امر آموزش
۰.۶۲۹	۱.۰۰۰	۲۴. تغییر در فرهنگ حاکم آموزشی سازمان
۰.۵۴۵	۱.۰۰۰	۲۵. نهادینه سازی آموزش چهره به چهره
۰.۷۰۸	۱.۰۰۰	۲۶. جداسازی محیط شغلی و آموزشی
۰.۶۵۱	۱.۰۰۰	۲۷. ترویج کتاب خوانی
۰.۶۳۱	۱.۰۰۰	۲۸. نهادینه سازی پژوهش در سازمان
۰.۵۷۱	۱.۰۰۰	۲۹. ارتقاء وضعیت تعاملات آموزش با نهادهای آموزش برون سازمانی
۰.۶۷۷	۱.۰۰۰	۳۰. تعامل با رده های هم دست (سپاه، بسیج و ارتش) در حوزه یادگیری
۰.۶۸۷	۱.۰۰۰	۳۱. تغییر نگرش در مسئولین
۰.۷۰۴	۱.۰۰۰	۳۲. ایجاد و پایدار نمودن انگیزش
۰.۷۵۶	۱.۰۰۰	۳۳. نیاز مندی سازی افراد به آموزش و یادگیری
۰.۵۸۱	۱.۰۰۰	۳۴. بکارگیری مشوق های مادی و معنوی
۰.۶۴۰	۱.۰۰۰	۳۵. گذر از طیف بندی به سطح بندی در سازمان
۰.۵۸۳	۱.۰۰۰	۳۶. متناسب سازی ساعات کلاس با توان فکری و جسمی کارکنان
۰.۵۷۳	۱.۰۰۰	۳۷. تقویت هوش هیجانی
۰.۷۳۵	۱.۰۰۰	۳۸. خوشایند سازی فضای آموزشی
۰.۶۸۶	۱.۰۰۰	۳۹. غیر پادگانی نمودن محیط های آموزشی
۰.۷۱۱	۱.۰۰۰	۴۰. استفاده از فضای سایر سازمان ها در امر آموزش
۰.۶۱۳	۱.۰۰۰	۴۱. قرابت سازی محیط کلاس آموزش با نوع یادگیری
۰.۶۹۴	۱.۰۰۰	۴۲. کارگاهی و عینی سازی آموزش
۰.۷۰۲	۱.۰۰۰	۴۳. استفاده از تجهیزات سایر سازمان ها در امر آموزش
۰.۶۹۴	۱.۰۰۰	۴۴. بهبود امکانات آموزشی (میز و صندلی و ..)
۰.۷۲۰	۱.۰۰۰	۴۵. هوشمند سازی آموزش و یادگیری
۰.۶۷۸	۱.۰۰۰	۴۶. ارائه منابع آموزشی مجازی
۰.۶۲۱	۱.۰۰۰	۴۷. اولویت بندی مهارت ها در فضای اطلاعاتی
۰.۶۹۲	۱.۰۰۰	۴۸. دسترسی انعطاف پذیر به محتوا و منابع یادگیری با فناوری های اطلاعاتی
۰.۶۵۰	۱.۰۰۰	۴۹. فراهم آوردن زیرساختارها
۰.۶۲۳	۱.۰۰۰	۵۰. مجازی سازی آموزش

**جدول ۳ ابعاد موثر شناسایی شده در یادگیری تیمی و سئوالات مرتبط با هر بعد**

شماره عامل	عنوان انتخابی	شماره سئوالات مرتبط با عامل
۱	مهارت آموزی (L1)	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۲۰، ۲۱، ۲۹
۲	تقویت منابع علمی (L2)	۱، ۲، ۸، ۱۱، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹، ۳۰
۳	عینی سازی آموزش (L3)	۱، ۴۱، ۴۳، ۴۴، ۴۵، ۴۶، ۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰
۴	عوامل شخصیتی (L4)	۳۱، ۳۲، ۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷
۵	پرورش مدیران علمی (L5)	۶، ۸، ۱۲، ۲۳، ۲۴، ۳۲، ۳۳
۶	خوشایندسازی فضای آموزشی (L6)	۱۵، ۲۳، ۳۸، ۳۹، ۵۰
۷	راهبردسازی برای یادگیری (L7)	۲، ۳، ۴، ۷، ۴۲
۸	مشوق های مادی و معنوی (L8)	۳۴، ۴۰
۹	تعامل با سازمان ها (L9)	۱۸، ۲۳، ۲۹، ۳۵، ۳۷، ۳۸، ۴۲
۱۰	متنوع سازی در منابع مالی و انسانی (L10)	۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۷
۱۱	هوشمندسازی آموزش (L11)	۱۲، ۳۹، ۴۵
۱۲	فراهم آوردن زیرساختها (L12)	۳۲، ۳۹، ۴۵، ۴۹
۱۳	تعامل با رده های هم دست (L13)	۵، ۱۷، ۲۰، ۳۰
۱۴	عوامل فیزیکی (L14)	۳۸، ۳۹، ۴۳
۱۵	اشتراک گذاری دانش (L15)	۱۴، ۳۰
۱۶	تغییر نگرش مدیران (L16)	۳۱، ۴۳
۱۷	نیازمندی سازی نیروها به آموزش و یادگیری (L17)	۶، ۱۵، ۳۳

**۲- ابعاد و مولفه های مدیریت تعالی در ناجا کدامند؟**

جهت بررسی و پاسخ گویی به این سؤال ابتدا کیفیت نمونه و همپسته بودن آنها با آزمون KMO و بارتلت بررسی شد و سپس از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مؤلفه ها و تحلیل عاملی تاییدی برای معنی داری رابطه ی بین متغیرها استفاده شد.

**جدول ۴ مقادیر آزمون های کای، اسکور و بارتلت برای بررسی مناسبت داده های مدیریت تعالی**

ضریب کیفیت نمونه گیری کی. ام. او ۰/۷۶۰		
آزمون کرویت بارتلت	کای. اسکور	۴۳۲۹/۴۶۴
	درجه آزادی	۱۷۷۰
	سطح معناداری	۰/۰۰۰

برای داده های به دست آمده از پرسشنامه های مدیریت تعالی بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی روی ۶۰ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول ۴-۱۷ اشتراکات این عوامل را نشان می دهد. همانطور که در

جدول ذیل قابل مشاهده است، اشتراکات تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰.۵ بود و هیچ گویه‌ای به دلیل مقادیر اشتراکی نامناسب حذف نشد.

**جدول ۵ اشتراکات شاخص‌های مدیریت تعالی**

اشتراکات استخراجی	اشتراکات اولیه	سوال‌ها
۰.۶۳۱	۱.۰۰۰	۱. هدایت سازمان جهت تعالی سازمانی
۰.۶۷۴	۱.۰۰۰	۲. رساندن سازمان به سر منزل مقصود از اهداف اصلی سازمان ناجا
۰.۶۹۷	۱.۰۰۰	۳. پایش و بازنگری عملکرد و وضعیت بهبود سیستم‌های مدیریتی
۰.۶۱۳	۱.۰۰۰	۴. تقویت فرهنگ سرآمدی با همکاری کارکنان
۰.۵۹۰	۱.۰۰۰	۵. ایجاد سازمان انعطاف پذیر و اثربخش
۰.۶۳۹	۱.۰۰۰	۶. تعامل رهبران با مشتریان، شرکا و نمایندگان جامعه
۰.۷۴۴	۱.۰۰۰	۷. برآورده کردن نیازها و انتظارات حال و آینده
۰.۶۳۳	۱.۰۰۰	۸. مطلوب بودن استراتژی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد
۰.۷۲۱	۱.۰۰۰	۹. دیدن استراتژی بر اطلاعات حاصل تحقیقات
۰.۵۵۹	۱.۰۰۰	۱۰. استراتژی بر اطلاعات حاصل از اندازه گیری یادگیری و فعالیت های بیرونی
۰.۶۵۰	۱.۰۰۰	۱۱. ایجاد دسترسی مطلوب برای استفاده کنندگان اطلاعات و دانش
۰.۷۰۰	۱.۰۰۰	۱۲. آموزش بکارگیری فناوری
۰.۶۶۶	۱.۰۰۰	۱۳. آموزش بکارگیری محصولات جدید
۰.۶۸۱	۱.۰۰۰	۱۴. بالا بردن تقاضا برای آموزش جهت تعالی سازمانی
۰.۶۴۱	۱.۰۰۰	۱۵. متعهد بودن مدیران به یادگیری و نوآوری در سازمان
۰.۷۳۲	۱.۰۰۰	۱۶. پشتیبانی دانشی برای تصمیم گیری
۰.۷۸۶	۱.۰۰۰	۱۷. مشارکت با کارکنان برای نوآوری
۰.۷۱۰	۱.۰۰۰	۱۸. توجه به شیوه‌های نوین برای مزیت رقابتی در سازمان
۰.۶۵۳	۱.۰۰۰	۱۹. پایش مداوم تجارب و برداشت‌های کارکنان در سازمان
۰.۷۳۴	۱.۰۰۰	۲۰. استفاده از تمام دانش و تجربه سازمان
۰.۶۰۲	۱.۰۰۰	۲۱. عمل بر اساس یافته‌های فعالیت های یادگیری
۰.۶۶۵	۱.۰۰۰	۲۲. اطمینان مناسب از انطباق کارکنان با قابلیت‌های مورد نیاز بر اساس آموزش
۰.۶۴۹	۱.۰۰۰	۲۳. شناسایی، دسته بندی و انطباق مناسب دانش با شایستگی کارکنان
۰.۶۵۲	۱.۰۰۰	۲۴. شراکت‌های برون سازمانی توسط سازمان
۰.۶۵۶	۱.۰۰۰	۲۵. مدیریت مناسب منابع مالی
۰.۵۷۲	۱.۰۰۰	۲۶. مدیریت مناسب ساختمانها
۰.۵۹۱	۱.۰۰۰	۲۷. تجهیزات و مواد مصرفی مناسب

۰.۶۲۱	۱.۰۰۰	۲۸. خلق فرصت های بهبود یافته با استفاده از یادگیری در سازمان
۰.۵۴۸	۱.۰۰۰	۲۹. بکارگیری فناوری جدید، تناسب تجهیزات و ماموریت ها در سازمان
۰.۶۹۹	۱.۰۰۰	۳۰. آمادگی مناسب یگانی، آموزش های یگانی و بازآموزی
۰.۷۲۰	۱.۰۰۰	۳۱. تمرینات و مانورهای مداوم
۰.۶۴۵	۱.۰۰۰	۳۲. تکمیل و توسعه، کنترل و هماهنگی
۰.۶۷۷	۱.۰۰۰	۳۳. مقابله با تهدیدات شیمیایی، مقابله با تهدیدات میکروبی
۰.۶۷۲	۱.۰۰۰	۳۴. کیفیت مناسب روابط و ارتباطات
۰.۷۰۶	۱.۰۰۰	۳۵. مقابله با تهدیدات نظامی
۰.۷۰۷	۱.۰۰۰	۳۶. قابلیت دسترسی به امکانات و بهره وری از آن صورت می پذیرد
۰.۷۰۳	۱.۰۰۰	۳۷. مقابله با تهدیدات هسته ای
۰.۶۲۸	۱.۰۰۰	۳۸. تعیین شبکه های ارتباطی برای شناسایی فرصت های سازمانی در حد مناسب
۰.۵۶۵	۱.۰۰۰	۳۹. تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات واقعی و قابل اطمینان
۰.۷۸۶	۱.۰۰۰	۴۰. آمادگی منابع انسانی در حد مطلوب
۰.۶۴۹	۱.۰۰۰	۴۱. اقدامات عملیاتی جهت تعالی سازمانی
۰.۵۷۰	۱.۰۰۰	۴۲. رضایت مشتری
۰.۵۲۴	۱.۰۰۰	۴۳. برطرف کردن نیاز مشتری
۰.۶۶۷	۱.۰۰۰	۴۴. سنجش میزان رضایت ارباب رجوع
۰.۶۸۲	۱.۰۰۰	۴۵. سنجش ادواری رضایت و وفاداری مشتریان در سازمان
۰.۶۳۴	۱.۰۰۰	۴۶. وجود افراد با انگیزه در سازمان
۰.۷۴۹	۱.۰۰۰	۴۷. رضایت کارکنان
۰.۶۵۱	۱.۰۰۰	۴۸. بدست آوردن بهره وری در سازمان توسط نیروهای با انگیزه
۰.۷۲۱	۱.۰۰۰	۴۹. برنامه ریزی مناسب در جاری سازی و بکارگیری خط مشی و راهبرد سازمان
۰.۶۴۶	۱.۰۰۰	۵۰. نرخ موفقیت شرکاء
۰.۵۶۹	۱.۰۰۰	۵۱. عملکرد مناسب تامین کننده ها و دست اندرکاران
۰.۶۳۸	۱.۰۰۰	۵۲. شناسایی منابع محیطی مورد نیاز سازمان
۰.۷۵۶	۱.۰۰۰	۵۳. مناسب بودن نحوه تامین منابع محیطی به شیوه های غیر زیان آور
۰.۶۴۴	۱.۰۰۰	۵۴. شناسایی الزامات و خواسته های محیط و ذی نفعان جامعه توسط افراد باصلاحیت
۰.۷۰۵	۱.۰۰۰	۵۵. ایجاد تصویری مثبت از سازمان در جامعه
۰.۷۶۸	۱.۰۰۰	۵۶. بهبود تحویل تولیدات و خدمات در سازمان
۰.۷۳۶	۱.۰۰۰	۵۷. ایجاد مشاغل گوناگون تجاری توسط سازمان
۰.۷۴۱	۱.۰۰۰	۵۸. سیستم ارزیابی عملکرد
۰.۸۰۴	۱.۰۰۰	۵۹. شرایط و محیط کاری مناسب
۰.۷۷۰	۱.۰۰۰	۶۰. ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان

**جدول ۶ ابعاد موثر شناسایی شده در مدیریت تعالی و سئوالات مرتبط با هر بعد**

شماره عامل	عنوان بعد انتخابی	شماره سئوالات مرتبط با عامل
۱	ساز و کار سازمانی (M1)	۳۵، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱
۲	منابع (M2)	۶۰، ۵۹، ۵۸، ۵۷، ۵۶، ۵۵، ۵۴، ۵۲، ۳۷، ۳۰، ۲۹
۳	رضایت مشتری (M3)	۵۵، ۵۳، ۳۴، ۳۰، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۱۶
۴	آموزش نیروهای انسانی (M4)	۵۸، ۵۶، ۵۰، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۸، ۱۵، ۹
۵	ارتباطات داخلی (M5)	۶۰، ۵۹، ۵۰، ۴۱، ۳۶، ۲۹
۶	انطباق با سازمان (M6)	۵۳، ۵۲، ۴۸، ۴۳، ۳۶، ۳۴، ۳۳، ۲۷، ۲۰
۷	بهبود نظام مدیریتی (M7)	۳۱، ۲۶، ۱۷، ۱۴، ۱۱
۸	آمادگی نیروهای انسانی (M8)	۳۷، ۲۸، ۶، ۴، ۱
۹	نظام عملکرد (M9)	۴۵، ۴۴، ۳۹، ۳۲، ۲۰، ۱۹
۱۰	برنامه‌های آموزشی (M10)	۴۵، ۳۱، ۲۷، ۱۹
۱۱	ارزیابی داخلی (M11)	۳۸، ۱۴، ۲
۱۲	راهبردهای سازمانی (M12)	۵۳، ۴۶، ۲۵
۱۳	بازآموزی (M13)	۴۲، ۱۶
۱۴	تصمیم‌گیری (M14)	۴۹، ۲۸، ۶، ۳، ۱
۱۵	تقاضا (M15)	۵۵، ۴۴، ۳۱، ۷
۱۶	آموزش یگانی (M16)	۶۰، ۵۹، ۴۸
۱۷	متعهد بودن مدیران (M17)	۴۷، ۳۰، ۲۰
۱۸	آمادگی نیروهای انسانی (M18)	۴۱، ۴۰، ۲۴، ۵
۱۹	مشارکت و همکاری (M19)	۲۲، ۱۷، ۱۵
۲۰	استراتژی (M20)	۴۷، ۷
۲۱	تلاش و جهت‌گیری (M21)	۴۰
۲۲	انگیزه (M22)	۴۶

### ۳- سهم ابعاد یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در ناجا به چه میزان است؟

بر اساس نتایج استخراج شده از تحلیل واریانس، سهم هر یک از مولفه‌های هدفه‌گانه یادگیری تیمی در جدول ذیل

آمده است:

## جدول ۷ سهم ابعاد مؤثر بر یادگیری تیمی

ردیف	بعد	درصد تبیین واریانس
۱	مهارت آموزی (L1)	۱۰.۲۶۵
۲	تقویت منابع علمی (L2)	۸.۴۵۶
۳	عینی سازی آموزش (L3)	۶.۳۳۰
۴	عوامل شخصیتی (L4)	۴.۸۰۴
۵	پرورش مدیران علمی (L5)	۳.۹۸۱
۶	خوشایندسازی فضای آموزشی (L6)	۳.۸۳۶
۷	راهبردسازی برای یادگیری (L7)	۳.۲۸۸
۸	مشوق های مادی و معنوی (L8)	۳.۱۶۴
۹	تعامل با سازمان ها (L9)	۲.۹۹۶
۱۰	متنوع سازی در منابع مالی و انسانی (L10)	۲.۸۹۸
۱۱	هوشمندسازی آموزش (L11)	۲.۶۶۴
۱۲	فراهم آوردن زیرساختارها (L12)	۲.۵۸۶
۱۳	تعامل با رده های هم دست (L13)	۲.۳۸۲
۱۴	عوامل فیزیکی (L14)	۲.۳۵۰
۱۵	اشتراک گذاری دانش (L15)	۲.۲۲۳
۱۶	تغییر نگرش مدیران (L16)	۲.۱۶۳
۱۷	نیازمندی سازی نیروها به آموزش و یادگیری (L17)	۲.۰۹۶

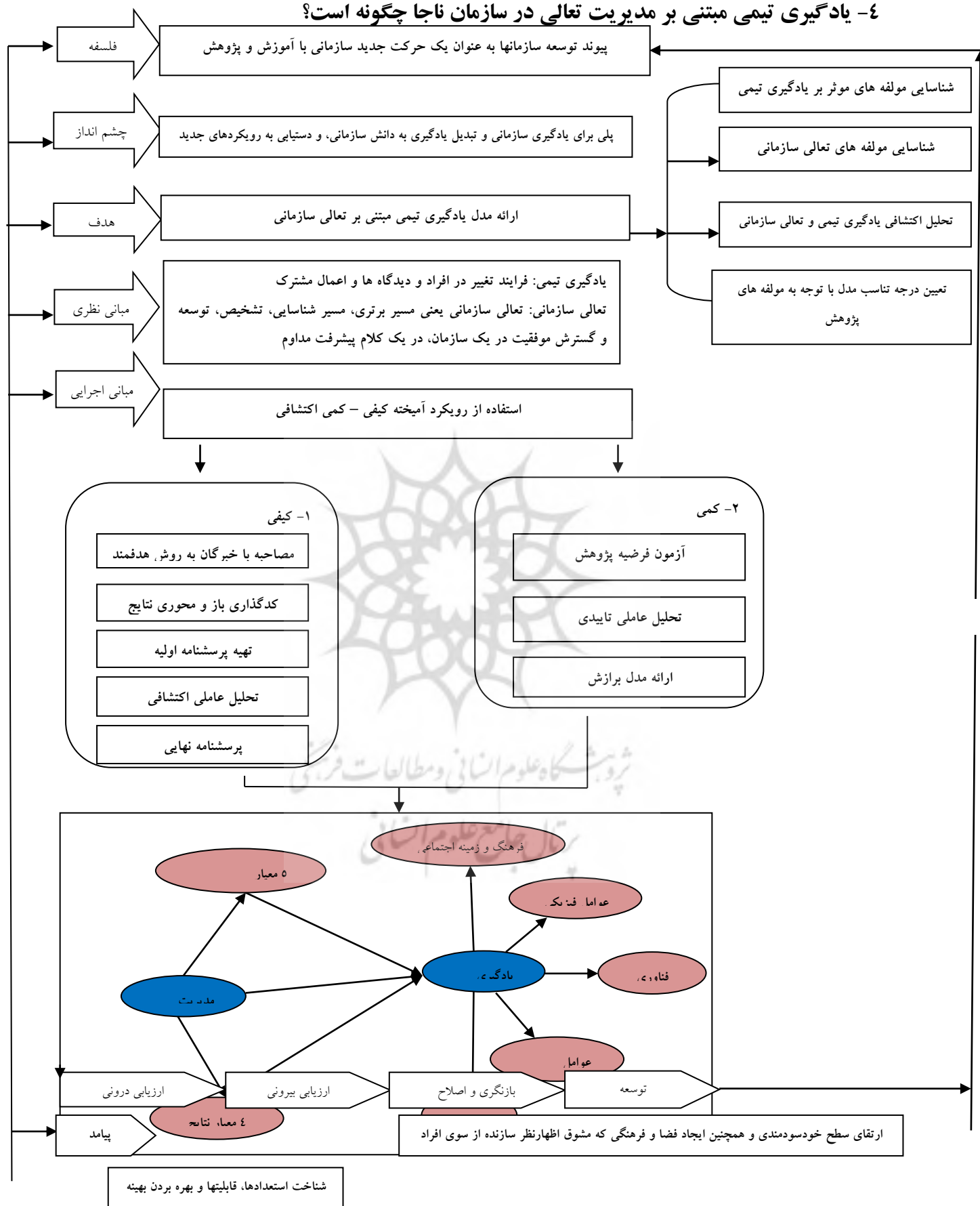
## جدول ۸ سهم ابعاد مؤثر بر مدیریت تعالی

ردیف	بعد	درصد تبیین واریانس
۱	ساز و کار سازمانی (M1)	۶.۴۲۴
۲	منابع (M2)	۵.۷۶۲
۳	رضایت مشتری (M3)	۵.۲۴۲
۴	آموزش نیروهای انسانی (M4)	۴.۴۰۰
۵	ارتباطات داخلی (M5)	۳.۶۹۱
۶	انطباق با سازمان (M6)	۳.۶۰۵
۷	بهبود نظام مدیریتی (M7)	۳.۲۹۷
۸	آمادگی نیروهای انسانی (M8)	۳.۱۵۵
۹	نظام عملکرد (M9)	۲.۷۸۵
۱۰	برنامه های آموزشی (M10)	۲.۷۵۸
۱۱	ارزیابی داخلی (M11)	۲.۶۸۶

۲.۵۱۱	راهنمایی‌های سازمانی (M12)	۱۲
۲.۴۰۱	بازآموزی (M13)	۱۳
۲.۳۴۴	تصمیم‌گیری (M14)	۱۴
۲.۲۴۲	تقاضا (M15)	۱۵
۲.۱۹۰	آموزش یگانی (M16)	۱۶
۲.۱۲۱	متعهد بودن مدیران (M17)	۱۷
۲.۰۱۲	آمادگی نیروهای انسانی (M18)	۱۸
۱.۹۶۶	مشارکت و همکاری (M19)	۱۹
۱.۸۵۰	استراتژی (M20)	۲۰
۱.۷۵۰	تلاش و جهت‌گیری (M21)	۲۱
۱.۷۱۳	انگیزه (M22)	۲۲



### ۴- یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در سازمان ناجا چگونه است؟



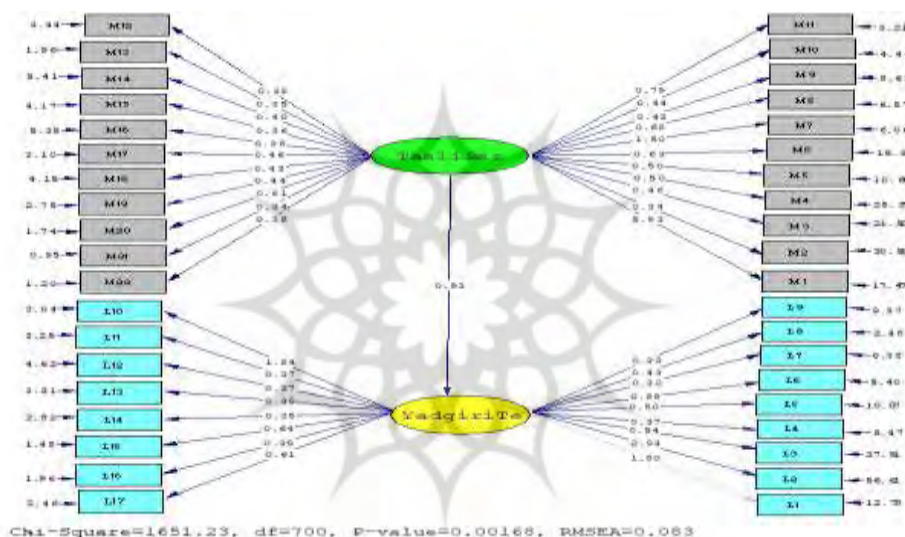


۵- درجه تناسب مدل یادگیری تیمی مبتنی بر مدیریت تعالی در سازمان ناجا چگونه می باشد؟

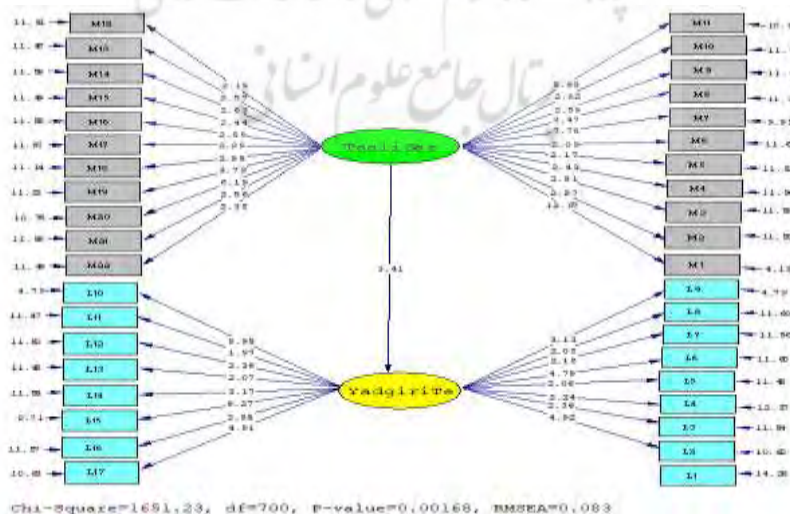
جدول ۹ شاخص های برازندگی الگوی نهایی

RMSEA	NFI	CFI	IFI	GFI	$\chi^2/df$	Df	$\chi^2$	شاخص های برازندگی الگوی نهایی
۰/۰۸۳	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۷	۰/۸۸	۲/۳۵۹	۷۰۰	۱۶۵۱/۲۳	

شکل ضرایب اصلاح شده را در الگوی نهایی نشان می دهد. بیشترین ضریب مربوط به بعدهای (ساز و کار سازمانی  $M_1$  و تقویت منابع علمی  $L_2$ ) با مقادیر ۵/۹۲ و ۲/۹۴ کمترین آن مربوط به بعدهای (منابع  $M_2$  و تلاش و جهت گیری  $M_{21}$  و راهبردهای برای یادگیری  $L_7$ ) با مقادیر ۰/۳۴ و ۰/۳۲ است. همچنین ضریب اصلاح شده رابطه مدیریت تعالی سازمانی با یادگیری تیمی ۰/۹۳ است که همگی ضرایب بیشتر از ۰/۳ بوده و معنی داری بالای رابطه ابعاد مدیریت تعالی سازمانی با یادگیری تیمی را نشان می دهد.



الگوی نهایی رابطه ابعاد مدیریت تعالی سازمانی با یادگیری تیمی



مقادیر t ابعاد مدیریت تعالی سازمانی با یادگیری تیمی

همانطور که شکل مقادیر  $t$  آزمون را نشان می‌دهد، در این پژوهش مقدار  $t$  ابعاد مدیریت تعالی سازمانی از ۱۲/۰۷ تا ۲/۰۹ و یادگیری تیمی از ۸/۹۵ تا ۱/۹۷ و رابطه بین این دو عامل ۲/۴۱ تخمین زده شده است که بیشتر از مقدار  $t$  مفروض (۱/۹۶) محاسبه شده است. لذا با توجه به معنی داری و مثبت بودن این ضریب با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان بیان نمود که تمام ابعاد فوق بر مدیریت تعالی سازمانی و یادگیری تیمی اثر مثبت و غیر مسقیم می‌گذارد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی در این پژوهش ارائه مدلی برای یادگیری تیمی در سازمان ناجای کشور به روش آمیخته بود. یافته‌های به دست آمده از این پژوهش در مرحله کیفی نشان داد که یادگیری تیمی در سازمان ناجا دارای ۵ بعد اساسی شامل (عوامل آموزشی، فرهنگ و زمینه اجتماعی، شخصیت، عوامل فیزیکی و فناوری) می‌باشد. یادگیری تیمی در سازمان ناجا باعث می‌شود که کارکنان سازمان زودتر، سریع‌تر، و بهتر از رقبای یاد بگیرند. یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید سازمانی پا برجا بماند. یادگیری مهم‌ترین راه برای بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌های تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید. با شناسایی عواملی که موجب توسعه و تعمیم یادگیری سازمانی می‌شوند و زمینه‌های لازم برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را فراهم می‌نمایند، موانعی را که در سر راه این حرکت قرار دارند بازگو نمود.

## منابع

۱. ادب، حسین، گل آور، مرتضی (۱۳۹۲)، *ارزیابی تعالی سازمانی شرکت ملی گاز ایران بر اساس مدل EFQM*، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و سوم، شماره ۷۰، صص ۲۵-۴۶.
۲. بهرامی، امیر (۱۳۹۲)، رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازهای مدل تعالی سازمانی با تأکید بر نقش تعهد عاطفی کارکنان صنعت بیمه، پژوهشنامه بیمه، شماره ۱، ص ۱۵۳.
۳. بیک زاد، جعفر، فردی آذر، علی رضا، فتحی بنایی، رقیه، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲، صص ۳۳-۶۴.
۴. پور صادق، ناصر، (۱۳۹۲)، بررسی موانع درون سازمانی انجام کار تیمی کارکنان با استفاده از AHP، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره (۳) ۹.
۵. چاوشی زینب، نیکبخت معصومه، (۱۳۹۴)، *رابطه بین ابعاد یادگیری گروهی و فردی در یادگیری سازمانی پرستاران بالینی*، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال چهارم، دوره ۴.

۶. حیدری مرضیه، سید علی سیادت، هویدا رضا (۱۳۹۳)، **بررسی روابط چندگانه میان یادگیری سازمانی، توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان**، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، سال نهم، شماره ۲، شماره پیاپی ۲۰، صص ۱۲۱-۱۴۰.
۷. حسینی، شهربانو، (۱۳۹۴)، تأملی بر پیامدهای برنامه تعالی مدیریت مدرسه تحلیل تجربیات زیسته مدیران معجری برنامه به روش نظریه داده بنیاد، کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی، اردیبهشت، موسسه حامیان زیست اندیش محیط آرمانی.
۸. داوودی، محمد، امیر حسین، اشتری (۱۳۹۰)، رابطه رهبری معنوی و یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۳، صص ۳۱-۴۹.
۹. داوری دولت آبادی، نسرین، ملایی، رقیه (۱۳۹۶) یادگیری تیمی اعضای هیأت علمی؛ یک گام به سمت دانشگاه‌های یادگیرنده، مجله راهبردهای توسعه در علوم پزشکی، دوره چهارم، شماره دوم، صص ۷۲-۸۰.
۱۰. راستگو، پروانه (۱۳۹۷)، رابطه بین حاکمیت فرهنگ شبکه ای با یادگیری تیمی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی بوشهر)، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، تاکستان، موسسه آموزش عالی تاکستان.
۱۱. صادقی، سیامک، زندی، خلیل، صادقی، پیمان (۱۳۹۶)، آسیب شناسی کار تیمی در تعاونی های کشاورزی شهرستان همدان، رسالت مدیریت دولتی (مدیریت دولتی)، دوره ۸، شماره ۲۵، صص ۴۵ تا ۵۸.
۱۲. عنایتی نوین فر، علی، سراجی، فرهاد، غلامعلی، مهدی (۱۳۹۷)، ارائه الگوی اجرای برنامه درسی مجازی بر اساس رویکرد یادگیری مشارکتی در آموزش عالی، فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، سال هشتم، شماره ۲۳.
۱۳. قربانی، محمدجواد، نوری، محمد (۱۳۸۳)، تعالی سازمانی در بخش دولتی، تحول اداری، شماره ۴۷، صص ۱۷-۳۴.
۱۴. کریمی، ایمان، قنبری، سیروس، اردلان، محمدرضا، میری، امیر (۱۳۹۲) رابطه خلاقیت مدیران با مؤلفه های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان اراک، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هفتم، شماره ۲، صص ۱۰۶-۸۶.
۱۵. مبینی، یعقوب (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری سازمانی بر تعالی سازمانی، توسعه سازمانی پلیس، شماره ۵۴: ص ۶۱.
۱۶. ندیمی، بنفشه؛ قلی پور، آرین؛ ابن یامینی، شیوا (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر انعکاس گری تیمی بر عملکرد تیمی در تیم های پروژه ای، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره یازدهم - شماره ۴، ص - از ۶۳ تا ۸۴.
۱۷. هادیزاده مقدم، اکرم، طبرسا، غلامعلی، حمیدی زاده، محمد رضا، طهرانی، مریم (۱۳۹۳) تبیین عوامل موثر بر اثربخشی تیم ها یکاری در سطح واحد، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال نهم، صص ۹۷-۱۲۴.
1. Algama, K.2011. Creating a culture for organization learning and agility, www. spqa-va. Org
  2. Allur , E ..2010. The Dissemination of the EFQM Self-evaluation Model across Europe. Review of International Comparative Management , vol 11, No 5 .

3. Sadeh, E. and V.C. Arumugam 2010. Interrelationships among EFQM Excellence Criteria in Iranian Industrial SMEs, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*,19, pp.155-67.
4. Zárraga-Rodríguez, M., Suárez-Barraza, M. F., Álvarez, M. J., Viles, E., & Jaca, C.2017. Information Quality in Companies Committed to TQM. In *Engineering Systems and Networks* (pp. 299-306). Springer, Cham.
5. Al-Yateem, N., Docherty, C., Altawil, H., Al-Tamimi, M., & Ahmad, A.2017. The quality of information received by parents of children with chronic ill health attending hospitals as indicated by measures of illness uncertainty. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*
6. Ortega, A. Sánchez-Manzanares, M. Gil, F. and Rico, R.” Team learning and effectiveness in virtual project teams: the role of beliefs about interpersonal context “ *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), pp.267-276, 2010.
7. Agarwal,S.Adjirackor, T(2016) Impact of teamwork on organizational productivity in some selected basic schools in the ACCRA metropolition assembly *European journals of Bussiness ,Economics and Accountancy* ,4 (6) 40-52.
8. Chalmers , C.(2009) Primary group metacognitive prosses in a computer supported collaborative learning environment . faculty of Education .Queensland university of technology.
9. Chan CCA, Lim L, Kuan SK. Examining the Linkages between Team Learning Behaviors and Team Performance. *The Learning Organization* 2003; 10(4):228-36.
10. Marosi, I. Bencsik .A.(2009) Teamwork in Higher Education teamwork as chause of success , the international journal of learning :16(5) ,166-174.
11. Richardson Jean .2014.Double Loop Learning: A Powerful Force for Organizational Excellence, PNSQC.ORG
12. Malik, A.; Sinha, A. & Blumenfeld, S.2012. Role of Quality Management Capabilities in Developing Market-based Organisational Learning Capabilities: Case Study Evidence from Four Indian Business Processoutsourcing Firms. *Industrial Marketing Management*, 41, 639–648
13. Vashdi D. R.; P. A. Bamberger; Erez, M. & weiss-Meilik, A. (2007). Briefing debriefing: using a reflexivity organizational model from the military to enhance the performance of surgical teams . *Journal of Human Resource Management*, 46 (1), 115 142
14. Schippers, M. C.; Homan A. C. & Knippenberg, D. V. (2013). To reflect or not to reflect: Prior team performance as a boundary condition of the effects of reflexivity on learning and final team performance . *Organizational Behavior*, 34 (1), 120-150.