

تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان (مورد مطالعه: بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران)

منیژه احمدی*^۱

صمد بارانی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰)

چکیده

یادگیری سازمانی مهمترین سرمایه برای تسهیل توسعه حرفه‌ای کارکنان و نیز تحول سازمانی محسوب می‌شود. هدف پژوهش؛ بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران است. روش پژوهش توصیفی- کاربردی و از نوع معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری کلیه مدیران و کارشناسان مدیریتی سطوح بالای بانک مرکزی و سازمانهای تابعه (۴۲۹ نفر) که از میان آنها ۲۰۳ نفر نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی (عزیزی؛ ۱۳۹۳)، تحول سازمانی (جان‌گاتر و پیتر دراکر؛ ۲۰۰۵) و توسعه حرفه‌ای کارکنان (لانگ و همکاران؛ ۲۰۱۵) استفاده شد که روایی آن از طریق روایی صوری و پایایی توسط آلفای کرونباخ (یادگیری سازمانی: ۰/۹۵، تحول سازمانی: ۰/۹۲، توسعه حرفه‌ای کارکنان: ۰/۸۸) ارزیابی گردید. داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم افزار SPSS و AMOS تحلیل شدند. نتایج نشان داد یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان و تحول سازمانی تأثیر مستقیم داشته و توسعه حرفه‌ای کارکنان در رابطه بین یادگیری سازمانی و تحول سازمانی نقش میانجی معناداری دارد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، تحول سازمانی، توسعه حرفه‌ای کارکنان، بانک مرکزی، معادلات ساختاری

^۱ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول manijehahmadi@gmail.com)

^۲ استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۱- مقدمه

سازمانها در قرن بیست و یکم بی‌وقفه با تغییر مواجه هستند. به منظور توانمندی در بازارهای رقابتی، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به‌موقع پیش‌بینی و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و بر ابعاد آن توجه نمایند^(۱). یادگیری در سازمان یک عنصر کلیدی جهت بهبود تحولات در راستای تغییرات شرایط بازاری به شمار می‌رود. فیلهو^(۲) و همکاران (۲۰۱۸) عنوان می‌کنند که تحول سازمانی در صورتی می‌تواند به‌صورت پایدار در سازمانی حفظ شود که همراه با یادگیری مداوم باشد که تحت عناصر متعددی صورت گیرد^(۳)، جانزیک و همکاران^(۴) (۲۰۱۸) و اسنسوندر^(۵) (۲۰۱۹) در این خصوص به نقش واسطه‌ای برخی عناصر اشاره می‌کنند. در مطالعات خود به عناصر میانجی بسیاری بر شکل‌گیری نوع یادگیری در سازمان که منجر به بهبود در ابعاد مختلف آن می‌شود اشاره شده است^(۳ و ۴). تیم^(۴) و همکاران (۲۰۱۹) می‌گویند در صورتی می‌توان از تحول سازمانی سخن به میان آورد که نقش متغیرهای میانجی برای آن را در نظر گرفت^(۵).

از نظر خان^(۵) (۲۰۱۹) در بانکها عناصر متعددی منجر به بهبود وضعیت آنها می‌شود. بانکها به‌عنوان مؤسسات مالی نیاز به ایجاد ساختار منظم در بدنه خدمات‌رسانی دارند که بتواند به‌طور پایدار سود آنها را در جهت ادامه فعالیت حفظ نماید. این موضوع زمانی رخ می‌دهد که آنها توانایی مداوم تغییرات را با توجه به الگوهای رخ داده در بازار از خود بروز دهند به‌عبارتی نیاز به تحول مداوم سازمانی دارند^(۶). یادگیری سازمانی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران دارای اهمیت است چرا که رقابت دائمی در فضای عدم اطمینان همراه با نوآوری‌های فناوری، با شدت بیشتری همراه شده و این موضع در بخش بانکی نیاز به یادگیری سازمانی را بیشتر و ضروری‌تر می‌سازد. این شرایط نیاز به اصلاحات اساسی در چشم‌انداز راهبردی سازمان را بیش‌ازپیش الزامی کرده و در فضای رقابت جهانی برای جست‌وجوی مزیت رقابتی، به‌منظور رشد و یا حتی بقا، در این محیط پویا برانگیخته است. در این حالت سازمان‌ها برای دستیابی به عملکرد بهتر در محیط متلاطم کنونی، باید از یادگیری سازمانی کمک بجویند. از سوی دیگر تحول سازمانی یکی از عناصر ضروری سازمانهای امروزی مانند بانکها برای پاسخگویی به چالش‌های جدید و عملکرد رقبا، انعطاف‌پذیری و چابکی و سرعت عمل در پاسخ به تغییرات شدید و مستمر بازارها برای کسب مزیت رقابتی بلندمدت است. تحول سازمانی با توسعه دانش و بینش جدید از دانش و تجربه‌های مشترک کارکنان است و ظرفیت تأثیرگذاری بر رفتار و بهبود عملکرد سازمانی را خواهد داشت که هدف آن افزایش دانش و مهارت‌های کارکنان به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار است و سازمان را قادر می‌سازد تا به‌سرعت با تغییرات محیطی سازگار شود، مراحل تحول سازمانی برای بانکها معمولاً با کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه است.

^۱ Filho

^۲ Janežič

^۳ Insulander

^۴ Tim

^۵ Khan

از سوی دیگر توسعه حرفه‌ای کارکنان عنصر ضروری در بررسی شرایط یک بانک خواهد بود، چراکه در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می‌شود که ظرفیت توسعه حرفه‌ای کارکنان بسیار بیشتر از برنامه‌ریزی استراتژیک محافظه‌کارانه و همگرا به‌عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به‌حساب می‌آیند. از سوی دیگر توسعه حرفه‌ای کارکنان برای حفظ توان مزیت رقابتی یک بانک در بازار مالی نیاز امروری سازمانها می‌باشد که در این حالت شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و پاسخگویی به تغییرات ایجاد شده در بازار نقش کلیدی در انتخاب کارکردهای توسعه حرفه‌ای کارکنان ایفا می‌کند. بدین‌منظور، بکارگیری جهت‌گیری‌های استراتژیک در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود که برای بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران نیز مصداق خواهد داشت. براساس این رویکرد می‌توان بیان داشت که در زمینه تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران؛ خلا تحقیقاتی دیده می‌شود. از سوی دیگر بررسی این موضوع دارای فوایدی می‌باشد که منجر به بهبود تحول سازمانی در بانک مرکزی می‌شود. بررسی این موضوع سبب می‌شود، شناخت دقیقی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان بر تحول سازمانی در بانک مرکزی خلق و بتوان راهبردهای مناسبی در این سازمان ایجاد نمود.

پیشینه نظری

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان در طی زمان با بدست آوردن تجربه و استفاده از آن تجربه برای ایجاد دانش، خود را بهبود می‌بخشد. دانش ایجاد شده سپس در سازمان منتقل می‌شود. یادگیری سازمانی برای همه سازمانها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است زیرا ایجاد، حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به‌عنوان یک کل می‌شود. از نظر نیکولتی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) یادگیری سازمانی به‌عنوان ابزار حفظ و انتقال دانش درون سازمان است. برای تبیین می‌توان گفت که حفظ و انتقال دانش درون سازمان باعث تقویت سازمان به‌عنوان یک کل می‌شود. تغییر لزوماً به معنای یادگیری نیست. سطوح مختلف یادگیری وجود دارد که هر کدام تأثیر متفاوتی در مدیریت استراتژیک سازمان دارند. تئوری یادگیری سازمانی بر ایجاد دانش و استفاده از آن دانش درون سازمان متمرکز است. جنبه‌های اصلی نظریه یادگیری سازمانی این است که یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در هنگام یافتن و حل مشکلات، در تعامل باشند. نظریه یادگیری سازمانی بر اهمیت توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان تأکید دارد (۷). بروکما^۲ و همکاران (۲۰۱۹) یادگیری سازمانی را به مفهوم خلق تعهد مدیریتی در یک سازمان می‌دانند. در این حالت تعهد مدیریتی مبین توسعه و تسهیل حمایت مدیریتی و تعهد رهبری برای فرآیند نوآوری و انگیزش کارکنان است. تعهد مدیریتی، کارآمدی و یادگیری شخصی؛ توانایی سازمان را برای تغییر براساس شرایط محیطی بهبود می‌دهد. همچنین یادگیری سازمانی به معنی خلق و انتقال دانش در فرایندهای طبقاتی سازمان می‌باشد که با تلفیق، انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سازمان سبب می‌شود که تعامل در میان افراد و سیستم‌های اطلاعات

^۱ Nicolletti

^۲ Broekema & et al

بیشتر شده و عملکرد را بهبود بخشد. از سوی دیگر؛ یادگیری سازمانی را محیطی می‌دانند که متخصصان دانش خود را به صورت یک شبکه اجتماعی به اشتراک می‌گذارند. در این دیدگاه یادگیری سازمانی جایی که متخصصان این سازمان دانش خود را در شبکه‌های خود به نام جوامع عملی ایجاد می‌کنند. این دیدگاه‌ها باید به عنوان مکمل و نه متناقض تلقی شوند (۸). ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی عبارتند از:

۱- تعهد مدیریت: مدیر باید فرایند تغییر را هدایت نموده، مسئولیت ایجاد سازمانی را بر عهده گیرد که قادر به بازتولید خود بوده و بتواند با چالش‌های جدید روبه‌رو شود.

۲- دید سیستمی: کارکنان در بخش‌های مختلف دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن اهداف کمک کرد.

۳- فضای باز و آزمایشگری: شرایطی که جستجوی یافتن راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر و نوآورانه برای مشکلات جاری و آینده سازمان فراهم بوده و فرهنگ ریسک‌پذیری و خلاقیت را ترویج می‌دهد.

۴- انتقال و یکپارچه‌سازی دانش: انتشار درونی دانش کسب‌شده در سطح فرد، از طریق ارتباطات منعطف، گفت‌وگو و بحث، طراحی و توسعه سیستم‌های اطلاعات چابک به منظور تضمین صحت و قابلیت دسترسی اطلاعات است.

۵- چشم‌انداز مشترک: هدف نهایی را ایجاد کرده، خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند و در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می‌کند، مهم می‌باشد.

۶- فرهنگ سازمانی: هنگامی که اعضای سازمان برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می‌کنند، این فرهنگ سازمانی است که آن‌ها را ناخودآگاه به یادگیری سوق داده است.

۷- کار و یادگیری گروهی: تأکید بر اهمیت هم‌راستایی کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود.

۸- اشتراک دانش: ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت سازمان نیز محسوب می‌شود (۹).

تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. در این فرهنگ با توجه به گرایش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم می‌آید و ضمن توسعه دانش افراد و سهیم شدن آنها در دانش یکدیگر از یک سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرایندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در سازمان افزایش می‌یابد. بنابراین، سازمان متعهد به یادگیری به سبب داشتن دانش و توانایی در فهم و پیش‌بینی نیاز مشتریان، تعهد به نوآوری و جو یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است نوآوری خود را بالا ببرد. این مفهوم سبب می‌گردد که در آینده نزدیک، فقط سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نماید. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمانی افزوده شود، سازمان بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و موفق‌تر باشد (۱۰).

علی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) نظریه یادگیری سازمانی خود را بر اساس ابعاد سلسله‌مراتب مورد بحث قرار دادند که عبارتند از قابلیت‌های پویا و یکپارچه‌سازی مفاهیم. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی اثرگذار هستند (۱۱). خان^۲ و خان (۲۰۱۹) نظریه یادگیری سازمانی خود را بر اساس ابعاد رهبران تحول‌گرا مورد بحث قرار دادند که شامل تقسیم دانش، اشتراک‌گذاری آن و رسانه‌های اجتماعی. این نظریه اثبات کرد که هر یک از مؤلفه‌ها بر یادگیری سازمانی مؤثر خواهند بود (۱۲). نظریه یادگیری سازمانی تورتورلا و همکاران^۳ (۲۰۲۰) مبتنی بر ابعاد فناوری‌های صنعت و در دو بعد توانایی‌های یادگیری و عملکرد تیمی و فردی می‌باشد (۱۳).

تحول سازمانی

تحول سازمانی به معنی خلق ویژگی‌های عملیاتی جهت ایجاد هرچه مؤثرتر و کارا تر فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی است. در این حالت لازم است نوعی نگرش مبتنی بر ادراک کلی و همه‌جانبه و سیستماتیک از سازمان را فراهم آورد (۱۴). اهمیت تحول سازمانی از این جهت است که نوعی استراتژی پیچیده آموزشی برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان به شمار می‌رود، به طوری که این عوامل بتوانند خود را با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های جدید بهتر تطبیق دهند. تحول سازمانی فعالیتی برنامه‌ریزی شده و پایدار برای بکارگیری علوم رفتاری در جهت بهبود سیستم با استفاده از روش‌های تحلیلی و تحقیقی به‌وسیله افراد سازمان می‌باشد (۱۵). ابعاد تحول سازمانی عبارتند از:

۱- نفوذ مطلوب: تحول سازمانی سبب سرافرازی، فرهنگ‌دلی، احترام و وفاداری کارکنان از رهبری است که حس آرمانی را انتقال می‌دهد. نفوذ مطلوب باعث می‌شود که رهبران به‌عنوان مدل‌هایی از نقش و الگوی رفتار برای پیروان باشند.

۲- انگیزش الهامی: برانگیختن و بالا بردن انگیزش در پیروان که با توسل به احساسات آنها صورت می‌پذیرد. تأکید انگیزش الهام‌بخش بر احساسات و انگیزه‌های درونی است نه بر تبادلات روزانه بین رهبر و پیروان.

۳- تحریک هوشی: به معنای برانگیختن پیروان به‌وسیله رهبری به‌منظور کشف راه‌حل‌های جدید و تفکر مجدد در مورد حل مشکلات سازمانی توسط پیروان است. در واقع رفتار رهبر، چالشی را برای پیروان ایجاد می‌کند که دوباره در مورد کاری که انجام می‌دهند کوشش و تلاش کنند و در مورد چیزی که امکان انجام دارد، دوباره تفکر نمایند.

۴- ملاحظات شخصی: توجه به تفاوت‌های فردی پیروان و ارتباط با تک‌تک آنها و ایجاد انگیزه از طریق واگذاری مسئولیت‌ها برای یادگیری و تجربه می‌باشد (۱۶).

^۱ Ali

^۲ Khan

^۳ Tortorella & et al

هورن و همکاران^۱ (۲۰۱۹) نظریه تحول سازمانی خود را براساس آزمایش قدرت تعریف نمودند (۱۷). کیان و همکاران^۲ (۲۰۱۹) نیز بر ابعاد شبکه تولید از جمله چرخه عمر و زنجیره ارزش تأکید داشتند (۱۸). هویپا^۳ (۲۰۱۹) نظریه تحول سازمانی خود را براساس ابعاد درک و شناسایی تحول مورد بحث قرارداد که بر ابعاد اصلاح در آموزش و الگوی تغییر تمرکز داشت (۱۹).

توسعه حرفه‌ای کارکنان

توسعه حرفه‌ای به مجموعه عملکردهای کارکنان گفته می‌شود که در نهایت سبب افزایش توانایی آن‌ها و بهبود در شرایط کاری آن‌ها می‌شود. توسعه حرفه‌ای کارکنان شاخصی است که از چندین زیرمقیاس تشکیل شده و در مجموع در نظر دارد که بتواند کارکنانی توانمندتر و با سطوح بالاتری از دانش خلق نماید (۲۰). از نظر ژائو^۴ و همکاران (۲۰۱۹) توسعه حرفه‌ای کلیه اشکال آموزش و یادگیری را در نظر می‌گیرد که برای کمک به موفقیت کارکنان در نظر گرفته شده است. نمونه‌های دیگر توسعه حرفه‌ای شامل مطالعات، برنامه‌های آموزش آنلاین، گواهینامه‌های صنعت، مربیگری و مشاوره است (۲۱). از سوی دیگر ادوارد و همکاران^۵ (۲۰۱۹) توسعه حرفه‌ای کارکنان را به معنی پیشرفت حرفه‌ای آنها بیان داشته‌اند. کارکنانی که بتوانند به صورت حرفه‌ای در یک حوزه خاصی از تخصص سازمانی خود را بسط داده و توانایی خلق ارزش بیشتری برای سازمان را خلق نمایند به توسعه حرفه‌ای کارکنان تعریف می‌شود. از سوی دیگر به کلیه آموزش‌هایی که کارمند برای موفقیت در حرفه خود نیاز دارد حتی اگر وی در حال حاضر مهارت‌های لازم را داشته باشد، ممکن است در آینده به مهارت‌های دیگری نیاز داشته باشد (۲۲).

سازمان‌ها راه توسعه خود را در توسعه سرمایه انسانی پیدا کرده‌اند که از طریق یادگیری مستمر مانند سازماندهی دوره‌های آموزشی، مربیگری، کار تیمی و غیره محقق می‌گردد. توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است. بنابراین، یکی از استراتژیک ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است (۲۳). تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش استراتژیک یادگیری و توسعه به عنوان چالش واحدهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیت‌های یادگیری برای بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آنها است (۲۴). نتایج مؤثر توسعه کارکنان عبارتند از افزایش مهارت‌های کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی، افزایش انگیزه و بالا رفتن تعهد کارکنان به سازمان است. بنابراین عدم توجه به توسعه آنها بطور غیرمستقیم از طریق ایجاد خستگی و نارضایتی در کار باعث کاهش روحیه کارکنان و افزایش غیبت از کار و در پایان ترک خدمت آنان می‌شود. از این رو فعالیت‌های توسعه کارکنان از طریق آموزش، کار تیمی، فرصت‌های ارتقا، ارتباطات سازمانی و روابط بین فردی مناسب تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد (۲۵).

^۱ Horn & et al

^۲ Qian & et al

^۳ Hopia

^۴ Zhao

^۵ Edward & et al

نظریه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان به نظریه اولیه شور (۱۹۸۲) بازمی‌گردد. وی توسعه حرفه‌ای کارکنان را تحت تأثیر قدرت مدیران می‌داند و آن را به خودکارآمدی کارکنان مرتبط می‌کند. از نظر وی زمانی مدیران بتوانند قدرت خود را به صورت صحیحی در یک سازمان ارائه نمایند، احتمال پذیرش از سوی کارکنان بالا رفته و این موضوع بر بهبود سطح خودکارآمدی کارکنان اثرگذار خواهد بود. در این حالت کارکنان به سمت توسعه حرفه‌ای بهتر حرکت خواهند کرد (۲۶). هورن و همکاران (۲۰۱۸) نظریه توسعه حرفه‌ای کارکنان خود را براساس ابعاد پیشرفت حرفه‌ای و افزایش دانش مورد بحث قرار دادند (۲۷). ادوارد و همکاران^۲ (۲۰۱۹) معتقدند توسعه حرفه‌ای کارکنان بوسیله تأمین آموزش مداوم و تعیین مدرسین اختصاصی محقق می‌گردد (۲۸). گالیانی^۳ و همکاران (۲۰۱۹) توسعه- اجباری حرفه‌ای براساس دو بعد سیاست‌گذاران و منافع عمومی را مطرح نمودند (۲۹).

پیشینه تجربی

تاکنون پیرامون تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان، پژوهش‌های محدودی در داخل و خارج کشور انجام شده و هیچ پژوهشی، ارتباط همزمان این سازه‌ها را بررسی نکرده است. از همین رو، نزدیکترین پژوهش‌ها در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. پژوهش‌های انجام شده

پژوهشگران	سال	نتایج
احمدی و همکاران (۳۰)	۱۳۹۸	عوامل مؤثر بر توسعه یادگیری در آموزش عالی سبب تحول سازمانی می‌شود.
خان عزیزی و طالع پسند (۳۱)	۱۳۹۶	بین مؤلفه تسهیم دانش و تحول در سازمان با ظرفیت یادگیری فردی و ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد
رجبی و همکاران (۳۲)	۱۳۹۵	رابطه معنادار میان فعالیت‌های توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تحول وجود دارد. نقش میانجی یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت
وفایی و قربانی (۳۳)	۱۳۹۴	یادگیری سازمانی سبب تغییر، بهبود تحول و توسعه حرفه‌ای در سازمان می‌شود
غفوریان شاگردی و همکاران (۳۴)	۱۳۹۴	تحول آفرینی توسط رهبر بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی چه تأثیرگذار است. یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر داشته و توسعه حرفه‌ای را ایجاد خواهد کرد
عسگری و همکاران (۳۵)	۱۳۹۳	ابعاد تحول آفرینی تأثیر مستقیم بر توسعه سازمان دارند و زمینه اجتماعی مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای فراهم می‌سازد
سوسا و روچا ^۴	۲۰۱۹	یادگیری نقش مؤثری در افزایش مهارت‌های افراد در راستای اهداف سازمان و تحول در

^۱ Horn & et al

^۲ Edward & et al

^۳ Galiani & et al

^۴ Sousa & Rocha

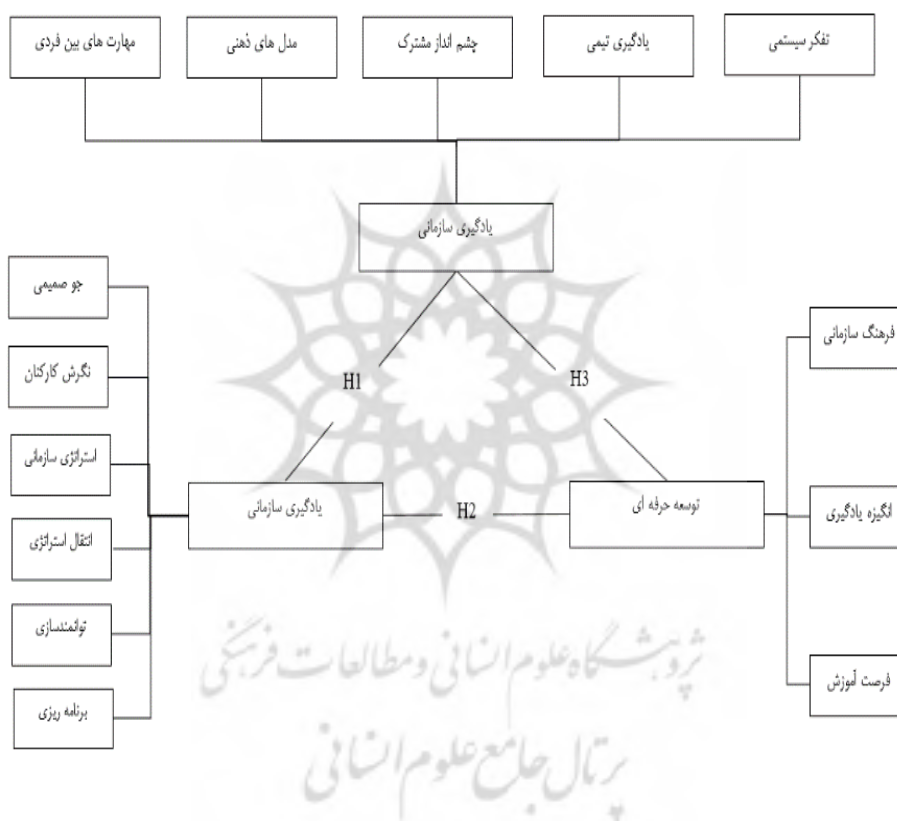
ساختارهای دیجیتال به همراه خواهد داشت.		(۳۶)
مهارت، یادگیری و توانایی‌های سازمانی در تغییر و تحولات اساسی تأثیر دارند	۲۰۱۹	خان (۲۰)
اجرای مؤثر تجزیه و تحلیل و کسب و کار بر اساس توسعه حرفه‌ای در سازمان موجبات تحول در یک سازمان فراهم می‌کند.	۲۰۱۸	تیم و همکاران (۵)
تحول در سازمان بر اساس توسعه حرفه‌ای موجب افزایش کارایی و پایداری و نیز می‌تواند موجب کاهش یا عدم کارایی یک سازمان شود.	۲۰۱۸	سچالوک ^۱ و همکاران (۳۷)



^۱ Schalock

مدل مفهومی

مدل مفهومی مبنایی جهت انجام تحقیقات است، بگونه ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آنها را مشخص می‌کند. در واقع؛ مدل مفهومی یا همان نقشه ذهنی و ابزار تحلیلی یک استراتژی جهت انجام تحقیق است به گونه ای که انتظار می‌رود در حین اجرای تحقیق متغیرها روابط و تعاملات بین آنها مورد بررسی قرار گرفته و حسب ضرورت تعدیلاتی در آنها انجام شده و عواملی نیز از آنها کم و یا به آنها اضافه شود (۳۸). مدل مفهومی پژوهش براساس مطالعه عزیززی (۱۳۹۳)، جان گاتر و پیتر دراگر و لانگ و همکاران (۲۰۱۵) به صورت زیر می‌باشد:



شکل ۱: مدل مفهومی: عزیززی (۱۳۹۳)، جان گاتر و پیتر دراگر (۲۰۰۵) و لانگ و

همکاران (۲۰۱۵)

۲- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل؛ توصیفی-همبستگی و بر حسب اجراء از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و سازمان‌های تابعه (۴۲۹ نفر) و حجم نمونه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (۲۰۳ نفر) می‌باشد. ابزار پژوهش پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی (عزیزی؛ ۱۳۹۳)، تحول سازمانی (جان‌گاتر و پیتر دراکر؛ ۲۰۰۵) و توسعه حرفه‌ای کارکنان (لانگ و همکاران؛ ۲۰۱۵) است که روایی آن از طریق روایی صوری و پایایی توسط آلفای کرونباخ (یادگیری سازمانی: ۰/۹۵، تحول سازمانی: ۰/۹۲، توسعه حرفه‌ای کارکنان: ۰/۸۸) ارزیابی گردید. به منظور توصیف یافته‌ها، از آمار توصیفی (جداول و نمودارهای فراوانی، شاخصهای میانگین، انحراف معیار، واریانس) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار Amos به منظور سنجش فرضیات تحقیق) استفاده شده است.

۳- یافته‌های پژوهش

براساس یافته‌ها، بیشتر اعضای نمونه، مرد با تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر و سابقه خدمت بین ۵ تا ۱۰ سال و در جایگاه شغلی غیرمدیریتی بودند.

جدول ۲: تحلیل توصیفی نمونه‌ها

متغیر	سطوح	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	233	8/92
	زن	18	7/2
تحصیلات	کارشناسی	78	33/9
	کارشناسی ارشد و بالاتر	89	38/5 %
سابقه خدمت	زیر ۱ سال	72	28/7
	بین ۲ تا ۵ سال	68	27/1
	بین ۵ تا ۱۰ سال	85	33/9
	۱۱ سال و بالاتر	26	10/4
جایگاه شغلی	مدیریتی	12	5/2
	غیرمدیریتی	228	94/8

با توجه به جدول ۳ می‌توان گفت که مقدار آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای یادگیری سازمانی برابر با ۲/۴۷۷ بود و نتیجه آزمون در سطح کمتر از ۰/۰۵ قرار داشت و بنابراین نرمال نیست. مقدار آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تحول سازمانی برابر با ۰/۹۲۹ بود و نتیجه آزمون در سطح بیشتر از ۰/۰۵ قرار داشت و بنابراین نرمال است. مقدار آماره آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای توسعه حرفه‌ای کارکنان برابر با ۲/۱۹۱ بود و نتیجه آزمون در سطح کمتر از ۰/۰۵ قرار داشت و بنابراین نرمال نیست و نرمال نبودن توزیع نشان‌دهنده این است که در بخش محاسبات توزیع داده‌های از رویکردهای نا پارامتریک استفاده خواهند کرد.

جدول ۳: بررسی توزیع نرمال بودن داده‌های پژوهش

نتیجه آزمون	سطح معناداری	آماره آزمون	متغیر
نرمال نیست	۰.۰۰۰	۷/۴۷۷	یادگیری سازمانی
نرمال است	۰/۲۵۴	۰/۹۳۹	تحول سازمانی
نرمال نیست	۰.۰۰۰	۷/۱۹۱	توسعه حرفه‌ای کارکنان

جهت تبیین الگوی همبستگی بین متغیرهای مشاهده‌شده از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد.

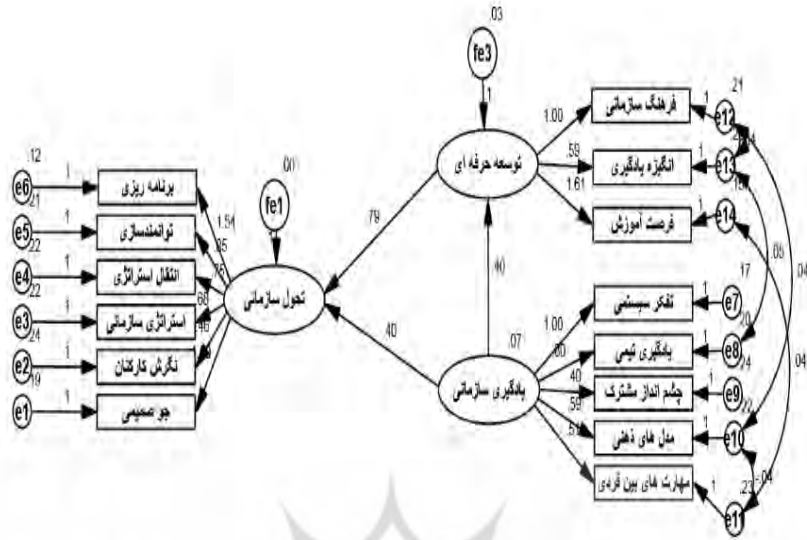
جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی تاییدی

مدل	CFI	IFI	RSMEA	AIC	Chi-square
مدل پیش فرض	۰/۵۹۸	۰/۶۶۲	۰/۵۸	۱۸۷/۳۵	
مدل مستقل	۱	۱	۰/۰۷۹	۲۳۴/۲۹	۱۱۵/۳۵**
مدل با پایه صفر	۰/۰۰	۰/۰۰	-	۱۴۱۴	

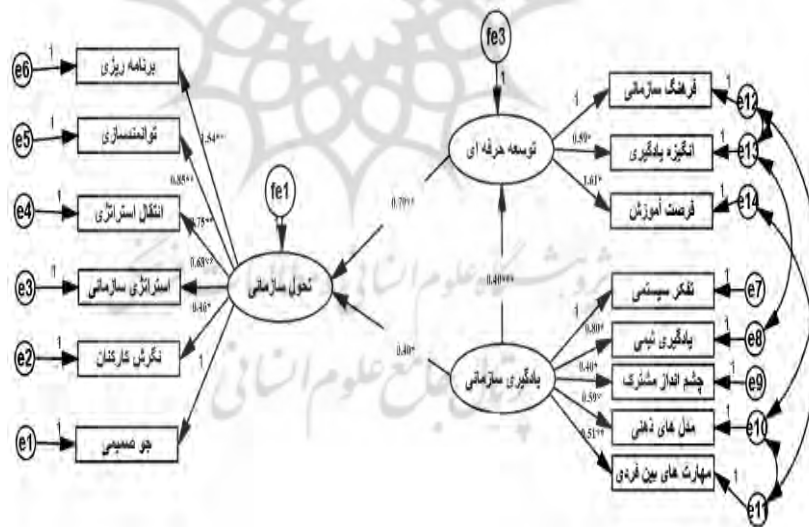
براساس نتایج جدول ۴ عامل‌های مدل مستقل بعد از تصحیح تایید خواهد شد.

جدول ۵: بار عاملی شاخص‌های مرتبط با متغیرها

شاخص‌های مرتبط با متغیرها	بار عاملی	سطح معنی داری
فرهنگ سازمانی	۰/۹۸	۰/۰۱
انگیزه یادگیری	۰/۵۹	۰/۰۲
فرصت آموزش	۱/۶۱	۰/۰۳
تفکر سیستمی	۰/۹۷	۰/۰۱
یادگیری تیمی	۰/۸۰	۰/۰۲
چشم‌انداز مشترک	۰/۴۰	۰/۰۳
مدل‌های ذهنی	۰/۵۹	۰/۰۱
مهارت‌های بین فردی	۰/۵۱	۰/۰۰
برنامه ریزی	۱/۵۴	۰/۰۰
توانمندسازی	۰/۸۵	۰/۰۰
انتقال استراتژی	۰/۷۵	۰/۰۰
استراتژی سازمانی	۰/۶۸	۰/۰۰
نگرش کارکنان	۰/۴۶	۰/۰۰
جو صمیمی	۰/۹۷	۰/۰۰



شکل ۱: مدل ساختاری بر اساس تخمین



شکل ۲: مدل ساختاری در سطح معنی‌داری

براساس مدل ساختاری، ضریب تخمین متغیرهای تحقیق در جدول ۶ بیان شده است.

جدول ۶: تخمین معادلات ساختاری بر اساس اعداد معنی داری

اعداد معناداری	C.R.	انحراف خطا	ضریب تخمین	متغیرهای مورد بررسی		
۰/۰۰۸	۲/۶۳۹	۰/۱۵	۰/۳۹۷	توسعه حرفه‌ای	<---	یادگیری سازمانی
۰/۰۲۴	۲/۲۵۷	۰/۱۷۶	۰/۳۹۷	تحول سازمانی	<---	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۵	۲/۷۸۸	۰/۲۸۲	۰/۷۸۸	تحول سازمانی	<---	توسعه حرفه‌ای
			۱	جو صمیمی	<---	تحول سازمانی
۰/۰۱۲	۲/۵۲۵	۰/۱۸۳	۰/۴۶۲	نگرش کارکنان	<---	تحول سازمانی
۰/۰۰۰	۳/۴۴۸	۰/۱۹۶	۰/۶۷۷	استراتژی سازمانی	<---	تحول سازمانی
۰/۰۰۰	۳/۷۱۶	۰/۲۰۱	۰/۷۴۶	انتقال استراتژی	<---	تحول سازمانی
۰/۰۰۰	۴/۰۸	۰/۲۰۹	۰/۸۵۲	توانمندسازی	<---	تحول سازمانی
۰/۰۰۰	۵/۴۶	۰/۲۸۳	۱/۵۴۴	برنامه‌ریزی	<---	تحول سازمانی
			۱	تفکر سیستمی	<---	یادگیری سازمانی
۰/۰۰	۳/۷۷۳	۰/۲۱۱	۰/۷۹۸	یادگیری تیمی	<---	یادگیری سازمانی
۰/۰۲۸	۲/۱۹۸	۰/۱۸۱	۰/۳۹۸	چشم‌انداز مشترک	<---	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۳	۳/۰۱۸	۰/۱۹۵	۰/۵۸۸	مدل‌های ذهنی	<---	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۸	۲/۶۵	۰/۱۹۱	۰/۵۰۶	مهارت‌های بین فردی	<---	یادگیری سازمانی
			۱	فرهنگ سازمانی	<---	توسعه حرفه‌ای
۰/۰۲۱	۲/۳۰۲	۰/۲۵۷	۰/۵۹۲	انگیزه یادگیری	<---	توسعه حرفه‌ای
۰/۰۰	۴/۱۳۴	۰/۳۹	۱/۶۱۲	تحول سازمانی	<---	توسعه حرفه‌ای

در جدول ۷ نتایج آزمون فرضیه‌ها ارائه شده است.

جدول ۷: نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	عدد معناداری	ضریب استاندارد	فرضیه
تایید	۰/۰۰	۰/۳۹۷	یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی در بانک مرکزی تأثیر دارد.
تایید	۰/۰۰	۰/۳۹۷	یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان در بانک مرکزی تأثیر دارد.
تایید	۰/۰۰	۰/۷۸۸	توسعه حرفه‌ای کارکنان بر تحول سازمانی در بانک تأثیر دارد.
تایید	آماره سوبل (۰/۰۰)	۸/۰۷۷	یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان در بانک مرکزی تأثیر دارد.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

تحول سازمانی یکی از عناصر ضروری سازمان‌های امروزی مانند بانک‌ها برای پاسخگویی به چالش‌های جدید و عملکرد رقبا، انعطاف‌پذیری و چابکی در پاسخ به تغییرات است. تحول سازمانی با توسعه دانش و بینش جدید از دانش و تجربه‌های مشترک کارکنان است و ظرفیت تأثیرگذاری بر رفتارها و بهبود عملکرد سازمانی را خواهد داشت. تحقیق حاضر با هدف تأثیر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک مرکزی انجام گرفت. مدل ارائه شده با استفاده از رویکرد معادلات ساختاری و به کمک ابزار پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی (عزیزی؛ ۱۳۹۳)، تحول سازمانی (جان گاتر و پیتر دراکر؛ ۲۰۰۵) و توسعه حرفه‌ای کارکنان (لانگ و همکاران؛ ۲۰۱۵) مورد سنجش قرار گرفت. تحلیل یافته‌های بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی با توجه به نقش میانجی توسعه حرفه‌ای کارکنان با ضریب استاندارد ۸/۰۷۷ در بانک مرکزی تأثیر دارد. از سوی دیگر یادگیری سازمانی بر تحول سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان با ضریب استاندارد ۰/۳۹۷ در بانک مرکزی تأثیر داشته و توسعه حرفه‌ای کارکنان بر تحول سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۷۸۸ در بانک تأثیر دارد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از دانش و توان کامل کارکنان از طریق یادگیری سازمانی (فردی یا گروهی) در تمامی سطوح سازمانی زمینه توسعه تحولات سازمانی شوند. از سوی دیگر نقش میانجی توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها شرایط مرتبط با یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بر این اساس سازمان‌ها باید به‌گونه‌ای فعالیت کنند که در نهایت یادگیری سازمانی بتواند سطوح مرتبط با تحول سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و آن را بپذیرد و منطبق بر ارزش‌های آن باشد (ژائو و همکاران، ۲۰۱۹) که با مطالعات سوسا و روچا (۲۰۱۹) و خان (۲۰۱۹)؛ ساچالوک و همکاران (۲۰۱۸) و شائو و همکاران (۲۰۱۷) همسو می‌باشد. از نتایج دیگر تحقیق تأثیر یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌باشد. در واقع باید مدیران و عوامل کلیدی سازمان نسبت به پدیده‌های مربوط به سازمان خود فهم و بصیرت پیدا کرده باشند و ثانیاً این شناخت در رفتار و عملکرد آنها در مجموع سازمان نمود پیدا کند تا بتوانند با استفاده از یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان اثرگذار باشد (بروکما و همکاران، ۲۰۱۹). یافته‌های این مطالعه با پژوهش‌های اوج‌ها و همکاران (۲۰۱۸) و ساچالوک و همکاران (۲۰۱۸)، لیلیلیهو و همکاران (۲۰۱۹) و تیم و همکاران (۲۰۱۸) همسویی دارد. همچنین یافته‌های مطالعه نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای کارکنان بر تحول سازمانی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران تأثیر دارد. در سازمان‌های امروزی سازمانها با استفاده از توسعه حرفه‌ای کارکنان توانایی ایجاد و تشخیص تحول سازمانی را برای کارکنان خود مقدم می‌دارند و می‌توانند از این طریق بهترین بهبودها را فراهم نمایند (بروکما و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر توسعه حرفه‌ای به‌عنوان فرایند ایجاد تحول سازمانی می‌باشد (نیکولتی و همکاران، ۲۰۱۹). یافته‌های این مطالعه با بخشی از نتایج پژوهش‌هایی که توسط شائو و همکاران (۲۰۱۷)؛ لیلیلیهو و همکاران (۲۰۱۹)؛ تیم و همکاران (۲۰۱۸)؛ اوج‌ها و همکاران (۲۰۱۸) و ساچالوک و همکاران (۲۰۱۸) همسویی دارد.

با توجه به نتایج تحقیق طراحی الگوی سازمانی تنها با توجه عمیق به توسعه حرفه‌ای و بررسی اثرات آن بر شدت و جهت تحول سازمانی قابل ارزیابی و گسترش خواهد بود. علاوه بر این در بانک مرکزی چنانچه توسعه حرفه‌ای

کارکنان به‌عنوان یک راهبرد بلندمدت در نظر گرفته شود نرخ تطبیق با شرایط جدید جهت رفع نیازهای کارکنان و بهبود مزیت رقابتی برای بانک افزایش یافته و می‌تواند سریع‌تر تحولات خود را به‌صورت گسترده در مقیاس عمیق افزایش دهند.

پیشنهادی کاربردی

۱. ایجاد برنامه‌های بهبود مداوم و به‌روزرسانی مداوم آن جهت بهبود یادگیری سازمانی؛
۲. پیاده‌سازی خط‌مشی و راهبرد مناسب از سوی مدیران جهت گسترش توانایی‌های یادگیری سازمانی؛
۳. افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کارا بوسیله توسعه حرفه‌ای کارکنان.

پیشنهادی پژوهشی

- ۱- بررسی تأثیر یادگیری تیمی و تفکر سیستمی بر تحول سازمانی با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه‌ای کارکنان
- ۲- بررسی اثر استراتژی‌های سازمانی و نگرش کارکنان بر یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجیگری تحول سازمانی



۵- منابع

- 1- Nazari, H. (2017). The challenge of administrative transformation to establish management systems in Tehran Municipality. *V:20, Pp: 23-28.*
- 2- Filho, L. W., & Raath, S. (2018). The role of transformation in learning and education for sustainability. *Journal of cleaner production, V:199, Pp:286- 295.*
- 3- Janežič, M. Dimovski, V. (2018). Modeling a learning organization using a molecular network framework. *Computers & Education, V:118, Pp: 56-69.*
- 4- **Insulander, E., Brehmer, D., Ryve, A. (2019). Teacher agency in professional development programmes—A case study of professional development material and collegial discussion. *Learning, Culture and Social Interaction, V: 23, Pp:100-330.***
- 5- Tim, Y., Hallikainen, P., & Pan, S. L. (2018). Actualizing business analytics for organizational transformation: A case study of Rovio Entertainment. *European Journal of Operational Research.*
- 6- Khan, M. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics, V: 48, Pp: 42-52.*
- 7- Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L. (2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production, V: 226, Pp:748-758.*
- 8- Broekema, W., Porth, J., Steen, T., & Torenvlied, R. (2019). Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. *Safety science, V: 113, Pp: 200-209.*
- 9- Jo haj, M. (2014). *Organization theory. Translator: Danaeifard, Hassan.* Tehran: Mehraban.
- 10- Shariati, M; Mohammadi Moghadam, Y., & Bagherian, M, R. (2017). The effect of transformational leadership style on organizational intimacy (Case study: NAJA Political Ideological Organization). *Islamic Insight and Education, V: 41, Pp: 114-132.*
- 11- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2019). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management, Pp:102-349.*
- 12- Khan, N. A., & Khan, A. N. (2019). What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?. *Government Information Quarterly.*
- 13- Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics, V: 219, Pp 284-294.*
- 14- Ingwu, J. A., Efekalam, J., Nwaneri, A., Ohaeri, B., Israel, C., Chikeme, P., & Madu, O. (2019). Perception Towards Mandatory Continuing Professional Development Programme Among Nurses Working at University of Nigeria Teaching Hospital, Enugu-Nigeria. *International Journal of Africa Nursing Sciences, Pp:100-169.*
- 15- Zakeri, Shahpari (2016). Investigating the relationship between the dimensions of organizational learning and the degree of organizational maturity of education management staff in Minab city. *New research in the humanities, V: 7, Pp: 185-202.*
- 16- New Castle, Maryam; Abdi, Farshid and Khalili Damghani, Kaveh. (2017). Futurism of "Assignment of building permit issuance processes in Iranian municipalities" using "multi-

- criteria decision making based on a balanced scorecard framework". *The future of management research*, V: 10, Pp: 51-73.
- 17- Horn, K., Pilkington, L., & Hooten, P. (2019). Pediatric staff nurses' conceptualizations of professional development. *Journal of pediatric nursing*, V:45, Pp: 51-56.
- 18- Qian, C., Zhang, Y. (2019). Evolution of a self-organizing manufacturing network with homophily and heterophily. *Procedia CIRP*, V: 83, Pp:800-804.
- 19- Hopia, H., Miettinen, S., Miettinen, M., & Heino-Tolonen, T. (2019). The voice of paediatric oncology nurses: A longitudinal diary study of professional development. *European Journal of Oncology Nursing*, V: 42, Pp: 28-35.
- 20- Khan, M. H. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, V: 48, Pp: 42-52.
- 21- Zhao, G., Yang, X., Long, T., & Zhao, R. (2019). Teachers' perceived professional development in a multi-regional community of practice: Effects of beliefs and engagement. *Learning, Culture and Social Interaction*, V:23, Pp:100-347.
- 22- Edward, K. L., Walpole, L., Lambert, G., Phillips, M. S., Gow, J., Morrow, J., ... & Hiller, J. (2019). The influence of hospital location and 'level of care' on continuing professional development. *Nurse Education in Practice*, Pp:102-634.
- 23- Angelo, K., Mel, F. (2016). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. Published by McGraw-Hill Education.
- 24- Binti, A. (2017). The Relationship between Transformational leadership characteristic and succession planning program in The Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*. 7(1).
- 25- Dizji, M., Badri Bookstore, A. (2014). Investigating the effects of human development on labor productivity in selected OECD countries. *Productivity management*, V:31, Pp:125- 140.
- 26- Saffari Zanjani, Nasser; Kazemzadeh Bitali, Mehdi; Hassani, Mohammad and Namazpour, Mansoura (2017). The relationship between employees' professional development and their self-efficacy and the type of power of managers in Islamic Azad University, Urmia Branch. *General policy in management*, V: 27, Pp:1-12.
- 27- Horn, K., Pilkington, L., & Hooten, P. (2019). Pediatric staff nurses' conceptualizations of professional development. *Journal of pediatric nursing*, 45, Pp:51-56.
- 28- Edward, K. L., Walpole, L., Lambert, G., Phillips, M. S., Gow, J., Morrow, J. (2019). The influence of hospital location and 'level of care' on continuing professional development. *Nurse Education in Practice*, Pp:102-634.
- 29- Galiani, S., Torre, I., & Torrens, G. (2019). International organizations and the political economy of reforms. *Journal of International Economics*, V:121, Pp:103-249.
- 30- Ahmadi, Hamed; Ghanbari, Elham; Khorasani Kiasari, Seyed Mahmoud and Rahmani, Fatemeh (2019). Feasibility study and ranking of factors affecting the development of e-learning in higher education with a multi-criteria fuzzy decision-making approach. *Research technology*.
- 31- Khan Azizi, M, TalePasand, S. (2017). Relationship between knowledge management strategies and individual and organizational learning capacities. *Research in educational systems*, V:11(37), Pp: 111-130.
- 32- Rajabi, M., Hassani, M., & Mohajeran, B. (2015). Investigating the role of human resource development activities on employee innovation by testing the mediating role of knowledge management and organizational learning. *Innovation and creativity in the humanities*, V:3, Pp: 151-178.

- 33- Vafaie, N., & Ghorbani, R.(2015). Feasibility study of implementing organizational learning of employees in Imam Ali (AS) Military University. *Military management*,v:57, Pp:102-122.
- 34- Ghafourian Shagardi, A., Faizpour, M, & Behboodi, O.(2015). The relationship between transformational leadership and organizational performance: A study of the moderating role of organizational learning. *Tomorrow's management*,V:44,Pp:105-116.
- 35- Askari, N., Zarehpour Nasirabadi, F & Razzaqi, R.(2014). The role of transformational leadership in the development of organizational learning. *Human resource management research*,V: 16,Pp:99-122.
- 36- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, V:91,Pp: 327-334.
- 37- Schalock, R. L., Verdugo, M. A.(2018). Understanding organization transformation in evaluation and program planning. *Evaluation and program planning*, 67,Pp: 53-60.
- 38-Iran Nejadparizi, M.(2014). *Principles of dissertation writing*. Tehran: Managers.

