



Assessment the Learning Organization Deployment in the Azarbaijan Regionalelectricity Company Based on Watkins & Marsick Model¹

Mohammad Abbasgholizadeh², Jahangir Yari Haj Atalou^{3*}, Sadegh Maleki Avarsin⁴

(Received: 2022.01.15 - Accepted: 2022.04.27)

¹- This article is an excerpt from the dissertation of Mr. Mohammad Abbasgholizadeh, a Ph. D. student in Educational Administration, Islamic Azad University, Tabriz Branch.

¹- Ph. D. Student in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

³- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

*- Corresponding author. j.yari@iaut.ac.ir

⁴- Associated Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

Abstract

The present study was conducted with the aim of assessing the learning organization and examining its deployment in the Azerbaijan Regional Electricity Company. The research method was descriptive-survey. The statistical population is all the employees with 1307 people in three provinces (East Azerbaijan, West Azerbaijan and Ardabil). The statistical sample was determined through Morgan table with 297 people and selected by stratified random sampling. The instrument used in this study is the Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ) by Watkins& Marsick. The content and construct validity of this questionnaire also its reliability was confirmed. The collected data were analyzed using SPSS20 and Smart-PLS 3 software. The results showed that the learning organization and its components individual learning (create continuous learning opportunities and promote inquiry and dialogue), group learning (encouraging collaboration and team learning), organizational learning (creating systems to capture and sharing learning, empower people towards a collective insight, connect the organization to its environment, and provide strategic leadership for learning) was significantly lower than average and only the level of dialogue and research in the organization are intermediate. Also using structural equation modeling with the least Partial squares provided a model for the learning organization in order to evaluating its components relationship. The results showed that the model has a strong utility (GOF = 0.813). As a result, it achieves the goals and strategies of the Azerbaijan Regional Electric Company in being a learning path.

Keywords: learning organization; individual learning; group learning; organizational learning



ارزیابی کاربست سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان بر اساس

مدل واتکینز ومارسیک^۱

محمد عباسقلی‌زاده^۲، جهانگیر یاری‌حاج‌عطالو^{۳*}، صادق ملکی‌آوارسین^۴

(دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۵ - پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۷)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی سازمان یادگیرنده و میزان کاربست آن در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان انجام شده است. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی بوده است. جامعه آماری مورد نظر، کلیه کارکنان شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان به تعداد ۱۳۰۷ نفر و در سطح سه استان (آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل) می‌باشد. نمونه آماری از طریق جدول مورگان به تعداد ۲۹۷ نفر تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (DLOQ) می‌باشد. روایی محتوا و سازه این پرسشنامه بررسی و تأیید شده است. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS-20 و Smart-PLS تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد؛ که میزان کاربست متغیر سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن، یادگیری سطح فردی (ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم و بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان)، یادگیری سطح گروهی (تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی)، یادگیری سطح سازمانی (ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری، توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی، مرتبط ساختن سازمان با محیط خود، فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری) در جامعه هدف به طور معناداری پایین‌تر از حد متوسط بود و فقط بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان در حد متوسط می‌باشند. همچنین با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمترین مربعات جزئی الگویی برای سازمان یادگیرنده ارائه و روابط مؤلفه‌های آن مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل نشان داد که مدل از مطلوبیت قوی برخوردار است (GOF=0/813). و در نتیجه دستیابی به اهداف و استراتژی‌های شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان در مسیر یادگیرنده بودن را محقق می‌سازد.

۱- این مقاله مستخرج از رساله آقای محمد عباسقلی‌زاده دانشجوی دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد.

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

*- نویسنده مسئول j.yari@iaut.ac.ir

۴- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری سازمانی

مقدمه

محیط زندگی انسان‌ها همواره در معرض تغییر و تحول است. وی برای غلبه بر این دگرگونی‌ها ناچار است یاد بگیرد. سازمان‌های امروزی با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی و پیچیدگی‌های ناشی از آن را نداشته، و برای بقا خود ناچار هستند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند، تا توان مقابله با تحولات را به دست آورند. ایجاد سازمان یادگیرنده یک فرهنگ تحول در سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده (معرفت‌پذیر) سازمان‌هایی هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده؛ و ابزار و الزامات را جهت تطبیق خود با آن موارد فراهم آورده و بدین‌وسیله، به حیات خود ادامه دهند. در این سازمان افراد به طور مداوم در حال توسعه ظرفیت‌ها جهت خلق نتایج مورد انتظارشان هستند. جایی که الگوهای جدید و مبسوط پرورش یافته، اندیشه گروهی به طور آزادانه‌ای ترویج داده می‌شود و افراد به طور مستمر در حال یادگیری چگونه یادگرفتن هستند (سنگه^۱، ۱۹۹۰). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در خلق، کسب و نشر دانش مهارت دارد و رفتارش را متناسب با دانش و بینش جدید اصلاح می‌کند (گاروین، ادماندسون و جینو^۲، ۲۰۰۸) و همین‌طور سازمان یادگیرنده را می‌توان سازمانی دانست که با یادگیری مستمر، بهبود مستمر و ظرفیت برای تغییر خود، شناخته شده است (مارسیک، واتکینز، کالاهان و ولپ^۳، ۲۰۰۸). سازمان یادگیرنده یک چارچوب سازمانی است که بر یادگیری فعال و مستمر به عنوان پایه‌ای برای نیروی کار فعال و مولد متکی است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که این مدل را برای دستیابی به مشارکت بیشتر کارکنان، بدون ذکر نتایج مالی و رضایت مشتری، پذیرفته است. جنرال الکتریک و IBM دو نمونه مشهور آن هستند. بنابراین، می‌توان بیان کرد؛ که یادگیری سازمانی خروجی اصلی یک فرایند مدیریت دانش است که از فرایندهای سازمانی پشتیبانی می‌کند؛ که با گذشت زمان بهبود می‌یابد و سپس تصمیم‌گیری مشارکتی را القا می‌کند و در بازیابی اطلاعات کارآمدی ایجاد می‌کند (وید-شرتزر^۴، ۲۰۲۰). توانایی یک سازمان برای یادگیری و یادگیری سریع برتری رقابت‌آمیزی را برای اعضایش فراهم می‌آورد تا آنان بتوانند مزایای مادام‌العمر یادگیری را به دست آورند (منوریان، خوش‌چهره، عمران‌زاده و علایی^۵، ۲۰۱۹). تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود به دنبال بهترین راهکارها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی و پایداری با تأکید به یادگیری مستمر

1- Senge

2- Garvin, Edmondson & Gino

3- Marsick, Watkins, Callahan & Volpe

4- Weed-Schertzer

5- Monavarian, Khoshchereh, Omranzadeh & Alaei

دست یابند (فدایی، نقشینه و اندایش، ۱۳۹۷). در قرن ۲۱ که به عصر دانش محوری و خردگرایی، شهرت یافته، سازمان‌ها با موج عظیمی از تغییرات که با ویژگی‌هایی از قبیل آشفتگی و سرعت تحولات محیطی، تنوع خواسته‌های مشتریان، شدت رقابت، تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی و منابع انسانی دانشگر شناخته شده به طوری که می‌توان گفت تنها پدیده ثابت تغییر و تحول است (فراهانی، فریدونی و ظفری، ۱۳۹۶).

ارائه برق پایدار، وجود فرسودگی تجهیزات در شبکه، نگهداشت و تعمیرات برق، دستورالعمل‌های بوروکراتیک، پیچیدگی در عناصر فرآیندها و تحلیل اجزای هریک از این موارد و پاسخ‌گویی لحظه‌ای جهت مرتفع نمودن مشکلات و آشوب‌های احتمالی به لحاظ تأخیر جهت دستیابی به انرژی، توسعه برای ارزیابی بین سایر شرکت‌های برق منطقه‌ای در سطح کشور، گستردگی و پاسخگویی لحظه‌ای فعالیت‌های این شرکت و نیاز به سرعت، دقت و تخصص بسیار بالا در قالب برنامه‌ریزی و حیطه کاری توسط کنشگران و توجه به عملکرد شرکت، در جهت ایجاد سازمان یادگیرنده، در ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، در سطوح کارکنان و مدیران (میانی و عملیاتی) و در رده‌های کارکنان ستادی و صفی متفاوت بوده؛ و تجارب زمینه‌ای محقق نشان می‌دهد؛ که هم مدیران و هم کارکنان (به‌ویژه پرسنل صف) در بعد یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری را به درستی تسهیم نمی‌کنند. تمایل کارکنان برای کسب مهارت بیشتر در حد بالا نبوده؛ و به درس‌آموزی از اشتباهات پیش‌آمده اهمیت بالایی نداده؛ و به مشکلات پیش‌آمده به‌عنوان یک فرصت آموزنده، نگرش مثبت بالایی ندارند. در مواجهه با پدیده‌ها، مسائل و مشکلات، کنجکاوی بیشتری نشان نمی‌دهند. نسبت به ارائه نظرات و پیشنهادهای جدید علاقه‌ی زیادی ندارند. علاقه‌ی کارکنان در انتقال تجربه‌ها و اطلاعات شغلی به همدیگر در حد بالا قرار نداشته؛ و میزان اعتماد به تسهیم دانش همدیگر، پایین می‌باشد. به روحیه‌ی گروه‌گرایی و تیم‌گرایی از منظر اطمینان متقابل اهمیت قابل توجهی صورت نگرفته؛ و از مباحث و همفکری گروهی در جهت حل مسائل و مشکلات، نتایج سازنده و مفید حاصل نمی‌گردد. در انجام کارهای روزانه، تشکیل گروه و مباحث گروهی کمتر صورت می‌گیرد. اعتقاد بر حل مسائل و مشکلات به‌صورت دسته‌جمعی در حد بالا نبوده؛ و تشکیل جلسات گروهی برای کارکنان کمتر اتفاق می‌افتد. در زمان تشکیل جلسه و انجام کار گروهی نسبت به صحبت‌ها و نظرات همدیگر دقت قابل ملاحظه‌ای نداشته؛ و اطلاعات موردنیاز به راحتی در دسترس قرار نمی‌گیرد. فرآیند یادگیری مدیران به نحو مطلوبی در جریان دیدگاه‌ها و رویکردهای جدید پرورش نیروی انسانی قرار نگرفته؛ و آنچه از طرح‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی انتظار دارند عملاً برآورده نشده؛ و اطلاعات موردنیاز به راحتی در دسترس قرار نمی‌گیرد. نیروی رقابتی توسعه در یک سیستم یادگیری سازمانی پایدار، پایه و اساس حل‌وفصل مناسب مسائل و مشکلات را ایجاد نموده و ضروری است.

محققان سازمان یادگیرنده را از زوایا و جوانب مختلف مورد مطالعه قرار داده‌اند. در حالی که از هر زاویه، منطقی برای بهبود بیشتر آن اتخاذ شده است. بنابراین آن‌ها بیش از یک اصطلاح برای ذکر یک سازمان یادگیرنده بکار بردند و عناوین ذکر شده شامل سازمان متفکر، سازمان دانا و واجد شرایط است (محمد و اوتمان^۱، ۲۰۲۱). بهبود گردش کار و نوآوری، ارائه بینش‌های جدید و بهبود عملکرد در محیطی پویا می‌باشد (خونسوتورنکیت و پانجاکاجورنساک^۲، ۲۰۱۸). همراه با توسعه صنعتی، فناوری به طور قابل توجهی در حال تغییرات و نقش اساسی‌تری در بسیاری از جنبه‌ها از جمله یادگیری و آموزش در شرکت‌ها دارد (عادل‌اوده، عمار و تارق^۳، ۲۰۲۱). مدل یک سازمان یادگیرنده مدل عملیاتی پست‌مدرن است زیرا در این عصر، سازمان‌ها با چالش‌های مکرر روبرو هستند و پیشرفت‌های ارتباطی، دانش جدید، مسائل مربوط به تسهیم دانش و افزایش علاقه به سرمایه هوشمند و همچنین عنصر انسانی و اداره نیروی کار، امروز برای بهبود مناسب به اعتماد و قدردانی همچنین به محرک برای یادگیری و نوآوری نیاز دارد و تدوین چشم‌انداز مشارکتی و فرآیند یادگیری در جهت تصمیم‌گیری برای توسعه استراتژی آن‌ها نیاز است (پراکتور^۴، ۲۰۱۰). امروزه سازمان‌های بزرگ و عظیم گذشته دیگر کار ساز نیستند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم جهت هم‌سویی با تغییرات محیط پیرامونی خود را ندارند این سازمان‌ها برای بقای خود مجبورند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند یکی از مهم‌ترین این ابزارها ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمان است (خدییوی، ۱۳۹۶). در گذشته عمدتاً سازمان‌ها به پیشینه آنچه انجام می‌شد تمرکز داشتند که ناکام ماندند اما بایستی نحوه و چگونگی انجام، در سازمان‌ها مورد بررسی قرارگیرد (لیو^۵، ۲۰۱۸). سازمان یادگیرنده به توسعه یک انجمن حرفه‌ای یادگیری کمک می‌کند که پایه و اساس و اعتقادش بر این است که سازمان‌دهی و تحول به شدت مرتبط هستند. سرعت تغییرات معاصر به آموزش نیاز دارد سازمان‌ها باید یادگیری را به یک استراتژی عملی مادام‌العمر تبدیل کنند که اصطلاح سازمان یادگیرنده برای آن‌ها استفاده می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های دانش آفرین و فرآیندی است که طی آن سازمان خود را در طول زمان از طریق به دست آوردن تجربه و استفاده از آن برای ایجاد دانش و سپس انتقال در درون سازمان بهبود می‌بخشد (بریکس^۶، ۲۰۱۷). در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند (جزایری و الوانی، ۱۳۹۷).

1- Mohamed & Otman
 2- Khunsoonthornkit & Panjakajornsak
 3- Adel Odeh, Ammar & Tareq
 4- Proctor
 5- Liu
 6- Brix

گاروین می گوید: سازمان‌های یادگیرنده در زمینه پنج فعالیت اصلی زیر مهارت پیدا کرده‌اند: حل منظم مسئله: استفاده از شیوه‌های علمی از قبیل «PDCA»^۱ برای تصمیم‌گیری مبتنی بر پایگاه داده، ابزارهای آماری و فرایند آموزش ضمن خدمت، کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید: این عمل مستلزم سیستم پاداشی است که خطرپذیری و نوآوری را تشویق کند. یادگیری از عملکرد گذشته خویش: ارزیابی منظم موفقیت‌ها و شکست‌های شرکت و قرار دادن نتایج آن در اختیار کارکنان، رهبران باید به شکست‌ها به منزله فرصتی برای یادگیری نگاه کرده و خطاها را در پرتو نگرش مثبت، طوری ساختار دهند که تمامی کارکنان بتوانند از آن یاد بگیرند، یادگیری از تجربیات و عملکرد دیگران: گاهی اوقات ایده‌های قوی و سازنده از توجه به محیط خارجی و نتایج عملکرد دیگران نشئت می‌گیرد. انتقال و مبادله سریع و کارآمد دانش در سراسر سازمان: ایده‌ها هنگامی بیش‌ترین تأثیر را خواهند گذاشت که به جای اینکه در اختیار تعداد معدودی از افراد باشند، به طور وسیع، تمامی کارکنان در آن سهیم باشند. افراد با یکدیگر به صورت جمعی کار می‌کنند تا توانایی‌های خود را توسعه دهند و بتوانند نتایجی را خلق کنند که واقعاً برایشان مهم است. سنگه این مفهوم را در کتاب پنجمین فرمان خود معرفی کرد: ۱- تسلط شخصی: تعهد یک شخص نسبت به فرآیند یادگیری تحت عنوان تسلط شخصی شناخته شده است. شرکتی که نیروی کارش زودتر از شرکت‌های دیگر یاد بگیرند دارای مزیت رقابتی خواهد بود. یادگیری فردی به کمک آموزش و توسعه کارکنان و بهبود مداوم فردی حاصل می‌شود. در یادگیری سازمانی افراد به دنبال آموختن هستند، اما باید سازوکارهایی طراحی شود که کسب‌وکار، تبدیل به سازمان یادگیرنده شود. ۲- مدل‌های ذهنی: به طور خلاصه مفروضاتی که افراد و سازمان‌ها دارند مدل‌های ذهنی نامیده می‌شود. برای اینکه تبدیل به یک سازمان یادگیرنده شویم، این مدل‌ها باید تغییر کنند. اشخاص تمایل دارند تئوری‌هایی که باید دنبال کنند و تئوری‌هایی که در عمل دنبال می‌کنند را یکی در نظر گرفته و باهم جابجا کنند. ۳- چشم‌انداز مشترک: خلق یک چشم‌انداز مشترک برای ترغیب کارکنان به یادگیری بسیار مهم است. چراکه هویتی مشترک ایجاد می‌کند و برای یادگیری، تمرکز و انرژی به همراه دارد. ۴- یادگیری تیمی: تیم‌های سازمانی خود یک موجود جدید هستند که از اجتماع افراد ایجاد شده‌اند. این موجودیت جدید باید بتواند مثل یک انسان یادگیری را بیاموزد و آن را به یک فرآیند همیشگی تبدیل کند. مزیت یادگیری تیمی یا یادگیری مشترک این است که کارکنان با سرعت بیشتری رشد می‌کنند و ظرفیت حل مسئله سازمان با دسترسی بهتر به دانش و تخصص جمعی، رشد خواهد کرد. ۵- تفکر سیستمی: ایده سازمان یادگیرنده از رویکرد سیستمی نسبت به سازمان‌ها ریشه گرفته است. مدل‌های مختلفی در خصوص سازمان یادگیرنده و برای ایجاد آن نظریه‌پردازی شده است که مدل مارسیک و واتکینز با دیدگاه عملی به ایجاد سازمان یادگیرنده پرداخته است. چارچوب نظری مارسیک و

1- PDCA: Plan, Do, Check, Act

واتکینز چندین ویژگی متمایز دارد. اول، یک تعریف دقیق و کلی از سازه سازمان یادگیرنده دارد. این مدل سازمان یادگیرنده را از دیدگاه فرهنگی سازمانی تعریف می‌کند. دوم، این مدل ایجاد سازمان یادگیرنده را در همه سطوح شامل می‌شود. سوم، این مدل نه تنها ابعاد عمده سازمان یادگیرنده در پیشینه ادبی را شناسایی کرده است؛ بلکه آنها را در چارچوب نظری بوسیله تخصصی سازی روابط آنها یکپارچه کرده است. نهایتاً هفت بعد پیشنهاد شده؛ سازمان یادگیرنده را از دیدگاه عملی تعریف می‌کند؛ و بنابراین کاربرد عملی دارد. این دیدگاه عملی سازمان یادگیرنده، هم دیدگاه فرهنگی پایدار درباره سازمان یادگیرنده ارائه می‌کند؛ و هم چندین عمل قابل مشاهده را که می‌تواند برای ساخت سازمان یادگیرنده انجام شود؛ پیشنهاد می‌کند (یاری حاج عطالو، ۱۳۸۷).

این مدل که به عنوان چارچوب مفهومی تحقیق حاضر به کار گرفته شده است توسط واتکینز و مارسیک یک مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده ارائه کرده است. به نظر آن‌ها سازمان یادگیرنده سازمانی است که با یادگیری مستمر، بهبود مستمر و ظرفیت را برای تغییر خود، در نظر می‌گیرند. در این رویکرد دو رکن اساسی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب شده است. این دو رکن به عنوان ارکان متعامل تغییر و توسعه سازمانی نگریسته شده است. واتکینز و مارسیک در این مدل هفت بعد را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی معین نموده‌اند: ۱- یادگیری سطح فردی: واحدهای اصلی تشکیل‌دهنده گروه‌ها و سازمان‌ها، افراد هستند. یادگیری فردی فرآیند تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های مأخوذه توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فناوری، مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید است؛ که از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود (آذرگون و فهیم‌نیا، ۱۳۹۰). *بعلاول*: ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم^۱: خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت‌های جهت یادگیری مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان (وکیلی و صارمی، ۱۳۹۵). یادگیری یک فعالیت مستمر در هنگام کار از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش، رشد و ارتقای افراد، در نظر گرفته می‌شود (دمرز، ۲۰۰۹). بعد دوم: بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان^۲: ارتقای پرسش و گفت‌وگو به اقدامات سازمان در راستای ایجاد و گسترش فرهنگ پرسشگری، بازخورد و آزمایش گری (یادگیری از خطاها) توجه دارد (رسته مقدم و عباس پور، ۱۳۹۰). ۲- یادگیری سطح گروهی: یادگیری تیمی هم یادگیری و هم تفکر جمعی را به دنبال دارد و انجام اعمالی را در میان اعضای تیم به دنبال دارد که هماهنگی و تکمیل یکدیگر را باعث می‌شود. یادگیری تیمی باعث می‌شود که تیم، مهارت‌های قالب‌بندی، تجربه، گذر از موانع و خلق دیدگاهی یکپارچه را به دست آورده؛ و با این ساختارهای همکاری سازمان، توان گشودن

1- Create continuous learning opportunities

2- Promote inquiry and dialogue

راه‌های جدید را به دست آورد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). بعد سوم: تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی^۱: تشویق همکاری و یادگیری گروهی تلاش سازمان است؛ برای ایجاد روحیه همکاری، همدلی و همراهی افراد در سازمان (وکیلی و صارمی، ۱۳۹۵). یادگیری نمی‌تواند حاصل کار یک متخصص باشد، بلکه فرآیندی است که باید به صورت گروهی انجام گیرد؛ زیرا هیچ فردی به تنهایی دید و بینش کافی برای عمل کردن در موقعیت‌های پیچیده را ندارد. این‌گونه بینش‌ها فقط از طریق تعامل و ارتباط گروهی انجام می‌گیرد (آذرگون و فهیم‌نیا، ۱۳۹۰). ۳- یادگیری سطح سازمانی: یادگیری فردی و یادگیری سازمانی ذاتاً با یکدیگر متفاوت هستند، به گونه‌ای که اولی اساساً یک فرآیند شناختی و دومی یک فرآیند اجتماعی است (آذرگون و فهیم‌نیا، ۱۳۹۰). پاولوفسکی؛ یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی می‌داند (نجف بیگی، درودی، ۱۳۸۸). بعد چهارم: ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری^۲: این بعد از سازمان یادگیرنده به حوزه مدیریت دانش مرتبط می‌شود زیرا یادگیری و دانش به شکلی هم‌افزا یکدیگر را تقویت می‌کنند، یادگیری دانش را تولید می‌کند که به نوبه خود یادگیری بیشتر را باعث می‌شود. برای اینکه یادگیری سازمانی رخ دهد باید دانش از سطوح فردی، تیمی، سازمانی و جهانی بگذرد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). سازمان سیستم‌هایی با فناوری بالا و پایین جهت تسهیم یادگیری (از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها، همایش‌ها) به منظور توفیق در دستیابی به اطلاعات و دانش، نگهداری و انتقال آن‌ها به کار می‌برند. افراد و گروه‌ها در فرایند خلق و ابقای دانش نقش مهمی دارند سه مفهوم عمده و کلیدی در زمینه اشتراک دانش سازمان‌ها باید مدنظر قرار گیرند: معرفی صریح بهترین عمل در سازمان، شناسایی سوابق و موانع موفقیت اشتراک دانش و چالش‌ها و تغییراتی که در محیط مشارکت دانش به وجود خواهد آمد؛ بنابراین هر فردی می‌تواند از دیگری یاد بگیرد زیرا تمام اعضای سازمان در تولید اطلاعات و ارائه آن به صورت فراگیر، معنا دهی به آن و تصمیم‌گیری درباره چگونگی کار با آن سهیم هستند. از عوامل کلیدی توسعه یادگیری سازمانی، انسجام مهارت‌های فردی بین افراد است. تعامل بین اعضای یک گروه می‌تواند محدودیت‌های اذهان فردی را بردارد و اغلب منجر به حل مسائلی شود؛ که فرد به تنهایی قادر به حل آن نبوده است. اساس این فرایند انسجام، بازخور دوطرفه بین فرد و گروه (فرد و کل سازمان) است. از موانع موفقیت اشتراک دانش می‌توان روزمرگی و عدم تبادل دانش (کوری سازمانی)، ترس از آشکار شدن ضعف‌های سازمانی و بی‌اعتمادی به دانش خارج سازمان را نام برد (ایرانزاده و امینی، ۱۳۹۰). بعد پنجم: توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی^۳: این بعد به فرآیند سازمانی خلق و اشتراک چشم‌انداز مشترک و اخذ بازخورد از کارکنان در خصوص شکاف بین وضعیت موجود و چشم‌انداز جدید دلالت می‌کند (رسته مقدم

1- Encourage collaboration and team learning
 2- Create systems to capture and share learning
 3- Empower people toward a collective vision

و عباس پور، ۱۳۹۰). کارکنان برای رسیدن به یک بینش مشترک عقاید هم را می‌پذیرند و تکمیل می‌کنند و از یکدیگر بازخورد می‌گیرند. به عبارت دیگر نمایانگر فرایندی در سازمان جهت ایجاد و به اشتراک نهادن آرمانی مشترک و بازخور گرفتن از اعضا در مورد شکاف بین وضعیت موجود و آرمانی است (خلیفه سلطانی و عباسی، ۱۳۹۱). بعد ششم: مرتبط ساختن سازمان با محیط خود؛ این بعد، برقراری ارتباط بین سازمان با محیط است که بر تفکر جهانی و فعالیت‌های موردنیاز برای ایجاد ارتباط بین سازمان با محیط داخلی و خارجی آن دلالت دارد (فهمینیا، موسی خانی و آذرگون، ۱۳۹۰). این بعد مستلزم آن است که تفکر سامانه‌ای در سازمان و محیط داخلی و خارجی آن مورد توجه قرار داده شود. بعد هفتم: فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری^۲: فراهم ساختن رهبری راهبردی برای یادگیری گویای حدودی است که مدیران به صورتی راهبردی می‌اندیشند که چگونه از یادگیری برای ایجاد تغییر و حرکت سازمان در جهات جدید و در بازارهای نو استفاده کنند (خلیفه سلطانی و عباسی، ۱۳۹۱).

موسوی دوست (۱۳۹۸)، به مطالعه تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد سازمان‌های یادگیرنده با توسعه مؤثر مهارت‌های رهبری در کارکنانشان، به طور مداوم خود را بهبود می‌بخشند. بر اساس تحقیق یک مطالعه ملی توسط آلونازی^۳ (۲۰۲۱)، برای ایجاد فرهنگ سازمان یادگیرنده در طول شیوع بیماری کووید ۱۹، نتایج نشان داد تا زمانی که تسهییم دانش در سازمان یادگیرنده به درستی ایجاد نگردد ممکن است سازمان‌ها در زمان بحران در سطح بالایی از یادگیری قرار نگیرند. خونسون‌تورنکیت و پانجاکاجورناساک (۲۰۱۸)، با عنوان مدل معادلات ساختاری برای ارزیابی تأثیر سازمان یادگیرنده و تعهد بر عملکرد سازمان‌های تحقیقاتی در سازمان‌های تحت نظارت وزارت علوم و فناوری تایلدن انجام دادند، نتایج نشان داد که سازمان یادگیرنده اثر مستقیم بر تعهد و عملکرد سازمانی دارد و نیز در پژوهشی کیم، واتکینز و لو^۴ (۲۰۱۷)، با عنوان "تأثیر یک سازمان یادگیرنده بر عملکرد: تمرکز بر عملکرد دانش و کارایی مالی" انجام دادند؛ نتایج نشان داد که سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی نقش مهمی دارد و تشویق یادگیری مداوم این عملکرد را ارتقاء می‌دهد و سازمان یادگیرنده، سازمان را برای تبدیل شدن به ارتقای دانش مؤثر و عملکرد مالی در سازمان حمایت می‌کند. حسین، محمد، نوردین و ایشاک^۵ (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان "سازمان یادگیرنده و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی: یک چارچوب پیشنهادی برای مؤسسات عمومی مالزی در تحصیلات عالی" انجام دادند؛ نتایج نشان داد که سازمان یادگیرنده تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی و

1- Connect the organization to its environment

2- Provide strategic leadership for learning

3- Alonazi

4- Kim, Watkins & Lu

5- Hussein, Mohammad, Nordin and Ishak

نوآوری سازمانی دارد که منجر به موفقیت بلندمدت سازمانی می‌شود. طی تحقیقاتی قواسمه و ال-اماری (۲۰۱۳)، با عنوان "ابعاد سازمان یادگیرنده و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی" انجام دادند؛ نتایج نشان داد که هفت بُعد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل واتکینز و مارسیک، همبستگی مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. باتوجه به مطالب فوق سؤال اصلی تحقیق این است که وضعیت سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان چگونه است و چه مدلی برای ارزیابی روابط مؤلفه‌های آن مناسب است؟

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف و ماهیت مسئله موردبررسی، کاربردی و از لحاظ گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پرسنل شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان به تعداد کل ۱۳۰۷ نفر و حجم نمونه از طریق جدول مورگان به تعداد ۲۹۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است.

جدول ۱- جامعه و نمونه آماری

Table 1
Society and Statistical Sample

جمع Total	استان اردبیل Ardebil province	استان آذربایجان غربی Gharbi Azerbaijan Province	استان آذربایجان شرقی SHarghi Azerbaijan Province	شرح Description
N=1307	103	318	886	تعداد افراد در هر طبقه جامعه Number of people in each class of society
n =297	24	71	202	تعداد افراد نمونه در هر طبقه جامعه Number of sample people in each class of society

داده‌های اولیه نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۱۹۹۸) (DLOQ) گردآوری شده است. روایی محتوایی این پرسشنامه به تأیید چند تن از اساتید دانشگاهی رسیده و روایی سازه (همگرا) نیز مورد تأیید قرار گرفته است. برای سنجش پایایی ابزار اندازه‌گیری از روش آلفای کرونباخ استفاده شده (۰/۹۷۲) که نشان می‌دهد این ضریب، در سطح قابل قبولی است. همچنین ضریب پایایی ترکیبی^۲ (CR) نیز مورد تأیید است. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمترین مربعات جزئی (Smart-PLS) نسخه ۳ مورد آزمون قرار گرفته است.

1- Qawasmeh & Al-Omari

2- Composite reliability

یافته‌های تحقیق

در این بخش از آمار توصیفی (میانگین و انحراف استاندارد ...) برای شاخص های توصیفی هر سه سطح سازمان یادگیرنده و همچنین به منظور بررسی وضعیت هریک از متغیرها از آزمون تی تک نمونه‌ای که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده؛ و از مدلسازی معادلات ساختاری برای ارزیابی روابط متغیرها در سه سطح استفاده شده است.

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش و نتایج آزمون t

Table 2

Statistics of research variables and t-test results

متغیر Variable	تعداد Number	میانگین Average	انحراف استاندارد Standard Deviation	حد متوسط Average limit	آماره t Statistic t	درجه آزادی Sig
سازمان یادگیرنده Learning Organization	312	59.50	17.76	63	-3.48	0.001
یادگیری سطح فردی Individual level learning	312	16.91	5.35	18	-3.59	< 0.001
ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم Creating opportunities for continuous learning	312	8.20	2.85	9	-4.99	< 0.001
بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان Raising the level of dialogue and research in the organization	312	8.69	2.81	9	-1.97	0.048
یادگیری سطح گروهی Group level learning	312	8.49	2.77	9	-3.25	0.001
تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی Encourage collaboration and group learning	312	8.43	2.73	9	-3.25	0.001
یادگیری سطح سازمانی Organizational level learning	312	34.27	10.73	36	-2.84	0.005
ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری Creating systems for receiving and sharing learning	312	8.49	2.71	9	-3.30	0.001
توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی Empowering employees to achieve a collective vision	312	8.55	2.83	9	-2.80	0.005
مرتبط ساختن سازمان با محیط خود Connect the organization with your environment	312	8.34	2.91	9	-4.01	< 0.001
فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری Provide strategic leadership in learning	312	8.63	2.93	9	-2.24	0.026

با توجه به اینکه گویه‌های پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه ای لیکرت اندازه‌گیری شده؛ میانگین مفروض، نمره ۳ منظور گردیده است. جدول ۲ میزان کاربست متغیر «سازمان یادگیرنده» و مؤلفه‌های آن شامل «یادگیری سطح فردی» (با زیرمؤلفه‌های ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم و بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان)، «یادگیری سطح گروهی» (با زیرمؤلفه تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی) و «یادگیری سطح سازمانی» (با زیرمؤلفه‌های ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری، توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی، مرتبط ساختن سازمان با محیط خود، فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری) در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان به طور معناداری کوچک‌تر از حد متوسط آن‌ها است؛ زیرا مقدار Sig برای این متغیرها کوچک‌تر از ۰/۰۵ و آماره‌ی t آن‌ها منفی است.

الگویی بر اساس داده‌های واقعی جمع‌آوری شده از جامعه‌ی آماری پژوهش و با استفاده از نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری با کمترین مربعات جزئی (Smart-PLS) نسخه ۳ مورد آزمون قرار گرفته و معنی‌داری و ضریب تأثیر هر یک از روابط تعیین و روابط و ارتباط‌های غیر مؤثر در چندین مرحله مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت تا مدل نهایی پژوهش احصا گردد. با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش در حوزه‌های مرتبط با سازمان یادگیرنده که در بالا به آن‌ها پرداخته شده است. مدل نهایی و روابط بین ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای به شکل شماتیک طراحی گردید. با استفاده از مدل فرضی پژوهش مسیر ارتباطی زیرمؤلفه‌ها به مؤلفه‌ها و سپس مسیر ارتباطی مؤلفه‌ها به متغیر سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای ترسیم گردید تا بدین‌وسیله میزان تأثیر هر یک تعیین شود. قبل از انجام این کار، ابتدا باید میزان هم‌خطی عوامل مدل مورد آزمون قرار گیرد. برای این منظور از آزمون عامل تورم واریانس (VIF) استفاده می‌شود که شدت هم‌خطی چندگانه را در تحلیل رگرسیون کمترین مربعات معمولی ارزیابی می‌کند. اگر آماره آزمون VIF به ۱ نزدیک بود نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی است. به عنوان یک قاعده تجربی، اگر مقدار VIF بزرگ‌تر از ۵ باشد هم‌خطی چندگانه بالا می‌باشد. نتایج این آزمون در جدول ۲ (پیوست) آمده است. با توجه به نتایج این جدول، مقدار VIF هیچ‌کدام از زیرمؤلفه‌ها، مؤلفه‌ها، ابعاد و گویه‌های سازمان یادگیرنده بزرگ‌تر از ۵ نیست. در نتیجه برای آزمون مدل پژوهش، مشکل هم‌خطی چندگانه وجود ندارد. الگویابی معادلات ساختاری در دو مرحله به آزمون الگو می‌پردازد که شامل آزمون الگوی اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در مدل‌سازی PLS، الگوی اندازه‌گیری را مدل بیرونی و الگوی ساختاری را مدل درونی می‌نامند. الگوی اندازه‌گیری به بررسی اعتبار و روایی ابزارهای اندازه‌گیری و سازه‌های پژوهش می‌پردازد و الگوی ساختاری، فرضیه‌ها و روابط متغیرهای مکنون را مورد آزمون قرار می‌دهد. جهت بررسی اعتبار سازه‌ها فرنل و لاکر (۱۹۸۱)، سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل: ۱- اعتبار هر یک از گویه‌ها، ۲- اعتبار ترکیبی (Composite)

(reliability) هر یک از سازه‌ها و ۳- متوسط واریانس استخراج شده (Average Variance Extracted). در مورد اعتبار هر یک از گویه‌ها، بار عاملی ۰/۵ و بیشتر هر گویه در تحلیل عاملی تأییدی نشانگر سازه‌ی خوب تعریف شده است. همچنین بار عاملی گویه‌ها باید حداقل در سطح ۰/۰۱ معنادار باشد یعنی مقدار آماره‌ی t آن‌ها بزرگ‌تر از ۲/۵۸ باشد (گیفن و استراب^۱، ۲۰۰۵). لازم به توضیح است که اگر بار عاملی گویه‌ای کوچک‌تر از ۰/۵ باشد؛ بهتر است آن گویه حذف شود. پایایی ترکیبی در واقع نسبت مجموع بارهای عاملی متغیرهای مکنون به مجموع بارهای عاملی به علاوه واریانس خطا می‌باشد که مقادیر آن بین ۰ تا ۱ است و جایگزینی برای آلفای کرونباخ می‌باشد. مقدار این شاخص نباید کمتر از ۰/۷ باشد. به این شاخص نسبت دیلون- گلداشتاين نیز گفته می‌شود. ملاک سوم، بررسی اعتبار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) می‌باشد. فرنل و لاکر مقادیر ۰/۵ و بیشتر را برای AVE توصیه می‌کنند و این امر به معنای آن است که سازه‌ی مورد نظر حدود ۵۰ درصد و یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کنند (چین^۲، ۱۹۹۸). همان‌گونه که در جداول ۲ و ۳ مشاهده می‌شود مقدار آماره‌ی t آ، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و شاخص AVE تمامی گویه‌ها و متغیرها محاسبه و مقادیر به دست آمده نمایانگر اعتبار همگرا و همبستگی سازه‌ها می‌باشند.

جدول ۳- نتایج بررسی اعتبار متغیرهای پژوهش

Table 3

Results of Validity of Research Variables

متغیر Variable	پایایی ترکیبی Composite Reliability	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	متوسط واریانس استخراج شده (AVE)
رهبری استراتژیک Strategic Leadership	0.982	0.884	0.812
ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری Creating systems for receiving and sharing learning	0.893	0.820	0.735
ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم Creating opportunities for continuous learning	0.899	0.831	0.748
بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان Raising the level of dialogue and research in the organization	0.920	0.869	0.793
تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی Encourage collaboration and group learning	0.911	0.853	0.773

1- Gefen & Straub

2- Chin

0.769	0.849	0.909	توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی Empowering employees to achieve a collective vision
0.980	0.991	0.993	سازمان یادگیرنده Learning Organization
0.982	0.990	0.991	عوامل سازمانی Organizational Factors
0.979	0.993	0.994	عوامل فردی Individual factors
0.981	0.992	0.993	عوامل گروهی Group Factors
7	0.872	0.921	مرتبط ساختن سازمان با محیط خود Connect the organization with your environment

جدول ۴ ضرایب همبستگی پیرسون و شاخص روایی منفک را نشان می‌دهد. مقادیر روی قطر اصلی این ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد. لازمه‌ی تأیید روایی منفک، بیشتر بودن مقدار ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) از تمامی ضرایب همبستگی متغیر مربوطه با باقی متغیرها است (چین، ۱۹۹۸). همان‌طور که قابل مشاهده است، مقادیر موجود بر روی قطر اصلی دارای بیشترین مقدار ستون بوده که این امر نشان‌دهنده‌ی روایی مناسب سازه‌ها می‌باشد.

جدول ۴- ضرایب همبستگی پیرسون و شاخص روایی منفک

Table 4

Pearson correlation coefficients and detached validity index

مرتبط ساختن سازمان با محیط خود Connect the organization with your environment	عوامل گروهی Group Factors	عوامل فردی Individual factors	عوامل سازمانی Organizational Factors	سازمان یادگیرنده Learning Organization	توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی Empowering employees to achieve a collective vision	تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی Encourage collaboration and group learning	بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان Raising the level of dialogue and research in the organization	ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم Creating opportunities for continuous learning	ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری Creating systems for receiving and sharing learning	رهبری استراتژیک Strategic Leadership	0.901	رهبری استراتژیک Strategic Leadership
								0.858	0.782			ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری Creating systems for receiving and sharing learning

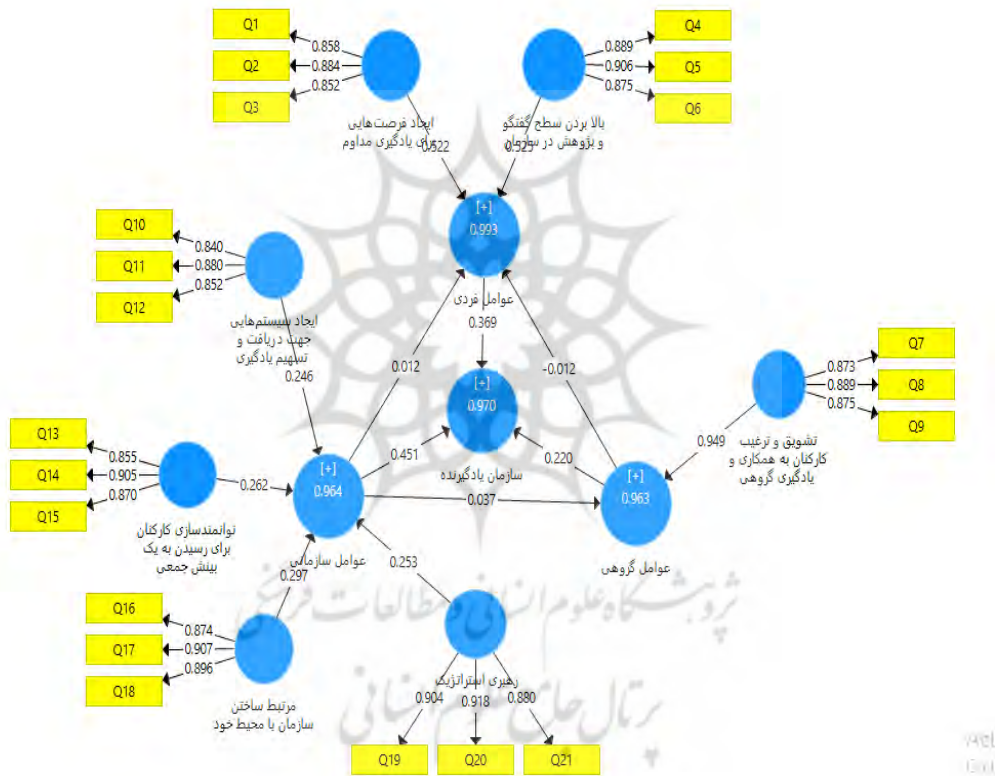
										0.730	ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم Creating opportunities for continuous learning		
									0.890	0.807	0.816	0.755	بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان Raising the level of dialogue and research in the organization
								0.879	0.782	0.737	0.761	0.771	تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی Encourage collaboration and group learning
						0.877	0.858	0.834	0.790	0.826	0.839	توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی Empowering employees to achieve a collective vision	
					0.990	0.831	0.856	0.871	0.826	0.842	0.892	سازمان یادگیرنده Learning Organization	
					0.991	0.956	0.826	0.855	0.837	0.810	0.848	0.893	عوامل سازمانی Organizational Factors
					0.989	0.930	0.850	0.794	0.847	0.847	0.850	0.781	عوامل فردی Individual factors
					0.991	0.890	0.842	0.851	0.767	0.723	0.752	0.773	عوامل گروهی Group Factors
0.892	0.854	0.772	0.915	0.898	0.836	0.856	0.768	0.706	0.767	0.832	مرتبط ساختن سازمان با محیط خود Connect the organization with your environment		

* تمامی ضرایب همبستگی در سطح خطای کمتر از ۱٪ معنادار هستند.

** قطر اصلی، ریشه دوم میانگین واریانس تبیین شده (AVE) را نشان می‌دهد.

پس از بررسی اعتبار و روایی ابزار اندازه‌گیری و سازه‌های پژوهش (مدل بیرونی)، لازم است تا روابط متغیرهای مکنون (مدل درونی) مورد آزمون قرار گیرد. بدین منظور، مدل آزمون شده‌ی پژوهش بر اساس ضرایب مسیر در شکل ۱ ارائه شده است. حال، با توجه به این شکل و نتایج آزمون t برای هر

مسیر، به بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته پرداخته می‌شود. نتایج این روابط بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری به روش حداقل مجزورات جزئی در جدول ۵ نشان داده شده است. با توجه به نتایج این جدول، تمامی روابط به غیر از تأثیر «یادگیری سطح گروهی روی یادگیری سطح فردی» و تأثیر «یادگیری سطح سازمانی روی یادگیری سطح گروهی» معنادار هستند که از این بین، تأثیر «یادگیری سطح سازمانی روی یادگیری سطح فردی» در سطح 0.05 ($t > 1/96$) و معناداری بقیه روابط در سطح 0.01 است ($t > 2/58$).



شکل ۱- مدل آزمون شده‌ی تحقیق بر اساس ضرایب مسیر

Figure 1

Tested research model based on path coefficients

جدول ۵- ضرایب مسیر، آماره t و نتایج روابط مدل

Table 5

Path coefficients, t statistics and results of model relationships

نتیجه result	ضریب تعیین Determination Coefficient	آماره t Statistic t	ضریب مسیر Path coefficient	مسیرهای روابط مدل Model relationship paths
تأیید Confirmation		50.68**	0.52	تأثیر «ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم» روی «یادگیری سطح فردی» The Effect of Creating Opportunities for Continuous Learning on Individual Level Learning
تأیید Confirmation	0.993	55.87**	0.53	تأثیر «بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان» روی «یادگیری سطح فردی» The effect of "raising the level of dialogue and research in the organization" on "individual level learning"
تأیید Confirmation		2.24*	0.012	تأثیر «یادگیری سطح سازمانی» روی «یادگیری سطح فردی» The Effect of Organizational Level Learning on Individual Level Learning
رد Rejection		1.33	-0.012	تأثیر «یادگیری سطح گروهی» روی «یادگیری سطح فردی» The Effect of Group Level Learning on Individual Level Learning
تأیید Confirmation	0.963	36.90**	0.95	تأثیر «تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی» روی «یادگیری سطح گروهی» The Effect of "Encouraging and Encouraging Collaboration and Group Learning" on "Group-Level Learning"
رد Rejection		1.81	0.04	تأثیر «یادگیری سطح سازمانی» روی «یادگیری سطح گروهی» The Effect of Organizational Level Learning on Group Level Learning
تأیید Confirmation	0.964	11.61**	0.25	تأثیر «ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری» روی «یادگیری سطح سازمانی» The effect of "creating systems for receiving and sharing"

تأیید Confirmation	21.12**	0.26	learning" on organizational level learning تأثیر «توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی» روی «یادگیری سطح سازمانی» The Effect of "Empowering Employees to Achieve a Collective Insight" on Organizational Level Learning تأثیر «مرتب ساختن سازمان با محیط خود» روی «یادگیری سطح سازمانی»
تأیید Confirmation	22.58**	0.30	The effect of "linking the organization with its environment" on "organizational level learning" تأثیر «فراهم سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری» روی «یادگیری سطح سازمانی»
تأیید Confirmation	11.96**	0.25	The Effect of "Providing Strategic Leadership in Learning" on Organizational Level Learning تأثیر «یادگیری سطح فردی» روی «سازمان یادگیرنده»
تأیید Confirmation	11.80**	0.37	تأثیر «یادگیری سطح گروهی» روی «سازمان یادگیرنده»
تأیید Confirmation	8.22**	0.22	The Effect of "Individual Level Learning" on Learning Organization تأثیر «یادگیری سطح سازمانی» روی «سازمان یادگیرنده»
تأیید Confirmation	9.92**	0.45	The Effect of Organizational Level Learning on Learning Organization تأثیر «یادگیری سطح سازمانی» روی «سازمان یادگیرنده»

* $|t| > 1/96$ نشان دهنده‌ی معناداری در سطح ۰/۰۵ است.** $|t| > 2/58$ نشان دهنده‌ی معناداری در سطح ۰/۰۱ است.

اعتبار مدل با استفاده از ضریب تعیین (R^2) مشخص شده است. این ضریب واریانس توضیحی یک متغیر درون‌زا را توسط متغیرهای برون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. میزان ضریب تعیین برای متغیرهای وابسته‌ی «یادگیری سطح فردی»، «یادگیری سطح گروهی»، «یادگیری سطح سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» به ترتیب برابر با ۰/۹۹۳، ۰/۹۶۳، ۰/۹۶۴ و ۰/۹۷۰ می‌باشد. این بدان معناست که ۹۹/۳ درصد تغییرات متغیر «یادگیری سطح فردی» به وسیله‌ی تغییرات متغیرهای «ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم»، «بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان»، «یادگیری سطح سازمانی» و «یادگیری سطح گروهی»

تبیین شده است. همچنین، ۹۶/۳ درصد تغییرات متغیر «یادگیری سطح گروهی» به وسیله تغییرات متغیرهای «تشویق و ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی» و «یادگیری سطح سازمانی» تبیین شده است. ۹۶/۴ درصد تغییرات متغیر «یادگیری سطح سازمانی» به وسیله تغییرات متغیرهای «ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری»، «توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی»، «مرتبط ساختن سازمان با محیط خود» و «فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری» تبیین شده است. نهایتاً، ۹۷ درصد تغییرات متغیر «سازمان یادگیرنده» به وسیله تغییرات متغیرهای «یادگیری سطح فردی»، «یادگیری سطح گروهی»، «یادگیری سطح سازمانی» تبیین شده است و بقیه درصد تبیین مربوط به عوامل دیگری است. برای آزمون کلی مدل، از ضریب Q^2 استون-گیسر برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده شده است. مقادیر مثبت این ضریب نشانگر توانایی پیش‌بینی است. سومین ماتریس خروجی نرم‌افزار برای مدل پژوهش محاسبات شاخص افزونگی (CV Red) را نشان می‌دهد. هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی (Blindfolding) می‌باشد. معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص Q^2 استون-گیسر است که بر اساس این ملاک باید نشانگرهای متغیرهای مکنون درون‌زا انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر Q^2 بالای صفر نشان می‌دهد که مقادیر مشاهده‌شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل توانایی پیش‌بینی دارد (هنسلر، رینگل و سینکوویکس، ۲۰۰۹). معیار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی را به ترتیب با مقادیر ۰،۰۲، ۰،۱۵ و ۰،۳۵ مشخص می‌نماید. جدول زیر محاسبات شاخص Q^2 را برای متغیر «سازمان یادگیرنده» و مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد. با توجه به نتایج این جدول مشاهده می‌شود که مدل از قدرت پیش‌بینی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۶- مقدار Q^2 برای سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن

Table 6
Q2 values for learner organization and its components

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	
0.945	سازمان یادگیرنده Learning Organization
0.941	یادگیری سطح سازمانی Organizational level learning
0.942	یادگیری سطح گروهی Group level learning
0.970	یادگیری سطح فردی Individual level learning

در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک روش PLS برخلاف روش کوواریانس محور (CB-SEM) شاخصی برای سنجش کل مدل وجود ندارد ولی شاخصی به نام نیکویی برازش (GOF) توسط تننهاوس و همکاران (۲۰۱۵) پیشنهاد شد. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود مقدار این شاخص برای مدل پژوهش برابر با ۰/۸۱۳ است که نشان می‌دهد از مطلوبیت قوی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش شاخص‌های موجود برای ایجاد سازمان یادگیرنده در سطوح فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته و یافته‌ها نشان می‌دهد: کلیه ابعاد سازمان یادگیرنده در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان در حد متوسط و پایین قرار دارند. نتایج تحقیق نجف‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، با موضوع ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران مبنی بر ضعف در کلیه شاخص‌های سازمان یادگیرنده همسو و در حد متوسط و پایین بوده است. نتایج تحقیق صیفی و مزینی (۱۴۰۰)، با موضوع ارزیابی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی، در کلیه شاخص‌های سازمان یادگیرنده همسو و بالاتر از حد متوسط بوده است.

خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت‌های جهت یادگیری مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان (نژادایرانی و همکاران، ۱۳۸۹). نظر به اینکه استمرار و مداومت در یادگیری براساس تشخیص واقعی و نیاز سنجی واحدها در سطوح صف و ستاد متفاوت می‌باشد؛ دستیابی به این امر می‌بایستی با رویکرد واقع بینانه انجام گرفته تا احساس استمرار در یادگیری در عمق وجود کارکنان تبلور نماید. با استفاده از فنون ارزیابی عملکرد مؤثر، می‌شود؛ توانایی‌ها و نقاط ضعف فردی کارکنان را مورد شناسایی و ارزیابی قرار داد؛ و با شناخت توانایی‌ها، کاستی‌ها و استفاده از سبک یادگیری مناسب، برنامه‌های آموزشی تدوین و اجرا گردد؛ مدیران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاه‌های چندگانه حل مسأله و جستجو در یافتن پاسخ‌های خلاق، مهارت‌های یادگیری مولد را به کارکنان نشان دهند. و به منظور تقویت گفتگو و پرسشگری می‌توان از فنون برگزاری جلسات گفتگو و مباحثه استفاده کرد به نحوی که تمام شرکت‌کنندگان پیش فرض‌های خود را کنارگذارند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند؛ و شرکت‌کنندگان فارغ از رابطه زبردست و بالا دست، در محیطی آرام، به بیان نظرات و دیدگاه‌های خود بپردازند. افراد در نتیجه گفتگو مهارت‌هایی را برای ارائه دلایل آورده و قادر به مطرح کردن عقاید و نظرات خود هستند؛ و ظرفیت و آمادگی گوش دادن به افراد را به دست می‌آورند و حتی نظرات دیگران را نیز مورد سؤال قرار می‌دهند. این جو باعث ایجاد

فرهنگ سؤال کردن، بازخورد دادن و تجربه می‌شود (واتکینز و مارسیک، ۲۰۰۳). تشویق و ترغیب به انجام کار گروهی، فعالیت‌های جمعی و اعطای پاداش به گروه بوده؛ که با تشویق و استفاده از سبک‌های مختلف فکری گامی مؤثر فراهم گردد. در سطح تیمی یا گروهی، گروه‌هایی از افراد با مشارکت یکدیگر، کار کرده و یاد می‌گیرند، دانش جدید خلق کنند و ظرفیتی برای فعالیت‌های دسته‌جمعی به وجود آورند (واتکینز و مارسیک، ۱۹۹۹). باتوجه به اینکه این شرکت دارای ساختار سلسله‌مراتبی و عمودی است؛ این عامل باعث شده؛ که ارتباطات دو طرفه و آزاد وجود نداشته؛ و اصل گفتمان کمتر مورد توجه قرار گرفته و با توجه به ساختار حاکم با تأکید بر تخصص‌گرایی و شرح وظایف هر یک از کارکنان و نگرش تداخل در امور یکدیگر در شرکت برق منطقه‌ای آذربایجان، مبحث یادگیری جمعی و گروهی نادیده گرفته شود. وجود سیستم جهت دریافت و تسهیم یادگیری ابزاری بسیار مهم و مؤثر بوده؛ و عدم وجود استقرار سیستم یادگیری مناسب و همچنین عدم استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و یادگیری الکترونیکی در این شرکت، موجب گردیده تا از نظر کسب، ذخیره و انتقال دانش در وضعیت مناسبی نباشند. بهره‌گیری از جدیدترین سیستم‌های فناوری اطلاعات، زمینه را برای اجرای مدیریت دانش و بالا بردن کیفیت یادگیری در سازمان فراهم می‌کند. برای اینکه یادگیری سازمانی رخ دهد؛ باید دانش از سطوح فردی، تیمی، سازمانی و جهانی بگذرد (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹). علیرغم اینکه ایجاد تیم‌های یادگیرنده وسیله و هدف یادگیری در کل شرکت می‌باشد؛ ولی نظام تصمیم‌گیری متمرکز باعث شده که فضای مناسبی برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها وجود نداشته و تمرکز بالا و عدم اختیار بلحاظ وجود تفویض اختیار موجب شده؛ *توانمند سازی افراد برای رسیدن به بینش جمعی در وضعیت مناسبی در مقایسه با سازمان‌های یادگیرنده، قرار نداشته باشد.* در این رابطه مدیریت سازمان ضمن ایجاد و تبیین چشم‌انداز مشترک در کارکنان شرکت و توانمند سازی آنها از طریق تفویض اختیار و افزایش مسولیت‌پذیری و قدرت تصمیم‌گیری، می‌تواند امکان ارتقای عملکرد سازمانی را فراهم نماید. سرعت یادگیران شرکت، کمتر از سرعت تغییرات محیط خارجی است که این امر موجب کاهش انطباق‌پذیری این شرکت گردیده است؛ با توجه به پویایی صنعت برق، یادگیری از محیط داخل و خارج کشور دارای اهمیت بسیار زیاد می‌باشد. یکی از راه‌های تقویت ارتباط سازمان با محیط، برقراری ارتباط مستمر مدیران و کارکنان با انجمن‌ها و مؤسسات علمی و حرفه‌ای داخلی و خارجی است. این ارتباط امکان استفاده از یافته‌های علمی و حرفه‌ای مرتبط با صنعت برق را فراهم می‌کند. برقراری ارتباط بین سازمان با محیط است که بر تفکر جهانی و فعالیت‌های مورد نیاز برای ایجاد ارتباط بین سازمان با محیط داخلی و خارجی آن دلالت دارد (فهیم نیا و همکاران، ۱۳۹۰). رهبری استراتژیک، تسهیل‌کننده یادگیری در جهت عملکرد بهتر است. رهبران جهت راهبرد برای استفاده از یادگیری با هدف متوازن

سازی تغییر و حرکت سازمان به سمت و سوی جدید یا بازارهای نو را تعیین می‌کنند (واتکینز و مارسیک، ۱۹۹۹). مدل رهبران از یادگیری حمایت و پشتیبانی می‌کند، رهبران به طور استراتژیکی یادگیری را برای بهبود و توسعه کسب‌وکار به کار می‌برند (دمرز، ۲۰۰۹). رهبران با اتخاذ نقش‌هایی به عنوان طراح، معلم، و ناظر، نقش جدیدی را در یک سازمان یادگیرنده تعهد می‌کنند. رهبران به عنوان طراح، مسئول ایجاد پایه ارزش‌های اصلی و اهداف سازمانی هستند؛ آن‌ها همچنین مسئول تضمین خط مشی‌ها، استراتژی‌ها، و ساختاری هستند که ارزش‌های اصلی را پشتیبانی می‌کنند. در یک سازمان یادگیرنده رهبران به عنوان مربی به افراد کمک می‌کنند تا مدل‌های ذهنی خود را به منصفه ظهور بگذارند، فرضیات اصلی را شناسایی کنند، الگوهای رفتاری را ببینند، و برای حل مشکلات رویکرد تفکر سیستمی را توسعه دهند. این شرکت، با توجه به ساختار رسمی، سلسله مراتبی و بوروکراتیک، میبایستی در خصوص ایجاد تحول در راستای تغییر مدل ذهنی کارکنان و پیش فرضهای ذهنی رابه سمت خلاقیت، ابتکار، نوآوری و ایجاد بینش جمعی را به عنوان یکی از اولویتهای در استراتژی معطوف نماید. مدیران با تلاش در این راه باید با ایجاد فرصت برای یادگیری مستمر، بحث و گفتگو و پژوهش، شکاف بین وضع موجود و مطلوب راتقویت نمایند. یادگیریها، خلاقیت ها و بینش اگر درعمل اجرا نشوند؛ بی ارزش خواهند بود. سازمانهای یادگیرنده یک نیاز شدید برای توسعه عملکرد است. توانایی در عمل و اجراء پیامد نهایی است. بخشی از مبحث یادگیری جمعی و گروهی بابهره از پتل های مدیریتی و در مقاطع هفتگی با رویکرد اجتماعات یادگیری حرفه ای (pls) و مباحث تشویقی جهت حضور با انگیزه کارکنان شکل گرفته و تسری یافته است. توانمند سازی افراد برای رسیدن به بینش جمعی بعنوان یک نیاز بوده که دراین زمینه واحد آموزش سازمان، با ارائه سناریو های موجود و سرفصلهای آموزشی برای تغییر پارادایم پرسنل اقدام ؛ ودر رابطه با سیستم جهت دریافت و تسهیم یادگیری و وجود ابزار و تجهیزات بسیار قوی در واحد (IT) (سازمان در خصوص برگزاری دوره ها بصورت غیرحضوری نیز این امر محقق شده ؛ و بمنظور ارتباط سازمان با محیط از طریق ویدئو کنفرانس نیز به این مقوله پرداخته؛ و در جهت یادگیرنده بودن سازمان اقدام گردیده است. شرکت برق منطقه ای آذربایجان باید استراتژی یادگیری در حین کار را به عنوان یک استراتژی نوین انتخاب کند. عمل گرایی را تشویق نموده؛ و در دوره های آموزشی خود دانش علمی و مهارتهای جدیدی به کار گیرد. بنابراین شرکت برق منطقه ای آذربایجان باید از لحاظ اجرایی به سمت عملیاتی شدن و طرح فعالیتهای مبتنی بر برنامه در عمل حرکت کند؛ و قابلیت های اجرایی بالایی برای خود کسب نماید. تا بدین ترتیب در ارزیابیهای سالانه که برای برق‌های منطقه‌ای صورت می‌گیرد؛ خود را همانند دهه هشتاد جزو برترینهای برق‌های منطقه‌ای در سطح کشور تثبیت نماید. آنچه شرکت برق منطقه ای را از دغدغه ها رهانیده؛ و میتواند دستیابی به استراتژیها و اهداف را تسهیل نماید؛ یاد گرفتن اینکه چگونه یاد بگیرد؛ خواهد بود. تسری این پارادایم و نهادینه نمودن آن در اندیشه و افکار

کارکنان موجب ارتقا حساس ترین ضعف سازمانها در عصر جدید به قوت آنها با ایجاد همدلی، تعلق و تعهد سازمانی خواهد بود. در این صورت کنشگران هر لحظه فرصتی را جهت یادگیری مغتنم خواهند دانست. اینگونه است که ساختار شرکت برق منطقه ای یک ساختار یادگیرنده شده؛ و مسیر تعالی را با شایستگی طی خواهد نمود.

References

منابع

- آذرگون، مریم و فهیم‌نیا، فاطمه (۱۳۹۰). انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران. *فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۲۳(۳)، ۶۸-۸۳.
- احمدی، اکرم (۱۳۹۷). ویژگی های سازمان یادگیرنده بررسی دیدگاه پیتز سنگه. *کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی*.
- ایرانزاده، سلیمان و امینی، موسی (۱۳۹۱). ارزیابی الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی. *مدیریت بهره‌وری*، ۶(۲۱)، ۴۶-۲۳.
- جزایری، آتنا سادات و الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷). بررسی اثرات فراموشی سازمانی بر یادگیری و پذیرش نوآوری‌های فناوری اطلاعات. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۳۹۷(۳۲)، ۱۰-۱.
- جلالی فراهانی، مجید؛ فریدونی، مسعود و ظفری، رویا (۱۳۹۶). ارائه مدل تبیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، ۴(۱)، ۴۸-۴۱.
- خدیبوی، اسدالله (۱۳۹۶). *مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته*. انتشارات سرفراز.
- رسته مقدم، آرش و عباس پور، عباس (۱۳۹۰). طراحی مدل مفهومی یکپارچه ی سازمان یادگیرنده. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۲(۸)، ۵۴-۲۱.
- زالی، محمدرضا (۱۳۸۶). توسعه پنج عنصر یادگیری سازمانی، انتشارات دانشگاه تهران.
- صیفی، امیر و مزینی، مینا (۱۴۰۰). ارزیابی ویژگی های سازمان یادگیرنده در نظام آموزشی، ششمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در آموزش و پرورش.
- فدایی، غلامرضا؛ نقشینه، نادر و اندیش، سیف اله (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه تهران. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۰(۲۴)، ۱۲۸-۱۰۳.

- فهمینیا، فاطمه؛ موسی خانی، محمد و آذرگون، مریم (۱۳۹۰). بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده با فرسودگی شغلی (مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران). *تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی*، ۴۵(۲)، ۳۴-۱۳.
- قربانی زاده، وجه الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها شرکتهای قطعه سازی خودرو. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۰(۴)، ۲۰۹-۱۶۹.
- قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۸). ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگی های سازمان یادگیرنده پژوهش های مدیریت در ایران (مدرس علوم انسانی) ۱۳۸۸؛ ۱۳(۲)، ۲۳۸-۲۰۹.
- لغزبان، محمد و ملک زاده، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان آمادگی برای تغییر و ابعاد سازمان یادگیرنده. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۴(۴)، ۱۱۸-۱۱۰.
- موسوی دوست، سید محمد (۱۳۹۸). تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمانهای یاددهنده. *مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه شناسی*، ۶(۹)، ۴۴-۳۹.
- نادی، محمدعلی؛ بختیار نصرآبادی، حسنعلی و فرهنگ پور، مریم (۱۳۹۰). تحلیل رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و سطوح یادگیری سازمانی در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۸۹. *نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)*، ۴(۱۳)، ۱۴۶-۱۲۳.
- نجف بیگی، رضا، درودی، هما (۱۳۸۸). ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران مجله مدیریت فرهنگی سال سوم / شماره ششم / زمستان.
- نژادایرانی، سیدعباس زاده، اصغری (۱۳۸۹). بررسی وضعیت ویژگی های سازمانهای یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی، *فراسوی مدیریت*، ۴(۱۵)، ۱۴۳-۱۱۵.
- وکیلی، نجمه و صارمی، شهرزاد (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در معاونت توسعه دانشگاه علوم پزشکی ایران. *نواوری های مدیریت آموزشی*، ۱۱(۱)، ۹۹-۱۱۰.
- یاری حاج عطالو، جهانگیر (۱۳۸۷). بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو. *نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)*، ۱(۴)، ۲۳۳-۱۸۷.
- یاری حاج عطالو، جهانگیر (۱۳۸۴). بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

Adel Odeh, A.-H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization. *Cogent Business & Management*, 8(1): 19-33 .

Ahmedi, A. (2018). *Characteristics of the Learning Organization Review of Peter Singh's Perspective*. International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering [In Persian].

- Alonazi, W. B. (2021). Building learning organization culture during COVID-19 outbreak: a national study. *BMC Health Services Research*, 21(1): 1-8 .
- Azargon, M., & Fahimnia, F. (2011). Adaptation of the National Archives and Library of the Islamic Republic of Iran to the dimensions of the learning organization from the perspective of librarians. *Journal of National Library and Information Studies Studies*, 23(3): 68-83 [In Persian].
- Bennett, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. *Training*, 31(6): ۴۱-۵۳
- Brix, J. (2017). Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2): 113-127 .
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2): 295-336 .
- Davis, D., & Daley, B. J. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*, 11(1): 51-66 .
- Demers, Debora L. (2009). "The relationship between perception of learning organization characteristics and firm performance." A Dissertation in Workforce Education and Development. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
- Fadai, Gh., Naghshineh, N., & Andish, S. (2018). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management in the University of Tehran. *Library and Information Science Studies*, 10(24): 103-128 [In Persian].
- Fahimnia, F., Musa Khani, M., & Azargun, M. (2011). Investigating the Relationship between Dimensions of Learning Organization and Job Burnout (Case Study: Documents Organization and National Library of the Islamic Republic of Iran). *University Library and Information Research*, 45(2): 13-34 [In Persian].
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard business review*, 86(3): 109-121.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1): ۵-۱۷.

- Ghorbanizadeh, v. (2009). Construction and validation of a scale to assess the characteristics of the Management Learning Organization in Iran. *Teacher of Humanities*, 13(2): 209-238 [In Persian].
- Ghorbanizadeh, v., & Meshbaki, A. (2006). Designing a model to determine the level of learning of organizations Auto parts companies. *Quarterly Journal of Teacher of Humanities*, 10(4): 169-209 [In Persian].
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European management journal*, 15(5), 575-583 .
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing *New challenges to international marketing*: Emerald Group Publishing Limited.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304.
- Inzadeh, S., & Amini, M. (2012). Evaluation of the learning organization model for West Azerbaijan Power Distribution Company. *Productivity Management*, 6(21): 23-46 [In Persian].
- Jalali Farahani, M., Fereydoni, M., & Zafari, R. (2017). Presenting a model to explain the impact of organizational culture on organizational learning and human resource productivity. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 4(1): 41-48 [In Persian].
- Jazayeri, A. S., & Alwani, S. M. (2018). Investigating the effects of organizational forgetfulness on learning and acceptance of information technology innovations. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 1397(32): 1-10 [In Persian].
- Khadivi, A. (2017). Advanced organizational behavior management. Sarfaraz Publications [In Persian].
- Khunsoonthornkit, A., & Panjakajornsak, V. (2018). Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(3): 457-462 .
- Kim, K., Watkins, K. E., & Lu, Z. L. (2017). The impact of a learning organization on performance: Focusing on knowledge performance and financial performance. *European Journal of Training and Developmen*, Vol. 41 Iss 2 pp .

- Legzian, M., & Malekzadeh, Gh. (2010). *Investigating the relationship between readiness for change and the dimensions of the learning organization*. *Public Management Perspective*, ۷(۴): ۳-۲۲. [In Persian].
- Liu, H. (2018). A brief analysis of learning organization practice from the perspective of the fifth discipline model theories—a case study of jatco (guangzhou). *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(11): 21-43 .
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E.(2003). Demonstrating the value on an organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2): 132–151.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Callahan, M. W., & Volpe, M. (2008). Informal and incidental learning in the workplace *Handbook of research on adult learning and development* (pp. 592-622): Routledge.
- Mohamed, I. A., & Otman, N. M. M. (2021). Exploring the Link between Organizational Learning and Transformational Leadership: A Review. *Open Access Library Journal*, 8(5): 1-19 .
- Mousavi Doost, Seyed Mohammad (2017). Changing the culture from a learning organization to a teaching organization. *Applied Studies in Social Sciences and Sociology*, 6(9): 39-44 [In Persian].
- Nadi, M. A., Bakhtiar Nasrabadi, H. A., & Farahmandpour, M. (2011). Analysis of the relationship between knowledge management dimensions and organizational learning levels among faculty members of the University of Isfahan in the academic year 2009-2010. *Scientific Journal of Education and Evaluation (Quarterly)*, 4(13): 123-146 [In Persian].
- Najaf Beigi, R., Droudy, H. (2009). Presenting the Model of Learning Organization in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Cultural Management*, 3(6): ۳۲-65. [In Persian].
- Nejad Irani, Seyed Abbaszadeh, Asghari (2010). Investigating the Status of Learning Organizations and Its Relationship with Employee Creativity in Government Organizations of West Azerbaijan Province. *Beyond Management 2010; Year 4 (No. 15): 115-143. (In Persian)*.
- Proctor, T. (2010). *Creative problem solving for managers: developing skills for decision making and innovation* :Routledge.
- Qawasmeh, F. M., & Al-Omari, Z. S. (2013). The learning organization dimensions and their impact on organizational performance: orange

- Jordan as a case study. *Arab Economic and Business Journal*, 8(1-2): 38-52.
- Qawasmeh, F. M., & Al-Omari, Z. S. (2013). The learning organization dimensions and their impact on organizational performance: orange Jordan as a case study. *Arab Economic and Business Journal*, 8(1-2): 38-52 .
- Raste Moghadam, A., & Abbaspour, A. (2011). Designing an integrated conceptual model of a learning organization. *Journal of New Approach in Educational Management*, 2(8): 21-54 [In Persian].
- Seifi, A., & Mozini, M. (2021), *Assessing the characteristics of the learning organization in the educational system*, Sixth National Conference on New Approaches in Education [In Persian].
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practise of th eLearning Organization*: New York.
- Vakili, N., & Saremi, Sh. (2015). Investigating the relationship between organizational culture and organizational learning in the Vice Chancellor for Development of Iran University of Medical Sciences. *Educational Management Innovations*, 11(1): 110-99 [In Persian].
- Watkins, K., & danMarsick, V. (1998). Dimention of Learning Organization Questioner Partners for the Learning Organization. *Warwick, RI* .
- Weed-Schertzer, B. (2020). (II) Logical Knowledge Process (II) *Logical Knowledge Management*: Emerald Publishing Limited.
- Yari Haj Ataloo, J. (2005). Investigating the obstacles to establishing a learning organization in Iran-Khodro training center. Master Thesis, Allameh Tabatabai University [In Persian].
- Yari Haj Atalou, J. (2008). Investigating the obstacles to establishing a learning organization in Iran Khodro Training Center. *Journal of instruction and Evaluation (Quarterly)*, 1(4): 187-223 [In Persian].
- Zali, M. R. (2007). *Development of five elements of organizational learning*, University of Tehran Press [In Persian].