

الگوی جامع عوامل تسهیل‌گر یادگیری در یک سازمان دفاعی

مهدی خیراندیش^۱، حامد عباس‌پور^۲، صمد بارانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات جهانی، ناگزیر به تجهیز خود به انواع ابزارهای رقابتی هستند. یکی از مهم‌ترین ابزارها، یادگیرندگی و نهادینه کردن یادگیری در سازمان است. بر این اساس، در پژوهش حاضر مهم‌ترین عوامل تسهیل‌گر یادگیری در یک سازمان دفاعی ارائه می‌شود.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی از نوع پیمایشی است و در دو گام انجام شده است. در گام اول برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگو از مبانی نظری و در گام دوم، برای تأیید و آسیب‌شناسی آن از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در مرحله آسیب‌شناسی شامل تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر در یک سازمان دفاعی بود و در آن از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌ها با کمک آزمون‌های آماری تی تک‌نمونه‌ای، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل واریانس رتبه‌ای فریدمن نشان داد که ابعاد نگرشی، اعمال مدیریتی، جو سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و مدیریت دانش از عوامل تسهیل‌گر یادگیری محسوب می‌شوند. همچنین، عامل نگرشی دارای بیشترین اهمیت برای تسهیل یادگیری در سازمان است.

نتیجه‌گیری: تقویت عوامل تسهیل‌گر یادگیری موجب ارتقای یادگیری سازمانی و نگرش مثبت مسئولان به فرایند آموزش و یادگیری در سازمان می‌شود.

کلیدواژه‌ها: یادگیری سازمانی، ابعاد نگرشی، اعمال مدیریتی، جو سازمانی، ویژگی‌های کارکنان، مدیریت دانش

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران.

۳. استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۳/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۸/۰۵/۱۸

نویسنده مسئول مقاله: مهدی خیراندیش

E-mail: kheirandish@ssau.ac.ir

مقدمه

به نظر پیتز سنگه مشکل اصلی سازمان‌های امروزی آن است که اغلب به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و تأثیرات آن‌ها نبوده و با زندگی جزیره‌ای، محصور شدن در حصار سازمانی و عدم استفاده از دانش تخصصی سازمان‌های دیگر، از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌های بدیع عاجزند؛ به بیانی دیگر سازمان‌ها در یادگیری دچار مشکل هستند (شهلائی و خیراندیش، ۱۳۸۹، ۶۵). یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا ارزش دانش جدید را درک کرده و آن را در سامانه‌ها و رویه‌های روزمره به کار گیرند (مایر و همکاران^۱، ۲۰۱۴).

طی دهه اخیر و هم‌زمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای خروج از قالب‌های غیر پویا آغاز کرده‌اند (رضایی‌منش، ۱۳۸۸). این امر به واسطه ویژگی‌های بارز جامعه جدید سازمان‌ها، یعنی مواجهه دائمی با تغییرات مستمر در زمینه‌هایی نظیر تهدیدها، تاکتیک‌ها، راهبردها، آموزش، ساختار، فناوری و دانش‌های نوظهور تشدید شده است. کسب توانایی لازم برای اداره این تغییرات و ارتقای توان عملیاتی سازمان‌ها مستلزم پرورش روحیه یادگیری است. از این رو، یادگیری به چالشی راهبردی برای اکثر سازمان‌های خواهان تحول تبدیل شده است. یادگیری سازمانی از رویکردهای مختلف روانشناسی، مطالعات اجتماعی و دیدگاه تئوری سازمانی (هوبر^۲، ۱۹۹۹، گومز، لورنت و کاپرا^۳، ۲۰۰۵) مورد مطالعه قرار گرفته است. اخیراً این موضوع از منظر راهبردی یعنی یادگیری به عنوان منبعی از ناهمگونی میان سازمان‌ها و منبع مزیت رقابتی نگریسته شده است. به واسطه این رویکرد، مفهوم نوینی از یادگیری سازمانی ایجاد شده و شیوه سنتی نگرش به مدیریت کسب‌وکار را دگرگون ساخته است.

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب‌وکار به سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه، الگوواره‌های سازمانی جدیدی ظاهر شده‌اند که بقاء را برای دیگر کسب‌وکارها مشکل ساخته‌اند. در چنین محیطی، مزیت‌های رقابتی پایدار نبوده و دچار تغییر خواهند شد. بزرگ‌ترین مزیت رقابتی در الگوواره‌های جدید کسب‌وکار، کارکرد یادگیری است. در شرایط

۱. Mayer et al.

۲. Huber

۳. Gomez, Lorent and Caprera

جدید، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است (برنارد و همکاران^۱، ۲۰۰۰). یادگیری سازمانی جنبه‌ای اساسی از ارزیابی سازمان است که باعث بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی می‌شود و باید قبل از هر برنامه مدیریتی مورد توجه قرار گیرد (هایزمن^۲، ۲۰۰۹).

به دلیل گستردگی و پیچیدگی محیطی و مأموریتی در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و کنترل، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی و حتی پشتیبانی، لجستیک و خدمات اداری و مالی، تغییر و توسعه به موضوعی کلیدی تبدیل شده است (خیراندیش، بیگی و عباس‌زاده، ۱۳۹۷) و موفقیت سازمان‌های نظامی و دفاعی نیز به توانایی آن‌ها در حوزه توسعه، تحول و یادگیری مستمر بر اساس نیازها و تهدیدات محیطی بستگی دارد. قابلیت‌های بخش‌های نظامی و دفاعی هنگامی شکل می‌گیرد که از طریق یادگیری مستمر، با محیط در حال تغییر خود سازگار شوند. تغییرات مختلف محیطی همانند تغییرات پیوسته فناوری‌های دفاعی و تهدیدات مختلف نظامی و غیرنظامی، عملکرد سازمان‌های دفاعی را تهدید می‌کنند. بخش‌های دفاعی با هدف دوری گزیدن از این تهدیدها و همچنین استفاده از فرصت‌های زودگذر پیش‌رو، باید منابع و قابلیت‌های خود را از طریق یادگیری مستمر ارتقاء بخشند (جانتون، الون و جانسون^۳، ۲۰۱۲: ۱۴۱) زیرا در غیر این صورت نمی‌توانند بر پیچیدگی‌ها و محیط پرتلاطم رقابت فعلی غلبه نمایند.

مطالعه وضعیت یادگیری سازمانی به مدیران و فرماندهان در انتخاب استراتژی‌های آموزشی جهت ارتقاء سطح خدمات و اصلاح رفتار سازمانی و کسب نتایج بلندمدت کمک خواهد نمود. از دیدگاه اندیشمندان هرگونه فعالیت تحقیقاتی، آموزشی و اجرایی باید دارای نوعی نشت اطلاعاتی و دانشی در سازمان‌ها بوده و زمینه یادگیری واقعی کارکنان را به همراه داشته باشد. موضوعی که در اکثر سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شود و عمدتاً بدون توجه به شناسایی عوامل تسهیل‌گر یادگیری صرفاً به برگزاری دوره‌های آموزشی اقدام می‌شود.

۱. Bernard et al.

۲. Huysman

۳. Jantunen, A. Ellonen, H.K. Johansson

این رویکرد توجهات را به سوی منابع مصروفه سوق داده و از نتایج حاصله غفلت می‌ورزد. در مقاله حاضر، با استناد به مبانی نظری، الگویی چندبعدی از عوامل و مؤلفه‌های تسهیل‌گر یادگیری ارائه خواهد شد. در این پژوهش، ابتدا عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر یادگیری از متون علمی استخراج و سپس در ابعاد متناظر جانمایی و اعتبارسنجی می‌شوند. در گام بعد با تدوین پرسشنامه محقق ساخته به آسیب‌شناسی وضعیت موجود جامعه آماری پرداخته می‌شود.

مروری بر مبانی نظری

به دلیل میان‌رشته‌ای بودن یادگیری، یافتن تعریفی با پذیرش گسترده دشوار است؛ اما همان‌گونه که سنگه (۱۹۹۷) خاطر نشان کرد، تقریباً تمامی تعاریف دربرگیرنده دو نوع تغییر شناختی و رفتاری هستند. جنبه‌های شناختی با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سر و کار دارد و جنبه رفتاری، به ایجاد تغییر در رفتار فرد یادگیرنده اشاره دارد (داوز^۱، ۲۰۰۳).

مطالعات زیادی بر اهمیت گرایش به یادگیری سازمان‌ها تأکید کرده‌اند (چان، یانگ و هوانگ^۲، ۲۰۱۵؛ تو و ترانگ^۳، ۲۰۱۵). سینکولا^۴ (۱۹۹۴) از جنبه شناختی، یادگیری سازمانی را ابزاری برای محافظت از دانش می‌داند؛ به‌طوری که افراد دیگر (علاوه بر ایجادکنندگان آن) می‌توانند از آن بهره‌گیرند. از نظر اسلاتر و نارور (۱۹۹۵)، یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینش‌های جدیدی است که به‌طور بالقوه می‌تواند رفتار فرد را تحت تأثیر قرار دهد. فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکزی یادگیری قرار دارد (لوکاس و همکاران^۵، ۱۹۹۶). آرجریس^۶ (۱۹۷۷) نیز از منظری رفتاری، یادگیری سازمانی را فرایند کشف و اصلاح خطا می‌داند. الگرا و چیوا^۷، یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایندی معرفی می‌کنند که سازمان‌ها از طریق آن یاد می‌گیرند و در نتیجه عملکرد آن‌ها حفظ یا بهبود می‌یابد (چیوا و همکاران^۸، ۲۰۰۷، ۳۲۱).

آرجریس یادگیری سازمانی را در گرو تسهیم دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و

۱. Dawes

۲. Chung, Yang, & Huang,

۳. Tho & Trang

۴. Sinkula

۵. Lukas et al.

۶. Argeris

۷. Alegre and Chiva

۸. Chiva et al.

تیم‌ها می‌داند. داجسون یادگیری سازمانی را به‌عنوان روشی تعریف می‌کند که سازمان‌ها از آن برای توسعه دانش و بهبود کارایی سازمان از طریق به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند. تمپلیتون و همکارانش، بیش از ۱۵۰ مقاله علمی را مطالعه کردند و به این نتیجه رسیدند که برای تعریف یادگیری سازمانی، سه پارادایم جمعیت‌شناسی، اقدامات اجتماعی و نتیجه‌گرایی استفاده شده است. آن‌ها یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه تعریف می‌کنند که بر تحول مثبت سازمانی تأثیر می‌گذارد (تمپلیتون و همکاران، ۲۰۰۲، ۱۹۳).

عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

مطالعه دقیق تحقیقات یادگیری سازمانی می‌تواند بینش‌های خوبی را به خوانندگان ارائه نماید. برخی اندیشمندان به‌طور مستقیم به مطالعه معیارهای جزئی در یادگیری پرداخته‌اند درحالی‌که برخی دیگر عوامل کلی‌تر را مطرح نظر قرار داده‌اند. این عوامل به‌طور عمده از ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های انسانی یا عوامل محیطی ناشی می‌شوند. از دیدگاه چیوا و همکاران (۲۰۰۷) و روبلو و گومز^۱ (۲۰۱۱) تجربه‌آموزی، ریسک‌پذیری، تعامل با محیط خارجی، علاقه‌مندی کارکنان، تعهد و حمایت مدیران و تصمیم‌گیری مشارکتی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی هستند. اندرو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که یادگیرنده شدن سازمان نیازمند کسب تجارب مداوم و تجمعی در زمینه‌های خاص است. مطالعات سلیم و سولیمان^۲ (۲۰۱۱) و گاریدو و کامارو^۳ (۲۰۱۰) نشان داد که نوآوری از عوامل کلیدی مؤثر بر یادگیری سازمانی است. همچنین چیو و چن (۲۰۱۲) با مطالعه صنعت اطلاعات، ارتباطات و الکترونیک تایوان به این نتیجه دست یافتند که گشودگی، چشم‌انداز مشترک و تسهیم دانش از عواملی هستند که بر یادگیری سازمانی مؤثر هستند. نتایج بررسی سانگ و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که سبک رهبری مشارکتی و تحول‌گرا از انواع سبک‌های تسهیل‌گر یادگیری سازمانی هستند (سانگ و همکاران، ۲۰۱۲). پژوهش‌های یادگیری سازمانی بر این موضوع تأکید دارند که فرهنگ اعتماد، مؤلفه‌ای کلیدی در زمان ایجاد تغییرات سازمانی

۱. Rebelo & Gomes

۲. Salim & Sulaiman

۳. Garrido & Camarero

و شرایط ناپایدار محیط سازمانی است. اعتماد در اعمال رهبری و در فرایند تصمیم‌گیری رهبران دارای نقشی کلیدی است (علی، لیونو و پاسکو^۱، ۲۰۰۶). ظرفیت جذب دانش، دیدگاه وسیعی در مورد یادگیری ارائه می‌کند که در ادبیات پژوهش در قالب کسب دانش، توجه درخوری به آن شده است (هوانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۵؛ رابرتز^۳، ۲۰۱۵). مدیریت باید فرهنگی را ایجاد کند که اکتساب، خلق، انتقال و کاربرد دانش را به‌عنوان نوعی ارزش‌های بنیادی ارتقاء دهد (استاتا^۴، ۱۹۸۹؛ نوناکا و تاکوچی^۵، ۱۹۹۵). مناسب‌ترین شیوه رهبری و مدیریت سازمان‌های یادگیرنده، سبک مشارکتی و تحول‌گرا است (وارگاس و همکاران، ۲۰۱۵). مدیریت باید نگاهی راهبردی به یادگیری را جاری ساخته و آن را به پدیده‌ای قابل مشاهده تبدیل نماید (اسلوکام و همکاران^۶، ۱۹۹۴؛ نویس و همکاران^۷، ۱۹۹۵). به‌علاوه، مدیریت باید اطمینان یابد که اهمیت یادگیری توسط کارکنان سازمان درک شده و در پیشرفت آن مشارکت داشته و آن را به‌عنوان بخش فعالی در موفقیت سازمان در نظر می‌گیرند (سنگه^۸، ۱۹۹۰؛ اسلاتر و نارور^۹، ۱۹۹۵؛ اسپندر^{۱۰}، ۱۹۹۶). سرانجام، مدیریت باید فرایند تغییر را هدایت نموده و مسئولیت ایجاد سازمانی را بر عهده گیرد که قادر به بازتولید خود بوده و بتواند با چالش‌های جدید روبرو شود (لی^{۱۱} و همکاران، ۱۹۹۹) و نسبت به حذف باورهای قدیمی و مدل‌های ذهنی ناکارآمد گذشته اقدام نماید (هالت^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۲، مک‌گیل و اسلوکام^{۱۳}، ۱۹۹۳؛ نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵). بی‌یر^{۱۴} (۲۰۱۰) دریافت که گشودگی و تجربه‌آموزی به انتقال بهتر دانش منجر شده و نهایتاً یادگیری را تسهیل می‌کند. مطالعات درمومل^{۱۵} (۲۰۱۳) نشان داد که ایجاد دانش و تجربه‌آموزی علاوه بر تسهیل‌گر یادگیری، جزئی از فرایند یادگیری در نظر گرفته می‌شوند.

۱. Ali; Leoni, Pascoe

۲. Huang et al

۳. Roberts

۴. Stata

۵. Nonaka and Takeuchi

۶. Slocum et al.

۷. Nevis et al.

۸. Senge

۹. Slater and Narver

۱۰. Spender

۱۱. Lei

۱۲. Holt

۱۳. McGill, M. E., Slocum

۱۴. Baer

۱۵. Dermal

دیدگاه سیستمی مستلزم گرد هم آوردن اعضای سازمان حول یک هویت مشترک است (سنگه، ۱۹۹۰؛ سنکولا^۱، ۱۹۹۴). افراد، بخش‌ها و حوزه‌های مختلف باید از اهداف سازمان تصویر روشنی داشته باشند و چگونگی کمک به توسعه آن را درک کنند (لی و همکاران، ۱۹۹۹). سازمان باید به‌عنوان سیستمی متشکل از بخش‌های متفاوت مورد توجه قرار گیرد به‌گونه‌ای که هر یک وظیفهٔ خویش را به طریق هماهنگ ایفا می‌کند (استاتا، ۱۹۹۳؛ لئونارد بارتون^۲، ۱۹۹۲؛ نویس و همکاران، ۱۹۹۵). نگرستن به سازمان به‌عنوان یک سیستم، تلویحاً متضمن بازشناسی اهمیت ارتباطات مبتنی بر تبادل اطلاعات و خدمات و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک است (سنگه، ۱۹۹۰ و میلر، ۱۹۹۶). وجود زبانی مشترک و سیالی ارتباط، به یکپارچگی دانش به‌عنوان یکی از ابعاد مهم در توسعهٔ یادگیری سازمان کمک خواهد نمود (گران، ۱۹۹۶). توحیدی و جباری (۲۰۱۲) مؤلفه‌های تجربه‌آموزی و ریسک‌پذیری، گفتگو و تصمیم‌گیری مشارکتی را به‌عنوان عوامل مؤثر بر یادگیری عنوان کردند.

سازمان یادگیرنده، نیازمند جوی باز و پذیرای ایده‌ها و نظرات جدید داخلی و خارجی است و امکان تجدید، گسترش و بهبود مستمر دانش فرد را فراهم می‌نماید (سنگه، ۱۹۹۰، لئونارد بارتون، ۱۹۹۲، اسلوکام و همکاران، ۱۹۹۴؛ سینکولا، ۱۹۹۴). برای ایجاد جو گشودگی، به نوعی تعهد قلبی به تنوع و دگرگونی فرهنگی و کارکردی، آمادگی برای پذیرش انواع عقاید و تجربه‌ها و یادگیری از آن‌ها، پرهیز از نگرش‌های خودمحورانه نسبت به بهتر بودن ارزش‌ها، باورها و تجربه‌های شخصی نسبت به سایرین نیاز است (مک‌گیل^۳ و همکاران، ۱۹۹۲؛ مک‌گیل و اسلوکام^۴، ۱۹۹۳؛ نویس و همکاران، ۱۹۹۵). گشودگی در برابر ایده‌های جدید داخل و خارج سازمان، زمینهٔ تجربه‌آموزی و یادگیری مولد را فراهم می‌کند. گشودگی بر پایهٔ استفاده از روش‌ها و رویه‌های متفاوت، انواع راه‌حل‌های منعطف ابتکاری را برای مسائل فعلی و آتی فراهم می‌کند (لئونارد بارتون، ۱۹۹۲؛ گاروین^۵، ۱۹۹۳). تجربه‌آموزی تجربه‌آموزی نیازمند فرهنگی است که نوآوری، اقدام جسورانه، آمادگی برای پذیرش ریسک‌های حساب‌شده و تجربه‌آموزی را ارتقاء بخشد (اسلوکام و همکاران، ۱۹۹۴، اسلاتر

۱. Sinkula

۲. Leonard-Barton

۳. McGill

۴. McGilland Slocum

۵. Garvin

ونارور^۱، ۱۹۹۵؛ نامان و اسلوین^۲، ۱۹۹۳). در پژوهش هاشمی (۱۳۸۵) موارد زیر به‌عنوان عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی تأیید شدند: تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، خودکارآمدی کارکنان، آزمون، تجربه‌آموزی و انتقال دانش. انتقال دانش بر اشاعهٔ درونی دانش فردی از طریق مکالمه و تعامل میان افراد (از طریق برقراری ارتباط سیال، گفتگو و بحث) دلالت دارد (کافمن و سنگه، ۱۹۹۳؛ نیکولینی و مزنا^۳، ۱۹۹۵). برقراری ارتباط سیال، بر وجود نوعی سیستم اطلاعاتی چابک متکی است که دقت و دسترسی به اطلاعات را تضمین می‌کند (مک‌گیل و اسلوکام، ۱۹۹۳). تیم‌های کاری و ملاقات‌های شخصی ابزارهای ایده‌آلی برای اشتراک آزادانه ایده‌ها هستند (استاتا، ۱۹۸۹؛ گاروین، ۱۹۹۳؛ نوناکا، ۱۹۹۴؛ اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵؛ لی و همکاران، ۱۹۹۹). در ادبیات پژوهش به نقش اصلی تیم‌های چندرشته‌ای و چندوظیفه‌ای جهت توسعه یادگیری سازمانی اشاره شده است. یادگیری تیمی، گروه را برتر از فرد قرار داده و انتقال، تفسیر و یکپارچگی دانش فردی را میسر می‌سازد (سنگه، ۱۹۹۰). این یکپارچگی، به آفرینش مجموعه‌ای جمعی از دانش می‌انجامد که در فرهنگ سازمانی، فرایندهای کاری و عناصر شکل‌دهنده حافظه سازمانی ریشه دارد (هوبر^۴، ۱۹۹۱)؛ بنابراین دانش می‌تواند به‌صورت متوالی، احیا شده و در موقعیت‌های مختلف به کار گرفته شود و یادگیری باثبات سازمان را از طریق گردش طبیعی کارکنان تضمین نماید (سایمون^۵، ۱۹۹۱). از دیدگاه بانرزی^۶ عوامل زیر بر یادگیری سازمانی تأثیر دارند: قوانین و مقررات، خطمشی‌های عمومی محیطی و افزایش آگاهی عمومی از موضوعات محیطی (بانرزی، ۲۰۰۱). گاه و ریچاردز^۷ (۱۹۹۷) بر تیم‌سازی و کار تیمی، تعهد و پشتیبانی مدیریت و تجربه‌آموزی به‌عنوان عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی تأکید دارند. زومبا و زیسر^۸ (۲۰۰۷) نیز از تفکر سیستمی سیستمی و چشم‌انداز مشترک به‌عنوان عوامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی یاد می‌کنند. جمع‌بندی ادبیات عوامل تسهیل‌گر یادگیری در جدول یک ارائه شده است. در نگارش

۱. Slater and Narver

۲. Naman & Slevin

۳. Nicolini and Mezner

۴. Huber

۵. Simon

۶. Banerjee

۷. Goh, Richards

۸. Zumbo and Zeisser

مؤلفه‌های جدول تلاش شد بر اساس نزدیکی مفهومی و معنایی واژگان از تعدد و تکرر آن‌ها جلوگیری شود و بسیاری از مؤلفه‌ها در همدیگر ادغام شدند. بر این اساس، تلاش گردید از تمامی عوامل و مؤلفه‌ها استفاده شود.

جدول ۱. مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر اساس ادبیات تحقیق

مؤلفه‌ها	منابع
تفکر سیستمی	استاتا (۱۹۸۹)، سنگه (۱۹۹۰)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، چپوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، هاشمی (۱۳۸۵)، سینکولا (۱۹۹۴)، زومبا و همکاران (۲۰۰۷).
مدل‌های ذهنی	سنگه (۱۹۹۰)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، هاشمی (۱۳۸۵)، دوگیس (۱۹۸۸).
رهبری مشارکتی و تسهیل‌گر	نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، اسلاتر و نارور (۱۹۹۵)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، علی، لیون و پاسکو (۲۰۰۸)، توحیدی و جباری (۲۰۱۲)، به انزلی (۲۰۰۱)، سانگ و همکاران (۲۰۱۲)، وارگاس (۲۰۱۵).
تیم‌سازی و کار تیمی	استاتا (۱۹۸۹)، گاروبین (۱۹۹۳)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، مورالس و همکاران (۲۰۰۶)، هاشمی (۱۳۸۵)، لی و همکاران (۱۹۹۹)، گاه و ریچارد (۱۹۹۷).
چشم‌انداز مشترک	سنگه (۱۹۹۰)، مورالس و همکاران (۲۰۰۶)، هاشمی (۱۳۸۵)، زومبا و همکاران (۲۰۰۷)، چپو و چن (۲۰۱۲).
تعهد و پشتیبانی مدیریت	چپوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، گاه و ریچارد (۱۹۹۷).
جو باز و گشودگی	سنگه (۱۹۹۰)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، سینکولا (۱۹۹۴)، چپو و جن (۲۰۱۲)، بیبر (۲۰۱۰).
تجربه‌آموزی	اندرو و همکاران (۲۰۱۶)، مایر و همکاران (۲۰۱۴)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، چپوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، توحیدی و جباری (۲۰۱۲)، نامان و اسلومن (۱۹۹۳)، گاه و ریچارد (۱۹۹۷)، بیبر (۲۰۱۰)، درمول (۲۰۱۳).
آزمودن	مایر و همکاران (۲۰۱۴)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، هاشمی (۱۳۸۵).
نوآوری و کارآفرینی	مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، سلیم و سولیمان (۲۰۱۱)، گاریدو و کامارو (۲۰۱۰).
اعتماد	کراملر و تایلر (۱۹۹۵)، علی، لیون و پاسکو (۲۰۰۸).
خودکارآمدی	مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، هاشمی (۱۳۸۵).

مؤلفه‌ها	منابع
کارکنان	
علاقه‌مندی کارکنان	نویس و همکاران (۱۹۹۵)، چیوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، اسپندر (۱۹۹۶).
ریسک‌پذیری	اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، چیوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، توحیدی و جباری (۲۰۱۲)، لی و همکاران (۱۹۹۹).
اکتساب و خلق دانش	هوانگ و همکاران (۲۰۱۵)، رابرتز (۲۰۱۵)، استاتا (۱۹۸۹)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، درمول (۲۰۱۳).
نگهداشت و یکپارچگی دانش	سنگه (۱۹۹۰)
انتقال دانش	استاتا (۱۹۸۹)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، گاروین (۱۹۹۳)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، هاشمی (۱۳۸۵)، چیو و چن (۲۰۱۲)، بییر (۲۰۱۰).
کاربرد دانش	استاتا (۱۹۸۹)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴).

مدل مفهومی پژوهش

مطابق جدول ۱، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، رهبری مشارکتی و تسهیل‌گر، تیم‌سازی و کار تیمی، چشم‌انداز مشترک، تعهد و پشتیبانی مدیریت، جو باز و گشودگی، تجربه‌آموزی، آزمودن، نوآوری و کارآفرینی، اعتماد، خودکارآمدی کارکنان، علاقه‌مندی کارکنان، ریسک‌پذیری، اکتساب و خلق دانش، نگهداشت و یکپارچگی دانش، انتقال دانش و کاربرد دانش از ادبیات پژوهش استخراج شدند. مؤلفه‌های مذکور، به‌عنوان عوامل اولیه تسهیل‌گیر یادگیری سازمانی در مدل مفهومی پژوهش استفاده شدند. این مؤلفه‌ها باید در قالب ابعاد متناظر مرتبط‌جانمایی شوند. این مهم با رویکردی قضاوتی و توسط نگارندگان مقاله انجام شد. ابعاد استخراج‌شده بر اساس ادبیات پژوهش شامل موارد زیر است:

بعد نگرشی؛ به نوع تفکر غالب در سازمان اشاره دارد. با توجه به اینکه یادگیری موضوعی چندبعدی است، تفکر یک‌بعدی در سازمان از موانع عمده یادگیری سازمانی خواهد بود. اصول تفکر در عصر ماشین بر اساس دیدگاه رنه دکارت، تجزیه تا سر حد ممکن هر مشکل یا موضوعی به اجزاء کوچک‌تر بود. این روش تفکر، روش تحلیلی نام دارد. تفکر فقط تحلیل نیست. در تفکر سیستمی از روش ترکیبی استفاده می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، تفکر سیستمی چرخه‌ای از تجزیه و ترکیب است. استفاده و اتکا صرف به روش و تفکر تحلیلی

مانع بزرگ تفکر ترکیبی و سیستمی است. عوامل دیگر در بعد نگرشی، مدل‌های ذهنی مدیران و کارکنان است. مدل‌های ذهنی به قالب تفکر کارکنان در مورد موضوعات پیرامونی و نحوه تحلیل و پرداختن به آن‌ها اشاره دارد. بدیهی است وجود تفکر چندبعدی و مدل‌های ذهنی به‌روز بستر مناسبی را برای تسهیل یادگیری در سازمان فراهم خواهد نمود.

بعد اعمال مدیریتی؛ بعد رفتاری به تعهد و پشتیبانی مدیران از فرایند یادگیری، شیوه‌های ارتباطات، تعاملات و ترسیم چشم‌انداز مشترک اشاره دارد. در سازمان‌های یادگیرنده برخلاف سازمان‌های سنتی، شیوه‌های تعامل و ارتباطات باز است. مدیران از شیوه‌های مدیریتی مشارکتی استفاده می‌کنند که مشوق کارکنان در امر یادگیری است. این امر باعث می‌شود کارها به‌صورت تیمی انجام شود و کارکنان به این باور برسند که کار تیمی از کار فردی مؤثرتر است. یادگیری تیمی نیز از اصول مهم این بعد است. تدوین چشم‌انداز مشترک از محرک‌های اصلی هدایت توانمندی کارکنان در مسیر واحد خواهد بود. بر این اساس، وجود رهبری مشارکتی، یادگیری و کار تیمی، چشم‌انداز مشترک، بستر مناسبی را برای تسهیل یادگیری در سازمان فراهم خواهد نمود.

بعد جو سازمانی؛ با وجود موارد پیش‌گفته، در صورتی که محیط سازمان مستعد یادگیری نباشد، یادگیری سازمانی اتفاق نمی‌افتد. مدیران باید جوی پذیرای آرای جدید را ایجاد نموده و از ارائه ایده‌های جدید حمایت نمایند. ایده‌های جدید، مورد آزمون تجربی قرار گرفته و امکان‌پذیری آن‌ها مورد سنجش قرار گیرد. وجود فضای باز و گشودگی، فرهنگ نوآوری و کارآفرینی و وجود جو تجربه‌آموزی، آزمودن، نوآوری و کارآفرینی و اعتماد، زمینه مناسبی را برای تسهیل یادگیری سازمانی فراهم خواهد نمود.

ویژگی‌های کارکنان؛ این بعد به خصوصیات کارکنان در راستای تسهیل فرایند یادگیری اشاره دارد. به عبارتی دیگر، علاوه بر ابعاد نگرشی و رفتاری مدیران و بستر و جو مناسب یادگیری، کارکنان خود باید به حوزه یادگیری و آموختن علاقه‌مند باشند. خودکارآمدی، علاقه‌مندی کارکنان به رشد و یادگیری و ریسک‌پذیری و تمایل به کشف مجهولات، بستر و زمینه مناسبی را برای ارتقای یادگیری سازمانی فراهم خواهد نمود.

بعد مدیریت دانش؛ این بعد به توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه انسانی به‌منظور دستیابی به اهداف از طریق فرآیندهای تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن اشاره دارد. با توجه به تغییرات سریع و حجم انبوه داده‌ها و اطلاعات، جهت ایجاد یادگیری سازمانی، باید سازمان به زیرساخت‌های لازم برای ثبت، کشف، خلق، نگهداشت، انتقال و

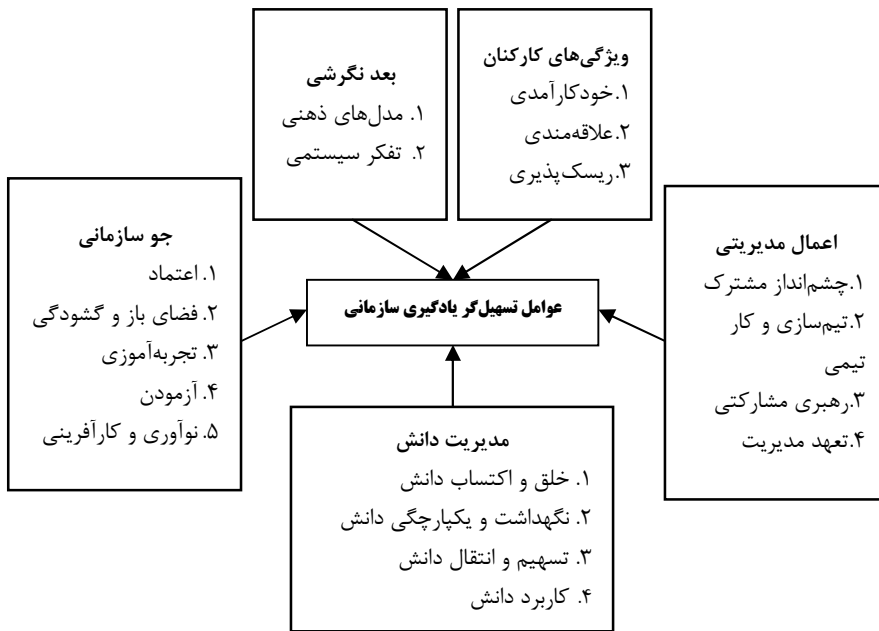
کاربرد دانش مجهز باشد. جدول ۲، ابعاد فوق را به همراه مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط نشان می‌دهد. شاخص‌های مؤلفه‌های جدول ۲ از ادبیات تحقیق یادگیری سازمانی و پرسشنامه‌های معتبر استخراج شده است.

جدول ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر یادگیری سازمانی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
بند نظری	تفکر سیستمی	به کارگیری روش سیستمی در بررسی مسائل سازمانی، ملاحظه هم‌زمان امور درون سازمانی و برون سازمانی در تحلیل مسائل، بررسی و تشریح موضوعات مورد مطالعه با توجه به نقش آن‌ها در کلیت سیستم.
	مدل‌های ذهنی	جهت دادن ادراک فرد بر اساس اطلاعات دریافتی از واقعیت، به‌روز و منعطف بودن الگوهای ذهنی جهت تطبیق با جهان متغیر، قالبی و محدود نبودن تصورات و پنداشت مدیران.
بند اعمال مدیریتی	رهبری مشارکتی و تسهیل‌گر	اخذ تصمیمات سازمانی به شیوه مشارکتی، ورود افراد به تصمیمات بر اساس تخصص و نه جایگاه سلسله‌مراتبی، نگرش راهبردی به یادگیری در سازمان، ایجاد زبان مشترک در سازمان، تدوین قوانین و مقررات متناسب و مورد نیاز، مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری
	تیم‌سازی و کار تیمی	تلاش مدیریت برای طراحی تیم‌های کاری، طراحی تیم‌های بین بخشی برای حل مسائل سازمانی، طراحی شبکه‌های اطلاعاتی و کاری برای ارتباط افراد سازمانی با یکدیگر.
	چشم‌انداز مشترک	ایجاد حس تعهد از طریق ترسیم آینده مطلوب سازمانی در کارکنان، بیان اهمیت یادگیری برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز، طراحی جایگاه مشخص از آینده سازمان از طریق فعالیت‌های یادگیری.
	تعهد و پشتیبانی مدیریت	اطمینان از درک اهمیت یادگیری توسط کارکنان، ایجاد فرهنگ کسب، خلق و انتشار دانش به‌عنوان ارزش‌های بنیادین، اعلام صریح راهبردی بودن یادگیری توسط مدیریت، تشویق کارکنان به ارائه شیوه‌های خلاق در انجام وظایف، هدایت فرایند تغییر توسط مدیریت.
بند سازمانی	فضای باز و گشودگی	انگیزه کافی کارکنان برای ارائه ایده‌های جدید، ارزیابی عملکرد و ارائه پاداش بر اساس میزان خلاقیت کارکنان، حمایت مدیران از ایده‌ها و افکار نو، پرهیز از نگرش‌های خودمحورانه در سازمان، پذیرش ایده بر اساس ارزشمندی و نه جایگاه.
	تجربه‌آموزی	استفاده از بازخوردهای حاصل از تجارب قبلی، تلقی از شکست به عنوان پایه پیروزی در سازمان، عدم مقاومت کارکنان در مقابل روش‌های جدید کاری
	آزمودن	آزمایش ایده‌های جدید به طور تجربی، آزمون و نوسازی دائمی دانش فردی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
ویژگی‌های کارکنان	نوآوری و کارآفرینی	حمایت از تجارب و ایده‌های جدید، حمایت از فرآیندهای کاری خلاق، انعطاف‌پذیری کارکنان در پذیرش فرآیندهای کاری جدید، وجود سیاست‌های منابع انسانی جهت جذب اندیشمندان، افراد حرفه‌ای و کارآفرین، اهمیت زیاد خلاقیت و نوآوری در محیط کاری.
	اعتماد	اعتماد مدیران به کارکنان سازمان، عدم تخریب و تهدید جایگاه در صورت انتقال یادگیری، اعتماد کارکنان به مدیران و مسئولان سازمان
	خود کارآمدی	توانایی کارکنان در انجام تکالیف و وظایف، بر عهده گرفتن مسئولیت اعمال و رفتار توسط کارکنان، حاکم دانستن خود بر سرنوشت خویش، آگاهی از اهداف سازمان و یادگیری
	ریسک‌پذیری	استقبال کارکنان از موضوعات جدید، علاقه‌مندی کارکنان به کشف حوزه‌های مجهول
سطح دانش	علاقه‌مندی	علاقه‌مندی کارکنان به رشد و توسعه، علاقه‌مندی کارکنان طی سریع مسیر ترقی و کارراهه شغلی، درک اهمیت یادگیری توسط کارکنان
	خلق و اکتساب دانش	جمع‌آوری اطلاعات مربوط به نیازها و خواسته‌های مشتریان به‌طور فعال، خریداری اطلاعات و دانش مهم و مورد نیاز سازمان در صورت عدم وجود در سازمان، سازمان استخدام کارکنان جدید دارای اطلاعات مورد نیاز سازمان در صورت نیاز برگزار جلسات طوفان مغزی و یادگیری از تجربیات و حل مسائل به‌طور مستمر
	نگهداشت و یکپارچگی دانش	ثبت و مستندسازی دانش‌ها و مهارت‌های افراد را به‌صورت مکتوب یا الکترونیکی حفظ افراد مستعد و دارای دانش از طریق ایجاد جو سازمانی مناسب
	تسهیم و انتقال دانش	طراحی سیستم‌های اطلاعاتی جهت دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، وجود گردش شغلی برای آموزش عملی افراد، وجود ارتباط سیال و روان بین کارکنان.
	کاربرد دانش	اصلاح فعالیت‌ها و ارائه خدمات بهتر با استفاده از تجربیات و دانش افراد، اصلاح فعالیت‌ها با استفاده ایده‌ها و نظرات مشتریان

بر اساس جدول ۲، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، کاربردی از نوع پیمایشی و از نظر افق زمانی، پژوهشی مقطعی است. ابزار سنجش متغیرهای تحقیق، پرسشنامه‌ای محقق ساخته است و فعالیت‌های میدانی آن بر اساس گام‌های زیر در دو فاز انجام شد؛ فاز اول: بخش ارائه الگو

۱. ابتدا مؤلفه‌های مؤثر بر یادگیری از مبانی نظری استخراج گردید.
۲. در گام بعد، مؤلفه‌های مذکور با رویکردی قضاوتی در ابعاد پنج‌گانه نگرشی، اعمال مدیریتی، جو سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و مدیریت دانش جانمایی شدند.
۳. فاز دوم: بخش آزمون الگو و آسیب‌شناسی شاخص‌های متناظر با مؤلفه‌ها تهیه و پرسشنامه پژوهش تدوین شد و اعتباریابی الگو انجام شد.

۴. ابزار سنجش به منظور آسیب‌شناسی ابعاد و مؤلفه‌ها در میان مدیران و کارشناسان جامعه آماری توزیع شد.

پرسشنامه پژوهش شامل ۴۹ سؤال محقق ساخته بود که بر اساس طیف لیکرت تنظیم شد. در مرحله تأیید الگو و آسیب‌شناسی وضع موجود از تمامی کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر یک سازمان دفاعی استفاده شد و از میان ۲۱۰ نفر تعداد ۱۳۲ نفر (طبق جدول مورگان) به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید ابعاد و مؤلفه‌های مدل، آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل تسهیل‌گر یادگیری در سازمان و همچنین برای آسیب‌شناسی جامعه آماری بر اساس الگوی پیشین از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد. داده‌های مربوط به پایایی و روایی ابزار پژوهش در جدول ۳ آمده است.

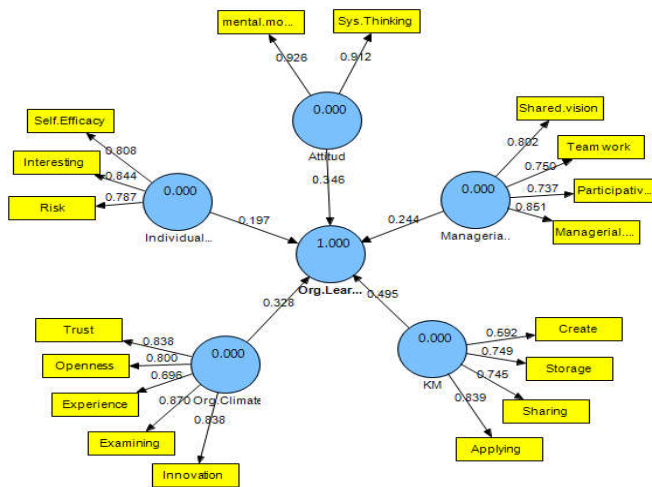
جدول ۳. روایی و پایایی ابزار تحقیق

عامل	میانگین واریانس استخراج‌شده	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
بعد نگرشی	۰.۸۴۴	۰.۸۱۶	۰.۹۱۵
اعمال مدیریتی	۰.۶۱۸	۰.۷۹۳	۰.۸۶۵
جو سازمانی	۰.۶۵۷	۰.۸۶۸	۰.۹۰۵
ویژگی‌های کارکنان	۰.۶۶۱	۰.۷۴۴	۰.۸۵۴
مدیریت دانش	۰.۵۴۲	۰.۷۱۸	۰.۸۲۳
یادگیری سازمانی	۰.۵۱۳	۰.۹۴۲	۰.۹۴۹

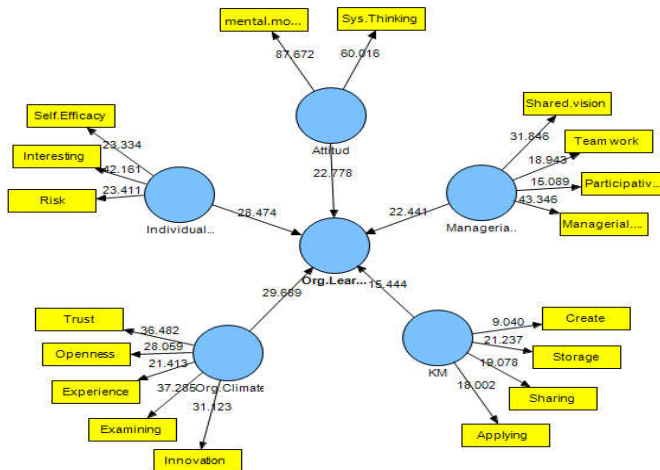
جدول ۳ معرف میانگین واریانس استخراج‌شده، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مربوط به متغیرهای پژوهش است. به‌منظور محاسبه روایی همگرا، از معیار میانگین واریانس استخراج‌شده استفاده شده است. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده به این موضوع اشاره دارد که یک متغیر پنهان تا چه حد قادر است واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به‌طور متوسط توضیح دهد. در صورتی که میانگین واریانس استخراج‌شده حداقل برابر با ۰/۴ باشد، شاخص‌ها، روایی همگرایی مناسبی دارند. بر اساس جدول فوق، روایی همگرایی تمامی متغیرها تأیید می‌شود. ستون دوم جدول، ضرایب آلفای کرونباخ و ستون سوم پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. تمامی ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از مقدار ۰/۷ بالاتر هستند؛ بنابراین پرسشنامه از پایایی برخوردار است.

یافته‌ها

نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی، تناسب ابعاد و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی را تأیید می‌کند. شاخص‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی عوامل نگرشی، اعمال مدیریتی، جو سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و مدیریت دانش در شکل ۲ و ۳ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری

شاخص‌های برازش مدل

الف) بررسی معنی‌داری وزن‌ها

با توجه به این که مدل تحقیق ترکیبی است باید معنی‌داری وزن‌های هر یک از سؤالات بررسی شود. معنی‌داری وزن سؤالات باید خارج از بازه $1/96$ و $1/96$ - باشد تا مورد قبول باشد. با توجه به نمودار مدل اندازه‌گیری تحقیق در حالت اعداد معناداری (شکل ۳) مشخص شد که مقادیر معنی‌داری وزن تمامی سؤالات خارج از بازه $1/96$ و $1/96$ - است و لذا از منظر این شاخص برازش مدل تأیید می‌گردد.

ب) بررسی تورش واریانس سؤالات

یکی دیگر از شاخص‌های سنجش برازش مدل‌های ترکیبی بررسی تورش واریانس سؤالات است. به عبارتی برای سنجش عدم هم‌خطی متغیرهای آشکار مدل تحقیق، ضریب تورم یا تورش واریانس سؤالات پرسشنامه تحقیق باید محاسبه گردد. مقدار تورش با فرمول $VIF=1/(1-Wi^2)$ برآورد می‌گردد. مقدار به‌دست‌آمده برای هر سؤال باید کمتر از ۵ باشد تا معنی‌دار گردد. این مقدار برای همه سؤالات پرسشنامه محاسبه شد که همه کمتر از ۵ می‌باشند. در جدول ۴ مقدار ضرایب تورش واریانس مؤلفه‌ها آمده است.

در این تحقیق به منظور بررسی وضعیت هر یک از ابعاد تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی (شامل ابعاد نگرشی، اعمال مدیریتی، جو سازمانی، ویژگی‌های کارکنان و مدیریت دانش) در جامعه مورد مطالعه از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۴. مقدار ضرایب تورش واریانس مؤلفه‌ها

شماره	متغیر	ضریب تورش واریانس	نتیجه
۱	بعد نگرشی	۰.۱۴	تأیید
۲		۰.۱۶	تأیید
۳	ویژگی‌های کارکنان	۰.۳۸۰	تأیید
۴		۰.۲۸۷	تأیید
۵		۰.۳۴۷	تأیید
۶	مدیریت دانش	۰.۶۴۹	تأیید
۷		۰.۴۳۸	تأیید
۸		۰.۴۴۴	تأیید
۹		۰.۲۹۶	تأیید
۱۰	اعمال مدیریتی	۰.۳۵۶	تأیید
۱۱		۰.۴۳۷	تأیید
۱۲		۰.۴۵۶	تأیید
۱۳		۰.۲۷۵	تأیید
۱۴	جو سازمانی	۰.۲۹۷	تأیید
۱۵		۰.۲۴۳	تأیید
۱۶		۰.۵۱۵	تأیید
۱۷		۰.۳۶۰	تأیید
۱۸		۰.۲۹۷	تأیید

جدول ۵. بررسی وضعیت هر یک از ابعاد تسهیل کننده یادگیری سازمانی

عامل	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد	آماره تی	معنی داری
بعد نگرشی	۱۳۲	۳/۳۵	۰/۳۹	۰/۰۳۳	۴/۷۳	۰/۰۰۸
اعمال مدیریتی	۱۳۲	۲/۹۸	۰/۴۶	۰/۰۳۵	-۱/۷۵	۰/۱۸۹
جو سازمانی	۱۳۲	۳/۰۷	۰/۳۴	۰/۰۳۱	۱/۶۷	۰/۳۲۷
ویژگی‌های کارکنان	۱۳۲	۳/۲۶	۰/۳۷	۰/۰۳۳	۳/۵۳	۰/۰۱۶
مدیریت دانش	۱۳۲	۳/۰۱	۰/۴۱	۰/۰۳۸	۰/۸۶	۰/۵۷۸

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود سطح معناداری به‌دست‌آمده برای اعمال مدیریتی، جو سازمانی و مدیریت دانش بزرگ‌تر از سطح خطای آلفا $0/05$ است و آماره تی آن‌ها نیز بین $1/96$ و $-1/96$ قرار دارد و بدین ترتیب فرض صفر این آزمون در مورد این سه متغیر رد نشده و نتیجه گرفته می‌شود که وضعیت این سه عامل تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی در جامعه مورد مطالعه مطلوب نبوده و در سطح متوسط ارزیابی می‌شود.

اما نتایج این آزمون در مورد دو بعد نگرشی و ویژگی‌های کارکنان نشان می‌دهد که با توجه به سطح معناداری کمتر از $0/05$ و آماره تی بزرگ‌تر از 1.96 ، فرض صفر این آزمون برای این دو متغیر رد شده و لذا می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت این دو بعد تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی در جامعه مورد مطالعه نسبتاً مطلوب است. اکنون با استفاده از آزمون فریدمن، به رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی در جامعه آماری مورد بررسی پرداخته می‌شود. فرضیه‌های آماری این آزمون، به شکل زیر است:

اهمیت عوامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی یکسان است: H_0
 حداقل دو عامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی دارای اهمیت متفاوتی هستند: H_1

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن

۱۳۲	۱۳۲	۱۳۲	۱۳۲	۱۳۲	۱۳۲	تعداد نمونه
۴	۳	۲	۴	۱	۴	درجه آزادی
۱۳۳/۷۲	۳۸/۶۵	۴۰/۷۷	۱۲۸/۹۷	۳۳/۰۲	۱۱۵/۴۸	کای مربع
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	P-Value

از آنجایی که سطح معنی‌داری کمتر از $0/05$ است (جدول ۶)، بنابراین فرض صفر رد می‌شود. حال می‌توان از نتایج آزمون مبنی بر رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌گر یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن‌ها استفاده نمود. نتایج حاصل در جدول ۷ نشان داده شده است:

جدول ۷. رتبه‌بندی عوامل تسهیل‌گر یادگیری در سازمان

عوامل	رتبه میانگین	اولویت	مؤلفه	رتبه میانگین مؤلفه	اولویت
نگرشی	۳/۷۹	۱	تفکر سیستمی	۱/۶۶	۱
			مدل‌های ذهنی	۱/۳۴	۲
اعمال مدیریتی	۳/۴۵	۲	تعهد مدیریت	۳/۷۹	۱
			رهبری مشارکتی	۲/۵۴	۴
			تیم‌سازی و کار تیمی	۲/۸۴	۳
			چشم‌انداز مشترک	۳/۰۹	۲
جو سازمانی	۳/۱۷	۳	اعتماد	۳/۵۶	۱
			فضای باز	۳/۱۱	۲
			تجربه‌آموزی	۳/۰۲	۳
			آزمودن	۲/۴۸	۴
			نوآوری و کارآفرینی	۲/۱۴	۵
ویژگی‌های کارکنان	۲/۶۸	۴	خودکارآمدی	۲/۲۷	۱
			ریسک‌پذیری	۱/۸۴	۳
			علاقه‌مندی	۱/۸۹	۲
مدیریت دانش	۲/۳۹	۵	تسهیم و انتقال دانش	۲/۱۰	۴
			کاربرد دانش	۲/۶۳	۲
			نگهداشت و یکپارچگی دانش	۲/۷۶	۱
			خلق و اکتساب دانش	۲/۵۱	۳

مطابق جدول ۷، اولویت عوامل تسهیل‌گر یادگیری در جامعه آماری به‌گونه‌ای است که عوامل نگرشی دارای اولویت اول، اعمال مدیریتی دارای رتبه دوم، عوامل جو سازمانی دارای رتبه سوم، ویژگی‌های کارکنان دارای اولویت چهارم و عوامل مدیریت دانش در اولویت پنجم قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

این مقاله به ارائه الگویی از عوامل تسهیل‌گر یادگیری در سازمان پرداخت. ارائه چنین الگویی، در واقع پاسخ به نیازهایی است که در پیشینه پژوهش برای شناسایی و سنجش یادگیری وجود دارد. در فرایند اعتبارسنجی از طریق تحلیل عاملی تأییدی، پنج عامل مؤثر بر یادگیری تأیید گردید. بر اساس تحلیل تجربی از جامعه آماری، پنج عامل موجود در مدل مفهومی پژوهش تأیید شدند. اگر چه تمرکز مطالعه بر روی یک صنعت یا سازمان، به پژوهشگران اجازه می‌دهد با جزئیات بیشتری به بررسی محتوای مورد نظر بپردازند و تأثیرات درونی ممکن را به حداقل برسانند، اما می‌تواند روایی بیرونی آن را محدود نماید (راجا گوپولان، ۱۹۹۶). بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی پژوهش در سایر سازمان‌ها آزمون گردد.

این مطالعه نقش مهمی را در بیان اهمیت یادگیری در بستر رقابت فعلی ایفا می‌نماید. علی‌رغم اجماع عمومی بر اهمیت یادگیری مستمر و تلقی از دانش به‌عنوان ابزاری نیرومند در حفظ و بهبود رقابت‌پذیری (پتی‌گرو و ویپ، ۱۹۹۱)، توافق گسترده‌ای بر این‌که چگونه مدیران و فرماندهان می‌توانند در توسعه یادگیری مشارکت نمایند، وجود ندارد. ارائه الگویی مفهومی به روشن شدن عوامل تسهیل‌گر یادگیری در سازمان کمک می‌نماید. همچنین مدیران و فرماندهان می‌توانند بر اساس این مدل، نقش و وظیفه خود در جهت برآوردن نیاز سازمان به یادگیری را به‌درستی ایفاء نمایند.

از پنج عامل تسهیل‌گر یادگیری در سازمان، عامل نگرشی دارای بیشترین اهمیت در تسهیل یادگیری سازمانی است. این عامل، دارای مؤلفه‌های تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی است. اهمیت این ابعاد در ادبیات پژوهش نیز مورد تأکید اندیشمندان قرار گرفته است. اولویت مؤلفه‌های این بعد از بیشترین به کمترین شامل تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی است. پیتز سنگه نیز بر این عوامل به‌ویژه بر تفکر سیستمی که از آن به‌عنوان پنجمین فرمان یاد می‌کند، تأکید زیادی دارد. تفکر سیستمی که مورد تأکید استاتا (۱۹۸۹)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، زومبا و همکاران (۲۰۰۷) و هاشمی (۱۳۸۵) است، قابلیت درک ارتباطات و تعاملات کلیدی است که رفتار یک سیستم پیچیده را در طول زمان از خود متأثر می‌سازد و قادر است تا ظرفیت دیدن کل را در کارکنان به وجود آورد. مؤلفه مدل‌های ذهنی در کار سنگه (۱۹۹۱) و هاشمی (۱۳۸۵) مورد تأکید قرار گرفته است.

بعد اعمال مدیریتی در مرتبه دوم اهمیت از نظر پاسخ‌دهندگان قرار دارد. این بعد دارای چهار مؤلفه با ترتیب اهمیت تعهد مدیریت، چشم‌انداز مشترک، تیم‌سازی و کار تیمی و رهبری مشارکتی است. استاتا (۱۹۸۹)، گاروین (۱۹۹۳)، مک‌گیل و اسلوکام (۱۹۹۳) و گاه و ریچاردز (۱۹۹۷) بر مؤلفه تعهد مدیریت؛ سنگه (۱۹۹۰)، گاه و ریچاردز (۱۹۹۷)، مورالس و همکاران (۲۰۰۶)، زومبا و همکاران (۲۰۰۷)، هاشمی (۱۳۸۵) و چیو و چن (۲۰۱۲) بر مؤلفه چشم‌انداز مشترک؛ نوناکا (۱۹۹۵)، اسلاتر و نارور (۱۹۹۴)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، علی، لیون و پاسکال (۲۰۰۶)، چیوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، توحیدی و جباری (۲۰۱۲)، سانگ و همکاران (۲۰۱۲) و وارگاس (۲۰۱۵) بر رهبری مشارکتی و سنگه (۱۹۹۰)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۴)، مورالس و همکاران (۲۰۰۶)، علی، لیون و پاسکال (۲۰۰۶) و هاشمی (۱۳۸۵) بر تیم‌سازی و کار تیمی تأکید کرده‌اند.

بعد جو سازمانی شامل مؤلفه‌های به ترتیب اعتماد، فضای باز، تجربه‌آموزی، آزمودن و نوآوری و کارآفرینی دارای اولویت سوم است. مؤلفه اعتماد از نظر صاحب‌نظرانی چون علی، لیون و پاسکال (۲۰۰۶)؛ مؤلفه فضای باز از نظر استاتا (۱۹۸۹)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، چیو و چن (۲۰۱۲) و بیبر (۲۰۱۰)؛ مؤلفه تجربه‌آموزی از نظر گاروین (۱۹۹۳)، مک‌گیل و اسلوکام (۱۹۹۳)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، گاه و ریچاردز (۱۹۹۷)، چیوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، توحیدی و جباری (۲۰۱۲)، هاشمی (۱۳۸۵)، بیبر (۲۰۱۰) و درمول (۲۰۱۳)؛ مؤلفه آزمودن از نظر لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴) و مؤلفه نوآوری و کارآفرینی از نظر لئونارد-بارتون (۱۹۹۲)، اسلاتر و نارور (۱۹۹۴)، بیبر (۲۰۱۰) و درمول (۲۰۱۳) مورد تأکید قرار گرفته‌اند. بستر یادگیری با تحریک علاقه‌مندی کارکنان به یادگیری و ترویج فضای یادگیری نقش مؤثری در یادگیری سازمانی دارد. بعد ویژگی‌های کارکنان شامل مؤلفه‌های به ترتیب خودکارآمدی، علاقه‌مندی و ریسک‌پذیری دارای اولویت چهارم است. اهمیت مؤلفه خودکارآمدی در مطالعات مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲) و مؤلفه ریسک‌پذیری در مطالعات چیوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، اسلوکام و همکاران (۱۹۹۴)، اسلاتر و نارور (۱۹۹۵) و نامان و اسلوبین (۱۹۹۳) مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین مؤلفه علاقه‌مندی مورد تأیید نویسندگان چون چیوا و همکاران (۲۰۰۷)، روبلو و گومز (۲۰۱۱)، نویس و همکاران (۱۹۹۵)، اسپندر (۱۹۹۶)، سنگه (۱۹۹۰) است. خودکارآمدی با تقویت اعتماد به نفس کارکنان زمینه ریسک‌پذیری بیشتری آنان را فراهم می‌نماید. بر اساس ادبیات کنونی، عامل علاقه‌مندی کارکنان به رشد و توسعه تنها

عاملی است که به‌عنوان نوعی متغیر تعدیل‌گر می‌تواند کاستی‌های سایر عوامل را جبران نماید. بعد مدیریت دانش شامل مؤلفه‌های (با ترتیب نزولی) نگهداشت و یکپارچگی دانش، کاربرد دانش، خلق و اکتساب دانش و تسهیم و انتقال دانش در اولویت چهارم قرار دارد. این مؤلفه در ادبیات پژوهش از نظر نیومن (۱۹۹۹)، استاتا (۱۹۸۹)، مک‌گیل و همکاران (۱۹۹۲)، گاروین (۱۹۹۳)، نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، گاه و ریچاردز (۱۹۹۷)، هاشمی (۱۳۸۵)، چپو و چن (۲۰۱۲)، بیبر (۲۰۱۰) و درمول (۲۰۱۳) مورد تأیید قرار گرفته است. مدیریت دانش ابزاری قوی برای حرکت به سمت یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود. سازگاری تسهیم دانش در کنار نگهداری آن می‌تواند موجب ارتقای دانش و آموخته‌های کارکنان گردد به‌گونه‌ای که با به‌کارگیری دانش و خلق محصولات و خدمات جدید و استفاده از درس‌آموخته‌ها بر میزان یادگیری، دانش و مهارت کارکنان افزوده می‌شود. به منظور کاربردی کردن عوامل تسهیل‌گر یادگیری در جامعه آماری پژوهش، پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر اساس مؤلفه‌های هر بعد به‌صورت زیر ارائه می‌گردد:

بعد اول: عوامل نگرشی

۱. مدیران و فرماندهان برای تحلیل مسائل، امور درون و برون سازمانی را به‌طور هم‌زمان مدنظر قرار داده و نظرات خود و دیگر کارکنان را به‌عنوان تنها بخشی از یک تصویر بزرگ‌تر تلقی کنند.
۲. به منظور تطبیق با جهان متغیر، ادراکات مدیران و فرماندهان از واقعیت منعطف باشد.

بعد دوم: اعمال مدیریتی

۱. گفتمان، اساس تصمیم‌گیری بوده و تخصص افراد معیار صلاحیت باشد نه جایگاه سلسله‌مراتبی آنان.
۲. به منظور افزایش اشتیاق مدیران و کارکنان در ارائه پیشنهادهای اصلاحی جهت تدوین چشم‌انداز، سیستم مدیریت مشارکتی ایجاد شود.
۳. به‌منظور تسهیل و تسریع یادگیری، تیم‌های کاری ایجاد شده و شبکه‌های اطلاعاتی مناسب برای برقراری ارتباطات سازنده افراد با یکدیگر طراحی شوند.
۴. از طریق ترسیم آینده مطلوب سازمانی حس تعهد در کارکنان ایجاد شود.
۵. مدیران و فرماندهان اهمیت یادگیری را به‌عنوان راهبرد اساسی بیان نموده و کارکنان را به ارائه شیوه‌های خلاق، تشویق نمایند.

بعد سوم: جو سازمان

۱. عملکرد کارکنان بر اساس میزان خلاقیت آن‌ها ارزیابی شده و افکار نو مورد حمایت مدیران قرار گیرند.
۲. شکست‌های سازمانی پایه پیروزی تلقی شده و از تجارب قبلی در برنامه‌های آتی استفاده مؤثری به عمل آید.
۳. به ایده‌های جدید، فرصت آزمایش داده شود تا از این طریق دانش افراد پیوسته‌نوسازی شود.
۴. از ایده‌های جدید و روش‌های موفق حل مسئله سایر شرکت‌ها در حل و فصل نظام‌مند مسائل استفاده شود.
۵. کارکنان در پذیرش فرآیندهای کاری جدید، انعطاف‌پذیر بوده و سیاست‌های منابع انسانی به‌گونه‌ای طراحی شوند که در راستای جذب و نگهداشت افراد حرفه‌ای عمل نمایند.
۶. اعتماد متقابل بین مدیران و کارکنان وجود داشته باشد.

بعد چهارم: ویژگی‌های کارکنان

۱. توانمندسازی کارکنان در دستور کار قرار گرفته و کارکنان مسئولیت رفتارهای خود را بر عهده بگیرند.
۲. سیستم‌های پاداش طوری تنظیم شوند که به عملکردهای تیمی و مخاطره‌آمیز تأکید شود تا میزان ریسک‌پذیری کارکنان بالا رفته و به نوآوری و خلاقیت منجر گردد.
۳. از سازوکارهایی استفاده شود که یادگیری برای کارکنان جذاب شده و علاقه‌مندی آن‌ها به این مهم، تحریک شود.

بعد پنجم: مدیریت دانش

۱. استفاده از فرهنگ مشارکتی به منظور تسهیل خلق و تسهیم دانش در بین کارکنان.
 ۲. طراحی و استقرار سیستم‌های اطلاعات پیشرفته در جهت ذخیره دانش موجود در سازمان.
 ۳. از گردش شغلی برای آموزش عملی افراد استفاده شود.
 ۴. بین کارکنان، ارتباط سیال و روان برقرار شود و سیستم‌های اطلاعاتی نیز در جهت روان‌سازی این ارتباطات طراحی شوند.
 ۵. جلسات مباحثه و گفتگو و شبکه‌های اجتماعی سازمانی راه‌اندازی شود.
- پژوهش حاضر با رویکرد کمی به شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری کارکنان پرداخت و شاید انجام آن با رویکردی کیفی بتواند واقعیات بیشتری از جامعه آماری را نمایان سازد. بر

این اساس، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود با اتخاذ رویکردی کیفی و تطبیقی به تحقیقات ارزشمندتری در حوزه یادگیری بپردازند.

منابع

- خیراندیش، مهدی؛ عباس زاده اوایلیق، حامد و محمدیگی، زهرا (۱۳۹۷). عوامل بازدارنده توسعه سازمان‌های دفاعی: رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی فازی، مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، (۱)، ۲۵-۴۴.
- رضایی منش، بهروز و نوربخش، مهدی (۱۳۸۸)، عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ش ۱۳. صص ۱۲۳-۱۴۶.
- شهلائی، ناصر؛ خیراندیش، مهدی (۱۳۸۹)، فصلنامه مهندسی هوانوردی، سال دوازدهم، ش ۲، صص ۶۵-۷۳.
- هاشمی، سیدقوام، (۱۳۸۵)، بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهرسازی، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی.
- Ali, I., Warne L., Pascoe C. (۲۰۰۸), Organizational and Social Aspects of Knowledge Management Learning in Organization, In M. E. Jennex, Knowledge management Concept, Methodologis, Tools and Applications ,NewYork: IGI Global.
- Andreou, Panayiotis C., Louca, Christodoulos, Petrou, Andreas, (۲۰۱۶), Organizational learning and corporate diversification performance, *Journal of Business Research*, ۶۹ (۲۰۱۶) ۳۲۷۰-۳۲۸۴.
- Baer, M. (۲۰۱۰). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of Applied Psychology*, ۹۵, ۵۹۲-۶۰۱.
- Banerjee, S. B.(۲۰۰۱), Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations, *Journal of Management Studies*, ۳۸ (۴), ۴۸۹-۵۱۳.
- Bernard, J., Jaworski A, Kohli K, Sahay A. (۲۰۰۰), Market- Driven Versus Driving Markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. ۲۸ no. ۱ ۴۵-۵۴
- Chiou, & Chen (۲۰۱۲). Relations among Learning Orientation, Innovation Capital and Firm Performance: An Empirical Study in Taiwan's IT/Electronic Industry, *International Journal of Management*, ۲۹, (۳) Part ۲ (September), ۳۲۱-۳۳۲.
- Chiva, R., Alegre, J. &Lapedra, R. (۲۰۰۷), Measuring organizational learning capability among the workforce, *International Journal of Manpower*, ۲۸(۳/۴), pp.۲۲۴-۲۴۲..

- Chung, H., Yang, Z., & Huang, P. -H. (۲۰۱۵). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of Guanxi networking, *Journal of Business Research*, ۶۸(۶), ۱۲۱۶-۱۲۲۴.
- Dawes, P.L. (۲۰۰۳), A model of the effects of technical consultants on organizational learning in hightechnology purchase situations", *The Journal of High Technology Management Research*; ۱۴, pp.۱-۲۰.
- Dermol, V. (۲۰۱۳). Relationship between learning, knowledge creation and organizational performance. Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi, *Economic Sciences Section*, ۶۰(۱), ۶۷-۸۲.
- Garrido, M.J. & Camarero, C. (۲۰۱۰). Organizational Learning and Innovation on Performance in ultural Organizations, *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*, August, ۱۵, ۲۱۵-۲۳۲. DOI: ۱۰.۱۰۰۲/nvsm.۳۸۴.
- Garvin, D.A., (۱۹۹۳). Building a learning organization, *Harvard Business Review* (pp. ۷۸-۹۱) [July-August].
- Goh, S., Richards, G. (۱۹۹۷), Benchmarking the learning capabilities of organizations, *European Management Journal*, ۱۵(۵), pp. ۵۷۵-۵۸۳.
- Gomez, J.P; Lorent, C.J.; Valle Caprera, R. (۲۰۰۵), Organizational learning capability: A proposal of Measurement, *Journal of business research*, ۵۸, pp.۷۱۵-۷۲۵.
- Holt, G.D., Love, P.E.D., Li, H. (۲۰۱۲), The learning organization: toward a paradigm for mutuallybeneficial strategic construction alliances, *International Journal of Project Management*, ۱۸,pp. ۴۱۵-۴۲۱.
- Huang, K. F., Lin, K. H., Wu, L. Y., & Yu, P. H. (۲۰۱۵). Absorptive capacity and autonomous R&D climate roles in firm innovation, *Journal of Business Research*, ۶۸(۱), ۸۷-۹۴.
- Huber, G.P. (۱۹۹۹), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, ۲(۱), pp. ۸۸-۱۱۵.
- Huysman M. (۲۰۰۹), An Organizational Learning Approach to the Learning Organization, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۹ (۲), pp. ۱۳۳-۱۴۵.
- Jantunen, A. Ellonen, H.K. Johansson , A (۲۰۱۲). Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, ۳۰ (۲), pp.۱۴۱- ۱۵۵.

- Lei D, Slocum JW, Pitts RA. (۱۹۹۹), Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organization Dynamics*; ۲۴-۳۸.
- Leonard-Barton, D. (۱۹۹۲). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, (۱۳:۱), pp. ۱۱۱-۱۲۵
- Lukas, B.A., Hult, G.T.M., and Ferrell, O.C. (۱۹۹۶), A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels, *Journal of Business Research*, ۳۶(۳), pp. ۲۳۳-۲۴۴.
- Mayer, Michael C. J., Stadler, Christian, & Hautz, Julia (۲۰۱۴). The relationship between product and international diversification: the role of experience. *Strategic Management Journal*, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.۲۲۹۶>.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (۱۹۹۲). Management practices in learning organizations, *Organizational Dynamics*, ۲۱(۱), ۵-۱۷.
- Naman JL, Slevin DP. (۱۹۹۳), Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test. *Strategic Management Journal*, ۱۴ (۲): ۱۳۵-۵۲.
- Nevis, E., Dibella, A., Gould, J., ۱۹۹۵. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, ۳۶, ۷۳-۸۵.
- Nicolini D, Mezner M. (۱۹۹۵), The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field, *Human Relation*, ۴۸ (۷): ۷۲۷-۴۶.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (۱۹۹۵), *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
- Pettigrew A, Whipp R. (۱۹۹۱) *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.
- Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (۲۰۱۱), Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, ۲۳(۳), ۱۷۳-۱۹۴.
- Roberts, N. (۲۰۱۵). Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism, *Journal of Business Research*, ۶۸(۱۱), ۲۴۲۶-۲۴۳۳.
- Salim, I. & Sulaiman, M. (۲۰۱۱). Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises.

- International Journal of Business and Management*, ۶, (۱۲) (December), ۱۱۸-۱۲۶.
- Senge, P.M., (۱۹۹۰). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London.
- Simon HA. (۱۹۹۱), Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*; ۲(۱):۱۲۵-۳۴.
- Sinkula, J.M. (۱۹۹۴), Market information processing and organizational learning; *Journal of Marketing*, ۵۸(۱), pp. ۳۵-۴۵.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (۱۹۹۵), Market orientation and learning organization, *Journal of Marketing*, ۵۹, pp. ۶۱-۷۳.
- Slocum JW, McGill M, Lei DT. (۱۹۹۴), The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. *Organization Dynamics*; ۳۳-۴۷.
- Song, J. H., Kolb, J. A., Lee, U. H., & Kim, H. K. (۲۰۱۲). Role of transformational leadership in effective knowledge creation practice. *Human Resource Development Quarterly*, ۲۳, (۱) Spring, ۶۵-۱۰۱. DOI: ۱۰.۱۰۰۲/hrdq۲۱۱۲۰.
- Spender, J.C. (۱۹۹۶), Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, ۱۷:۴۵-۶۲.
- Stata, R. (۱۹۸۹), Organizational learning: The key to management innovation, *Sloan Management Review*, ۳۰(۳), pp.۶۳-۷۴.
- Tho, N. D., & Trang, N. (۲۰۱۵). Can knowledge be transferred from business schools to business organizations through in-service training students? SEM and fsQCA findings, *Journal of Business Research*, ۶۸(۶), ۱۳۳۲-۱۳۴۰.
- Tohidi, H., Jabbari, M. M., (۲۰۱۲), Main Factors of Organizational Learning Capabilities on Product Innovation Performance, *Procedia Technology*, vol۱, ۵۴۴-۵۴۷.
- Vargas, Maria Isabel Rivera (۲۰۱۵). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, ۱۶۹, ۴۳-۵۲.
- Zumbo, B, and Zeisser, C, (۲۰۰۷), Ordinal Versions of coefficients Alpha and Theta for Likert rating scales, *Journal of Modern applied Statistical Methods*, Vol.۶, and No.۲.