

تبیین و بررسی مولفه‌های یادگیری سازمانی در کارخانجات صنعتی (مطالعه موردی شهرک صنعتی کویان خراسان رضوی)

دامون جاودانی<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: 1398/5/2

حسینعلی بهرام زاده<sup>۲</sup>

مصیب سامانیان<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: 1398/11/30

#### چکیده

پژوهش حاضر به منظور بررسی ابعاد یادگیری سازمانی در میان شرکت‌های شهرک صنعتی کویان خراسان رضوی انجام گردید. این تحقیق از لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از نظر روش اجرا، مطالعه‌ای اکتشافی است، جامعه آماری کارکنان شهرک صنعتی کویان خراسان با جمعیتی بالغ بر ۱۲۰۰۰ نفر می‌باشد، با استفاده از جدول مورگان نمونه پژوهش حاضر با تعداد ۳۷۵ نفر انجام شد. که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز و همکاران که متناسب با فرهنگ بومی جامعه آماری و دارای پایایی ۰.۹۱ است، جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار spss و smart pls استفاده گردید و به منظور تعیین خوشه‌ها و عوامل تشکیل‌دهنده یادگیری سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. با انجام آزمون کایزر مایر اولکین و آزمون بارتلت از کفایت نمونه‌گیری و اینکه ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نیست، اطمینان حاصل شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی در شهرک صنعتی کویان دارای چهار بعد: تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایش‌گری و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش می‌باشد.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، شهرک صنعتی، تحلیل عاملی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. [Damon13291329@gmail.com](mailto:Damon13291329@gmail.com)

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول). [bahraamzadeh.hosein@gmail.com](mailto:bahraamzadeh.hosein@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. [Samanianmosayeb@yahoo.com](mailto:Samanianmosayeb@yahoo.com)

پیشرفت علم و توسعه تکنولوژی از علل مهم گسترش کسب و کارهای نوین است و شرایط رقابتی را برای شرکت های صنعتی و کارخانجات بوجود آورده است. یکی از بزرگترین مزایای رقابتی در این شرایط جدید، یادگیری است. در واقع شرکت هایی که اصل یادگیری را در سازمان نهادینه کنند، این چالش را به فرصتی برای رشد سازمان و تولید ناب تبدیل خواهند کرد و با رقبای خود فاصله می گیرند. در شرایطی که همه سازمان ها با این اصل آشنا شده اند و آن را بعنوان یکی از الزامات پذیرفته اند، سرعت یادگیری مطرح می شود، یعنی سازمانهایی موفقتر هستند که بتوانند زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. یادگیری سازمانی، یک فعالیت بلند مدت در سازمان است که شرایط را به گونه ای سودمند و رقابتی تغییر می دهد. پیتر سنگه<sup>4</sup> می گوید " تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقبا است. چنانچه سازمان بتواند به این امر نائل گردد، از سایر سازمانهای رقیب خود اثر بخش تر و کارآمد تر عمل خواهد کرد. " سازمانها به جای رفتارهای سنتی خود، بایستی تبدیل به سازمانی شوند که بطور مستمر در حال یادگیری هستند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری و انتقال دانش به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار میرند.

در دهه گذشته اهمیت دانش هم در مکاتب و هم در عمل برجسته شده و به عنوان یک منبع اساسی در رقابت به شمار می رود (کارولینا لویز و کردان<sup>5</sup>، ۲۰۱۱) به همین دلیل سازمان ها تحت فرایندی دانش و اطلاعات جدید را کسب و توسعه می دهند و با بصیرت و بینش، تجربیات و اطلاعات عمومی را به درون سازمان هدایت می کنند که باعث تاثیر بالقوه بر رفتار و بهبود قابلیت های سازمانی می شود. این فرایند را که شامل چهار مرحله اکتساب، توزیع، تفسیر و در نهایت ذخیره سازی است، یادگیری سازمانی می نامند (واله، والنسیا، جیمینزو و کابالرو<sup>6</sup>، ۲۰۱۱).

در این میان شهرک های صنعتی با توجه به فعالیت گسترده تولیدی خدماتی که ارائه می دهند، بعنوان یک بنگاه اقتصادی بزرگ نقش مهم و تعیین کننده ای در رشد و شکوفایی صنعت و اقتصاد کشور و همچنین تامین نیازهای مردم ایفا می کنند. شهرک صنعتی ۷ به منطقه ای در فاصله حداقل ۲۰ کیلومتری از شهر اصلی گفته می شود که شامل کارخانه ها و کارگاه های تولیدی است. این منطقه به منظور توسعه صنعتی و متمرکز شدن شرکت های صنعتی ایجاد شده است. هدف از ایجاد شهرک صنعتی، توسعه صنعتی کشور در خارج از مناطق شهری است تا تاثیرات منفی بار صنعتی بر ساکنین شهری را به حداقل رسانده، آلایندهی را کم کرده و با دسترسی آسان به مسیر حمل و نقل، کمترین بار ترافیکی را در مناطق شهرنشین به بار آورد (شهرک های صنعتی بستر مناسب را برای ایجاد خوشه های صنعتی در سیستم اقتصادی کشور ایجاد می کنند. وقتی صنایع همگن و مرتبط در کنار یکدیگر شروع به فعالیت می کنند فاصله بین اجزای تولید بسیار کم شده و زنجیره تولید در بهترین فرم با کمترین هزینه شکل خواهد گرفت. بنابراین ضروری است با محیط پویای پیرامون خود هماهنگ شوند تا قدرت ایجاد تغییرات لازم مطابق با تکنولوژی و پیشرفت جهانی برای پاسخگویی بهتر به نیازهای نیروی کار و مشتریان خود را داشته باشد. سازمان های موفق امروزی ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می دهند تا به کمک این دو، تصمیم های بهتری بگیرند، مسلماً استفاده از دانش در تصمیم گیری های سازمانی، سرعت، دقت و هزینه های کمتری را برای سازمان به ارمغان می آورد و به کارگیری تجربیات موثر سایرین، تصمیمات

4 Senge

5 Carolina López & Cerdán

6 Valle, Valencia, Jime'nez, & Caballero

7 Industrial Estate

اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیط‌های مؤثر بر سازمان می‌کند. در سازمان‌های یادگیرنده افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه‌های موفق را برای آینده برآورد کنند و با بهره‌گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند. اهمیت و گستره فعالیت شهرک‌های صنعتی، انعطاف و چابک‌سازی ساختار آنها را الزامی می‌نماید، حجم فعالیت‌های این شهرک‌ها در کنار تاثیرگذاری شرکت‌های تحت پوشش آنها بیانگر اهمیت یادگیری و لزوم مشارکت تمامی کارکنان سازمان در حل مسائل می‌باشد و بایستی برای یادگیری در سازمان اهمیت قائل شده و با حمایت مدیران ارشد سازمان‌ها، کارکنان در تمامی سطوح سازمانی را به یادگیری منظم و مستمر ترغیب نموده و ابزار مناسب برای برقراری یادگیری و انتقال آن در سازمان تعبیه نمایند.

پیشینه:

مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی زمانی که فردریک تیلور ۸ موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را به منظور افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، برمی‌گردد (اقدسی و بفرولی، ۱۳۸۷). تیلور با طرح نظریه نافذ مدیریت علمی معتقد بود که حقایق مدیریت قابل تدوین و اندازه‌گیری است. او توانست این یادگیری را به دیگر کارکنان منتقل کند و سپس کارایی سازمان را بهبود بخشید. اما ریچارد کرت ۹ و جیمز مارچ ۱۰ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را به هم پیوند داده و یادگیری سازمانی را به عنوان یک پدیده سازمانی در ادبیات معرفی کردند (تمپلتون ۲۰۰۲، ۱۱). آنان معتقد بودند که تلاش سازمانها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثر بخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود (علامه و مقدمی، ۸۸، فتحی، ۱۳۸۹). صرف نظر از تاریخ دقیق شروع مبحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ مورد توجه چندانی قرار نگرفت. با وجود برخی فعالیت‌های تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ اما اهمیت و نیاز به موضوع یادگیری سازمانی در دهه ۱۹۹۰ شدت یافت. تا پیش از آن یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌های مختلف مدیریت بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت‌الشعاع مباحث جدید مدیریتی از جمله موضوع سازمان‌های یادگیرنده قرار گرفت.

مبانی نظری

یادگیری فرآیندی همیشگی و مستمر است که هرگز متوقف نمی‌گردد. از دیدگاه فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، فهم آن و کسب مهارت‌هاست. یادگیری همواره در طول زمان و در مسیر زندگی واقعی بدست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این قدرت را می‌دهد که در مواجهه با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. از دیدگاه سازمانی، یادگیری، بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاه‌ها، استراتژی‌ها و انتقال دانش متمرکز است. که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است. همه سازمانها یاد می‌گیرند. به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمانها سریعتر و با اثربخشی بیشتر یاد می‌گیرند. یادگیری مؤثر نیازمند مهارت‌هایی است که این مهارت‌ها، ظرفیت و استعداد شخص را برای یادگیری مؤثر و بهتر ارتقاء می‌دهند. اهم این مهارت‌ها عبارتند از: تفکر سیستمی؛ مدل‌های ذهنی؛ تسلط فردی؛ خودیادگیری؛ گفتگو.

8 Fredrick Taylor

9 Richard Cyert

10 James March

11 Templeton et al. , 2002

فرآیند یادگیری سازمانی چهار بُعد کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر دانش و حافظه سازمانی را دربر می گیرد. (جیمنز و سانزوال<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱)

- کسب دانش، فرایندی است که از طریق آن سازمان اطلاعات و دانش جدید را به دست می آورد.
  - توزیع دانش، فرایندی است که از طریق آن کارکنان اطلاعات را در سازمان به اشتراک می گذارند.
  - تفسیر دانش، تفسیر دانش زمانی اتفاق می افتد که افراد به دانش جدید به اشتراک گذاشته شده معنا میدهند و اطلاعات را به دانش مشترک جدید تبدیل میکنند.
  - حافظه سازمانی، فرایندی است که از طریق آن اطلاعات و دانش برای استفاده در آینده ذخیره و بایگانی میشود.
- تعاریف متنوع در خصوص یادگیری سازمانی بیانگر عدم وجود توافق عمومی درباره این مفهوم است. جدول زیر برخی مفاهیم مختلف یادگیری سازمانی را نشان می دهد که به مرور زمان توسط دانشمندان مدیریت و متخصصین بهبود سازمان ایجاد شده است.

#### جدول ۱- تعاریف یادگیری سازمانی

##### مدل تحقیق 1

با مرور کوتاهی در منابع مختلف علمی و بررسی پیشینه پژوهش مشخص می شود که تحقیقات اندکی به بررسی ابعاد یادگیری سازمانی در شرکت های صنعتی توجه کرده اند لذا این تحقیق در صدد بررسی و شناسایی ابعاد و عوامل تشکیل دهنده یادگیری سازمانی برآمد و در این رابطه دو سؤال ویژه برای این پژوهش در نظر گرفته شد:

۱- ابعاد تشکیل دهنده یادگیری سازمانی در شهرک صنعتی کاویان کدامند؟

صاحب نظران	تعاریف
کانجوسی و دیل، ۱۹۶۵	یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است
آرگریس و شان، ۱۹۷۸	یادگیری سازمانی یعنی کشف و تصحیح خطا ها
پیتر سنگه، ۱۹۹۰	یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا است
سایمون، ۱۹۹۱	یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساختار و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود
ویک و رابرت، ۱۹۹۳	یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن جمعی سازمان به وجود می آید تشکیل شده است
مایو، ۱۹۹۴	یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش ها ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شود
گانز، ۱۹۹۶	یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش و مهارت ها ارزش ها عقاید و نگرش های ترمبش در جهت نگهداری رشد و توسعه سازمان است
فینگر و برند، ۱۹۹۹	یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می کنند که سازمانها را در نهایت به سازمان یادگیرنده تبدیل می کند
ویسمن، ۲۰۰۰	یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می کند
ورا و کروسان، ۲۰۰۳	یادگیری سازمانی فرآیندهای تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است که تحت تاثیر نمادهای سازمان قرار می گیرد
گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی قابلیت سازمانی برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته، قابلیت را توانایی کسب و بهره وری از دانش ضمنی و صریح جهت تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان میدانند.
آکان و لینک و بیرن، ۲۰۱۳	یادگیری سازمانی قراردادی از روابط دوجانبه فرایندهای اجتماعی و شناختی است که در ساختار فرهنگها و تعاملات سازمانی جای گرفته است

–وضعیت ابعاد در شهرک صنعتی به چه صورت است؟

#### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری اطلاعات از نوع تحقیقات توسعه ای کاربردی است و روش تحقیق پیمایشی می باشد. جامعه تحقیق حاضر کلیه کارکنان شرکت های شهرک صنعتی کویان خراسان می باشند. به علت گسترده بودن جامعه مورد نظر از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. در پژوهش حاضر با توجه به اینکه به دنبال بررسی ابعاد یادگیری سازمانی در شهرک صنعتی کویان هستیم ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه ای مبانی نظری متغیر مورد نظر و مولفه های آن بررسی گردید و سپس از طریق مصاحبه، دیدگاه افراد جامعه آماری بررسی شد و بر اساس آن از پرسشنامه گومز که متناسب با فرهنگ بومی جامعه آماری و برای استفاده در صنعت اصلاح گردیده است، استفاده شد. همچنین سوالات مربوط به وضعیت دموگرافیک کارکنان شامل: سن جنسیت وضعیت تحصیلی و وضعیت استخدامی به پرسش نامه اصلی افزوده شد جهت رتبه بندی پرسشنامه از مقیاس لیکرت ۵ گزینه ای شامل هیچوقت، بندرت، گاهی اوقات، اکثر اوقات، همیشه استفاده شد.

تعداد کل کارمندان جامعه حدود ۱۲۰۰۰ نفر بود که با جدول مرگان تعداد ۳۷۵ نمونه پیشنهاد گردید. برای افزایش قابلیت اتکا به نتایج تعداد ۱۵ پرسشنامه با توجه به احتمال بازگشت ۹۵٪ به تعداد کل نمونه اضافه گردید و در مجموع ۳۹۰ پرسشنامه توزیع شد از این تعداد پرسشنامه نیز ۱۵ مورد به علت پاسخگویی ناقص حذف و در نهایت ۳۷۵ پرسشنامه مورد واکاوی قرار گرفت.

جدول ۴-۱ - جنسیت و مدرک تحصیلی نمونه مورد مطالعه

ویژگی شاخص	جنسیت		مدرک		
	زن	مرد	دیپلم	فوق دیپلم و لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر
فراوانی	55	320	199	165	11
درصد	14.7	85.3	53.1	44	2.9

در ارتباط با شناسایی ابعاد یادگیری و به منظور تعیین خوشه ها و عوامل تشکیل دهنده یادگیری سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد با انجام آزمون کایزر مایر اولکین و آزمون بارتلت از کفایت نمونه گیری و اینکه ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نیست اطمینان حاصل شد. در مرحله آخر صاحب نظران حوزه مدیریت مدل را ارزیابی نمودند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ها نیز توسط چند تن از اساتید مجرب مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به نظرات آنها و همچنین نتیجه تحلیل عاملی اکتشافی در تعداد سوالات به دلیل وجود همپوشانی تجدید نظر شد و یک سوال از پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز حذف گردید. همچنین روایی همگرا و واگرا که مختص مدل سازی معادلات ساختاری است، نیز مورد بررسی قرار گرفت. روایی همگرا به میزان توانایی شاخص های یک بعد در تبیین آن بعد اشاره دارد و روایی واگرا نیز بیانگر این مطلب است که سازه های مدل پژوهش بایستی همبستگی بیشتری با سوالات خود داشته باشند تا با سازه های دیگر (هاتر، اسمیت، ۲۰۰۲). برای میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ارزیابی روایی همگرا از معیار مربوط به متغیرهای پژوهش استفاده شد که نتایج این معیار در جدول شماره ۲ نشان داده شده است:

به منظور تعیین پایایی پرسشنامه نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰.۸۱۹ به دست آمد که نشان دهنده قابلیت اعتماد ابزار گردآوری اطلاعات است. تجزیه و تحلیل داده های حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم افزار آماری SPSS در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. این دو نوع از روایی به همراه تحلیل عاملی تأییدی به کمک نرم افزار Smart PLS محاسبه گردیده است. از نرم افزار SPSS به منظور بررسی آزمون های KMO و بارتلت استفاده شده است.

جدول: نتایج میانگین واریانس استخراج شده متغیر پژوهش

متغیر	یادگیری سازمانی
AVE	۰.۷۲۹

تحلیل عاملی می تواند به دو صورت تحلیل عاملی تاییدی ۱۳ و تحلیل عاملی اکتشافی ۱۴ باشد. اینکه کدام یک از این دو روش باید در تحلیل عاملی بکار رود، مبتنی بر هدف تحلیل داده هاست. در تحلیل عاملی اکتشافی، پژوهشگر به دنبال بررسی داده های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخصها و نیز ارتباط بین آنهاست و این کار را بدون تحمیل هرگونه مدل معینی انجام می دهد. به بیان دیگر، تحلیل اکتشافی علاوه بر اینکه ارزش تجسسی و پیشنهادی دارد می تواند مدلساز یا فرضیه ساز باشد (هومن، ۱۳۹۱). پیش فرض اولیه تحقیق در این نوع تحلیل عاملی این است که هر متغیری می تواند با هر عامل ارتباط داشته باشد. به عبارت دیگر پژوهشگر در این روش هیچ تئوری اولیه ندارد. اما در تحلیل عاملی تاییدی پیش فرض اساسی محقق آن است که هر عامل با زیر مجموعه خاصی از متغیرها ارتباط دارد. حداقل شرط لازم برای تحلیل عاملی تاییدی این است که پژوهشگر در مورد تعداد عاملهای مدل قبل از انجام تحلیل، پیش فرض معینی داشته باشد. ولی در عین حال پژوهشگر می تواند انتظارات خود، مبنی بر روابط بین متغیرها و عاملها را نیز در تحلیل وارد نماید (مومنی، فعال، قیومی، ۱۳۹۰).

مفروضات اساسی تحلیل عاملی عبارتند از: ۱- مناسب بودن داده ها برای تحلیل عاملی ۲- مقیاس اندازه گیری متغیرها کمی ۱۵ باشد. که در این پژوهش نیز همه متغیرها کمی و مقیاس اندازه گیری آن طیف لیکرت و فاصله ای می باشد. جهت تعیین این امر از دو مقوله KMO و آزمون بارتلت استفاده می شود.

#### الف) شاخص KMO

قبل از اجرای تحلیل عاملی باید از طریق آزمون KMO مشخص کرد که آیا تحلیل عاملی روی پاسنهای جمع آوری شده از صفت مورد نظر قابل اجرا می باشند. این آزمون روش خاصی جهت تایید اجرای تحلیل عاملی محسوب می شود، به گونه ای که اگر ضریب KMO پایین تر از حد مشخصی باشد، اجرای تحلیل عاملی مورد تایید قرار نمی گیرد. با استفاده از این آزمون اگر مشخص شد که همبستگی بین زوج متغیرها از طریق سایر متغیرهای دیگر قابل تبیین می باشد، اجرای تحلیل عاملی ضرورت ندارد، چون مقدار کفایت نمونه گیری به حدی نیست که اجرای این روش را برای ساخت مقیاس مورد تایید قرار دهد (علی آبادی و صمدی، ۱۳۹۱). سرنی و کیسر (۱۹۷۷) حداقل KMO را ۰.۶ تعیین می کند. بطوریکه اجرای تحلیل عاملی را در صورتی بدون مانع می داند که  $KMO \geq 0.6$  باشد. مسلما به هر میزانی مقدار KMO به یک نزدیک تر شود، اندازه کیفیت نمونه گیری نیز افزایش می یابد. در این پژوهش ما نیز مقادیر KMO بالای ۰.۶ را می پذیریم.

#### ب) آزمون بارتلت

دومین آزمون تاییدی که می بایست قبل از اجرای دستور تحلیل عاملی به کار گرفته شود، آزمون بارتلت می باشد. یکی از مفروضه های اصلی در تحلیل عاملی این است که متغیرها با یکدیگر همبستگی نداشته باشند، یعنی ضریب همبستگی بین دو متغیر صفر باشد (  $H_0 : \rho_{ij} = 0$  ). اگر این آزمون مورد آزمایش قرار گرفت و رد شد، بکار گیری مدل تحلیل عاملی قابل توجیه است.

13 Confirmatory Factor Analysis

14 Exploratory Factor Analysis

15 Quantitative Variable

چون اطمینان کافی از برقراری همبستگی بین آیتم های پرسشنامه که زیر بنای تحلیل عاملی است وجود دارد. در حالت ملاک تصمیم گیری بر اساس سطح معنادار P تعیین می شود که اگر کوچکتر از ۰.۰۵ باشد، سطح معناداری نشان می دهد که برای تحلیل عاملی مناسب می باشد (علی آبادی و صمدی، ۱۳۹۱). بررسی شاخصهای KMO و بارتلت در ادامه آورده شده است.

جدول (۲-۳) بررسی آزمون KMO و معناداری بارتلت

وضعیت	معناداری بارتلت	مقدار آزمون KMO	متغیر
قابل قبول	۰.۰۰۰۰	۰.۸۵۶	یادگیری سازمانی

به منظور شناخت متغیرهای پنهان، تحلیل عاملی اکتشافی بر روی سوالات یادگیری سازمانی انجام گرفت در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع چهار عامل شناسایی شد در این بین یک سوال به علت نامناسب بودن ساختار عاملی از تحلیل حذف شد. سایر سوال ها با توجه به بار عاملی و منطبق طراحی آنها عامل های تعهد مدیریت ، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگر و انتقال و یکپارچگی دانش نامگذاری شدند این چهار عامل در کل ۷۰ درصد از واریانس یادگیری سازمانی را تبیین کرده اند. همانطور که در جدول بالا دیده می شود، مقدار شاخص KMO برابر 0.856 است که نشان دهنده مناسب بودن داده ها برای انجام تحلیل عاملی است و شاخص بارتلت برابر صفر است بنابراین پیش فرض های تحلیل عاملی پذیرفته می شود. پس از انجام پیش فرض های فوق می توان از تحلیل عاملی استفاده کرد. ابتدا به بررسی تحلیل عاملی اکتشافی برای استخراج عوامل متغیر یادگیری سازمانی می پردازیم.

جدول (۳-۳) مقدمات اولیه تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به متغیر یادگیری سازمانی

عوامل	مقدار کل	درصد واریانس	درصد انباشتگی
عامل ۱	5.598	34.9872	34.9872
عامل ۲	2.21	13.81417	48.80137
عامل ۳	1.85	11.56284	60.36421
عامل ۴	1.55	9.686208	70.05042
عامل ۵	0.7	4.375854	74.42627
عامل ۶	0.61	3.813652	78.23992
عامل ۷	0.54	3.373564	81.61349
عامل ۸	0.52	3.249815	84.8633
عامل ۹	0.47	2.935974	87.79928
عامل ۱۰	0.41	2.560643	90.35992
عامل ۱۱	0.36	2.251429	92.61135



94.67512	2.063769	0.33	عامل ۱۲
96.61197	1.936849	0.31	عامل ۱۳
98.04996	1.437996	0.23	عامل ۱۴
99.36296	1.312995	0.21	عامل ۱۵
99.98719	0.624235	0.10	عامل ۱۶

با توجه به مقدار کل جدول، ملاحظه می شود تنها چهار عامل مقدار کل بیشتر از ۱ دارند، پس متغیر یادگیری سازمانی ۴ عامل دارد.

جدول (۳-۴) ماتریس مولفه چرخش متغیر یادگیری سازمانی

ردیف	شاخص	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴
۱	مشارکت مستمر کارکنان در فرآیند تصمیم گیری	۰.۶۷۳			
۲	یادگیری بعنوان سرمایه گذاری است نه هزینه	۰.۷۰۳			
۳	پیشگام بودن در موقعیتهای جدید محیطی و تطبیق سریع با تغییرات جدید	۰.۷۴۴			
۴	در نظر گرفتن قابلیتهای یادگیری کارکنان به عنوان یک عامل کلیدی	۰.۷۶۰			
۵	مورد تشویق قرار گرفتن ایده های خلاقانه	۰.۵۶۴			
۶	دانش عمومی همه کارکنان راجع به اهداف سازمان				۰.۷۵۷
۷	آگاهی همه بخشهای شرکت از چگونگی مشارکت برای رسیدن به اهداف کلی				۰.۷۶۳
۸	وجود ارتباط منسجم و هماهنگ بین همه بخشهای شرکت				۰.۶۲۷
۹	مورد تشویق قرار گرفتن ایده ها و اجرای روش های جدید بطور آزمایشی			۰.۷۰۷	

۱۰	الگوبرداری از تجارب و تکنیک های مفید سایر شرکت های صنعتی موفق	۰.۷۲۱	
۱۱	استفاده از تجارب و ایده های سایر سازمانها در خصوص یادگیری	۰.۵۶۵	
۱۲	اصرار کارکنان بر ارائه دیدگاهها و پیشنهادات مرتبط بخشی از فرهنگ سازمان است	۰.۷۴۱	
۱۳	بحث و تحلیل و ریشه یابی خطاها و شکستها در هر سطحی از سازمان	۰.۷۲۸	
۱۴	صحبت کارکنان در مورد ایده ها، برنامه ها و فعالیت های مفید برای شرکت با همکدیگر	۰.۷۴۳	
۱۵	حل مشکلات کاری روزانه از طریق تجربیات ثبت شده قبلی	۰.۲۹۵	
۱۶	فقدان کار گروهی به صورت متداول و مطلوب	۰.۶۵۷	
۱۷	وجود ابزارها و مکانیسم های ثبت وقایع و اطلاعات جهت حفظ تجربیات گذشته همکاران	۰.۶۹۷	

همانطور که ملاحظه می شود شاخص ۱، ۲، ۳ و ۴ و ۵ مرتبط با عامل ۱ و شاخص ۶، ۷ و ۸ مرتبط با عامل ۲ می باشند، شاخص ۹، ۱۰، ۱۱ و ۱۲ مرتبط با عامل ۳، شاخص ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶ و ۱۷ مرتبط با عامل ۴ می باشند. علاوه بر این ملاحظه می شود که شاخص " حل مشکلات کاری روزانه از طریق تجربیات ثبت شده قبلی " ضریب همبستگی کمتر از ۰.۳ دارد بنابراین حذف می شوند. با توجه به اینکه سوالات استخراج شده با عامل های پرسشنامه یادگیری سازمانی گومز برابر می باشد، عوامل را مطابق آن نامگذاری می کنیم. در ادامه پایایی هر عامل با آلفای کرونباخ برای تایید اعتماد پرسشنامه انجام شده است.

جدول (۳-۵) میزان پایایی عوامل پرسشنامه یادگیری سازمانی

سوالات	عامل	نام عامل	آلفای کرونباخ	وضعیت
سوالات ۱-۵	عامل ۱	تعهد مدیریت	۰.۷۵۸	قابل قبول
سوالات ۶-۸	عامل ۲	دید سازمانی	۰.۷۰۲	قابل قبول
سوالات ۹-۱۲	عامل ۳	فضای باز و آزمایشگری	۰.۷۰۸	قابل قبول
سوالات ۱۳-۱۶	عامل ۴	انتقال و یکپارچه سازی	۰.۷۰۹	قابل قبول

ملاحظه می شود تمامی عوامل یادگیری سازمانی دارای آلفای کرونباخ بیش از ۰.۷ می باشد پس پایایی قابل قبول دارند. در مرحله بعد برای درک این موضوع که گویه ها بیان کننده عاملها (سازه ها یا همان مولفه ها)ی مورد نظر هستند، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. از تحلیل عاملی تاییدی بدین علت انجام می شود که آیا داده ها با یک ساختار عامل معین هماهنگ هستند یا

خیر؟ هدف عمده تحلیل عاملی تاییدی، عبارت است از آزمون فرضیاتی در باب تعداد عوامل، روابط عامل با نشانگر و ساختار کلی مدل بر مبنای یک چارچوب نظری از پیش تعیین شده. در تحلیل عاملی تاییدی هرچه میزان بار عامل به عدد یک نزدیکتر باشد، در واقع گویای این مساله است که سوالات پرسشنامه ارتباط قوی تری با متغیرهای اصلی دارند. معمولاً بارهای عاملی بزرگتر از ۰.۳ قابل قبول می باشند. از آنجا که بارهای عاملی مانند ضرایب همبستگی عمل می کنند باید معناداری این ضرایب نیز مورد بررسی قرار گیرد. معناداری آنها توسط آزمون T-Value انجام می شود که باید در سطح ۰.۰۵ این مقدار بیشتر از ۱.۹۶ باشد تا ضریب (بارعاملی) مورد پذیرش قرار گیرد. جدول ذیل میزان بارهای عاملی و مقادیر آزمون T-Value برای هریک از گویه ها (سوالات) پرسشنامه های مورد استفاده ی تحقیق نشان می دهد.

جدول (۳-۶) تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه های پژوهش

پرسشنامه یادگیری سازمانی			
ابعاد	سوال	بارعاملی	T-Value
تعهد مدیریت	سوال ۱	۰.۵۶۴	۱۸.۴۲۹
	سوال ۲	۰.۵۹۸	۲۳.۰۶۹
	سوال ۳	۰.۵۷۷	۱۹.۷۲۹
	سوال ۴	۰.۶۴	۲۵.۰۶
	سوال ۵	۰.۵۵۶	۱۶.۳۷۵
دید سیستمی	سوال ۶	۰.۴۸۳	۱۵.۴۹۲
	سوال ۷	۰.۶۲۵	۲۳.۱۵۲
	سوال ۸	۰.۴۸۸	۱۳.۷۰۳
	سوال ۹	۰.۵۲۷	۱۵.۵۵۹
فضای باز و آزمایشگری	سوال ۱۰	۰.۵۴۲	۱۸.۰۷۸
	سوال ۱۱	۰.۵۶۲	۲۰.۳۳۱
	سوال ۱۲	۰.۵۷۱	۲۱.۹۵۷
	سوال ۱۳	۰.۴۱	۱۰.۸۹۵
انتقال و یکپارچگی دانش	سوال ۱۴	۰.۵۲	۱۵.۲۸۳
	سوال ۱۵	۰.۴۲۵	۱۰.۴۹۳
	سوال ۱۶	۰.۴۷۸	۱۳.۲۸۷

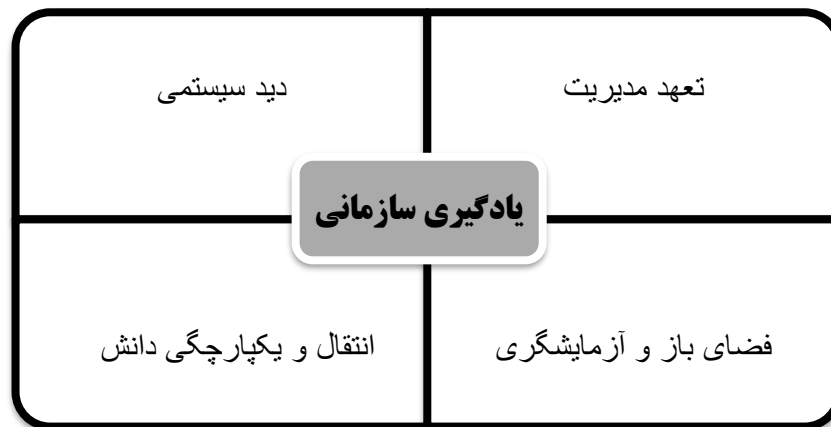
ملاحظه می شود که تمامی سوالات (گویه های) پرسشنامه پژوهش دارای بارعاملی بیشتر از ۰.۳ و مقدار T-Value بیشتر از ۱.۹۶ دارند و از روایی تاییدی مناسبی برخوردارند.

یافته های پژوهش

از مجموعه کارکنان شرکت های مورد مطالعه بر اساس سرشماری تعداد ۳۷۵ نفر به عنوان نمونه پژوهش در این طرح پژوهشی شرکت کردند. از نظر جنسیت ۸۵.۳ درصد مرد و تعداد ۱۴.۷ درصد زن بودند. از نظر متغیر وضعیت تحصیلی ۵۳.۱٪ درصد دیپلم

و زیر دیپلم، ۴۴٪ فوق دیپلم و لیسانس، ۲۹٪ درصد فوق لیسانس و بالاتر بودند. از نظر سابقه خدمت، ۷۵.۲٪ درصد زیر ۱۰ سال، ۲۰.۸٪ درصد ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴ درصد سابقه کاری بیست سال به بالا داشتند. افرادی با سابقه کار زیر ده سال دارای نمره یادگیری سازمانی بیشتری بوده اند. پرسنل خط تولید نسبت به پرسنل اداری دارای نمره یادگیری سازمانی بیشتری بوده اند. نمره یادگیری سازمانی در بین کارکنان با مقطع تحصیلی فوق لیسانس و بیشتر، بالاتر است. همچنین وضعیت یادگیری سازمانی در میان زنان بهتر از مردان بود. در خصوص سوال اول پژوهش ابعاد تشکیل دهنده یادگیری سازمانی در شکل زیر مشخص شده اند:

ابعاد و مولفه های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی



تعهد مدیریت: احساس مسئولیت و حمایت کامل مدیریت ارشد سازمان در قبال یادگیری سازمانی و تلاش در جهت گسترش فرهنگ یادگیری مستمر در سازمان برای تمامی افراد سازمان در هر جایگاه شغلی که قرار دارند.

دید سیستمی: کلیه کارکنان و واحدهای مختلف و تیم های کاری سازمان دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می توان به توسعه آن اهداف کمک کرد.

فضای باز و آزمایشگری: فضای باز موجب می شود ایده های جدید درون سازمانی و یا بیرون سازمانی در سازمان آزمایش شود که این آزمایشگری یک جنبه ضروری برای یادگیری خلاق محسوب می شود. آزمایشگری نیازمند فرهنگی است که خلاقیت را به عنوان توانایی کارآفرینی و آمادگی برای انجام ریسکهای کنترل شده و پشتیبانی از ایده های جدید و یادگیری از اشتباهات دیگران را ترویج دهد.

انتقال و یکپارچگی دانش: انتقال، تفسیر و یکپارچگی دانش کسب شده توسط افراد موجب خلق مجموعه ای از دانش می شود که در فرهنگ، فرآیندهای کاری سازمانی و عناصر نگهداری دانش (حافظه سازمانی) جای می گیرد

نتیجه بررسی سوال دوم پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان شهرک صنعتی کاویان ابعاد یادگیری سازمانی در این سازمان در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. این یافته از آن نظر دارای اهمیت است که اگر در سازمان میل به یادگیری در مدیریت و

کارکنان در سطح مطلوبی قرار نداشته باشد، اثربخشی و کارایی سازمان کاهش یافته و کارکنان به تدریج دچار روزمرگی می‌شوند.

#### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی در شهرک صنعتی کاویان دارای ۴ بعد می‌باشد و از این جهت مشابه با مدل گومز و همکاران می‌باشد با توجه به این که (گومز)، چهار عامل با هفده گویه معرفی کرده بود اما در این پژوهش با توجه به تحلیل اکتشافی انجام شده یک گویه بدلیل بار عاملی پایین حذف و ۱۶ گویه در چهار بعد قرار گرفت که این ابعاد عبارتند از: تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش بر اساس یافته‌های ذکر شده متغیرهای دموگرافیک تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر قابلیت یادگیری سازمانی از دیدگاه کارکنان شهرک صنعتی مذکور نداشت. پاسبانی و همکاران نیز در پژوهشی با عنوان مطالعه قابلیت‌های یادگیری سازمانی در بین کارکنان اداره کل امور مالیاتی شهر اردبیل نشان دادند براساس سن، جنسیت، سابقه خدمت و تحصیلات بین مولفه‌های یادگیری سازمانی اختلاف معنی داری وجود ندارد. همچنین ذهبیون نشان داده که حیطه‌های سازمان یادگیرنده با گروه سنی و مقطع تحصیلی رابطه ندارد. این موضوع در پژوهش حاضر نیز مشاهده شده است.

این پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان شهرک صنعتی کاویان وضعیت یادگیری سازمانی و ابعاد آن در شهرک صنعتی کاویان در وضعیت نسبتاً مناسب قرار دارد. این یافته از آن نظر دارای اهمیت است که اگر در سازمان میل به یادگیری در مدیریت و کارکنان در سطح مطلوبی قرار نداشته باشد، اثربخشی و کارایی کارکنان در سازمان کاهش یافته و کارکنان به تدریج انگیزه و اشتیاق خود نسبت به کار را از دست داده و بی تفاوتی سازمانی ایجاد می‌گردد.

در گذشته نیز مطالعات مشابهی در کشور ایران انجام شده است، **حیدری و همکاران** در مطالعه‌ای که بر روی پرستاران بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی انجام دادند گزارش کرده‌اند که میانگین تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی ۲.۸۳، دیدگاه سیستمی ۲.۹۱، فضای باز آزمایشگری ۳.۱۲، و برای بعد انتقال و یکپارچگی دانش برابر ۳.۴۴ و برای میانگین کل قابلیت یادگیری سازمانی برابر ۳.۰۷ درصد بود که با نتایج مطالعه حاضر تا حدودی انطباق دارد.

در کشور ایران مطالعات دیگری در زمینه یادگیری سازمانی و تاثیر آن در تسهیل‌کنندگی محیط سازمان و کمک به رفع مشکلات سازمانی و هم چنین بر توانمند سازی روانشناختی، خلاقیت، اشتیاق کار، رضایت شغلی کارکنان انجام شده است که نتایج آن‌ها نشان داد فرآیند یادگیری سازمانی بر موضوعات یاد شده تاثیر به‌سزایی دارد. بر خلاف سایر مفاهیم مدیریتی موضوع یادگیری سازمانی همواره به عنوان موضوعی کلیدی مورد بحث قرار گرفته است. در پژوهش لورمن ۲۰۰۲ مدیریت دانش پیش نیاز خلق یک سازمان یادگیرنده است اگر چه مفاهیمی چون، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به مانند حلقه‌های یک زنجیر هستند که با هم در ارتباط هستند. اما در پژوهش حاضر یادگیری سازمانی به عنوان متغیر مستقل تعریف شده است که با پژوهش لورمن متفاوت است.

**Bhethnagar** بتنگر<sup>۱۶</sup> در سال ۲۰۰۶ تحقیقی در مورد ارزیابی قابلیت یادگیری در میان مدیران فناوری اطلاعات در کشور هند انجام داد که بیشترین سطح قابلیت یادگیری را ارائه کردند. **Brackett** براکت<sup>۱۷</sup> و همکاران در سال ۲۰۰۶، **Bui & Baruch**

16 Bhethnagar

17 Brackett

بویی و بارچ<sup>۱۸</sup> در سال ۲۰۱۰، Patnik<sup>۱۹</sup> پاتنیک و همکاران در سال ۲۰۱۳، در مورد ارتباط یادگیری سازمانی با هوش هیجانی تحقیقاتی را انجام دادند. Ciarrochi & Rosete کیاروچی و رزت<sup>۲۰</sup> در سال ۲۰۰۵ در مورد نقش یادگیری سازمانی بر نحوه آموزش با حمایت رهبران سازمانی پژوهش انجام دادند. Duffy & Patricia<sup>۲۱</sup> دافی و پاتریشیا<sup>۲۱</sup> در سال ۲۰۰۲ در مورد ارتباط یادگیری سازمانی با عملکرد و رهبری جمعی مطالعه نمودند. King<sup>۲۲</sup> کینگ<sup>۲۲</sup> در سال ۲۰۰۲ در مورد ارتباط یادگیری با رفتار رهبری تحقیق نمود. Devereaux<sup>۲۳</sup> دیویریکس<sup>۲۳</sup> در سال ۲۰۰۵ به تحقیق در مورد توسعه یادگیری سازمانی توسط ارتباطات باز، بصیرت مشترک، اعتماد سازی و حمایت فردی پرداخت. Nordtvedt<sup>۲۴</sup> نوردوت<sup>۲۴</sup> در مورد رابطه یادگیری سازمانی با آموزش اثر بخش و تاثیر آن در عملکرد سازمان ها و Lin<sup>۲۵</sup> لین<sup>۲۵</sup> در سال ۲۰۰۶ در مورد نقش یادگیری سازمانی بر روی افزایش نوآوری مطالعه نمود. Stewart<sup>۲۶</sup> استوارت<sup>۲۶</sup> در سال ۲۰۰۶ در ارتباط با لزوم ایجاد تغییر فرهنگی در سازمان ها جهت اجرای یادگیری سازمانی و Leuci<sup>۲۷</sup> لوسی<sup>۲۷</sup> در سال ۲۰۰۵ در مورد اهمیت خلق بصیرت برای یادگیری سازمانی (۴۶)، در سال ۲۰۱۴ مطالعه Bartvan Hoof<sup>۲۸</sup> بارت وان<sup>۲۸</sup> در مورد نقش یادگیری سازمانی در تولید پاک در مکزیک و سرانجام مطالعه لوئیز و مورفی در سال ۲۰۱۷ در مورد نقش مدیران در یادگیری سازمانی، همگی بر اهمیت مطالعه و ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی در سازمان های مختلف، تاکید داشته اند.

#### پیشنهادها

داشتن دیدگاه سیستمی و تسهیل فضای باز یادگیری در سازمان، آشنا ساختن کارکنان با اهداف و مأموریت شرکت و نقش افراد سازمان در تولید محصول با کیفیت، اعتماد و مسئولیت پذیری را در بین کارکنان افزایش داده که می تواند منجر به افزایش و بهبود عملکرد گردد. وجود تفکر سیستمی در سازمان، باعث گسترش ارتباطات بین واحد ها می گردد مشکلات بین بخشی راحت تر حل شده، مسئولیت پذیری و تعهد افزایش می یابد.

مدیران شهرک های صنعتی بایستی بتوانند با ایجاد پایگاه هایی در شهرک صنعتی بستر لازم جهت تعامل مستقیم با دانشگاه و سازمان فنی و حرفه ای را فراهم آورند تا از آن طریق زمینه آموزش و انتقال دانش نوین به صنایع فراهم گردد. می توان با آموزش مدیران تعهد آنها را نسبت به یادگیری افزایش داد و زمینه انتقال بهتر و موثرتر دانش و بهبود قابلیت های یادگیری سازمانی را فراهم ساخت. در بسیاری موارد آموزش های درون سازمانی (یعنی آموزش هایی که داخل سازمان و با مدرسان داخلی اجرا می شوند) نسبت به آموزش هایی که توسط افراد و سازمان های خارج از شرکت انجام می گیرند، اثربخش تر هستند. در سازمان ها حتما افرادی هستند که در هر جنبه ای از کاری که انجام می دهید متخصص هستند یا حداقل به اندازه ای تخصص دارند که می

18 Bui & Baruch

19 Patnik

20 Ciarrochi & Rosete

21 Duffy & Patricia

22 King

23 Devereaux

24 Nordtvedt

25 Lin

26 Stewart

27 Leuci

28 Bartvan Hoof

توانند به سایرین آموزش دهند. ایجاد فرصت آموزش برای کارمندان به آن‌ها هدف می‌دهد. حتی اگر در کار روزمره خودشان معنایی پیدا نکنند، انتقال دانش هم الهام بخش و هم دلگرم کننده است. همچنین مدیران می‌توانند با مطالعه این تحقیق برای کسب شناختی کلی از یادگیری سازمانی بهره برده و با توجه به نتایج ارائه شده و علم به تأثیرگذاری ابعاد یادگیری سازمانی بر ارتقای قابلیت‌های نیروی انسانی در صنعت اقدام نمایند.

باید توجه داشت که عدم همکاری برخی از افراد جامعه محدودیت‌هایی در انجام این تحقیق ایجاد نمود و علاوه بر آن نتایج این تحقیق با توجه به اینکه در مقطع زمانی کوتاه و در حوزه صنعتی صورت پذیرفته است به آسانی به زمان یا جامعه دیگر قابل تعمیم نیست. سازمان‌ها باید جوی را ایجاد کنند که یادگیری سازمانی در آن محیط نهادینه شود؛ زیرا اهمیت و کیفیت بالای شکوفایی ارزشها، پرورش شایستگی شخصی و عملکرد بالای سازمانی با یادگیری سازمانی مرتبط اند (ساحایا ۲۹، ۲۰۱۲).

از مهمترین موانع یادگیری سازمانی، عادت و تمایل به انجام کارها به روش‌های سنتی است که اغلب ترجیح می‌دهند همان چیزی را ادامه دهند که به آن عادت دارند، به نظر می‌رسد بسیاری از مشکلات ناشی از تولید محصولات بی کیفیت به دلیل آموزش ناکافی کارکنان و وضعیت نامطلوب یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد؛ به عبارتی ارتقای یادگیری سازمانی موجب کاهش میزان تولید محصولات کم کیفیت و همچنین کاهش نرخ ضایعات تولیدی می‌شود. بایستی توجه داشت که شرایط اقتصادی نیز عامل بسیار تعیین کننده در تسهیل شرایط یادگیری است اگر شرکتی در تامین نیازهای اولیه کارکنان که همان تامین حقوق و پرداخت باموقع می‌باشد دچار مشکل باشد، نمی‌توان انتظار داشت قبل از حل نیازهای اولیه بتواند در سطوح بالاتر و مقولاتی نظیر یادگیری در سازمان موفق عمل نماید.

علامه، سید محسن؛ مقدمی، مهدی (۱۳۸۹) بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه ی موردی :واحد نیرو محرکه ی شرکت ایران خودرو، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره ی ۱، ص ۷۶-۹۹

پاسبانی، محمد ، سربازبازنده ، توران رثائی ، سالاری زهره ، مهدی وش، نسیم ؛بررسی قابلیت های یادگیری سازمانی در بین کارکنان اداره کل امور مالیاتی شهرستان اردبیلبررسی قابلیت های یادگیری سازمانی در بین کارکنان اداره کل امور مالیاتی شهرستان اردبیل(۱۳۹۳)، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت چالشها و راهکارها

حیدری، شهین؛ صادقی، تابنده؛ ونکی، زهره؛ خسرو انجم، مجتبی؛ رودینی، عباس (۱۳۹۲)، قابلیت های یادگیری سازمانی در پرستاران، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره چهارم، صص ۶۳-۵۶ .

منصور مومنی، علی فعال قیومی (۱۳۹۶) تحلیل های آماری با استفاده از SPSS

1. Garvin DA. Building a learning organization. Harvard Bus Rev 1993 (July – August);78 – 91.
2. Stata R. Organizational learning: the key to management innovation. Sloan Manage Rev 1989 (Spring);63 – 74.
3. Templeton GF, Lewis BR, Snyder CA. Development of a measure for the organizational learning construct. J Manage Inf Syst 2002;19(2): 175 – 218
4. Nonaka I. Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organ Sci 1994;5(1):14 – 37.
5. Nonaka I, Takeuchi H. The knowledge-creating company. New York: Oxford Univ. Press; 1995
6. Senge PM. The fifth discipline: art and practice of the learning organization. New York: Doubleday; 1990
7. Argyris C, Scho'n DA. Organizational learning: a theory of action perspective. Reading (MA): Addison-Wesley; 1978.
8. Cangelosi VE, Dill WR. Organizational learning: observations toward a theory. Adm Sci Q 1965;10:175 – 203.
9. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. J Mark Res 1981;18:39 – 50.
10. Mir Heydari A, Siyadat A, Hoveyda R & Abedi MR. Organizational learning and career self-efficacy relationship of managers work with enthusiasm. Rahyafti no dar modiriyat amozesh 2012; 3(2): 139-154(Persian).
11. Gomez PJ, Loraute JC & Cabrera RV. Organizational learning capability: a proposal of measurement. Journal of Business Research 2005; 58(6): 715–725.
12. Javaheri Kamel M & Kowsarneshan MR. The relationship between leadership, organizational culture, learning activities and job satisfaction; J tosee sazmani police 2009; 6(25) :19-32(Persian).
13. Bhatnagar J. Measuring organizational learning capability in Indian mangers and establishing firm performance linkage. The Learning Organization 2006;13(5): 416-433.
14. Patnik B, Beriha GS, Mahapatra ss & Singh N. Organizational learning in educational setting (technical): an Indian perspective. The Learning organization 2013; 20(2): 153-172.
15. Bui H & Baruch Y. Creating learning organizations: a systems perspective 2010; 17(3): 208-227.



16. Brackett MA, Reyes MR, Rivers SE, Elbertson NA & Salovey P. Assessing Teachers' Beliefs about social and emotional learning 2012; 30(3): 219-236.
17. Rosete D & Ciarrochi J. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal* 2005; 20(516): 388.
18. Duffy A & Patricia A. Collective executive leadership: an exploration of new leadership phenomenon and its relationship to organizational learning, performance and results. Dissertation abstract Ph.D. Pepperdine University ; 2002.
19. King S. Effective leadership for quality achievement and organizational learning. Dissertation abstract Ph.D. Portland State University; 2002.
20. Devereaux. L. Merging role negotiation and leadership practice that influence organizational learning. Dissertation abstract Ph.D. University of Toronto ,Canada; 2005.
21. Nordtredt LP. Organization Learning from international business affiliations: effects of the effective and efficient transfer Ph.D. The University of Memphis; 2005.
22. Lin YY. An examination of the relationship between organizational learning culture, structure, organizational innovativeness and effusiveness: evidence from Taiwanese organizations. Dissertation Abstract Ph.D. University of Minnesota; 2006.
23. Stewart VR. How organizational learning occurs through academic quality improvement program action projects: a community college experiment. Dissertation Abstract Ph.D. University of Illinois at Urbana – Champaign; 2006.
24. Leuci MS. The role of middle leaders in fostering organizational learning in a state cooperative extension service. Dissertation Abstract Ph.D. University of Missouri – Columbia; 2005.
25. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L., (2002), Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
26. Louis, K. and Murphy, J. (2017), "Trust, caring and organizational learning: the leader's role", *Journal of Educational Administration*, Vol. 55 No. 1, pp. 103-126.
29. van Hoof, Bart.(2014), " Organizational learning in cleaner production among Mexican supply networks, *Journal of Cleaner Production*, Vol 64, pp.115-124
30. Merono-Cerdan, Angel López-Nicolás, Carolina.(2013), " Understanding the drivers of organizational innovations " ,*The Service Industries Journal*, Vol. 33
31. Sanz Valle, Raquel, Naranjo-Valencia, Julia Jimenez-Jimenez, Daniel Perez, Laureano,( 2011), "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture", *Journal of Knowledge Management*, Vol 15, PP. 997-1015
32. zahbion Sh. Adaptation features of Isfahan Education Organization with learning organization characteristics from the perspective of teachers in 2004-2005. *Knowledge and Research journal of Educational Sciences*, Islamic Azad University.2007; 4(14 ): 125-144. [Persian]