

شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در شهرداری شیراز با استفاده از

روش AHP

زهرا ملکی*
کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، کارشناس اداره پیشگیری و ساماندهی آسیب دیدگان اجتماعی

چکیده

یادگیری سازمانی در توسعه سازمان از عوامل بسیار مؤثر است. امروزه، مدیران و رهبران سازمان‌ها دریافته‌اند به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی پرورش دهند که به‌خوبی و به‌طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ شود. تحقیق حاضر به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز است. روش تحقیق با توجه به ماهیت آن، توصیفی از نوع پیمایشی است. بدین منظور با بهره‌گیری نظر ۳۰ نفر از خبرگان و کارشناسان، ۲۵ مؤلفه مؤثر بر یادگیری سازمانی کارکنان شناسایی شد که در چهار گروه «عوامل سازمانی و مدیریتی»، «عوامل مرتبط با شغل»، «عوامل محیطی و فیزیکی» و «عوامل فردی» دسته‌بندی شدند. این عوامل با روش AHP اولویت‌بندی شدند. نتایجی که به دست آورده‌اند، نشان می‌دهند «عوامل مرتبط با شغل» بیشترین و «عوامل محیطی و فیزیکی» بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز کمترین تأثیر را می‌گذارد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، AHP، کارکنان، شهرداری شیراز

۱- مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع دانش بشر، همه‌چیز به شدت در حال تغییر است. سازمان‌ها به‌مثابه سیستمی باز در تعامل هستند و برای تداوم حیات به پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی نیازمند هستند. از آنجاکه منابع انسانی^۱ مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها است، آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات اهمیت ویژه‌ای دارد و همه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین وقت و سرمایه و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند.

بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان^۲ تشخیص داده‌اند و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم کنند؛ زیرا سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و بانگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق بدهند و رقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهم‌کردن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف،

* نویسنده مسئول: z.711maleki@gmail.com

غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش می‌یابد. در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (ساداتی، ۱۳۸۹).

جهان امروز به‌ویژه جهان سازمان‌ها، دستخوش تغییر شگرف و مداومی است و همه ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و... با شتابی خیره‌کننده در حال تغییر از حالتی به حالتی دیگرند (گورلیک^۳، ۲۰۱۱). در چنین وضعیتی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیرپویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه و یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می‌کنند (آدیر^۴، ۲۰۰۹). سازمان‌های خدمتی، همچون شهرداری‌ها در عصر حاضر در معرض تغییرات مداوم قرار دارند. ارتباط این سازمان‌ها با عوامل مختلفی، چون: دولت، بخش خصوصی، شهروندان، حامیان دیگر سازمان‌های بازرگانی و آموزشی و مهم‌تر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می‌شود این سازمان‌ها در معرض خواسته‌های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند؛ از این‌رو ضروری است تا این سازمان‌ها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت سازمانی خود از راه یادگیری سازمانی و دیگر روش‌های علمی، عملکرد خود را بهبود بخشند. ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در شهرداری‌ها، آنان را تا حدود بسیاری در برابر تغییرات محیطی حفظ می‌کنند. در پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی با استفاده از روش AHP در شهرداری شیراز بررسی خواهد شد.

۲- یادگیری سازمانی

صاحب‌نظران بسیاری یادگیری سازمانی را تعریف کرده‌اند که برخی از مهم‌ترین آن‌ها را تعریف می‌کنیم: سایمون^۵ (۲۰۰۰) یادگیری سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود. فایول و لایلز^۶ یادگیری سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است.

یادگیری سازمانی ابزاری برای تغییر سازمان‌ها است با این هدف که موقعیت کنونی سازمان را ارتقا دهد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کند و به سازمان کمک کند با تغییرات موجود، خود را منطبق کند؛ بنابراین، رهبران سازمانی خودشان را در جهانی در حال تغییر می‌بینند و معتقدند در این جهان، یادگیری سازمانی راهبردی مثبت و مؤثر در برابر تغییر است (نوبری^۷). سلطانی دو تعریف از یادگیری سازمانی بیان می‌کند:

الف) یادگیری سازمانی، یعنی اینکه همه کارکنان در سطوح مختلف از تجارب روزمره یاد بگیرند، خودشان را اصلاح کنند و تحول فکری و ذهنی بیابند.

ب) یادگیری سازمانی، یعنی تغییر ذهنی کارکنان و ایجاد آرمان مشترک برای یادگیری به شکلی که همه کارکنان یاد گیرند و یاد دهند. الوانی یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند: یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد.

بنا به گفته ابراهیم‌زاده و همکاران، یادگیری سازمانی در قدیم درباره یادگیری به عنوان عامل در سازمان بود؛ ولی یادگیری سازمانی جدید هر چند به معنای یادگیری است، اما توسط جمع یا توسط «انسان‌ها که موجوداتی اجتماعی هستند» به آنان توجه می‌شود.

3. Gorelik

4. Adair

5. Simon

6. Fiol & Lyles

7. Newberry

۱-۲- انواع یادگیری سازمانی

آرجریس و شون سه نوع یادگیری سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

(۱) یادگیری تک‌حلقه‌ای

زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح شوند.

از یادگیری تک‌حلقه‌ای سنگه یادگیری انطباقی، فایول و لایلز یادگیری سطح پایین و میسون یادگیری غیراستراتژیک نام برده‌اند.

(۲) یادگیری دو حلقه‌ای

زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال ببرد و آن‌ها را

تعدیل و اصلاح کند. سنگه یادگیری دو حلقه‌ای را یادگیری مولد، فایول و لایلز یادگیری برتر و میسون یادگیری استراتژیک نام می‌برند.

(۳) یادگیری سه حلقه‌ای

زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک و دو حلقه‌ای اجرا کنند. به عبارت دیگر یادگیری سه حلقه‌ای توانایی

یادگرفتن درباره یادگیری است.

۲-۲- تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده

در گذشته اصطلاحات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به جای هم به کار می‌رفت. بعدها نویسندگان بسیاری با دو مفهوم مجزا به

آن‌ها نگریستند. در این مبحث، درباره تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی نظرهای برخی محققان را ذکر می‌کنیم.

به عقیده «اورتنبالد»^۸ برای متمایز کردن سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی دو عامل مطرح است: اول، سازمان یادگیرنده شکلی از

سازمان و یادگیری سازمانی فعالیت یا فرایندی در درون سازمان است و دوم، سازمان یادگیرنده نیازمند تلاش و یادگیری سازمانی بدون نیاز به

تلاش حاصل می‌شود.

«بومرس»^۹ سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌کند که هدف آن گسترش توانایی یادگیری در تمام سطوح و به‌طور مستمر به‌منظور

بهبودسازی اثربخشی‌اش است.

به عقیده «سیمونس»^{۱۰} سازمان یادگیرنده سازمانی است که هدف آن گسترش دادن و مرتبط کردن یادگیری و توانایی یادگیری افراد، گروه‌ها

و سازمان که آن‌ها کل به‌شمار می‌روند به‌منظور تغییر مستمر در هر سه سطح در مسیر برآورده کردن نیازهای موجود و ممکن مشتریان.

بنا به گفته «تسانگ»^{۱۱} دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را بعضی وقت‌ها به اشتباه به‌جای یکدیگر به کار می‌گیرند. وی

یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای تو صیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی به کار می‌گیرند که در سازمان وجود دارد؛ درحالی‌که به نوع

خاصی از سازمان اشاره می‌کند. همچنین وی اظهار می‌کند که سازمان‌ها برای بقا باید یاد بگیرند (یادگیری سازمانی)؛ اما آن‌ها نیاز ندارند سازمان

یادگیرنده باشند. ایدئال چیزی شبیه دست‌نیافتنی است؛ اما چیزی که بدون تلاش رخ دهد دست‌یافتنی است. علاوه بر این، سازمان یادگیرنده

ایدئال در حال حاضر ناشناخته است؛ درحالی‌که یادگیری سازمانی، شناخته شده است.

از این بحث می‌توانیم نتیجه بگیریم که یادگیری سازمانی نوعی فرایند مداوم است، ولی سازمان یادگیرنده هدف است؛ یعنی سازمان‌ها با

تحقق یادگیری سازمانی به سازمان یادگیرنده تبدیل خواهند شد. به عبارت دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است؛ بنابراین باید

بین یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمانی که سیستمی کلی است، تمایز

قائل شد.

8. Ortenbald

9. Bomers

10. Simons

11. Tsang

۳- چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده

دو تن از صاحب‌نظران با رویکرد عمل‌گرایی و با استفاده از روش مصاحبه با مدیران و بررسی عینی چهار سازمان، برای دستیابی به سازمان یادگیرنده فرمول خود را به شکل زیر تدوین کرده‌اند (دفتر مطالعات آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاع، ۱۳۷۶).

اقدام \times ابتکار عمل \times اطلاعات \times (برنامه / سنجش) \times رهبر با بینش = سازمان یادگیرنده

حضور هریک از این عناصر ضروری است اما اینکه چقدر سازمان شما برای درک آن‌ها تلاش می‌کند به شخصیت متمایز سازمان وابسته است. اگر یکی از عناصر غایب باشد، سازمان یا چیزها را غلط یاد می‌گیرد یا با وجود توان بالقوه‌اش با حداقل سرعت می‌آموزد.

یادگیری به مفهوم سازمان یادگیرنده زمانی اتفاق می‌افتد که

۱- اطلاعات جمع‌آوری شده تجزیه و تحلیل شود و حقایق جدیدی تولید کند؛

۲- حقایق پذیرفته و به نتایج جدی نائل شود؛

۳- شرایط تغییر درک شود و پارادایم‌های جدید توسعه یابد؛

۴- فهم، متضمن تکنولوژی جدید شود؛

۵- کسب حقایق جدید یا افزایش تجربه شامل عقاید و نگرش‌ها شود؛

۶- دانش از طریق ارتباطات، آموزش، گفت‌وگو و تربیت انتقال داده شود.

۳- عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

در این بخش برخی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی که محققان قبلی در تحقیقاتشان تاکنون معرفی کرده‌اند و علوی (۱۳۸۷) آن را جمع‌آوری کرده است و شالوده عوامل شناسایی شده در این تحقیق هستند را معرفی و به‌طور اجمال در رابطه با هریک شرح مختصری می‌دهیم: ساختار: سازمان‌ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای با مکانیزم متمرکز دور شوند و ساختار زنده و منعطف را برگزینند. به‌نظر می‌رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگی‌هایی، چون: سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدها تأکید می‌کنند؛ تکنولوژی: سیستم‌های اطلاعاتی با به‌کارگیری تکنولوژی اطلاعات به دو صورت مستقیم و غیرمستقیم در یادگیری سازمانی تأثیرگذارند. کارکنانی که با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده‌اند، می‌توانند عملکرد مؤثری از خود نشان دهند؛

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کند؛ بنابراین یادگیری سازمانی ممکن است به‌واسطه فرهنگ مشارکتی توسعه یابد و با توجه به متغیرهای حاکم بر سازمان می‌تواند در یادگیری، وضعیت‌های متفاوتی به خود بگیرد؛ رهبری تحول‌گرا: رهبری تحول‌گرا و اثربخش رفتار یادگیری را شکل می‌دهد، سیستم‌ها را برای تسهیل یادگیری و بهبود قابلیت‌های یادگیری کارکنان فراهم می‌کند، اشاعه دانش و یادگیری را تضمین می‌کند و افراد را در رهبری سهیم می‌کند. یعنی رهبر باید سیستم‌ها و فرآیندهایی خلق کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند و افراد آن‌ها را در فعالیت‌های روزانه وارد کنند. این بدان معنا است که مسئولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان‌ها برعهده رهبران سازمان است؛

۵- مدیریت دانش: بسیاری از محققان فعال در زمینه یادگیری سازمانی آن را فرآیندی می‌دانند که شامل موارد زیر است: مراحل کسب دانش از طریق منابع خارجی یا رشد داخلی، توزیع و تسهیم دانش بین اعضای سازمان و تفسیر دانش که از به‌اشتراک گذاشتن دانش بین افراد سازمان به وجود می‌آید. به‌کارگیری دانش کسب‌شده در عمل و حافظه سازمانی است که منظور از آن ذخیره دانش برای استفاده آینده است؛

۶- کار تیمی: هر عضو تیم مهارت، تخصص و استعداد مختلفی دارد که به‌واسطه گفت‌وگو بین اعضا فرصتی برای کارکنان فراهم می‌شود تا از تخصص دیگران بهره‌برند و آن را یاد بگیرند؛ بنابراین گفت‌وگوهای تیمی آغازگر یادگیری تیمی است. میزان یادگیری و توانایی‌های تیم، بیش از مجموع توانایی‌ها و یادگیری تک‌تک اعضای تیم است. یادگیری تیمی کلید دستیابی به یادگیری سازمانی است؛

۷- چشم‌انداز مشترک: چشم‌انداز مشترک یعنی ایجاد کردن حس تعهد در افراد سازمان و گروه‌ها به وسیلهٔ ترسیم آیندهٔ مطلوب سازمانی در ذهن کارکنان. با ایجاد چشم‌انداز مشترک در سازمان اهمیت یادگیری بیشتر برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بر همگان آشکار می‌شود؛ بنابراین بر قابلیت‌های یادگیری سازمان تأثیر به‌سزایی خواهد گذاشت؛

۸- قابلیت شخصی: این ویژگی به افراد سازمان اجازه می‌دهد، چشم‌انداز شخصی خود را شفاف کنند و بهبود دهند. افراد با قابلیت شخصی فراوان، توانایی مشاهده فاصله بین واقعیت جاری و چشم‌انداز شخصی را دارند؛ همچنین این‌گونه افراد به توسعه و بهبود افکار، قابلیت‌ها و مهارت‌های خویش تعهد دارند. یکی از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی وجود چنین افرادی در سطوح و بخش‌های مختلف سازمانی است؛ زیرا بدون تحقق یادگیری فردی، دستیابی به یادگیری سازمانی امکان‌پذیر نیست؛

۹- فرهنگ یادگیری: منظور از فرهنگ یادگیری استقرار موقعیت یادگیری و حمایت از یادگیری در سازمان است، مانند سرمایه‌گذاری در یادگیری توسط سازمان، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، تهیه و غنی‌سازی کتابخانه در سازمان، تخصیص پاداش‌های مادی (نقدی) و غیرمادی (ارتقاء شغلی) برای یادگیری و... . مهیاسازی چنین موقعیتی افزایش تعهد به یادگیری در سازمان را موجب خواهد شد؛

۱۰- فناوری اطلاعات: سیستم‌های اطلاعاتی با به‌کارگیری تکنولوژی‌های اطلاعاتی می‌توانند بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشند. این سیستم‌ها از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ای نظیر: ساختار و محیط بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم می‌گذارند. هم چنین اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند و افزایش دانش آنان را موجب می‌شوند؛

۱۱- مشخصات سازمانی: در این بخش بیشتر تمرکزمان روی دو عامل عمر سازمان و سلسله‌مراتب سازمانی است. تحقیقات نشان داده است، هرچه از عمر سازمان می‌گذرد به‌واسطهٔ افزایش ارتباطات سازمان با تعداد افراد بیشتر از قبیل مشتریان و تأمین‌کنندگان و نیز نهادها و سازمان‌های مختلف تجارب بیشتری کسب خواهد کرد که بر یادگیری سازمان تأثیر به‌سزایی خواهد داشت. همچنین هرچه سلسله‌مراتب سازمانی بیشتر باشد، یادگیری دیرتر و سخت‌تر در سازمان تحقق می‌یابد؛ زیرا سلسله‌مراتب سازمانی فرهنگ قدرت‌مداری در سازمان را تقویت می‌کند. در این فرهنگ به‌علت آنکه مشارکت بین افراد کم می‌شود، میزان یادگیری نیز کاهش خواهد یافت؛

۱۲- مدل‌های ذهنی: برداشتها و تصورات ذهنی از دنیا و محیط اطراف که بر رفتار تأثیر می‌گذارد. سنگه معتقد است اگر مدل‌های ذهنی افراد درست مدیریت شود، یادگیری مهارت‌های جدید و سپس نوآوری در سازمان تسهیل خواهد شد و در غیر این صورت مدل‌های ذهنی ناصحیح مانع یادگیری خواهد شد؛

۱۳- تفکر سیستمی: منظور از تفکر سیستمی به‌کارگیری روش‌های سیستمی در بررسی مسائل سازمانی، تحلیل امور و فعالیت‌های درون سازمانی و برون سازمانی و تأثیر همهٔ عوامل بر یکدیگر است. سنگه معتقد است سازمان وقتی به سمت یادگیری حرکت می‌کند که مدیران سازمان، همچنین در سمت کمتر همهٔ کارکنان، با به‌کارگیری تکنیک سیستمی به بازسازی ذهن بپردازند و از تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری‌های روزانهٔ خود استفاده کنند؛

۱۴- ذهن باز: منظور از ذهن باز توانایی در بررسی و تجزیه و تحلیل فرآیندهای سازمان است. سازمان‌های با ذهن باز روش‌های به‌کار گرفتهٔ خود را بررسی می‌کنند، از پذیرش ایده‌های نو برای اصلاح آن‌ها دریغ نمی‌کنند و حتی با آموختن روش‌های نو در فراموشی رفتار گذشتهٔ خود سعی می‌کنند. همه تلاش چنین سازمان‌هایی به‌روز کردن دانش سازمانی است. با تقویت چنین فرهنگی در سازمان به تحقق یادگیری در سازمان بسیار امیدوار می‌شویم؛

۱۵- چابکی: سازمانی چابک خواهد بود که نه‌تنها پاسخ‌گوی تهدیدهای محیطی است بلکه بر محیط خود نیز تأثیرگذار است. چنین سازمان‌هایی یادگیری مولد را مدنظر قرار می‌دهند، یعنی یادگیری که نه فقط خطاها در آن کشف و اصلاح می‌شود بلکه استراتژی‌ها، ارزش‌ها و فرضیات سازمانی نیز تغییر خواهند یافت. سازمان‌هایی چابک خواهند بود که بتوانند به‌آسانی تغییر کنند و یادگیری را به فضای سازمانی وارد کنند؛

۱۶- ساختار بازار یا محیط: هرچقدر محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند پویاتر باشد، سازمان برای پاسخ‌گویی سریع‌تر در برابر تغییرات محیط اطرافشان و حفظ مزیت رقابتی خود، بیشتر برای یادگیری تلاش خواهند کرد. با یادگیری بیشتر، سازمان‌ها به شناخت هرچه بهتر محیط خود قادر خواهند شد و بهترین استراتژی‌ها را برای مقابله با تهدیدها و بهره‌برداری از فرصت‌ها به کار خواهند بست. البته نوع یادگیری در محیط‌های مختلف متفاوت است. در محیط‌های به نسبت پایدار، یادگیری انطباقی کفایت می‌کند؛ درحالی‌که در محیط‌های پویا، یادگیری مولد مؤثر خواهد بود.

۵- روش و مراحل و ابزار اجرای تحقیق

روش تحقیق حاضر، توصیفی-پیمایشی و روش جمع‌آوری داده‌ها، کتابخانه‌ای میدانی است. بدین منظور، پژوهشگر سعی می‌کند وضع موجود را بی‌هیچ پیش‌داوری توصیف کند. این پژوهش شامل دو مرحله، مرحله اول اطلاعات کتابخانه‌ای و مرحله دوم مطالعات میدانی است. مراحل اجرای این تحقیق به صورت زیر است:

مرحله اول) شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز با استفاده از پیمایش تحقیق و نظرهای متخصصان و خبرگان. بدین منظور از یک پرسشنامه با دو قسمت بهره گرفتیم:

قسمت اول شامل اطلاعات فردی از قبیل سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت، نوع استخدامی، وضعیت تأهل و جنسیت. قسمت دوم شامل چهار دسته عوامل اصلی و ۳۵ مؤلفه را شامل می‌شود. مقیاس اندازه‌گیری در این پرسش‌نامه طیف ۷ گزینه‌ای است. مرحله دوم) ساختن سلسله‌مراتب و ماتریس مقایسه زوجی عوامل و همچنین محاسبه وزن عوامل و نرخ سازگاری با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP).

مرحله سوم) بررسی تطبیقی نتایج این تحقیق و پیشینه آن و ارائه راهکار و پیشنهادهای مناسب. در این تحقیق برای اولویت‌بندی عوامل، طبق یکی از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره که بر پایه ریاضیات هستند به نام فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^{۱۲} (AHP) استفاده خواهیم کرد؛ بنابراین در این قسمت درباره کلیات اجرای این روش توضیحاتی بیان می‌کنیم. اولین بار این روش را توماس ال. ساتیس^{۱۳} دانشمند آمریکایی عراقی‌الاصل در دهه ۱۹۷۰م. ابداع کرد (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱). اساس این روش، تصمیم‌گیری در مقایسات زوجین هفته است و با فراهم آوردن درخت سلسله‌مراتب آغاز می‌شود. مراحل این روش عبارت‌اند از: ۱) ایجاد درخت سلسله‌مراتبی؛ ۲) مقایسات زوجی؛ ۳) تعیین اولویت‌های عوامل هر سطح؛ ۴) محاسبه میزان سازگاری مقایسه (اصغرپور، ۱۳۸۳).

در پژوهش حاضر، برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی با تکنیک AHP از نرم‌افزار Expert Choice بهره گرفتیم.

۶- تجزیه و تحلیل داده‌ها

اساس مطالعات مربوط به تعیین عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی نتایج تحقیقات پیشین است؛ اما در اولویت‌بندی عوامل از روش تصمیم‌گیری چندمعیاره استفاده شده است.

ابتدا در این تحقیق برای استخراج عوامل مهم و مؤثر بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز با جستجو در تحقیقاتی که انجام داده‌اند و مطالعات کتابخانه‌ای در مجموع ۳۵ عامل در ۴ دسته به شرح ذیل تعیین شد.

12. Analytical Hierarchy Process

13. Thomas. L. Saatis

عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی	عوامل سازمانی و مدیریتی	وجود نظام مدیریتی مشارکتی
		وجود نظام ارزیابی بر اساس عملکرد
		تبعیض قائل نشدن و رعایت عدالت سازمانی
		اندازه سازمان
		سبک رهبری
		رفتار مدیریت در زمینه قدردانی و تقدیر از کارکنان
		نظام ترفیع و ارتقاء
		هویت سازمانی و ارزش ها و باورهای حاکم بر سازمان
		حمایت سازمانی
عوامل مرتبط با شغل		فرصت های شغلی
		علاقه به شغل مربوطه
		چالشی بودن شغل
		ارزشمند بودن شغل مربوطه
		کیفیت زندگی کاری
		امنیت شغلی
		دسترسی نداشتن به مشاغل جایگزین در خارج سازمان
		نداشتن تنش و استرس شغلی
		برگزاری دوره های گوناگون آموزشی در زمینه کاری
		تعارض و ابهام نقش
		رضایت شغلی
عوامل محیطی و فیزیکی		وجهه سازمان در اجتماع
		احساس ایمنی و آسایش در محیط کار
		مساعده بودن شرایط فیزیکی محل کار
		روابط نزدیک و صمیمانه میان کارکنان و مافوق
		محترم بودن در محیط کار
		جالب و جذاب بودن محیط فیزیکی کار
		خدمات اجتماعی (تالار ورزشی و اردوهای زیارتی)
		امکانات و تجهیزات محل کار
عوامل فردی		میزان تحصیلات
		طبقه اجتماعی کارکنان
		تجربه کاری و سابقه کاری
		سن کارکنان
		داشتن تخصص
		پایبندی به اصول اخلاقی
		پایگاه اقتصادی کارکنان

نمودار ۱: شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

برای غربال سازی اولیه و مشخص کردن اهم عوامل ضمن مصاحبه با کارکنان باسابقه و سرپرستان، پرسشنامه ای تدوین و بین ۳۰ نفر از خبرگان توزیع شد. در بین ۳۵ عامل اولیه، مشخص شد ۲۵ عامل بیشترین فراوانی را داشتند؛ بنابراین این ۲۵ عامل، عوامل اصلی یادگیری سازمانی شناخته شدند. البته برخی عوامل ۳۵ گانه به علت وابستگی به هم، در یکدیگر ادغام شدند که از جمله می توان به مساعده بودن موقعیت فیزیکی کار و جالب و جذاب بودن محیط فیزیکی کار، سبک رهبری و نظام مدیریتی مشارکتی اشاره کرد. این ۲۵ عامل در چهار مجموعه: عوامل سازمانی و مدیریتی، عوامل مرتبط با شغل، عوامل محیطی و فیزیکی و عوامل فردی قرار گرفتند تا پاسخ دهندگان برای بیان نظرهای خود شفاف تر عمل کنند. نمودار ۲ دسته بندی عوامل ذکر شده را به ۴ عامل اصلی نشان می دهد. برای پژوهش حاضر از کارکنان با سابقه کار بالای ۱۰

سال، حداقل مدرک کارشناسی با سابقه مدیریتی استفاده شده است. پرسشنامه بین ۳۰ نفر توزیع شد. سپس جداول تکمیل شده از لحاظ نرخ سازگاری بررسی و جدولی که بیش از ۰/۱ نرخ ناسازگاری داشتند به افراد برگشت داده شد تا در قضاوت خود تجدیدنظر کنند. پس از بیان دیدگاه‌های کارشناسان و خبرگان در پرسش‌نامه، ماتریس‌های تصمیم‌گیری تشکیل شد.

سازمانی و مدیریتی	وجود نظام ارزیابی بر اساس عملکرد و رعایت عدالت سازمانی
	اندازه سازمان
	سبک رهبری
	نظام ترفیع و ارتقاء
	هویت سازمانی و ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان
حمایت سازمانی	
مرتبط باشغل	علاقه به شغل مربوطه
	چالشی بودن شغل
	ارزشمند بودن شغل مربوطه
	کیفیت زندگی کاری
	امنیت شغلی
	نداشتن تنش و استرس شغلی
	برگزاری دوره‌های گوناگون آموزشی در زمینه کاری
رضایت شغلی	
محیطی و فیزیکی	وجهه سازمان در اجتماع
	مساعد بودن شرایط فیزیکی محل کار
	روابط نزدیک و صمیمانه میان کارکنان و مافوق
	محترم بودن در محیط کار
	امکانات و تجهیزات محل کار
عوامل فردی	میزان تحصیلات
	طبقه اجتماعی کارکنان
	تجربه کاری و سابقه کاری
	سن کارکنان
	داشتن تخصص
	پایبندی به اصول اخلاقی

نمودار ۲: نمودار درخت سلسله مراتبی AHP یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز

۷- تعیین وزن‌های نسبی عوامل اصلی

برای محاسبه اهمیت (وزن) نسبی هر یک از عوامل اصلی، پرسشنامه‌ای مطابق با فرمت پرسشنامه AHP (مقایسه زوجی) برای دریافت نظر کارشناسان، تهیه و توزیع شد. این پرسشنامه شامل ماتریسی برای مقایسه زوجی عوامل بوده است. این کار با مقایسه‌ی دوبه‌دوی عناصر تصمیم (مقایسه‌ی زوجی) از طریق تخصیص امتیازات عددی صورت می‌گیرد که نشان‌دهنده ارجحیت یا اهمیت بین دو عنصر است، برای این کار به‌طور معمول از مقیاس‌های جدول ۱ استفاده می‌شود.

حاصل مقایسه هر فرد را می‌توان در جدولی نشان داد که به آن ماتریس مقایسات زوجی می‌گویند. طبیعی است قطر اصلی این ماتریس عدد یک است.

تمام ۳۰ پرسشنامه تجزیه و تحلیل شد و با استفاده از نرم افزار Expert Choice 11 نظرهای افراد با یکدیگر تلفیق شد. این نرم افزار امکانات گسترده‌ای برای گرفتن ماتریس‌های مقایسات زوجی افراد و سپس تلفیق ماتریس‌های افراد گوناگون و تبدیل به ماتریس واحد دارد که از طریق میانگین هندسی تک تک عناصر ماتریس‌های افراد به دست می‌آید.

عوامل اصلی را به صورت زیر نام گذاری می‌کنیم:

A: عوامل سازمانی و مدیریتی؛

B: عوامل مرتبط با شغل؛

C: عوامل مرتبط محیطی و فیزیکی؛

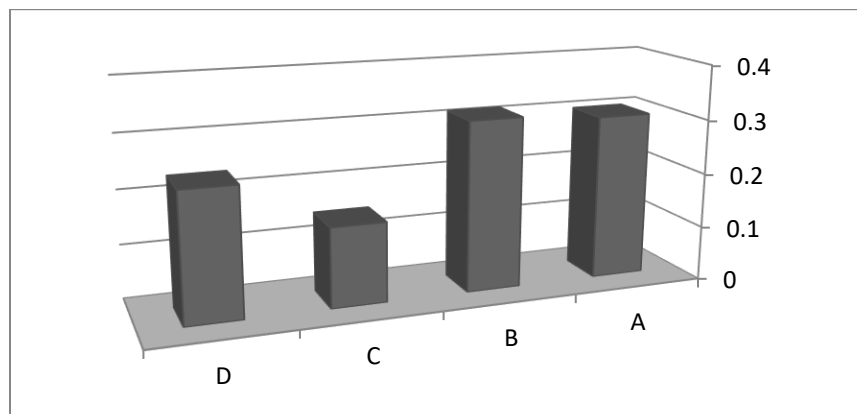
D: عوامل فردی.

جدول ۱: ماتریس مقایسات زوجی عوامل اصلی

عوامل اصلی	A	B	C	D
A	۱	۱/۵۴۲	۱/۹۴۲	۰/۸۱۰
B	۰/۶۴۹	۱	۲/۲۱۵	۱/۹۸۵
C	۰/۵۱۵	۰/۴۵۱	۱	۰/۷۰۲
D	۱/۲۳۵	۰/۵۰۴	۱/۴۲۵	۱

$$W_A = 0.303 \quad W_B = 0.314 \quad W_C = 0.147 \quad W_D = 0.236$$

$$L.R = 0.04 < 0.1$$



نمودار ۳: وزن عوامل اصلی

۸- محاسبه وزن‌های عوامل فرعی

برای محاسبه وزن‌های فرعی ابتدا برای اختصار، این عوامل را به صورت زیر نامگذاری می‌کنیم:

عوامل سازمانی و مدیریتی

A1: وجود نظام ارزیابی بر اساس عملکرد و رعایت عدالت سازمانی؛

A2: اندازه سازمان؛

A3: سبک رهبری؛

- A4: نظام ترفیع و ارتقاء؛
 A5: هویت سازمانی و ارزش‌ها و باورهای حاکم بر سازمان؛
 A6: حمایت سازمانی.

عوامل مرتبط با شغل

- B1: علاقه به شغل مرتبط؛
 B2: چالشی بودن شغل؛
 B3: ارزشمند بودن شغل مرتبط؛
 B4: کیفیت زندگی کاری؛
 B5: امنیت شغلی؛
 B6: نداشتن تنش و استرس؛
 B7: برگزاری دوره‌های گوناگون آموزشی در زمینه کاری؛
 B8: رضایت شغلی.

عوامل محیطی و فیزیکی

- C1: وجهه سازمان در اجتماع و جامعه؛
 C2: مساعد بودن موقعیت فیزیکی محل کار؛
 C3: روابط نزدیک و صمیمانه میان کارکنان و مافوق؛
 C4: محترم بودن در محیط کار؛
 C5: امکانات و تجهیزات محل کار.

عوامل فردی

- D1: میزان تحصیلات؛
 D2: طبقه اجتماعی کارکنان؛
 D3: تجربه و سابقه کاری؛
 D4: سن کارکنان؛
 D5: داشتن تخصص؛
 D6: پایبندی به اصول اخلاقی.

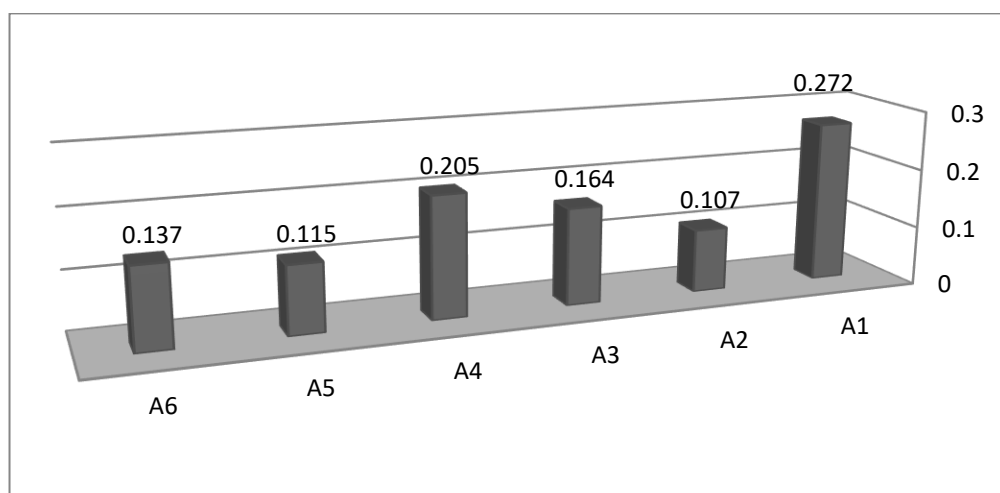
الف) محاسبه وزن‌های عوامل سازمانی و مدیریتی

A1 تا A6 همان عوامل فرعی معرفی شده مذکور هستند. با بررسی پرسشنامه‌ها و استفاده از نرم‌افزار Expert Choice 11 وزن‌های نسبی محاسبه و در جدول ۲ خلاصه شده‌اند.

جدول ۲: وزن‌های به‌دست‌آمده عوامل سازمانی و مدیریتی

عوامل سازمانی و مدیریتی	A1	A2	A3	A4	A5	A6	وزن‌ها
A1	۱	۲/۵۴۶	۱/۷۵۴	۱/۸۷۴	۲/۱۲۳	۱/۴۲۳	۰/۲۷۲
A2	۰/۳۹۲۸	۱	۰/۷۴۶۳	۰/۴۹۴۸	۰/۸۱۹	۰/۸۸۹۷	۰/۱۰۷

A3	۰/۵۷۰۱	۱/۳۴	۱	۰/۹۷۵۶	۱/۶۵۸	۱/۰۳۶	۰/۱۶۴
A4	۰/۵۳۳۶	۲/۰۲۱	۱/۰۲۵	۱	۲/۱۲۴	۱/۹۵۶	۰/۲۰۵
A5	۰/۴۷۱	۱/۲۲۱	۰/۶۰۳۱	۰/۴۷۰۸	۱	۰/۶۴۱	۰/۱۱۵
A6	۰/۷۰۲۷	۱/۱۲۴	۰/۹۶۵۳	۰/۵۱۱۲	۱/۰۵۶	۱	۰/۱۳۷

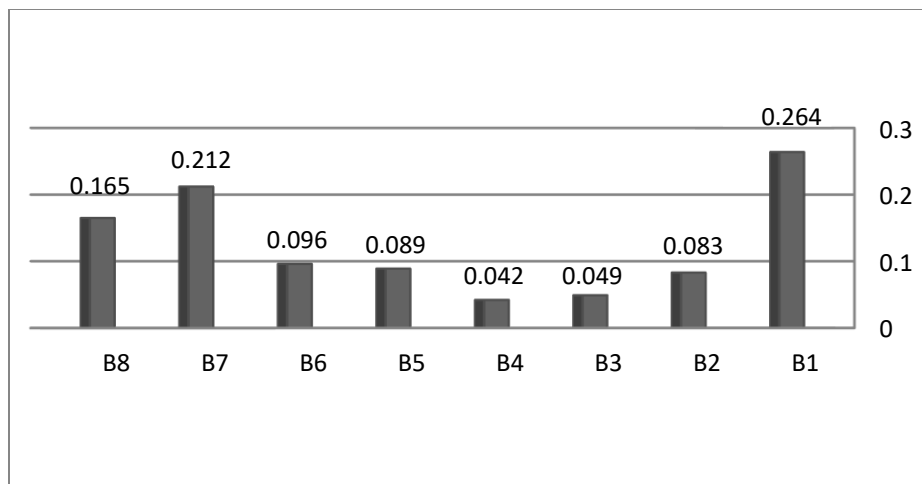


نمودار ۴: وزن عوامل سازمانی و مدیریتی

ب) محاسبه وزن‌های عوامل مرتبط با شغل

جدول ۳: وزن‌های به‌دست‌آمده عوامل مرتبط با شغل

عوامل مرتبط با شغل	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	وزن‌ها
B1	۱	۳/۲۵۴	۳/۷۵۶	۴/۰۲۱	۳/۰۱۳	۲/۸۴۵	۱/۹۵۰	۲/۲۵۳	۰/۲۶۴
B2	۰/۳۰۷	۱	۱/۶۵۲	۲/۰۳۰	۰/۴۴۴	۲/۱۳۶	۱/۲۸۹	۰/۳۴۵	۰/۰۸۳
B3	۰/۲۶۶	۰/۶۰۵	۱	۱/۴۵۸	۰/۵۶۹	۰/۳۸۲	۰/۲۳۱	۰/۲۶۴	۰/۰۴۶
B4	۰/۲۴۹	۰/۴۹۳	۰/۶۸۶	۱	۰/۴۳۱	۰/۳۳۵	۰/۲۲۹	۰/۳۰۸	۰/۰۴۲
B5	۰/۳۳۲	۲/۲۵۳	۱/۷۵۶	۲/۳۲۲	۱	۰/۷۵۵	۰/۳۳۱	۰/۳۵۰	۰/۰۸۹
B6	۰/۳۵۱	۰/۴۶۸	۲/۶۲۱	۲/۹۸۷	۱/۳۲۵	۱	۰/۴۳۰	۰/۶۸۹	۰/۰۹۶
B7	۰/۵۱۳	۳/۴۵۸	۴/۳۲۵	۴/۳۶۵	۳/۰۲۰	۲/۳۲۵	۱	۱/۵۶۳	۰/۲۱۲
B8	۰/۴۴۴	۲/۸۹۶	۳/۷۸۵	۳/۲۵۰	۲/۸۵۴	۱/۴۵۱	۰/۶۴۰	۱	۰/۱۶۵

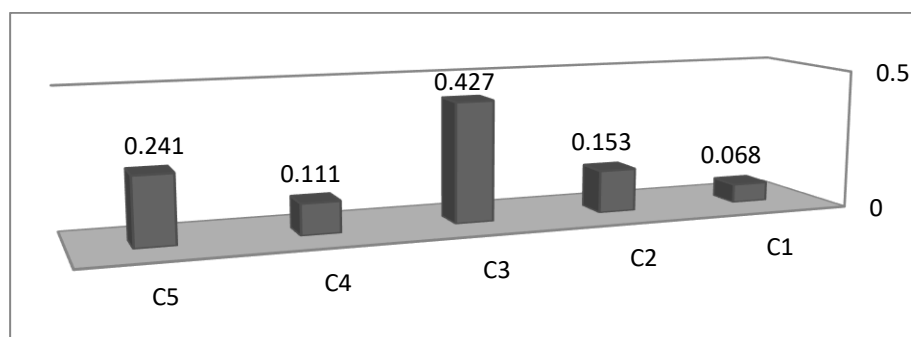


نمودار ۵: وزن عوامل مرتبط با شغل

ج) محاسبه وزن‌های عوامل محیطی و فیزیکی

جدول ۴: وزن‌های به‌دست‌آمده عوامل محیطی و فیزیکی

عوامل محیطی و فیزیکی	C1	C2	C3	C4	C5	وزن‌ها
C1	۱	۰/۳۷۷	۰/۲۲۵	۰/۵۰۴	۰/۲۸۰	۰/۰۶۸
C2	۲/۶۵۴	۱	۰/۳۰۸	۱/۵۵۷	۰/۵۶۱	۰/۱۵۳
C3	۲/۴۵۲	۳/۲۵۱	۱	۳/۷۸۱	۲/۱۲۵	۰/۴۲۷
C4	۱/۹۸۶	۰/۶۴۲	۰/۲۶۴	۱	۰/۴۲۲	۰/۱۱۱
C5	۳/۵۶۹	۱/۷۵۴	۰/۴۷۱	۲/۳۶۸	۱	۰/۳۴۱



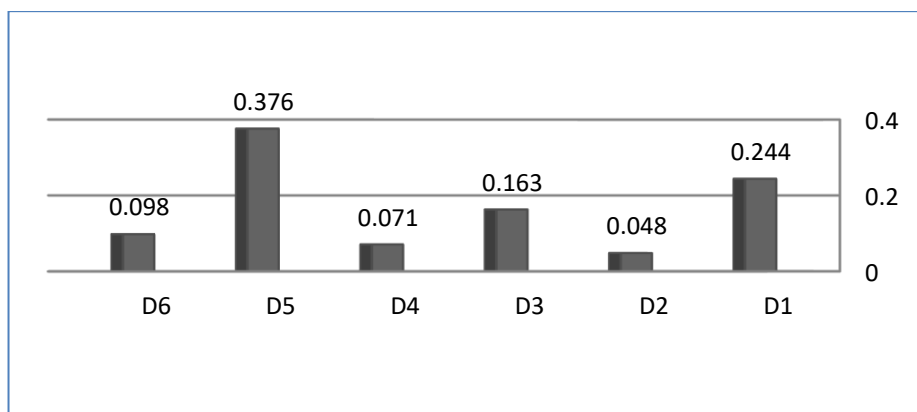
نمودار ۶: وزن عوامل محیطی و فیزیکی

د) محاسبه وزن‌های عوامل فردی

جدول ۵: وزن‌های به‌دست‌آمده عوامل فردی

عوامل فردی	D1	D2	D3	D4	D5	D6	وزن‌ها
------------	----	----	----	----	----	----	--------

D1	۱	۴/۳۹۸	۱/۴۲۹	۳/۹۸۷	-/۵۹۴	۳/۰۲۹	-/۲۴۴
D2	-/۲۲۷	۱	-/۲۵۷	-/۵۳۶	-/۲۰۶	-/۳۶۲	-/۰۴۸
D3	-/۷۰۰	۳/۸۹۵	۱	۲/۶۲۴	-/۲۷۳	۱/۸۵۲	-/۱۶۳
D4	-/۲۵۱	۱/۸۶۵	-/۳۸۱	۱	-/۲۳۱	-/۶۷۷	-/۰۷۱
D5	۱/۶۸۴	۴/۸۵۲	۳/۶۵۸	۴/۳۳۵	۱	۳/۸۵۹	-/۳۷۶
D6	-/۳۳۰	۲/۷۵۹	-/۵۴۰	۱/۴۷۸	-/۲۵۹	۱	-/۰۹۸



نمودار ۷: وزن عوامل فردی

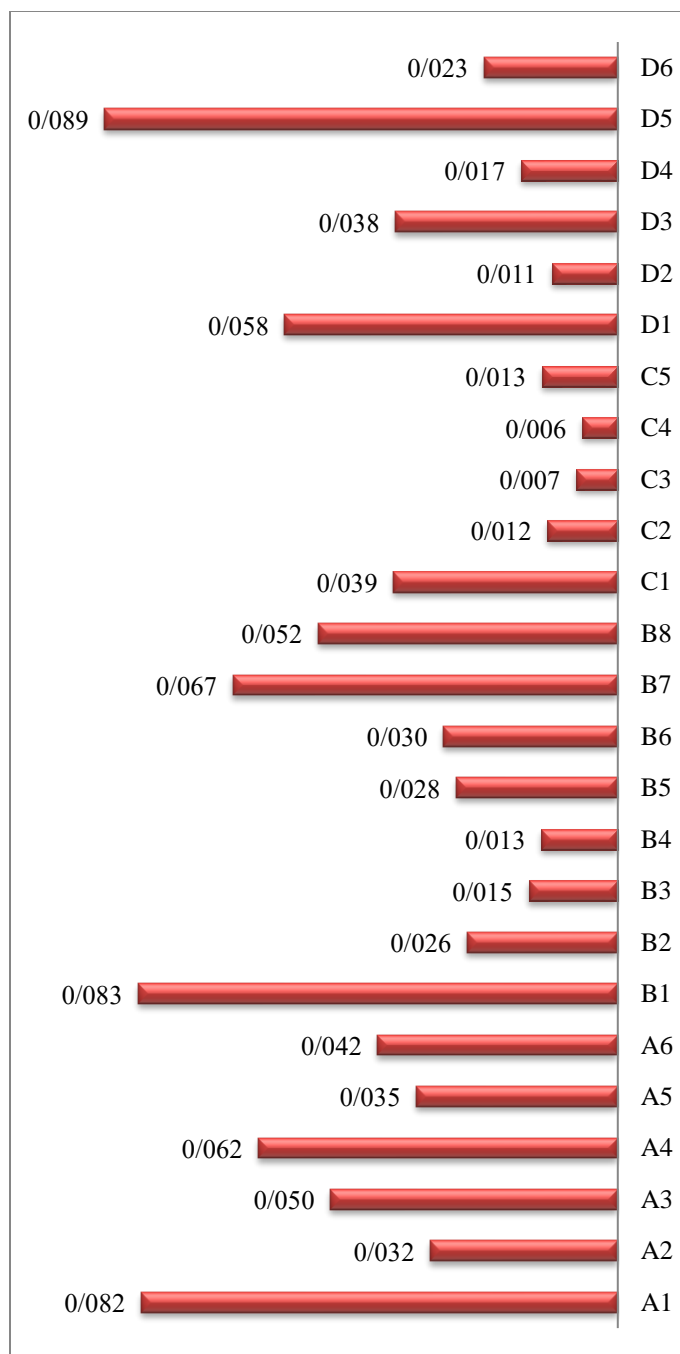
۹- محاسبه وزن نهایی

وزن نهایی عوامل برابر است با حاصل ضرب وزن نسبی آن‌ها در وزن عوامل اصلی. در نهایت رتبه هر یک از عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز مشخص شده و نتایج در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶: وزن‌های نهایی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

عوامل اصلی	عوامل فرعی	وزن عامل اصلی	وزن نسبی	وزن نهایی	اولویت
سازمانی و مدیریتی	A1	-/۳۰۳	-/۲۷۲	-/۰۸۲	۳
	A2		-/۱۰۷	-/۰۳۲	۱۸
	A3		-/۱۶۴	-/۰۵۰	۸
	A4		-/۲۰۵	-/۰۶۲	۵
	A5		-/۱۱۵	-/۰۳۵	۱۲
	A6		-/۱۳۷	-/۰۴۲	۹
مرتبط با شغل	B1	-/۳۱۴	-/۲۶۴	-/۰۸۳	۲
	B2		-/۰۸۳	-/۰۲۶	۱۶
	B3		-/۰۴۹	-/۰۱۵	۱۹
	B4		-/۰۴۲	-/۰۱۳	۲۰
	B5		-/۰۸۹	-/۰۲۸	۱۵
	B6		-/۰۹۶	-/۰۳۰	۱۴
	B7		-/۲۱۲	-/۰۶۷	۴
	B8		-/۱۶۵	-/۰۵۲	۷
عوامل دیگر	C1	-/۱۴۷	-/۲۶۴	-/۰۳۹	۱۰

عوامل اصلی	عوامل فرعی	وزن عامل اصلی	وزن نسبی	وزن نهایی	اولویت
	C2		۰/۰۸۳	۰/۰۱۲	۲۱
	C3		۰/۰۴۹	۰/۰۰۷	۲۳
	C4		۰/۰۴۲	۰/۰۰۶	۲۴
	C5		۰/۰۸۹	۰/۰۱۳	۲۰
فردی	D1	۰/۲۳۶	۰/۲۴۴	۰/۰۵۸	۶
	D2		۰/۰۴۸	۰/۰۱۱	۲۲
	D3		۰/۰۱۶۳	۰/۰۳۸	۱۱
	D4		۰/۰۷۱	۰/۰۱۷	۱۸
	D5		۰/۳۷۶	۰/۰۸۹	۱
	D6		۰/۰۹۸	۰/۰۲۳	۱۷



نمودار ۸: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری

۱۰- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق نشان داد از بین چهار عامل اصلی سازمانی و مدیریتی، مرتبط با شغل، محیطی و فیزیکی و فردی، عامل مرتبط با شغل با وزن نسبی ۰/۳۱۴ اولویت اول را به‌دست آورد.

در بین عوامل سازمانی و مدیریتی، عامل وجود نظام ارزیابی براساس عملکرد و رعایت عدالت سازمانی با وزن نسبی ۰/۲۷۲ بیشترین رتبه را به‌دست آورد که اهمیت رعایت عدالت سازمانی در سازمان را نشان می‌دهد.

در بین عوامل مرتبط با شغل، علاقه به شغل با وزن ۰/۲۶۴؛ در بین عوامل محیطی و فیزیکی، روابط صمیمانه میان کارکنان و مافوق با

وزن ۰/۴۲۷ و در بین عوامل فردی، داشتن تخصص با وزن ۰/۳۷۶ بیشترین رتبه را به دست آوردند.

برای رتبه‌بندی نهایی عوامل، حاصل ضرب وزن نسبی عوامل اصلی در وزن نسبی عوامل فرعی محاسبه شد که طبق وزن نهایی عامل تخصص با وزن کل ۰/۰۸۹ رتبه نخست، عامل علاقه به شغل رتبه دوم و عامل وجود نظام ارزیابی بر اساس عملکرد و رعایت عدالت سازمانی در رتبه سوم قرار گرفتند.

با توجه به نتایج تحقیق، عامل «عوامل مرتبط با شغل» بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شیراز بیشترین تأثیر را می‌گذارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود برای ارتقای سطح مطلوبیت این عامل، تحقیقاتی انجام شود و بر اساس آن برای بهبود یادگیری سازمانی راهکارهایی پیشنهاد شود. همچنین با توجه به اینکه رویکرد این تحقیق بر اساس داده‌های قطعی است، اجرای تحقیق با روش تحلیلی MADM فازی و مقایسه نتایج پیشنهاد می‌شود.

کتابنامه

- اسدی، حسن و دیگران، (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، ۱، ۲۳۷-۲۴۷.
- امیری، مجتبی؛ اسدی، محمدرضا و دلبری راغب، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی وضعیت فرسودگی شغلی در میان کارکنان بانک و ارائه راهکارهای بهبود وضعیت آن. مدیریت بازرگانی، ۳(۷)، ۳۷-۵۶.
- انیسی، جعفر و دیگران (۱۳۸۹). عوامل فردی و سازمانی مرتبط با فرسودگی شغلی در کارکنان نیروی دریایی. مجله علوم رفتاری، ۴(۳)، ۲۴۹-۲۵۳.
- بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴). یادگیری سازمانی. تدبیر، ۱۶۱، ۱۹-۲۰.
- پورحسینی، جواد (۱۳۸۶). سازمان‌های یادگیرنده ضرورت کسب‌وکار در دنیای امروز. مدیریت، ۱۲۲، ۵۲-۵۸.
- حسن‌زاده، پریسا (۱۳۸۸). بررسی فرسودگی شغلی در کتابداران کتابخانه‌های عمومی (مطالعه موردی: کتابداران استان مازندران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- حسنی، علی (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر توسعه یادگیری گروهی. معرفت، ۱۸(۳۷)، ۱۰۸-۹۱.
- دانش فر، کرم‌الله و بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۸۵). ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده. مدیریت، ۱۶(۱۰۹)، ۱۱۰-۱۰۹.
- ذهبیون، شهلا؛ یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶). میزان انطباق سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۱۳۸۴-۱۳۸۵. دانش و پژوهش در علوم تربیتی، ۱۴، ۱۲۵-۱۴۴.
- سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علی (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده؛ مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش. تهران: انتشارات یسطرون.
- سنگه، پیتیر (۱۳۸۲). پنجمین فرمان، حافظ کمال هدایت، محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم.
- غلامی، بهاره؛ غلامی، بنفشه و بهرامی، سوسن (۱۳۸۹). رابطه سازمان یادگیرنده با سبک‌های رهبری مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مدیریت، اطلاعات سلامت، ۴، ۶۹۴-۶۸۹.
- فرهاد نژاد، علی (۱۳۷۹). یادگیری سازمانی. تدبیر، ۱۰۹، ۶۱-۶۳.
- فرید، داریوش؛ بردبار، غلامرضا و منصور، حسین (۱۳۸۷). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش یزد با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۳۱(۸)، ۱۸۲-۱۴۹.
- ملکی نیا، عماد و بجانی، حسین (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده. تدبیر، ۲۰۳، ۴۹-۵۲.
- یعقوب‌زاده، مریم (۱۳۸۷). بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی (مطالعه موردی سازمان نقشه‌برداری کشور). پایان‌نامه کارشناسی

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (2009). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Addison-Wesley Series on Organization Development.).
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Birkinshaw, J., & Fey, C. F. (2000). Organizing for innovation in large firms. *Unpublished Manuscript, Stockholm School of Economics*.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 228-242.
- Choe, J. M. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(1), 61-85.
- Dawes, P. L. (2003). A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 1-20.
- Engelhard, J., & Nägele, J. (2003). Organizational learning in subsidiaries of multinational companies in Russia. *Journal of World Business*, 38(3), 262-277.
- Figueiredo, P. N. (2002). Learning processes features and technological capability-accumulation: explaining inter-firm differences. *Technovation*, 22(11), 685-698.
- Furst-Bowe, J. A., & Bauer, R. A. (2007). Application of the Baldrige model for innovation in higher education. *New directions for higher education*, 137(1), 5-14.
- Jelinek, M. (1979). *Institutionalizing innovation: A study of organizational learning systems*. Praeger Publishers.
- Liu, C. L. E., Ghauri, P. N., & Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237-249.
- Marquart, M. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success.
- Örtenblad, A. (2004). The learning organization: towards an integrated model. *The learning organization*, 11(2), 129-144.
- Reynolds, T., Murrill, L. D., & Whitt, G. L. (2006, June). Learning from organizations: Mobilizing and sustaining teacher change. In *The Educational Forum* (Vol. 70, No. 2, pp. 123-133). Taylor & Francis Group.
- Saban, K., Lanasa, J., Lackman, C., & Peace, G. (2000). Organizational learning: a critical component to new product development. *Journal of Product & Brand Management*, 9(2), 99-119.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization.* (Doubleday Currency: New York).
- Small, A., & Irvine, P. (2006). Towards a framework for organizational learning. *The Learning Organization*, 13(3), 276-299.
- Steward, J., Hodgkinson, P. F., & Franklin, P. (1998). Towards Universities as Learning Organizations. *The Learning Organization*. S, 5(5), 228-238.
- Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *The American Journal of Evaluation*, 22(3), 387-395.
- Zhang, L., Jia, Q., & Li, P. (2007, July). A Conceptual Structure for Organizational Learning and

Organizational Performance. In *Seventh IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT 2007)* (pp. 41-42). IEEE.