

## تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور

اسماعیل عمران زاده\*<sup>۱</sup>، محمد خوش چهره<sup>۲</sup>، عباس منوریان<sup>۳</sup>، حسین علائی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانشگاه تهران، پردیس البرز، کرج، ایران

۲. استادیار گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۴/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۹/۲۴

## Explaining the Organizational Learning Pattern in the Employees of NIPC

Esmail Omranzadeh<sup>1</sup>, Mohammad Khoshchereh<sup>2</sup>, Abbas Monavarian<sup>3</sup>, Hosein Alaei<sup>4</sup>

1. PhD Student of Public Management-Decision Making &amp; Public Policy Making, Tehran University, Alborz Campus, Karaj, Iran

2. Assistant Professor, Department of Economics, Tehran University, Tehran, Iran

3. Professor, Department of Public Management, Tehran University, Tehran, Iran

4. Assistant Professor, Department of Management, Imam Hosein University, Tehran, Iran

Received: (13/Dec/2016)

Accepted: (23/Jun/2017)

## Abstract

The aim of this study is to define and design organizational learning model among the country's National Petrochemical Company employees. The research methodology is Grounded Theory. According to this aim, we first study the subject by using library studies, theoretical foundations and variable components. Then we designed a new questionnaire through interviews, to examine the views of the population on the basis of the local culture. The gathered data was analysed by Nvivo software and to identify factors and sub-factors is confirmed by confirmatory factor analysis and structural factors. Finally, management experts assessed the model from different dimensions. Statistical Society of managers and staff of petrochemical, informants and elites of organizational learning of petrochemical such as university professors, researchers and those who have information from process of petrochemical organization be selected. According to results, the organizational learning in the NIPC was modeled in 5 category include: casual conditions, context, moderators, intermediaries, strategies, and results.

## Keywords

Organizational learning, Petrochemical Companies, Data-based theory.

## چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور می‌باشد. روش تحقیق حاضر، استراتژی تئوری داده بنیاد است. با توجه به هدف تحقیق، ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری متغیر مورد نظر و مولفه‌های آن بررسی گردید و سپس از طریق مصاحبه، دیدگاه افراد جامعه آماری مورد نظر را مورد بررسی قرار داده و بر اساس آن پرسشنامه جدیدی متناسب با فرهنگ بومی طراحی می‌گردد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم افزار Nvivo تحلیل و مولفه‌های مورد نظر شناسایی گردیده و از طریق تحلیل عاملی تاییدی سازه و زیر مولفه‌ها تایید گردید و در مرحله آخر صاحب‌نظران حوزه مدیریت مدل را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند. جامعه آماری شامل مدیران پتروشیمی کشور، نخبگان حوزه یادگیری سازمانی پتروشیمی و کسانی که از فرآیندهای پتروشیمی و ساختار این مجموعه اطلاع داشتند، می‌شد. نمونه آماری بر حسب اشیاع نظری انتخاب شد. از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند برای تست بخش کیفی استفاده شد تا به اشیاع نظری برسیم. بر اساس نتایج، یادگیری سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در ۵ مقوله شرایط علی، بستر، مداخله‌گرها، راهبردها، و پیامدها مدل‌سازی شده است.

## کلید واژگان

یادگیری سازمانی - شرکت پتروشیمی کشور - نظریه داده بنیاد

\*Corresponding Author: Esmail Omranzadeh

omranzadeh\_iau@yahoo.com: E-mail

\* نویسنده مسئول: اسماعیل عمران زاده

## مقدمه

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمانهای مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته، ومحیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگرفته آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. یادگیری منشاء اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است. به عبارتی دیگر در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت به عادت تبدیل شود. در این راستا سازمان‌های موفق برای نیل به اهداف خود نکات و راهکارهای ویژه ای را سرلوحه فعالیت‌های اقتصادی خود قرار داده اند که از این میان پایبندی به تفکر خدمت به مشتری و مشتری مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می‌توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن چنان پراهمیت شده که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است (اورتن بلا، ۲۰۰۴).

سازمان‌ها برای تقویت مسیر استراتژیک خود، رسیدن به اهداف و پشتیبانی از فرآیندهای مدیریت تغییر موفق، در تمام حوزه‌های مربوط به فعالیت‌های تجاری و اجتماعی، همچنان به دنبال روش‌های مناسب برای استفاده از داده‌ها و تولید دانش هستند. به این ترتیب، توجه مدیریت سازمان به مکانیسم‌هایی که از طریق آن قابلیت توسعه دانش به سمت تامین امنیت و

مزیت رقابتی فراهم می‌گردد، به عنوان زمینه یادگیری سازمانی مطرح شده و توانایی احساس، تفسیر و پاسخ به اطلاعات داخلی و خارجی فراهم می‌گردد. یادگیری سازمانی و مدیریت دانش سبب تحولات علمی و آموزشی در فرایند تدوین برنامه‌های درسی، گسترش موضوعات پژوهشی، توسعه قابلیت‌های مدیریتی و اعتبار اساتید می‌گردد. با وجود تعریف متعدد و کثرت نظری، یادگیری سازمانی به طور گسترده به عنوان یک مجموعه ای از فرایندهای پویا که شامل (و نیاز) کسب به موقع دانش و مشارکت در استفاده از آن شناخته شده است (استوارت، ۲۰۱۶، ص ۳۳۳-۳۳۲).

بنابراین سازمان‌های امروزی در محیطی پیچیده و متغیر به سر می‌برند. به گونه ای که دیگر همچون گذشته قادر به پیش بینی وضعیت آینده نیستند. تغییر از ویژگی‌های بارز عصر حاضر است و بر اساس گفته تام پیترز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) نویسنده کتاب "به سوی بهترین‌ها"<sup>۳</sup>، امروزه تنها چیز ثابتی که می‌توان یافت، تغییر و دگرگونی است (بک هارد و پریتچارد<sup>۴</sup>، ۱۳۸۲، ص ۲۵). در چنین شرایطی استفاده از پارادایم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی تاکید دارد و منجر به ایجاد "سازمان‌های چندبخشی"<sup>۵</sup> می‌شود، چاره ساز نیست. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که از فرصت‌ها به خوبی استفاده کرده و از تهدیدات به نفع خود سود ببرند. در این بین نقش یادگیری سازمانی و برخورداری از فرهنگ یادگیری در سازمانها بیش از گذشته نمایان شده است (قربانی زاده واسدیپور، ۱۳۸۹، ص ۱۲۶). از نظر مارکوآرت<sup>۶</sup>، یادگیری در سطح سازمان وسیستم‌ها، نه تنها بهترین فرصت را برای بقای سازمان فراهم می‌کند، بلکه موفقیت آن را نیز رقم می‌زند. چشم اندازی که یادگیری سازمانی مهیا می‌کند، چشم انداز مدیریت تغییر با استفاده از جهش‌های سریع است. هر جهش فرصتی

<sup>۲</sup>- Tom peters

<sup>۳</sup>- Insearch of Excellence

<sup>۴</sup>- Bakhard and Pritchard

<sup>۵</sup>- Multidivisional (M-form) Organizational

<sup>۶</sup>-Marquart

<sup>۱</sup>-Orton Bella

## بیان مساله و مبانی نظری

مفهوم یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه ای از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت، نتیجه دو عامل مهم است: اول: ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می کنیم و دوم: محیط رقابتی که سازمان ها در آن فعالیت می کنند. در این میان سازمان ها درک کرده اند که نیازمند ارتقاء قابلیت های یادگیری سازمانی خود هستند. قابلیت‌هایی که بیانگر قابلیت خلق، کسب، انتقال و یکپارچه سازی دانش و اصلاح رفتار سازمانی برای انعکاس موقعیت جدید با رویکرد بهبود عملکرد سازمان است. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی منشاء اصلی مزیت رقابتی است و تجربه نشان داده که در هزاره ی سوم، موفق ترین سازمان ها آن هایی هستند که در زمره ی سازمان های یادگیرنده قرار گرفته اند (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۸۹، صص ۱۱۷-۱۱۶).

سیر مفهوم شناسی یادگیری سازمانی از دیدگاه پازوک<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) عبارت است از: الف) یادگیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای شناسایی نیاز به تغییر و انطباق پذیری و اقدام به یک عمل ارادی اشاره می کند. ب) یادگیری سازمانی پیامد تعامل فرآیندهای شناختی و اجتماعی نهفته در ساختارها، فرهنگ ها و تعامل های سازمانی است. ج) یادگیری سازمانی فرآیند تغییر در افراد و دیدگاه ها و اعمال مشترک است که تحت تأثیر نهادها و سازمان قرار می گیرد و در آنها جایگزین می گردد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می شود یادگیری سازمانی رخ می دهد و دانش به پدیده های غیر انسانی از قبیل رویه ها و ساختار، فرهنگ و استراتژی تسری می یابد. علاوه بر آن، آلوین تافلر<sup>۳</sup> گفته است؛ در هزاره سوم بی سواد کسی نیست که نمی تواند بخواند و بنویسد بلکه کسی است که نمی تواند یاد بگیرد، آموخته ی خود را فراموش کند و از تو یاد بگیرد. لذا یادگیری به طور آشکار در رفتار انسان در سازمان تأثیر

برای یادگیری است و این همان مفهوم بهبود مستمر می- باشد. به واسطه یادگیری سریعتر نسبت به رقبا، پیشرفت سازمان نیز تسریع می گردد (جمال زاده و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۶۵).

اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان ها در راستای نیل به عمر طولانی محسوب می شود زیرا موفق ترین سازمان ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی توانند از تمامی قابلیت های خود استفاده کنند. از این رو در آینده نزدیک تنها سازمان هایی می توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره برداری کنند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۲).

بنابراین عمده ویژگی که می توان برای شرایط فعلی هر سازمانی به خصوص نهادهای دانش بنیان متصور بود تغییرات بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده حاکم بر فضای آنها است. سازمان ها برای بقا باید قادر به سازگاری با شرایط متغیر علمی و محیطی باشند. بنابراین باید هر چه سریعتر جای خود را به سازمانهای چابک دهند و به این ترتیب در جریان یک یادگیری آگاهانه زمینه حفظ و ارتقای اعتبار خود را فراهم آورند. از سویی جنبه نامشهود اقتصاد بر پایه سرمایه فکری بنیان نهاده شده و ماده نخستین و اصلی آن دانش و قابلیت یادگیری است. به عبارت بهتر می توان گفت که امروزه مدیریت سرمایه های فکری، سازمان ها و نهادها را به موقعیت های بیشتری در افق های آینده بازار های رقابتی و پایایی اعتباری خواهد رساند. در عصر حاضر سرمایه فکری به یک محرک بسیار حیاتی برای پایداری اعتبار یک سیستم در محیط رقابتی امروز تبدیل شده است (هاوانولکار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). لذا با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی این تحقیق جهت طراحی و تبیین الگوی موفق یادگیری سازمانی در مجتمع پتروشیمی طراحی شده است.

<sup>۲</sup>- Pazuk

<sup>۳</sup>-Alvin Toffler

<sup>۱</sup>- Havanolkar

می‌توان گفت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌ها و درون سازمانی تشویق می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و اجتماع درباره مقصد را توسعه دهند (بایراکتارولو و کوتانیز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). در یک ریتم مداوم رشد، سازمان‌ها در حالت رقابتی به دنبال روش‌های نوآورانه و جدید هستند تا سبب تقویت ظرفیت واکنش به نحوی منسجم نسبت به تغییر شوند. تحقیقات مربوط به یادگیری سازمانی همخوانی بیشتری با این ریتم نوآورانه دارد. اخیراً، شیوه‌های استقرار یادگیری سازمانی از طریق فن‌آوری تلفن همراه، آنلاین و آفلاین سبب بهینه‌سازی فرایندها نتایج یادگیری شده است. آنچه که ما تحت عنوان "فن‌آوری‌های نوین یادگیری سازمانی (iOLTS) مطرح می‌کنیم. اگر چه ما هنوز در مراحل اولیه آن هستیم، ولی استفاده از فن‌آوری جدید یادگیری به خوبی در حال انجام است و سبب استفاده از شیوه‌های سریع‌تر، ارزان‌تر، جامع‌تر و فراگیر یادگیری سازمانی شده است. بنابراین فن‌آوری‌های نوین، واسطه‌ای در مورد تغییرنگرش نسبت به دیدگاه مبتنی بر یادگیری سازمانی از حالت رسمی غیررسمی؛ مدیریت یادگیری از بالا به پایین به ایجاد یادگیری از پایین به بالا، از روش‌های شناختی و رفتاری به یادگیری اجتماعی و خودانگیزشی هستند. فن‌آوری‌های نوین یادگیری سازمانی تحت عنوان روش‌های عینی به کارکنان سازمان کمک می‌کند، و در واقع یکی از جنبه‌های کلیدی در توانایی کارکنان در زمینه درک یادگیری سازمانی به عنوان عامل ایجاد اکوسیستم جدیدی از رشد سازمانی به حساب می‌آید (براندی و لانون، ۲۰۱۵، ص ۵-۳). سیستم‌های سرمایه‌گذاری در مدیریت یادگیری یکی از سیستم‌های عامل فن‌آوری هستند که در زمینه برنامه‌ریزی استفاده شده و سبب بهبود مدیریت برنامه‌های آموزش و توسعه در سازمانها می‌گردد. مدیران با استفاده از این سیستم در امورات اداری مانند برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌ها با محوریت برنامه‌های آموزشی، می‌توانند به مربیان و کارکنان کمک کنند. علاوه بر آن می

می‌گذارد. یادگیری سازمانی فرآیندی است که در آن سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود بخشیده و با ایجاد تحول به طور پیوسته با ارتقاء و بهبود توانایی خود پیشرفت می‌نماید (امین بیدختی، ۱۳۹۲).

در ادبیات یادگیری سازمانی، به طور دائم به یادآوری مفهوم یادگیری فردی بر می‌خوریم که مفهومی روان‌شناختی است. نفوذ مستقیم و غیر مستقیم این مفهوم بر شیوه‌ای که سازمان‌ها یاد می‌گیرند، توجه‌کننده این واقعیت است که بسیاری از تئوری‌های یادگیری سازمانی بر پایه مشاهدات یادگیری فردی و بر قیاس فرد - سازمان استوار است (اعرابی و دیگران، ۱۳۹۱). در حقیقت افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود. آرگریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) نیز یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند (حسنوی و رمضان، ۱۳۸۹). یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد سازمان از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است (مشدئی و دیگران، ۱۳۹۰). با وجود تحقیقات متعدد در زمینه مفهوم سازی، مدیریت، توسعه و به کارگیری یادگیری سازمانی، هنوز یک توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و تئوری‌های یادگیری سازمانی به وجود نیامده است. علت عدم توافق در این زمینه به سه دلیل می‌تواند باشد. اولاً به دلیل چندرشته‌ای بودن یادگیری سازمانی متخصصان رشته‌هایی مانند جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت و... تئوری‌های مربوط به آن را توسعه دادند. ثانیاً بکارگیری یادگیری سازمانی در حوزه‌های مختلف مانند نوآوری محصول، تغییر سازمانی و فرهنگ سازمانی. ثالثاً چندسطحی بودن تحلیل مفهوم یادگیری از سطح فردی تا سطح سازمانی باعث این تنوع شده است (اقدسی و بفروئی، ۱۳۸۷، ص ۷۲). با توجه به توضیحات داده شده

<sup>2</sup>- Bayraktaroglu, Kutanziz

<sup>1</sup>-Argyris

توانند در در راستای پیگیری پیشرفت کارکنان همزمان با شناسایی شکاف‌ها و نقاط ضعف حرکت کنند. پیاده سازی این سیستم مستلزم سرمایه گذاری بزرگ و همچنین هزینه‌های عملیاتی در راستای حصول اطمینان برای دستیابی به اهداف یادگیری سازمانی است (پریمال، ۲۰۱۵، ص ۱۳).

جدول ۱- تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب نظران مختلف

صاحب‌نظران	تعاریف
کانجلوسی و دیل (۱۹۶۵)	یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است.
آرگریس و شان، (۱۹۷۸)	یادگیر سازمانی یعنی کشف و تصحیح خطاها
سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا است.
سایمون (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.
(ویک و رابرتس، ۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن "هوش جمعی" سازمان به وجود می‌آید، تشکیل شده است
داجسون (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند بیان می‌شود.
مایو (۱۹۹۴)	یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.
گانز (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است
فینگر و برند (۱۹۹۹)	یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می‌کند که سازمان‌ها را در نهایت به سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند.
میلر (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی یعنی کسب دانش جدید توسط عواملی که قادر و خواهان بکارگیری آن دانش در تصمیم‌گیری‌ها یا اثرگذاری بر افراد دیگر سازمان هستند.
هوایسمن (۲۰۰۰)	یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می‌پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می‌کند.
ورا و کروسان (۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی فرایند‌های تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است که تحت تأثیر نمادهای سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می‌شود یادگیری رخ داده و دانش در فرایند، فرهنگ، استراتژی و ساختار سازمان جای می‌گیرد.
آکان و لین و بیرن (۲۰۱۳)	یادگیری سازمانی بروندادی از روابط دوجانبه فرایند‌های اجتماعی و شناختی است که در ساختار، فرهنگ‌ها و تعاملات سازمانی جای گرفته است.
جاکوب و کولان (۲۰۱۵)	یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد.

مقالات متعدد در نشریات و مطالعات پژوهشی مختلف در مورد سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی وجود دارد. ولی این پژوهش ها به طور عمده در جنبه های مفهومی و توصیفی و در کمتر جنبه های تجربی هستند. به این دلیل که راه های شناخته شده کمتری در زمینه اندازه گیری آن ها وجود دارد. از جمله دلایل در این زمینه، پیچیدگی و پویایی شرایط و مسائل در سطح سازمانی و همچنین هزینه های مربوط به ابزار لازم برای جمع آوری داده ها می باشد که اندازه گیری یادگیری سازمانی را دشوار ساخته است. طبق مطالعات پژوهشی انجام گرفته، سازمان یادگیرنده دارای رویکرد تجویزی است ( به سمت این که سازمان ها چگونه باید یاد بگیرند) ولی مطالعات بر روی یادگیری سازمانی توصیفی است ( تمرکز بر روی یادگیری موجود سازمانی دارند). در این میان جنبه های قابل اندازه گیری یادگیری سازمانی به شرح زیر در نظر گرفته شده است: اقدامات (جریان اطلاعات، نوآوری، مشارکت و نتایج)؛ دخالت رهبری (به اشتراک گذاری چشم انداز)، اقدامات انعکاسی (همکاری برای شناسایی مشکلات، ارزیابی شرایط و توجه به راه حل های جایگزین)؛ احساسات (منعکس شده در نگرش ها، اعتماد، پشتیبانی)؛ کار گروهی و... به منظور ایجاد شناخت در مورد این که آیا یک سازمان یادگیرنده است، پوپر و لپشیتز (۲۰۰۰) بر این عقیده هستند که مکانیزم یادگیری سازمانی، به بهبود عملکرد و مهارت های اعضا به منظور اعمال تغییرات مهمی در ماموریت ها و ارزش های سازمان منجر می شود. در یک مطالعه که در زمینه ارزیابی یادگیری سازمانی در مدارس، توسط بوون، رز و وار (۲۰۰۶) انجام گردید به دو ویژگی کلیدی قابل اندازه گیری در زمینه یادگیری سازمانی اشاره شده است: اقدامات (به طور مستقیم قابل مشاهده) و احساسات (به طور غیر مستقیم قابل مشاهده است، اما از فرهنگ سازمانی هم استنباط می شود) (پالوس و استانکویکی، ۲۰۱۶، ص ۷-۶).

پرسشهای تعیین کننده ذیل هستیم:

۱. مولفه های یادگیری سازمانی از منظر کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدام ها هستند؟
۲. وضعیت هر یک از مولفه های شناسایی شده یادگیری سازمانی از منظر کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی چگونه است؟
۳. اولویت مولفه های شناسایی شده یادگیری سازمانی از منظر کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی چگونه است؟
۴. ارائه مدل مناسب بر اساس مولفه های شناسایی شده چگونه است؟
۵. مولفه های یادگیری سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی از منظر مطلعین و خبرگان کدام ها است؟

### پیشینه تحقیق

در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (اقدسی و بفرئی، ۱۳۸۷، ص ۷۲). اما کرت و مارچ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. 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 رویه هایی که سازمان را برای رسیدن به اثر بخشی بیشتر یاری می کند، منجر می شود ( علامه و مقدمی، ۸۸، ص ۷۷؛ فتحی، ۱۳۸۹، ص ۴۰). بیستون<sup>۲</sup> در سال ۱۹۷۲ اصطلاح "یادگیری دوباره"<sup>۳</sup> را ارائه کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمان ها بیان کند که بتوانند یاد بگیرند که بیاموزند و فراموش کنند: این گونه یادگیری صرفاً شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیت ها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی که بیشتر نادیده گرفته را

<sup>1</sup>-Crete and March

<sup>2</sup>- Bistoon

<sup>3</sup>-Learn again

### پرسشهای تحقیق

به جای نگارش فرضیه در این تحقیق به دنبال

وسازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبودسازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است.

عباسی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان " یادگیری سازمانی در دانشکده های کشاورزی استان تهران" به این نتیجه دست یافتند که در تمامی عوامل زمینه ای (آرمان مشترک، تفکر سیستمی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار سازمانی منعطف، توسعه قابلیت های شخصی و حرفه ای اعضا و رهبری تحول آفرین) و فرآیندی (یادگیری سازمانی)، بین وضعیت موجود و حد متعادل (متوسط) در دانشکده های کشاورزی مورد مطالعه تفاوت معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از همبستگی حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی دار بین یادگیری سازمانی و تمامی عوامل زمینه ای می باشد. نتیجه حاصل از رگرسیون چندمتغیره بیانگر آن است که سه عامل رهبری تحول آفرین، تفکر سیستمی و ساختار سازمانی منعطف به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین واریانس یادگیری سازمانی ایفا می کنند. حسنی و رمضان (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان " افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی" در شرکت صنعتی استهبان صنعت پارس به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری سازمانی و سرمایه فکری شان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. به عبارت واضح تر، با افزایش میزان یادگیری سازمانی، سرمایه فکری سازمان در ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه ای افزایش می یابد. ملاحسینی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان " بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP" به این نتیجه دست یافتند که عوامل شناسایی شده موثر بر عملکرد، اولویت بندی گردید. دیدگاه سیستمی بیشترین سهم را در افزایش عملکرد شرکت های کوچک و متوسط داشت و به ترتیب، تصمیم گیری مشارکتی، فضای باز و تجربه گرایی، تعامل با محیط بیرونی و در نهایت ریسک پذیری از جمله عوامل تاثیرگذار بعدی بودند.

نیز شامل می شود. علی رغم قدمت بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ی ۱۹۷۰ میلادی توجه چندانی را به خود جلب نکرد، اما بعد از آن بود که تعدادی از نظریه پردازان فعالیت خود را در این مبحث آغاز کردند. در دهه نود قرن بیستم این مبحث تولدی دوباره یافت. توجه به چگونگی فعالیت سازمان و نیز چگونگی یادگیری آن عنوانی است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است در حالی که تا قبل از نگارش کتاب معروف پیترسنکه<sup>۱</sup> این عنوان چندان معروف و مورد توجه قرار نگرفته بود (کونتوجیروگس<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۲۰۷) قبل از پیتر سنکه مفاهیم نظری مختلفی در ایجاد مفهوم یادگیری سازمانی موثر بودند، آلتمن و لس<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) چهار جریان نظری را که به شکل گرفتن این مفهوم کمک کردند را شناسایی نمودند: نزدیکترین جریان، مدیریت استراتژیک بود که با توجه روندهای درونی سازمان هم چون استعدادهای بالقوه ی انسانی سازمان، که خود می توانست به عنوان نوعی مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب گردد و سازمان را از این جهت نسبت به محیط خود مستقل تر سازد. دومین جریان فکری که به خلق این مفهوم کمک نمود، تئوری هایی هم چون نظریه سیسم ها می باشد. سومین جریان فکری نظریه یادگیری اجتماعی است که به مجموعه ای از مفاهیم در باره ی سطوح مختلف یادگیری پرداخته است. نهایتاً جریان نظری که به پس زمینه های سازمانی توجه می کرد پایه چهارم تئوریک یادگیری سازمانی را با توجه عواملی چون ساختار و فرهنگ سازمانی شکل می دهد ( علامه و مقدمی، ۱۳۸۹، ص ۷۸-۷۷). در دهه ۱۹۸۰ اگرچه فعالیت های تحقیقاتی روی این موضوع ادامه داشت، اما در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنهاییکی از موضوعات مطرح درگرایش های مختلف مدیریت بود. جدول زیر سیر تاریخی مفاهیم مختلف یادگیری سازمانی

1- Piter senge

2- Kontoghiorghes et al

3- Altman & less

جدول ۲- سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

دهه	توضیحات
۹۳۸	جان دیوی در کتاب تجربه و آموزش مفهوم یادگیری تجربی را مطرح کرد.
۹۴۰	کنث کریک روان شناس اسکاتلندی واژه مدل ذهنی را ایجاد کرد.
۹۴۶	کرت لوین ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می شود.
۹۶۰	داگلاس مک گریگور کتاب جنبه انسانی موسسه را منتشر نمود.
۹۶۳	سلیرت و مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیمگیری سازمانی، برای اولین بار واژه یادگیری سازمانی بکار بردند.
۹۷۰	کریس آرچریس و دونالدشون کار بر روی علم عملی را شروع کردند، مطالعه چگونگی برخورد ارزش ها مورد حمایت با ارزش هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی است.
۹۷۹	چارلی کیفر، جی فاستر، پیتر سنگه و رابرت فریتز سیمیناری تحت عنوان رهبری و تسلط برگزار کردند.
۹۸۲	پیتر سنگه، آریه دوگاس، بیل اوبراین، ری استابا و تعدادی از رهبران اجرایی دوره مطالعاتی سازمان یادگیرنده را در تشکیل دادند. MIT
۹۸۹	چالز هندی کتابی عصر سنت گریزی را منتشر کرد.
۹۸۹	مرکز یادگیری سازمانی به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین، کریس آرچریس، آر دوگاس، ری استاتا و بیل اوباین مشاورین اصلی آن بودند.
۹۹۰	کتاب پنجمین اصل پیتر سنگه منتشر شد.
۹۹۳	مقاله دیوید گروین منتشر شد که بیان می داشت تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه گیری باشد.
۹۹۷	کتاب سازمان زنده توسط آریه دوگاس منتشر شد.
۹۹۷	کتاب درباره یادگیری کریس آرچریس منتشر شد.
۹۹۹	کتاب رقص تغییر توسط پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد.

منبع: (فتیحی، ۱۳۸۹)

درد. داورزنی (۱۳۸۵) در تحقیقی که به منظور "ارائه مدلی برای اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی" انجام داد، قابلیت یادگیری را از طریق پنج فاکتور تعهد مدیریت، مدل های ذهنی مشترک، تفکر سیستمی، کار تیمی و قابلیت های فردی-مدیریت دانش (نتیجه ترکیب دو فاکتور مدیریت دانش و قابلیت های فردی که آن را پس از این تنها با عنوان مدیریت دانش بیان می نمایم)، اندازه گیری نمود. از بین این فاکتورها میزان تأثیر تعهد مدیریت بر قابلیت یادگیری از سایر فاکتورها بیشتر است و پس از آن با اندکی تفاوت، مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج خود حاکی از اهمیت نوع رهبری و مدیریت و شیوه های جذب، به کارگیری و انتقال دانش است که کارآمدی این شیوه ها مستقیماً

اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران" به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی داری ( $r=0/423, P<0/05$ ) وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی داری مشاهده شد. یافته ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی) به عنوان یکی از عوامل موثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی تاکید



میان بین‌المللی شدن و عملکرد سازمانی مشاهده شد. در تحقیق دیگری که توسط جیت اسنا باتناگار (۲۰۰۶) با موضوع "ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی در بین مدیران و ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد موسسه" در هند صورت گرفت دو فاکتور "سود موسسه" و "گردش مالی مؤسسه" که بیانگر عملکرد موسسه هستند به عنوان پیش فاکتور های قابلیت یادگیری سازمانی مطرح شدند (ملا حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). هررا (۲۰۰۷) در تحقیقی که در شرکت های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد به نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان افزایش یابد. علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان می دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (مین وله و همکاران، ۲۰۰۸).

### روش انجام پژوهش

روش شناسی تحقیق حاضر توصیفی - اکتشافی خواهد بود که به دنبال شناسایی مولفه های یادگیری سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی می باشد. بدین صورت که سوالاتی تهیه و از مشارکت کنندگان پرسیده می شود. سوال تحقیق: عناصر کلیدی و پایه ای در طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور کدامند؟ و به منظور انجام مرحله اکتشافی از استراتژی تئوری (مفهوم سازی) بنیادی و روش تحقیق آمیخته استفاده می شود...

در پژوهش حاضر با توجه به این که به دنبال طراحی و تبیین مدل یادگیری سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی 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 مورد نظر را مورد بررسی قرار داده و بر اساس آن پرسشنامه جدیدی متناسب با فرهنگ بومی طراحی می گردد. سپس پرسشنامه محقق ساخته مذکور در بین

وابسته به تیپ شخصیتی، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌باشد. پس از این دو فاکتور، به ترتیب کار تیمی، مدل‌های ذهنی مشترک و تفکر سیستمی در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. بر مبنای این ابزار می توان قابلیت یادگیری سازمان‌ها را اندازه‌گیری نمود و با تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود آن‌ها، شرایط سازمان را به منظور روان‌سازی تحول، بهبود بخشید. موحدی سبحانی (۱۳۸۳) تحقیقی به منظور "تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی" انجام داد. تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی از آن‌جا اهمیت دارد که بصیرت‌های جدیدی برای خلق مدل‌های تحول که متناسب با بستر سازمان های ایرانی است را ایجاد می کند. با مقایسه نتایج حاصل از مورد کاوی‌ها با یکدیگر، و مثلث بندی مشارکت های متعددی در تئوری تحول سازمانی، تئوری یادگیری سازمانی و هم چنین مدیریت عملی ایجاد شد.

جونز (۲۰۰۰) بر "تأثیر یادگیری سازمانی در عملکرد سازمان" تأکید دارد. وی آن را به عنوان یک فرایند که مدیران تلاش می کنند ظرفیت اعضای سازمان را برای درک و مدیریت بهتر سازمان و محیط آن افزایش دهند تعریف می کند (به نقل از مورفی، ۲۰۰۴). کراسن (۲۰۰۳)، در تحقیقی پیرامون "یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک"، بیان کرد که یادگیری سازمانی، کارائی سازمان را بهبود می بخشد که این بهبود وضعیت، توسط مشتریان قابل ارزیابی است. وی هم چنین اجرائی کردن برنامه های یادگیری سازمانی را ایجادکننده مزیت های رقابتی برای سازمان عنوان کرده است. سو و پیرا (۲۰۰۸)، "تأثیرات نسبی یادگیری سازمانی را بر ارتباط میان بین‌المللی شدن و عملکرد تجربی" بررسی کردند. آن‌ها یک چارچوب چندبعدی نظام‌یافته برای تحلیل مؤسسات چندملیتی، بین‌المللی شدن و یادگیری سازمانی با تأکید بر همراهی این عوامل و تأثیر آن‌ها بر چارچوب عملکردی ارائه نمودند. این محققین دریافتند که یادگیری تجاری و اجتماعی در مؤسسات چند ملیتی، بین‌المللی شدن را تسریع و تقویت می‌کند در حالی که، یادگیری تکنولوژیکی چنین پیامدی به همراه ندارد. هم‌چنین، ارتباط ضعیفی

مطالعه می‌تواند مسئله‌ای (به‌طور مثال در سازمان) یا حتی یک متن باشد. در صورت نخست، پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت تئوری خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. درباره متون نیز با طرح مسئله‌ای، خود پژوهشگر به مطالعه متن (کتاب، مجله و منابع مختلف متنی) می‌پردازد و داده‌های مرتبط با مسئله را از متن استخراج و آنها را کدگذاری و طبقه‌بندی می‌کند و در نهایت، تئوری خود را ارائه می‌دهد. روش‌شناسی این پژوهش بر مبنای استراتژی داده بنیاد است (دانایی فرد و مومنی، ۱۳۸۷). این پژوهش از روشهای اکتشافی به عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرده است. روشهای آمیخته بر گردآوری، تحلیل و ترکیب توأمان داده‌های کیفی و کمی در مطالعه ای واحد یا مجموعه ای از مطالعه‌ها متمرکز است. بر حسب نوع ترکیب داده‌های کمی و کیفی، چهار طرح اصلی برای روشهای آمیخته متصور است: طرح تکرر، طرح نهفته (آشیا نه ای)، طرح تشریحی و طرح اکتشافی (هادوی نژاد، ۱۳۹۰). در شکل (۱) مسیر اجرایی مدل ایجاد طرح اکتشافی آمده است.

استفاده از طرح اکتشافی نقاط قوت بارزی دارد؛ اولاً از آنجا که این طرح در دو مرحله مجزا انجام می‌شود، هر مرحله به صورت مستقل اجرا می‌شود و گزارشی مخصوص به خود دارد؛ دوم اینکه علیرغم تأکیدی که در این طرح بر بعد کیفی پژوهش می‌شود، مرحله کمی، آن را برای مخاطبان کمی گرا پذیرفتنی می‌سازد؛ و در نهایت اینکه میتوان براحتی از این طرح برای مطالعات پژوهشی چند مرحله ای استفاده کرد. هر چند باید توجه داشت استفاده از این طرح، به سبب دو مرحله ای بودن، زمانبر است (هادوی نژاد، ۱۳۹۰).

## کدگذاریهای باز و محوری در نظریه داده

### بنیاد

از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده بنیاد، ساز و کاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند.

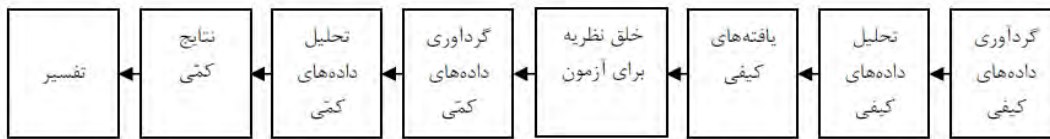
اعضای جامعه آماری توزیع شده و با استفاده از نرم افزار SPSS توسط تحلیل عاملی اکتشافی مولفه‌های مورد نظر شناسایی گردیده و از طریق تحلیل عاملی تاییدی سازه و زیر مولفه‌ها تایید می‌گردد و در مرحله آخر صاحب‌نظران حوزه مدیریت مدل را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

جامعه آماری مدیران و کارکنان پتروشیمی کشور، مطلعین و نخبگان حوزه یادگیری سازمانی پتروشیمی کشور مانند اساتید دانشگاه و پژوهشگران و کسانی که به نحوی از فرآیندهای پتروشیمی کشور و مبنای ساختاری این مجموعه اطلاع دارند و مطلع محسوب می‌گردند. نمونه آماری بر حسب اشیاع نظری انتخاب خواهد شد. از روشهای نمونه‌گیری تصادفی برای تست بخش کمی و انتخابی هدفمند برای تست بخش کیفی استفاده خواهد شد تا به اشیاع نظری برسیم. همچنین در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده خواهد شد البته برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تئوری داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده خواهد شد؛ تئوری داده بنیاد یک تئوری نیست بلکه روش شناسی برای کشف تئوری‌های خوابیده در داده‌ها است. بنابراین تئوری‌ها به آهستگی در یک فرآیند انتزاعی سازی تدریجی از داده‌ها پدیدار می‌شوند (ریچرتز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰) و بعد از بدست آوردن اطلاعات کیفی از دل داده‌های خام، نتایج این آورده‌ها با استفاده از روشهای کمی و آزمونهای مناسب مورد تجزیه و تحلیل واقع خواهد شد.

استراتژی تئوری (مفهوم‌سازی) بنیادی، نوعی روش‌شناسی عمومی برای تدوین تئوری‌هایی است که در داده‌های گردآوری شده و تحلیل شده به صورت نظام‌مند ریشه دارد. هدف نهایی این استراتژی، ارائه تبیین‌های جامع تئوریک درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود. به‌طور کلی، این استراتژی، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به نوعی تئوری تبدیل می‌کند. پدیده مورد

<sup>1</sup> Grounded theory

<sup>2</sup> Reichertz



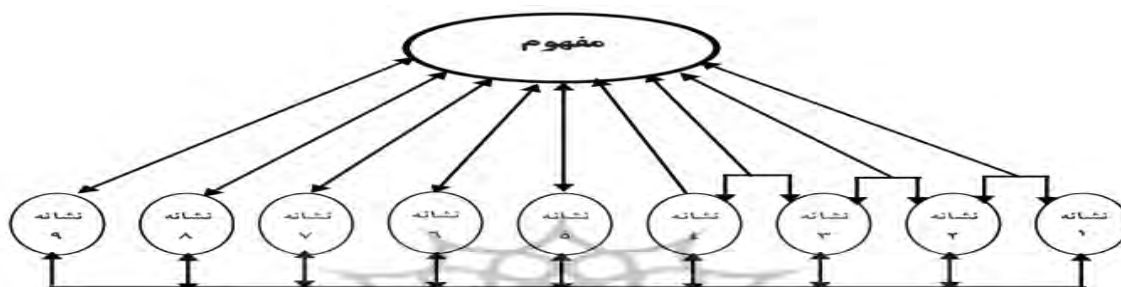
شکل ۱- مسیر اجرایی مدل ایجاد طرح اکتشافی

### روش برازش پژوهش

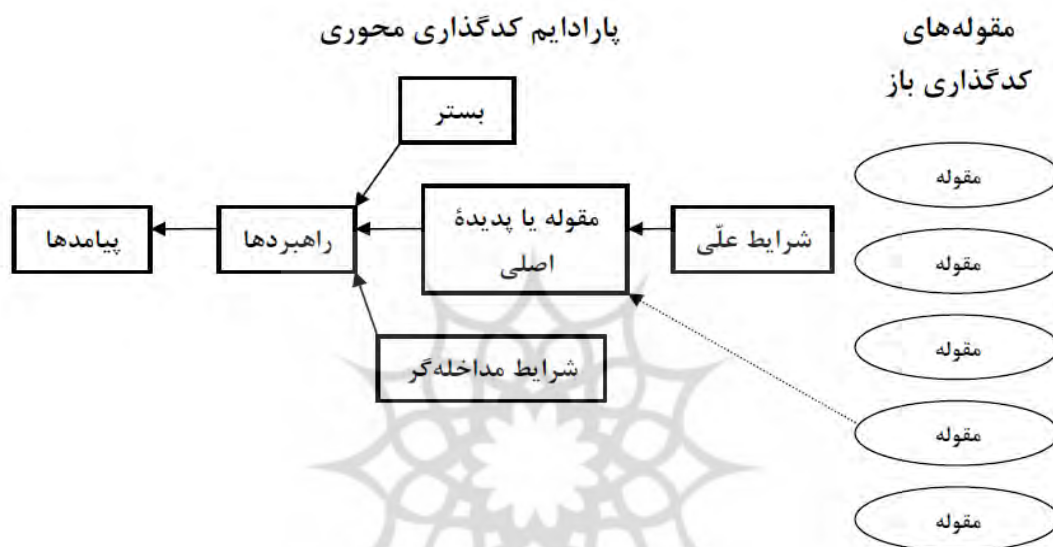
طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق<sup>۱</sup> را برای تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور را ارائه دهد. به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابل اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری<sup>۲</sup> و تحقیقات مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت، و کنترل‌پذیری (استرواس و کوربین، ۱۹۹۸) مطابق جدول (۲) استفاده شده است.

این ساز و کار در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهتها و تفاوتها - استخراج میکند. در مرحله بعد (کدگذاری محور ی)، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار میدهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط میدهد؛ این مقوله‌ها عبارتند از: شرایط علی (علل موجدۀ پدیده اصلی)، راهبردها (کنشها یا کنشهای متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام میشوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار بستن راهبردها). در این مرحله، نمودار نشان مقوله‌های نظریه با عنوان - پارادایم کدگذاری - در قالب مدلی علی ترسیم میگردد. شکل (۲) و (۳) نشان دهنده این فرآیند می‌باشد.

بعد از اینکه اطلاعات از دل داده‌های خام جمع‌آوری شده بدست آمدند و نظریه داده بنیاد تدوین گردید برای تامین نظر صاحب نظران کمی گرا از آزمونهای کمی و نرم افزارهای مناسب برای تجزیه تحلیل و تست نتایج کیفی استفاده خواهد شد تا نتایج داده‌های کیفی با ابزارهای کمی نیز مورد آزمون قرار بگیرد تا نظر این عزیزان نیز تامین گردد.



شکل ۲- چگونگی تشکیل مفهوم از نشانه ها



شکل ۳- کدگذاریهای باز و محوری در نظریه داده بنیاد (استراوس و کوربین)

جدول ۳- ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های حاصل از تحقیق

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ۴ ماه هدایت مصاحبه‌ها</li> <li>○ مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق انجام شد.</li> <li>○ ارائه گزارش از نتایج تحقیق به ۵ نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آن‌ها توصیف شده بود.</li> <li>○ مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان پس از تدوین مدل نهایی با هدف پالایش بیشتر نظریه صورت‌بندی شده انجام شد.</li> <li>○ نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>
انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نمونه‌گیری نظری</li> <li>○ اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت‌کنندگان در تحقیق و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های</li> </ul>

شرح	معیار
<p>مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد پدیده مدیریت مسیر ارتقاء شغلی عنوان کردند.</li> <li>○ نتیجه: صرف نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.</li> </ul>	<p><b>انکاپذیری:</b> میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را جویا شد.</li> <li>● نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها</li> </ul>	<p><b>تصدیق‌پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری محقق نبوده است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ عمیق بودن مصاحبه‌ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آن‌ها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت.</li> <li>○ انجام ۱۵ مصاحبه</li> <li>○ مصاحبه با افراد شاغل در سطوح مختلف پتروشیمی.</li> <li>○ نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.</li> </ul>	<p><b>عمومیت:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها، ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت.</li> <li>○ نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.</li> </ul>	<p><b>راستی:</b> میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ محقق شدن از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد، و تصدیق‌پذیری.</li> <li>○ نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی- معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر مدیریت مسیر ارتقاء شغلی کارکنان را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.</li> </ul>	<p><b>تطابق:</b> میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ یافته‌های تحقیق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد.</li> <li>○ نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر پنج نفر قابل فهم بود.</li> </ul>	<p><b>فهم‌پذیری:</b> میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.</p>

### یافته های پژوهش

سیستماتیک برای ظهور ایده استفاده شده است و برخی اوقات رویکرد ظاهرشونده مبنای کار تحقیق بوده است.

پس از گردآوری داده های میدانی از مصاحبه ها و طی فرآیند رفت و برگشتی با حساسیت نظری بسیار بالایی مدل طراحی شد. در این پژوهش از رویکرد

جدول ۴- نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله شرایط علی)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
تلاش کارکنان در افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات	مهارت های فردی	شرایط علی
داشتن فرصت برای بهبود دانش، مهارت ها و توانایی هایی که بدان وسیله می توان موقعیت جدیدی را به عهده گرفت.		
امکان استفاده کارکنان از مهارت ها و توانایی های خود در کار		
داشتن فرصت برای کار کردن روی موقعیت های چالشی		
تاکید روی آموزش کارکنان در همه سطوح و به طور یکسان		
کاربردی بودن آموزش های مهارتی یادگرفته شده برای بهبود فرآیند کار	مدل های ذهنی	
همسان سازی فرضیات ذهنی با دیگر کارکنان در مورد تقویت یادگیری شرکتی		
متناسب کردن برنامه های ذهنی با اهداف شرکت در مورد تقویت یادگیری شرکتی		
یادگیری از برخوردها و تعاملات و ادامه یا تغییر مسیر دادن	ارتباطات	
استفاده کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود		
در اختیار داشتن طیف وسیعی از وسایل ارتباطی از قبیل تلفن، پست الکترونیکی، اینترنت، اینترنت و ... توسط کارکنان		
ارتباطات شفاف بین کارکنان		

ادامه جدول ۴- نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله اصلی)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
اظهار نظرهای مدیران و کارکنان شرکت درباره یادگیری شرکتی	میل به تقویت یادگیری شرکتی	مقوله اصلی
حضور فعال مدیران و کارکنان شرکت در گردهمایی یادگیری شرکتی		
حضور فعال مدیران و کارکنان در جلسات تقویت یادگیری شرکتی		
حضور مدیران و کارکنان در جلسات علمی- حرفه ای مربوط به یادگیری شرکتی		

ادامه جدول ۴- نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله مداخله گرها)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
وقتی فردی به اطلاعاتی نیاز دارد، بداند که دقیقاً از چه کسی و از چه طریقی به آن اطلاعات دسترسی پیدا کند.	آگاهی	مداخله گرها
کنترل شاخصهای مهم عملکرد شرکت توسط مدیران		
طرح مسائل و مشکلات شرکت به صورت سازنده و مثبت توسط مدیریت		
ادغام اطلاعات به دست آمده از بخشهای مختلف با یکدیگر و تهیه اطلاعات یکپارچه توسط مدیریت		
اطلاع دقیق کارکنان از اینکه دانش آنها در چه حوزه هایی از شرکت به کار می آید.		
فراهم سازی بسترهای اتخاذ تصمیمات توسط سطوح پایین تر شرکتی	تفویض اختیار	
فراهم کردن درجه ای از آزادی عمل برای کارکنان در انجام وظایف شغلی		
شناسایی موارد کاری که امکان تفویض اختیار آنها وجود دارد توسط مدیران		
پاسخگو بودن کارکنان نسبت به حوزه هایی که به آنها تفویض اختیار کرده اند	چشم انداز مشترک	
معرفی بیانیه چشم انداز شرکت و اینکه ارزشهایی را که همه کارکنان باید خود را با آن تطبیق نمایند.		
تایید و قبول بیانیه چشم انداز توسط اکثریت افراد		
داشتن چشم انداز مشترک بین مدیران و کارکنان، از اینکه چگونه کارها باید انجام شود		
ایجاد فرصت هایی برای خودارزایی در مسیر دستیابی به هدف		

ادامه جدول ۴- نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله بستر)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
میزان توجه مدیریت نسبت به استراتژیهای اصلی رقبا	عوامل شرکتی	بستر
برطرف نمودن نیازهای شرکت توسط مدیریت		
پتانسیل سیستم در یادگیری از اقدامات موفق سایر صنایع		
نوآوری در تولید		
دانش صاحبان سرمایه		
تفکر تولید فرا ملی		
بازارهای فروش		
مواد اولیه		
وضعیت اقتصادی کارکنان	عوامل اقتصادی	
وضعیت اقتصادی مدیران		
وضعیت اقتصادی شرکت		
تحریم های اقتصادی		
اعتقاد به یادگیری شرکتی بعنوان سرمایه گذاری	عوامل فرهنگی	
فرهنگ کتاب خوانی در شرکت		
آموزش گروه های کاری پتروشیمی		
مدیریت عالی	عوامل ساختاری	
تشخیص و تغییرمدل های ذهنی موجود		
شفافیت ساختارگاه علوم انسانی ومطالعات فرهنگی		
ارتباطات غیر رسمی درون شرکتی		
میزان تفویض اختیار		
تخصیص زمان برای یادگیری		
انگیزش برای یادگیری		
شایسته سالاری		
بوروکراسی اداری		



ادامه جدول ۴- نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله راهبردها)

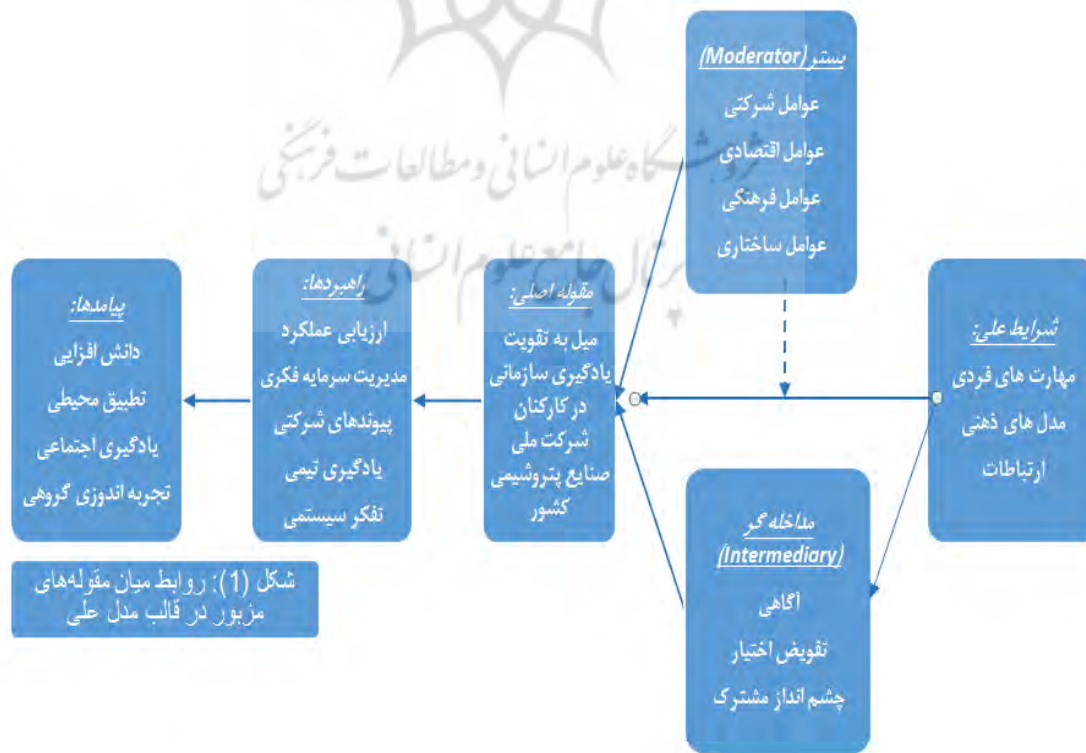
مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
استفاده از مدیریت علمی در تصمیم‌گیریها	ارزیابی عملکرد	راهبردها
جمع‌آوری و افشاء اطلاعات لازم در سطوح اجرایی		
رویه‌های مشخص جهت دسترسی به اطلاعات شرکت		
استفاده از اطلاعات و مستندات با تمام جزئیات در امور جاری شرکت		
تشکیل دپارتمانها و شرکتهای داخلی دانشی بر اساس بازدهی اقتصادی کوتاه مدت	مدیریت سرمایه	
وجود شرح شغل و شرایط احراز شغل در شرکت	فکری	
فرآیند علمی کارمندیابی		
توجه به استراتژیهای اصلی رقبا	پیوندهای شرکتی	
استفاده صحیح از ساختارهای شبدری	یادگیری تیمی	
تشویق کارکنان به خودمدیریتی و خودکنترلی		
سازماندهی گروههای حل مسأله کارکنان از بخش‌های متعدد		
همپوشانی وظایف بین واحدهای متفاوت		
آموزش از طریق تیم‌های کاری	تفکر سیستمی	
تشویق کارکنان به تشخیص و حل مسأله		
تشویق افراد و تیم‌ها به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (CSF) <sup>۱</sup> .		
آگاهی کارکنان از تأثیرگذاری نقششان در فرایند کلی شرکت		
تشویق کارکنان به درک دیدگاههای افراد در موقعیت‌های مختلف		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> Critical Success Factors

ادامه جدول ۴- نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله پیامدها)

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
پیامدها	دانش افزایشی	رشد متخصصین و نیروهای ماهر در شرکت
		بهره مندی از تجارب ذی نفعان
		تحقق گردش شغلی
	تطبيق محیطی	بهره گیری از منحنی تجربه و یادگیری
		استفاده کارکنان از سیستمهای اطلاعات
		تشکیل بانکهای اطلاعاتی و پایگاه داده
		واکنش سریع شرکت به تغییرات تکنولوژیکی
	یادگیری اجتماعی	بهره مندی از مدیریت دانش جهت تصمیم گیری
		تبادل اطلاعات و مستندات توسط کارکنان
		عدم مقاومت در برابر تغییر
	تجربه اندوزی گروهی	کانالیزه کردن فرآیند مدیریت تغییر
		نیاز سنجی و امکان سنجی دوره های یادگیری شرکتی
		استفاده از تجارب شرکت های دیگر در زمینه یادگیری شرکتی
		استفاده از نرم افزارهای شبیه سازی در رشته های شغلی مورد نیاز



شکل ۴- مدل نهایی تحقیق بدست آمده از کد گذاری محوری

## نتیجه گیری

تفویض اختیار، چشم انداز مشترک) اشاره شدند همخوانی دارد. بستر در مدل پیشنهادی (عوامل شرکتی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری) اشاره شدند که این عوامل نیز با عوامل بستر ساز مدل اروپایی یادگیری سازمانی شرکتها مشابهت دارد. در نهایت برای پیامدهای مطرح شده در مدل پیشنهادی (دانش افزایی، تطبیق محیطی، یادگیری اجتماعی، تجربه اندوزی گروهی) با مدل پهلوی به پهلوی یادگیری سازمانی شرکتها که نشان می دهد تقویت یادگیری سازمانی شرکتها باعث بهتر شدن فرآیند پاسخگویی، دانش افزایی، یادگیری اجتماعی و تطبیق محیطی می شود همخوانی دارد. در نهایت با در نظر داشتن اینکه پژوهش کیفی حاضر در مقیاس شرکتیهای مجری یادگیری سازمانی انجام شده است و با توجه به اینکه گزاره های حکمی مستخرج از دل نظریه داده بنیاد صورت بندی شده در پژوهش، فرضیه های راهبردی فراوری خوانندگان قرار گرفته است.

مدل تهیه شده در این پژوهش در بخش شرایط علی با مدل نیفه مشابهت دارد. در مدل نیفه شرایط علی یادگیری سازمانی با عوامل در مدل پیشنهادی شرایط علی (مهارتهای فردی، مدل های ذهنی، ارتباطات) همخوانی دارد. یعنی در واقع شرایط علی مدل پیشنهادی با مدل نیفه همخوانی دارد. در مورد مقوله اصلی که همان میل به یادگیری سازمانی است، این میل در مدل پیشنهادی بصورت برآیندی نگریسته شده است و قائل به چند وجهی بودن آن است، بدین منظور که میل به تقویت یادگیری سازمانی برآیندی از مهارتهای فردی، مدل های ذهنی و ارتباطات می باشد. همچنین بسترها و شرایط مداخله گر مدل پیشنهادی با مدل یادگیری سازمانی راهبردی نیفه که نگاه استراتژیک را در موضوع یادگیری سازمانی شرکتها قبول دارد و به عوامل محیطی و ذی نفعان به عنوان شرایط مداخله گر یعنی در واقع آنچه که در مدل بعنوان شرایط مداخله گر (آگاهی،

## منابع

(۱۳۹۲)، رابطه ی یادگیری سازمانی با مدیریت زمان در سازمانهای رسانه‌ای؛ مطالعه‌ای در خبرگزاری مهر. رسانه، سال بیست و چهارم، شماره ۴، صص ۴۶-۲۷  
بودلایی، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ ستاری نسب، رضا (۱۳۹۰)، یادگیری واعتماد سازمانی، حلقه های میانجی بین توانمندسازی روانشناختی وتعهد سازمانی، فرایند مدیریت وتوسعه، شماره ۷۵، صص ۹۳-۶۸  
حسنوی، رضا؛ رمضان، مجید. (۱۳۹۰). افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی، بهبود مدیریت، سال پنجم، شماره ۱، صص ۳۹-۲۵.

اسدی، حسن؛ قنبرپورنصرتی، امیر؛ قربانی، محمدحسین؛ دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی (حرکت)، دوره ۱، شماره ۱، صص ۲۴۷-۲۳۷.  
اعرابی، سیدمحمد؛ محمودی کوچک سراپی، علی اصغر؛ رسته مقدم، آرش. (۱۳۹۱). مقیاس پیشنهادی اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی، فصلنامه مدیریت برآموزش انتظامی، شماره سوم، سال چهارم، صص ۱۱۷-۸۶.

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.

بیدختی امین، علی اکبر؛ نعمتی، محمد علی؛ کریمی، فروزان. (۱۳۹۲). نقش تعدیل کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری (مطالعه موردی: دانشگاه های منتخب تهران، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره ی دهم، صص ۵۸-۳۶.

خان علی زاده، رقیه، کردنائیچ، اسدالله، فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۸). رابطه بین توانمند سازی

بروجردی علوی، مهدخت؛ قمصریان، مهدی

قربانی زاده، وجه الله، حبیبی بدرآبادی، حسین، ابراهیم زاده، حسین (۱۳۹۱). نقش تعدیل کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، سال پنجم، شماره ۱۶، صص ۱۶۱-۱۳۵.

قربانی زاده، وجیه الله. (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، چاپ اول، تهران: انتشارات بازتاب. کاوسی، اسماعیل؛ احمدی تیمورلویی، سیداحمد (۱۳۸۸)، بررسی موانع یادگیری سازمانی، پژوهشنامه، شماره ۴۷، صص ۱۰۲-۷۳.

مشدئی، علی؛ تقوی، زهرا؛ مشدئی، امیر (۱۳۹۰)، بررسی الگوهای رفتاری یادگیری کارآفرینانه با رویکرد شایستگی، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی، شماره پنجم، صص ۳۵-۲۳.

ملاحسینی، علی؛ فرقانی، محمدعلی؛ مرادخانی، بریار (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP، نشریه کوشهای مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۱۱-۹۱.

میراسماعیلی، الهام. (۱۳۸۶). بررسی نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس نژادایرانی، فرهاد؛ سیدعباس زاده میرمحمد؛ اصغری، آرش. (۱۳۸۹). بررسی وضعیت ویژگی های سازمان های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی. مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت). دوره ۴، شماره ۱۵، صص ۱۴۳-۱۱۵.

نکوئی مقدم، محمود و بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۸۶). سازمانهای یادگیرنده. تهران: انتشارات پارسا. یعقوب زاده قمی، مریم (۱۳۸۷) بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی. دانشکده مدیریت: دانشگاه تهران.

و یادگیری سازمانی مورد مطالعه دانشگاه تربیت مدرس. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، صص ۴۵-۲۱.

زمردیان، اصغر. (۱۳۹۰). مدیریت تحول / استراتژی ها، کاربرد و الگوهای نوین. چاپ نهم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

سید نقوی، میرعلی؛ سپیندارند، صادق؛ رامین مهر، حمید (۱۳۹۱)، بررسی اثرات سرمایه های فکری بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت یادگیری در شعب بانک صادرات استان تهران، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۷۰-۵۳.

سیف، علی اکبر. (۱۳۹۴). روانشناسی پرورشی نوین: روانشناسی یادگیری و آموزش. چاپ هفتم، تهران: نشر دوران.

عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف؛ ایروانی، هوشنگ؛ زالی، محمدرضا؛ علوی، سید بابک. (۱۳۹۰). یادگیری سازمانی در دانشکده های کشاورزی استان تهران. تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)، دوره ۲-۴۲، شماره ۲؛ صص ۱۸۴-۱۷۵.

عسگری، محمدهادی؛ طالقانی، محمد؛ توکلیان، فرحناز (۱۳۸۹)، رابطه بین سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاههای آزاد اسلامی غرب استان مازندران، برنامه ریزی درسی - دانش و پژوهش در علوم تربیتی، شماره بیست و هفتم، صص ۲۹۶-

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 ۱، صص ۹۹-۷۶.

علوی، سمیه. (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و عوامل موثر بر آن، پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره ۲۴، صص ۷۵-۶۶.

R.O.(2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global, Tourism Management. No.24, 149-154.

Boyatzis, R. E. (2006), an overview

Argyris, C. (1995), Action science and organizational learning. Journal of Managerial Psychology, Vol.10.No.6, 20° 26.

Bayraktaroglu, S., Kutanziz,

of intentional change from a complexity perspective. *The Journal of Management Development*, Vol.25.No.7, 607° 623.

Crossan, M.M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, Vol.24.No.11.

Dickson, N.E. (2008). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers. PhD dissertation. Southeast Missouri state university.

Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15.No.1, 31-55.

Grvin, David.(1999), *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Press; Boston.

Järvinen, A., & Poikela, E. (2001), model reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning*, Vol.13.No.7,8, 282° 290.

Johnson, Barbara H. (2009). Empowerment of nurse educators through organizational culture. *Nursing education perspectives*. Vol.30.No.1.

Kim, E, & Rhee, M., (2017). How airlines learn from airline accidents: An empirical study of how attributed errors and performance feedback affect learning from failure Original Research Article, *Journal of Air Transport Management*, Volume 58, January 2017, Pages 135-143.

Lynden, JA, Klinge, WE. (2000). Supervising organizational health and student performance implication for school reform initiatives [Thesis]. The Pennsylvania State University.

Marquard, M. (2002). *Bulding the learning organization*. Davis °Black publishing, Vol.19, No.5.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003), Demonstrating the value on an organization s learning Culture: The dimensions of the learning organization

questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, Vol.5.No.2, 132° 151.

Miguel, J., Caballé, S., Xhafa F., Higgins, S., (2017). *Learning Organizations and Competitive Intelligence, Managing Academic Libraries*, 2017, Pages 65-70.

Minvielle, E & et al. (2008). Assessing organizational performance in Intensive care units: A French experience . *Journal of Critical Care*, Vol. 23, 236-244.

Murphy, A. (2004). Selling gear, not selling out. *Sport illustrated*, Vol.100.No.12.

Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, Vol. 8.No.3/4.

Ortenblad, Andres. (2004). the learning organization: towards an integrated model, the learning organization. Vol.11, No.2, 129-144.

Real, J.C. Leal, A. Roldan, J.L. (2006). Information technology as a determinate of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial maretng management*, Vol.35.

Rebelo, T. M., & Gomes, A. D. (2008), *Organizational learning and the learning organization; Reviewing evolution for prospecting the future*. *The Learning Organization*, Vol.15.No.4, 294-308.

Reynolds-Kueny, C., Toomey, E., Pole, D., & Hinyard L. (2017). Uniting Saint Louis University's interprofessional education program with organizational learning: A theory-based model to guide IP education and practice Original Research Article, *Journal of Interprofessional Education & Practice*, Volume 6, March 2017, Pages 7-14.

Senge, p. (1990). *The leader new work: Building learning organizations*. *Sloan Management Review*, Vol.32.No.1, 7° 23.

Tempelton. Gary F. Lewis Broucer R, Snyder Charles A. (2002). Development of measure for the organizational learning construct, journal of management information systems. Vol. 19.No.2, 175-218.

Tews, M. J., Michel, J. W., Noe, R. A., (2017). Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning Original Research Article, Journal of Vocational Behavior, Volume 98, February 2017, Pages 46-55.

Valaei, N., Rezaei, S., Khairuzzaman W., Ismail W., (2017). Examining learning strategies, creativity,

and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling Original Research Article, Journal of Business Research, Volume 70, January 2017, Pages 224-233.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1998), Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.

Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004), the construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. Human resource development quarterly, Vol. 15.No.1, 31-55.

