

# بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز

جعفر بیگ‌زاد<sup>۱</sup> - علی رضا فردی آذر<sup>۲</sup> - رقیه فتحی بنابی<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز می‌باشد. برای این منظور عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی بر اساس نظریه ریچارد ال دفت و یادگیری سازمانی بر اساس نظریه ویک و لئون تعریف گردیده که در راستای این هدف شش فرضیه تنظیم شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران منطقه هشت عملیات انتقال گاز می‌باشد که حدود ۳۲ نفر هستند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای شامل ۶۱ سؤال است که با توجه به تعریف عملیاتی متغیرهای یادگیری سازمانی تنظیم گردیده است. که پس از سنجش پایایی و روایی آن، در اختیار مدیران قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات حاصله تلخیص و طبقه‌بندی شد و در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون رگرسیون استفاده گردید. نتایج حاصل بیانگر تأیید تمام فرضیه‌های تحقیق می‌باشد. به عبارتی رهبری

۱. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی دکترای تخصصی مدیریت دولتی، مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات تهران، Beikzad\_Jafar@yahoo.com

۲. فوق لیسانس مدیریت دولتی دانشگاه تهران، رئیس امور اداری و عضو شورای پژوهشی منطقه هشت عملیات انتقال

گاز، A\_Fardiazar@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، Rogayeh\_fathi88@yahoo.com

اندیشمند، مشارکت کامل در اطلاعات، فرهنگ قوی، تفویض اختیار به دیگران، ساختارهای افقی و استراتژی اضطراری بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.

#### واژه‌های کلیدی

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، مدل ویک و لئون، مدل ریچارد ال دفت، اولویت‌گذاری، توسعه سازمانی.

#### مقدمه

تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی استفاده از پارادایم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارآیی تأکید دارد و منجر به ایجاد سازمان‌های چند بخشی می‌شود، چاره ساز نیست.

سازمان‌ها بدون یادگیری از تجربیات خود و دیگران توان مواجهه اثربخش با چنین شرایطی را نخواهند داشت و امروزه برای حفظ رقابت و مزیت رقابتی در مقابله سریع با چالش‌ها، شکل جدیدی از سازمان‌ها به خصوص در صنایع سریعاً متغیر مثل صنعت نرم افزار، در حال گسترش است که سازمان یادگیرنده نام دارد (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷، ۱۴).

در دنیای متغیر و رقابتی امروز، سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه داده و یا ادعای برتری نمایند که بتوانند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی بهره‌مند شوند؛ و به بیان دیگر سازمان یادگیرنده باشند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۴۳).

برای ایجاد سازمان یادگیرنده، ما نیاز اساسی و بنیادی برای ایجاد تغییر و دگرگونی در سازمان داریم، تغییر در اینکه چگونه فکر کنیم، چگونه عکس‌العمل نشان دهیم. ضمن اینکه وجود تعهد شخصی نیز از لازمه‌های سازمان‌های فراگیرنده است و بدون وجود تعهد، کارهای مورد نیاز هرگز انجام نخواهد شد. افراد بایستی درک نمایند که هدف از یادگیری، حفظ و بقای یک سازمان می‌باشد زیرا یادگیری سطح عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. (Chawla, Revesch, 1995, p.16).

## بیان مسأله

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است؛ و در این اثنا، پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری از بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها مشکل و دشوار ساخته‌اند. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. به عبارتی، محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است؛ و بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند؛ و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ۵۲).

در سازمان‌های یادگیرنده، کارکنان اهداف بلندی را برای خویش قرار می‌دهند، می‌آموزند که چگونه نتایجی که مطلوبشان است خلق کنند، و بالاخره آن‌که، سود کافی که لازم بقا و حفظ موقعیت‌ها در نظام بازار بهم پیوسته جهانی است را کسب نمایند (سنگه، ۲۰۰۱، ۱).

یادگیری مهم‌ترین راه بهبود عملکرد در دراز مدت است و در آینده نزدیک تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها و تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کند.

سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکات سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی شدند که همواره یاد می‌گیرند. یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. از طرفی آنچه که به کشورهای جهان، به ویژه کشورهای در حال توسعه را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی آن کمک می‌رساند، همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست؛ و این امر میسر نمی‌گردد مگر با درایت و رهبری اندیشمند و هوشمندانه مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود تلاش کنند. جدید بودن مسأله سازمان‌های یادگیرنده و وجود دیدگاه‌های مختلف در این زمینه موجب چالش‌هایی در شرکت‌های دولتی شده است. به طوری که امر بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری

سازمانی در شرکت‌های دولتی مطرح شده است، و باید پاسخ منطقی و معقول با استفاده از روش‌های علمی به آن داده شود.

عوامل بسیاری بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد. در تحقیق حاضر سعی گردیده است تأثیر عوامل سازمانی بر یادگیری سازمانی در منطقه هشت عملیات انتقال گاز مورد بررسی قرار گیرد. برای این منظور عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی بر اساس نظریه ریچارد آل دفت در شش بعد:

۱. رهبری اندیشمند، ۲. استراتژی اضطراری، ۳. تفویض اختیار به دیگران، ۴. فرهنگ قوی، ۵. مشارکت کامل در اطلاعات، ۶. ساختارهای افقی.
- و یادگیری سازمانی بر اساس نظریه ویک و لئون در پنج بعد؛
۱. رهبری با بینش، ۲. اجرا، ۳. خلاقیت (نوآوری و ابتکار) ۴. اطلاعات
۵. برنامه‌ریزی / ارزیابی.

تعریف گردیده تا تأثیر عوامل سازمانی بر یادگیری سازمانی در منطقه هشت عملیات انتقال گاز مورد بررسی قرار گیرد. به طور کلی تحقیق حاضر در پی پاسخ‌گویی به سؤال است که «عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز کدامند؟»

## اهمیت و ضرورت تحقیق

سازمانی که قصد دارد به صورت «سازمان یادگیرنده» درآید، باید قادر باشد ایده‌های جدیدی ارائه دهد و برای مشکلات سازمان راه‌های آزمایش نشده و جدیدی بیندیشد؛ و به طور کلی، «خلاق» باشد. به هر حال، برای اینکه سازمانی یادگیرنده شود، فقط خلاقیت کافی نیست. سازمان یادگیرنده باید نسبت به ایده‌های جدیدی که ارائه شده‌اند عکس‌العمل نشان دهد، ایده‌ها را ارزیابی کند و روش‌هایی را که مناسب نیستند رد کند. سازمان‌هایی که چنین دیدگاهی دارند، آمادگی تغییر در رفتار دارند. باید در نظر داشته باشیم که سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مداوم و پیوسته با محیط خود در ارتباط باشد؛ و به محیطی که در آن عمل می‌کند پاسخ دهد.

امروزه در کشورهای توسعه یافته که به نقش یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده اهمیت می‌دهند این تفکر حاکم است که یادگیری دیگر یک اقدام انتخابی از سوی

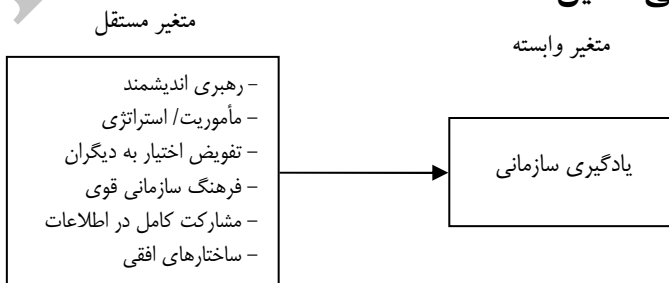
مدیران نیست، بلکه یک ضرورت است؛ و در این مورد، بعضی از صاحب‌نظران از این بحث، پا را فراتر گذارده‌اند و می‌گویند که هدف از کوشش در جهت سازمان یادگیرنده شدن برای بقای سازمان ضروری است (نجف بیگی، ۱۳۸۶، ۲۷۰).

از آنجا که امروزه برای مقابله با تغییرات بسیار سریع محیطی مانند رشد فزاینده رقابتی و به منظور بهره‌گیری بهینه از فرصت‌های طلایی فراهم شده که به وسیله شرایط خاص جهانی به وجود آمده، نیازمند انعطاف پذیری هستند. برای این منظور مدیران عموماً تلاش می‌کنند فرایند یادگیری سازمانی را در شرکت‌ها توسعه دهند. همچنین به باور پدler و مگینسون، استعاره سازمان یادگیرنده می‌تواند به عنوان یک ستاره‌هادی عمل کند که به افراد سازمان کمک می‌کند تا با یکدیگر در مورد آنچه در حال و آینده برایشان معنا و مفهوم دارد، بیندیشند و فعالیت کنند. در این بین منطقه ۸ عملیات انتقال گاز نیز به عنوان سازمانی یاد دهنده و دانشگر از این امر مستثنی نیست؛ و جهت بقا و ادامه حیاتش همانند سایر سازمان‌ها نیازمند یادگیری از محیط داخلی و خارجی‌شان است. تحقق این امر مستلزم تقویت عوامل تأثیرگذار است تا سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند. بر این اساس پژوهش‌هایی مانند پژوهش در خصوص بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز از اهمیت زیادی برخوردار است.

## چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری تحقیق حاضر ترکیبی از نظریه عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی ریچارد آل دفت و نظریه ابعاد یادگیری سازمانی ویک و لئون می‌باشد.

## مدل تحلیلی تحقیق



## فرضیه‌های تحقیق

۱. رهبری اندیشمند بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.
۲. استراتژی اضطراری بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.
۳. تفویض اختیارات به دیگران بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.
۴. فرهنگ قوی بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.
۵. مشارکت کامل در اطلاعات بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.
۶. ساختارهای افقی بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز تأثیر دارد.

## اهداف تحقیق

- هدف کلی تحقیق حاضر بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز می‌باشد. که در راستای این هدف، اهداف زیر دنبال می‌شود:
۱. بررسی تأثیر رهبری اندیشمند بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز،
  ۲. بررسی تأثیر استراتژی اضطراری بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز،
  ۳. بررسی تأثیر تفویض اختیارات به دیگران بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز،
  ۴. بررسی تأثیر فرهنگ قوی بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز،
  ۵. بررسی تأثیر مشارکت کامل در اطلاعات بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز،
  ۶. بررسی تأثیر ساختارهای افقی بر یادگیری سازمانی منطقه هشت عملیات انتقال گاز.

## سؤال آغازین

اولین سؤال تحقیق حاضر عبارت است از:

عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز کدام‌اند؟

## مبانی نظری تحقیق

### یادگیری سازمانی در عمل چیست؟

ایده و فکر اصلی در یادگیری سازمانی این است که سازمان‌ها هنگامی به اهداف خود دست می‌یابند که همواره خود را با آینده‌ای که به طور روزافزون غیرقابل پیش‌بینی می‌شود تطبیق دهند. رگ روانز که از پیشگامان بحث تحول در سازمان است می‌گوید «میزان یادگیری یک سازمان باید مساوی یا بزرگ‌تر از میزان تغییر در محیط خارجی آن باشد». این واقعیت همیشه وجود داشته و تفاوت آن با گذشته در سرعت تغییر و طبیعت محیط است که به طور روزافزونی غیرقابل پیش‌بینی است. ظرفیت یک سازمان برای یادگیری در سازمان‌هایی که توجهی به اهمیت و نقش و تأثیر یادگیری ندارند می‌توان این گونه بیان نمود: در عصر حاضر، بسیاری از سازمان‌ها، درباره سازمان‌های یادگیرنده بیشتر صحبت می‌کنند تا عمل (نجف بیگی، ۱۳۸۶، ۲۷۳-۲۷۴). یکی از اهمیت‌های یادگیری سازمانی مشوق یادگیری مستمر در همه سطوح سازمان و در هر کجا که کارکنان به طور مستمر برای افزایش ظرفیت یادگیری و توسعه خود تمایل دارند، می‌باشد. یادگیری به عنوان کلیدی برای تبدیل (توانایی تطبیق خود با شرایط متغیر) و تجدید سازمان، تعیین‌کننده است. یادگیری برای سازمان‌ها از این جهت اهمیت دارد که یادگیری به عنوان تمایل درونی به منظور شناسایی، جمع‌آوری و کسب دانش جدید، سازمان‌ها را قادر می‌کند تا کارمندان خود را برای رسیدن به اهدافشان آماده کنند، زمانی که یادگیری در رفتار کارکنان درونی شد، آن‌ها نیز قادر به درک سهم مربوط به همکاری خودشان با سازمان خواهند شد. (Jacobus and lazenby, 2007, p. 26)

### هدف‌های یادگیری سازمانی

سازمان‌های یادگیرنده تنها بر یادگیری تمرکز نمی‌کنند، بلکه اهداف را نیز در نظر دارند:

هدف یادگیری سازمانی پیشرفت و توسعه قدرت رقابت در محصولات و خدمات و نوآوری‌ها و تطابق با شرایط محیطی است.

اما از منظری دیگر سازمان‌ها به منظور کسب دو هدف اصلی یاد می‌گیرند:

۱. کشف امکانات و فرصت‌های جدید: بدین منظور سازمان‌ها از استراتژی تمایز و یا رهبری تکنولوژیکی استفاده می‌کنند.

۲. استفاده بهینه از فرصت‌های موجود: بدین منظور سازمان‌ها از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کنند (Arthur and Yeung, 1999, p.34).

اهداف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به این صورت بیان شده است:

داگسون معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی، اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهام اظهار می‌دارد که یادگیری سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهند. بنابراین، می‌توان گفت که یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. همچنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان را بهبود بخشد. نویس و همکاران با تحقیق روی سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های یادگیری گزارش کرده‌اند که تمام شرکت‌هایی که آن‌ها مشاهده کرده‌اند سیستم‌های یادگیری بوده‌اند و همه آن‌ها دارای ساختارها و فرایندهای رسمی و غیررسمی برای کسب اطلاعات، سهیم شدن در آن و استفاده از دانش و مهارت‌ها بودند. استاتا می‌گوید یادگیری زمان می‌برد، اما وقتی فرایند یادگیری شروع شد، با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث می‌شود تا در انجام کارها بهتر ظاهر شوند. لاندری نیز می‌گوید یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی محسوب می‌شود. براون و داگوئید یادگیری را به عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. پاتاکوس یادگیری و خلاقیت را فرایندهای به هم وابسته‌ای می‌داند که دو روی یک سکه را تشکیل می‌دهند و خلاقیت را مهارتی یادگرفتنی به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود (رهنورد، ۱۳۷۹، ۳۳).



## مزایای یادگیری سازمانی

مزایای یادگیری سازمانی عبارت‌اند از:

- افزایش تعهد به دانش و یادگیری.

- استقبال از ایده‌های تازه و افزایش بینش در عملکرد سازمان.

- ترویج کسب دانش از طریق یادگیری‌های جدید و توانایی پاسخ‌گویی به حوادث و تحولات محیط خارجی (Jacobus and lazenby, 2007, p. 24).

## تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

تسانگ (۱۹۹۷) بیان می‌کند که تحقیقاتی که تاکنون انجام شده بر دو مورد متمرکز بوده‌اند: اول اینکه چگونه سازمان‌ها باید یاد بگیرند و یادگیری را تسهیل نمایند؛ و دوم اینکه شرکت‌ها واقعاً چگونه یاد می‌گیرند. بنابراین او سازمان یادگیرنده را یک ایده‌آل و یادگیری سازمانی را یک چشم‌انداز می‌داند. سازمان‌ها برای بقاء باید یاد بگیرند (یادگیری سازمانی) اما آنها نیاز ندارند. سازمان یادگیرنده باشند. ایده‌آل چیزی شبیه دست نیافتنی است. اما چیزی که بدون تلاش رخ دهد دست نیافتنی است.

علاوه بر این، سازمان یادگیرنده ایده‌آل، در حال حاضر ناشناخته است. در حالی که یادگیری سازمانی شناخته شده است؛ و در نهایت اینکه یادگیری سازمانی بیشتر آکادمیک است. در حالی که سازمان یادگیرنده عمل‌گرا است (Ortoenbtand, 1998, p.546).

## پیشینه تحقیقات

### الف. تحقیقات انجام گرفته در خارج از کشور

در سال‌های اخیر مطالعه علمی - کاربردی مهمی را محقق به نام دنتون انجام داده است. تحقیق وی درباره پنج مؤسسه موفق دنیا بوده است تا در یابد این موسسه‌ها چگونه توانسته‌اند سازمان خود را در جهت یادگیری سازمانی سوق دهند. شش عامل را با توجه به اهمیت نسبی آنها، مقدم بر یادگیری سازمانی مطرح کرده است که در عوامل تولید، توجه به موارد زیر مورد نظر است (نجف بیگی، ۱۳۸۶، ۲۷۱):

- نیروی کار، به خصوص توجه به نیروی کار هوشمند،

- تقویت ضرورت افزایش دانش، به عنوان منبع مزیت رقابتی،
- اعتقاد به اینکه محیط کسب و کار با سرعت زیاد در حال تغییر است،
- افزایش نارضایتی مدیران و سایر کارکنان از نظام مدیریت سنتی و مبتنی بر دستوردهی و کنترل امور،
- اهمیت دادن به تفکر مشتری مداری.

و همچنین سابان لاناسا، و لاکمن و پیس (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «یادگیری سازمانی: مؤلفه‌های اساسی جهت ایجاد محصول جدید» به مطالعه رابطه کارکردی بین یادگیری سازمانی و فرآیند ایجاد محصول جدید پرداخته‌اند. نویسندگان در این تحقیق مدل یادگیری محصول جدید را طراحی کرده‌اند که در برگیرنده سه مؤلفه یادگیری سازمانی، توسعه دانش و فناوری سازمانی است. در مؤلفه یادگیری سازمانی به سطوح یادگیری، تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای اشاره می‌کنند. در توسعه دانش بر فراگیری اطلاعات و نشر آن و و تفسیر و درک مشترک افراد از اطلاعات توجه دارند؛ و در مورد رفتار سازمانی که تأثیر معنی‌داری نیز بر اعمال و تصمیمات کارکنان دارد به دو نوع سنجش عملکرد در پایان و در حین فرایند اشاره می‌کنند. آنها نتیجه می‌گیرند که شرکت‌ها قبل از اینکه بتوانند محصول جدیدی را ایجاد کنند لازم است مدیریت، وضعیت فعلی یادگیری سازمانی را تحلیل کند و در صورت لزوم سبک یادگیری سازمانی را بهبود ببخشد (Saban, and al, 2001).

پیتر موری در تحقیقی تحت عنوان «یادگیری سازمانی، قابلیت‌ها و عملکرد شرکت (مشاهدات تجربی)» معتقد است هر چند رابطه بین فعالیت‌های یادگیری و خلق قابلیت‌های شرکت در تحقیقات گذشته تأیید شده است. اما خیلی روشن نیست که چگونه قابلیت‌های سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند. او معتقد است که خلق قابلیت‌ها یک پدیده اجتماعی است؛ و زمانی پدیده‌های اجتماعی مزیت رقابتی برای شرکت محسوب می‌شوند که در نظام یادگیری منحصر به فرد شرکت جا گرفته باشند. او با نشان دادن این رابطه که قابلیت‌های مختلف سازمانی به عملکرد بالاتر شرکت منتهی می‌شود؛ و این که چگونه قابلیت‌های شرکت با یادگیری مرتبط هستند، مدعی است که به غنای ادبیات مدیریت استراتژیک کمک کرده است (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ۱۰).

## ب. تحقیقات انجام گرفته در داخل کشور

تحقیق دیگری توسط مهدی مقدمی، با عنوان ارزیابی کارکردهای یادگیری سازمانی در شرکت گاز استان چهارمحال بختیاری در دانشگاه اصفهان در سال ۱۳۸۷ انجام شده است. چهار متغیر اصلی تحقیق (ساز و کارهای یادگیری سازمانی) عبارت هستند از: محیط تسهیل‌کننده یادگیری، شناسایی نیازهای یادگیری، رفع نیازهای یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها در محل کار.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دادند که تنها متغیر تحصیلات بر میانگین نمره یادگیری سازمانی تأثیر دارد؛ و همچنین هیچ یک از فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار نگرفت؛ و هیچ یک از کارکردهای یادگیری سازمانی در شرکت مذکور وجود ندارد (مقدمی، ۱۳۸۷).

## روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است.

## ابزار جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری و به منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده این تحقیق، از پرسشنامه‌هایی که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها تنظیم شده، استفاده گردیده است.

**پرسشنامه عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی:** پرسشنامه عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی بر اساس مدل ریچارد ال دفت تنظیم شده، که شامل ۴۱ سوال است که به ارزیابی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی می‌پردازد.

**پرسشنامه یادگیری سازمانی:** پرسشنامه تنظیم شده جهت اندازه‌گیری یادگیری سازمانی، بر اساس ابعاد معرفی شده توسط ویک و لئون استوار است. تعداد سوالات پرسشنامه یادگیری سازمانی تحقیق حاضر ۲۰ سؤال می‌باشد.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر را کل مدیران منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز تشکیل می‌دهند و عبارت‌اند از مدیران و رؤسای کلیه ایستگاه‌ها، که طبق آمار منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز،

**جدول ۱. تعداد سؤالات پرسشنامه عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی و نحوه توزیع سؤالات برای هر یک از ابعاد**

مجموع سؤالات	شماره سؤال	ابعاد	عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی
۱۱	۱۱-۱	رهبری اندیشمند	
۵	۱۶-۱۲	مأموریت / استراتژی	
۵	۱۷-۲۱	تفویض اختیار به دیگران	
۷	۲۲-۲۸	فرهنگ قوی	
۵	۲۹-۳۳	مشارکت کامل در اطلاعات	
۸	۳۴- ۴۱	ساختارهای افقی	

۳۲ نفر هستند. از آنجا که حجم جامعه زیاد نیست و با توجه به اینکه تحقیق از نوع توصیفی است. که حداقل به حجم نمونه ۳۰ نفری نیاز دارد (سرمد و همکاران، ۱۳۷۹) از روش سرشماری در نمونه‌گیری استفاده شده و سعی شده کل جامعه به عنوان نمونه در نظر گرفته شود.

### فنون تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از آزمون رگرسیون، استفاده شده است.

### روایی و پایایی پرسشنامه

در این تحقیق برای مشخص کردن روایی ابزار جمع‌آوری اطلاعات از روایی نمادین یا صوری، و برای آزمون پایایی دو پرسشنامه، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار این آماره‌ها برای پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی به ترتیب ۰/۸۸۸ و ۰/۹۷۲ می‌باشد. که بر اساس سؤالات ۴۰ گانه یادگیری سازمانی که متغیر وابسته تحقیق و سؤالات ۴۱ گانه عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی که متغیر مستقل تحقیق را مورد سنجش قرار داده‌اند با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردیده است.

**جدول ۲. ابعاد یادگیری سازمانی ویک و لئون و تعداد سؤالات مربوط به هر بعد در پرسشنامه**

تعداد سؤالات	شماره سؤالات	شاخص	ابعاد یادگیری سازمانی
۴	۱	وجود چشم انداز روشن مدیر	رهبری با بینش
	۲	عمل کردن مدیران به گفته‌هایشان	
	۳	آگاهی کارکنان از چشم‌انداز مدیر	
	۴	حمایت سازمان از مدیر	
۴	۵	توانایی تصمیم‌گیری آگاهانه	اجرا (عملگرایی)
	۶	کنترل درونی	
	۷	افتخار سازمان به دست‌آوردهای خود	
	۸	لذت بردن از کار	
۴	۹	قابلیت پیاده‌سازی ایده‌ها	خلاقیت
	۱۰	استقبال از تغییر	
	۱۱	تشویق ایده‌های تازه	
	۱۲	حل مشکلات شرکت با ایده‌های داخلی	
۴	۱۳	اطلاعات سایر بخش‌ها	کسب و نشر اطلاعات
	۱۴	اطلاعات رقبا	
	۱۵	اطلاعات مشتریان	
	۱۶	اطلاعات تأمین‌کنندگان	
۴	۱۷	هماهنگی برنامه‌ها	برنامه‌ریزی / ارزیابی‌ها
	۱۸	به‌کارگیری فرم‌های استاندارد	
	۱۹	سرعت انعکاس انحرافات	
	۲۰	تحقق اهداف در سطح واحدها و سازمان	
۲۰ سوال	مجموع سؤالات پرسشنامه یادگیری سازمانی		

جدول ۳ آزمون پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		فراوانی	درصد	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	۳۵	۱۰۰	۰/۸۸۸	۴۰
	Excluded <sup>a</sup>	۰	۰		
	Total	۳۵	۱۰۰		

جدول ۴. آزمون پایایی پرسشنامه عوامل سازمانی موثر بر یادگیری سازمانی

Case Processing Summary				Reliability Statistics	
		فراوانی	درصد	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	۳۵	۱۰۰/۰	۹۷۲/۰	۴۱
	Excluded <sup>a</sup>	۰	۰		
	Total	۳۵	۱۰۰/۰		

یافته‌های تحقیق

فرضیه ۱: رهبری اندیشمند بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تاثیر دارد.

جدول ۵. آزمون  $r$  پیرسون برای تعیین همبستگی رهبری اندیشمند بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

	یادگیری سازمانی	رهبری اندیشمند
Pearson Correlation یادگیری سازمانی	۱/۰۰۰	۰/۷۷۴
Sig. (1-tailed).	۰/۷۷۴	۱/۰۰۰
N	۰	۰/۰۰۰
Pearson Correlation رهبری اندیشمند	۰/۰۰۰	۰
Sig. (1-tailed).	۳۳	۳۳
N	۳۳	۳۳

چنانچه در جدول ۵ ملاحظه می‌گردد در سطح معناداری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون  $F$  پیرسون  $0/000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معناداری  $0/05$  کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار پیرسون محاسبه شده که  $0/774$  می‌باشد و این مقدار از  $0/339$  مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان  $0/95$  با درجه آزادی  $32$  بزرگ‌تر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین رهبری اندیشمند و یادگیری سازمانی کارکنان در منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز وجود دارد.

جدول ۶. تحلیل واریانس فرضیه اول مربوط به مدل رگرسیونی متغیر رهبری اندیشمند بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه‌ی ۸ عملیات انتقال گاز

R		ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص تعدیل شده		خطای استاندارد		
0/774		0/600	0/587		8/165		
منع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری	
رگرسیون	1	3093/502	3093/502	46/405	0/99	0/000	
باقیمانده	32	2066/558	66/663		نتیجه آزمون:		
کل	33	5160/061			رد فرض $H_0$		

چنانچه در جدول ۶ ملاحظه می‌گردد که سطح معناداری آزمون مربوطه برابر  $0/000$  می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای  $0/01$  یا سطح اطمینان  $0/99$  معنادار می‌باشد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، برابر  $0/600$  می‌باشد می‌توان بیان نمود که  $60$  درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران، توسط تغییرات در رهبری اندیشمند تبیین می‌گردد.

بنابراین رابطه ریاضی بین رهبری اندیشمند و یادگیری سازمانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 21/888 + 1/095 X$$

**جدول ۷. ضرایب پارامتر فرضیه اول مربوط به متغیر رهبری اندیشمند بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	t محاسبه شده	$\beta$ شیب خط	عنوان متغیر
رد فرض $H_0$	۰/۰۰۰	۳/۹۴۵	۲۱/۸۸۸	عرض از مبدا
رد فرض $H_0$	۰/۰۰۰	۶/۸۱۲	۱/۰۹۵	رهبری اندیشمند

با استفاده از این رابطه می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در متغیر X (رهبری اندیشمند) باعث ۰/۹۳۷ واحد افزایش در متغیر یادگیری سازمانی مدیران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

**فرضیه ۲: مأموریت / استراتژی بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تاثیر دارد.**

**جدول ۸. آزمون r پیرسون برای تعیین همبستگی مأموریت / استراتژی بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

	یادگیری سازمانی	مأموریت / استراتژی
Pearson Correlation یادگیری سازمانی	۱/۰۰۰	۰/۶۳۴
Sig. (1-tailed).	۰/۶۳۴	۱/۰۰۰
N	۰	۰/۰۰۰
Pearson Correlation مأموریت / استراتژی	۰/۰۰۰	۰
Sig. (1-tailed).	۳۳	۳۳
N	۳۳	۳۳

چنانچه در جدول ۸ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون r پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به پیرسون محاسبه شده که ۰/۶۳۴ می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۰/۳۳۹ بزرگ‌تر است، لذا رابطه معنی‌داری بین مأموریت / استراتژی و یادگیری سازمانی مدیران در منطقه هشت عملیات انتقال گاز وجود دارد.



جدول ۹. تحلیل واریانس فرضیه دوم مربوط به مدل رگرسیونی متغیر مأموریت / استراتژی بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

R		ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص تعدیل شده		خطای استاندارد		
۰/۶۳۴		۰/۴۰۲	۰/۳۸۳		۹/۹۷۸		
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری	
رگرسیون	۱	۲۰۷۳/۸۱۸	۲۰۷۳/۸۱۸	۲۰/۸۳۱	۰/۹۹	۰/۰۰۰	
باقیمانده	۳۲	۳۰۸۶/۲۴۲	۹۹/۵۵۶		نتیجه آزمون: رد فرض $H_0$		
کل	۳۳	۵۱۶۰/۰۶۱					

چنانچه در جدول ۹ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار می‌باشد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، برابر ۰/۴۰۲ می‌باشد می‌توان بیان نمود که ۴۰/۲ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران، توسط تغییرات در مأموریت / استراتژی تبیین می‌گردد.

جدول ۱۰. ضرایب پارامتر فرضیه دوم مربوط به متغیر مأموریت / استراتژی بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز.

عنوان متغیر	$\beta$ شیب خط	t محاسبه شده	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۲۹/۵۰۸	۴/۴۹۲	۰/۰۰۰	رد فرض $H_0$
مأموریت / استراتژی	۲/۰۰۱	۴/۵۶۴	۰/۰۰۰	رد فرض $H_0$

بنابراین رابطه ریاضی بین مأموریت / استراتژی و یادگیری سازمانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 29/508 + 2/001 X$$

با استفاده از این رابطه می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در متغیر X (مأموریت / استراتژی) باعث ۲/۰۰۱ واحد افزایش در متغیر یادگیری سازمانی مدیران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

**فرضیه ۳:** تفویض اختیار به دیگران بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تاثیر دارد.

**جدول ۱۱. آزمون  $t$  پیرسون برای تعیین همبستگی تفویض اختیار به دیگران بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

	یادگیری سازمانی	تفویض اختیار به دیگران
Pearson Correlation یادگیری سازمانی	۱/۰۰۰	۰/۵۴۸
Sig. (1-tailed).	۰/۵۴۸	۱/۰۰۰
N	۰	۰/۰۰۰
Pearson Correlation تفویض اختیار به دیگران	۰/۰۰۰	۰
Sig. (1-tailed).	۳۳	۳۳
N	۳۳	۳۳

چنانچه در جدول ۱۱ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار پیرسون محاسبه شده که ۰/۵۴۸ می‌باشد و این مقدار از ۰/۳۳۹ مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۳۲ بزرگ‌تر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین تفویض اختیار به دیگران و یادگیری سازمانی مدیران در منطقه هشت عملیات انتقال گاز وجود دارد.

چنانچه در جدول ۱۲ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار می‌باشد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. با توجه به ضریب

**جدول ۱۲. تحلیل واریانس فرضیه سوم مربوط به مدل رگرسیونی متغیر تفویض اختیار به دیگران بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

R		ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص تعدیل شده		خطای استاندارد	
۰/۵۴۸		۰/۳۰۰	۰/۲۷۸		۱۰/۷۹۱	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱	۱۵۵۰/۰۶۳	۱۵۵۰/۰۶۳	۱۳/۳۱۱	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۲	۳۶۰۹/۹۹۸	۱۱۶/۴۵۲		نتیجه آزمون: رد فرض $H_0$	
کل	۳۳	۵۱۶۰/۰۶۱				

تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، برابر ۰/۳۰۰ می‌باشد می‌توان بیان نمود که ۳۰ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران، توسط تغییرات در تفویض اختیار به دیگران تبیین می‌گردد.

**جدول ۱۳. ضرایب پارامتر فرضیه سوم مربوط به متغیر مأموریت / استراتژی بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

عنوان متغیر	$\beta$ شیب خط	t محاسبه شده.	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۲۰/۷۹۴	۱/۹۸۳	۰/۰۰۰	رد فرض $H_0$
تفویض اختیار به دیگران	۲/۴۰۷	۳/۶۴۸	۰/۰۰۰	رد فرض $H_0$

بنابراین رابطه ریاضی بین مأموریت / استراتژی و یادگیری سازمانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 20/794 + 2/407 X$$

با استفاده از این رابطه می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در متغیر X (تفویض اختیار به دیگران) باعث ۲/۴۰۷ واحد افزایش در متغیر یادگیری سازمانی مدیران

می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

فرضیه ۴: فرهنگ قوی بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تاثیر دارد.

جدول ۱۴. آزمون  $r$  پیرسون برای تعیین همبستگی فرهنگ قوی بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

	یادگیری سازمانی	فرهنگ قوی
Pearson Correlation یادگیری سازمانی	۱/۰۰۰	۰/۸۲۵
Sig. (1-tailed).	۰/۸۲۵	۱/۰۰۰
N	.	۰/۰۰۰
Pearson Correlation فرهنگ قوی	۰/۰۰۰	.
Sig. (1-tailed).	۳۳	۳۳
N	۳۳	۳۳

چنانچه در جدول ۱۴ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار پیرسون محاسبه شده که ۰/۸۲۵ می‌باشد و این مقدار از ۰/۳۳۹ مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۳۲ بزرگ‌تر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین فرهنگ قوی و یادگیری سازمانی وجود دارد.

چنانچه در جدول ۱۵ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار می‌باشد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، برابر ۰/۶۸۰ می‌باشد می‌توان بیان نمود که ۶۸ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران، توسط تغییرات در فرهنگ قوی تبیین می‌گردد.

**جدول ۱۵. تحلیل واریانس فرضیه چهارم مربوط به مدل رگرسیونی متغیر فرهنگ قوی بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

R		ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص تعدیل شده		خطای استاندارد	
۰/۸۲۵		۰/۶۸۰	۰/۶۷۰		۷/۲۹۴	
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱	۳۵۱۰/۹۲۱	۳۵۱۰/۹۲۱	۶۵/۹۹۷	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۳۲	۱۶۴۹/۱۴۰	۵۳/۱۹۸		نتیجه آزمون: رد فرض $H_0$	
کل	۳۳	۵۱۶۰/۰۶۱				

**جدول ۱۶. ضرایب پارامتر فرضیه چهارم مربوط به متغیر فرهنگ قوی بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

عنوان متغیر	$\beta$ شیب خط	t محاسبه شده	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
عرض از مبدا	۲۷/۱۸۰	۶/۱۲۴	۰/۰۰۰	رد فرض $H_0$
فرهنگ قوی	۱/۷۶۰	۸/۷۹۸	۰/۰۰۰	رد فرض $H_0$

بنابراین رابطه ریاضی بین فرهنگ قوی و یادگیری سازمانی به صورت زیر خواهد

بود:

$$Y = 27/180 + 1/760 \cdot X$$

با استفاده از این رابطه می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در متغیر X (فرهنگ قوی) باعث ۱/۷۶۰ واحد افزایش در متغیر یادگیری سازمانی مدیران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

**فرضیه ۵:** مشارکت کامل در اطلاعات بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تاثیر دارد.

جدول ۱۷. آزمون  $t$  پیرسون برای تعیین همبستگی مشارکت کامل در اطلاعات بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

	یادگیری سازمانی	مشارکت کامل در اطلاعات
Pearson Correlation	۱/۰۰۰	۰/۴۹۲
Sig. (1-tailed).	۰/۴۹۲	۱/۰۰۰
N	۰	۰/۰۰۰
Pearson Correlation	۰/۰۰۰	۰
Sig. (1-tailed).	۳۳	۳۳
N	۳۳	۳۳

چنانچه در جدول شماره ۱۷ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون پیرسون  $0/000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری  $0/05$  کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار پیرسون محاسبه شده که  $0/492$  می‌باشد و این مقدار از  $0/339$  مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان  $0/95$  و درجه آزادی  $32$  بزرگ‌تر می‌باشد، رابطه معنی‌داری بین مشارکت کامل در اطلاعات و یادگیری سازمانی وجود دارد.

جدول ۱۸. تحلیل واریانس فرضیه پنجم مربوط به مدل رگرسیونی متغیر مشارکت کامل در اطلاعات بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

R		ضریب تشخیص ( $R^2$ )	ضریب تشخیص تعدیل شده		خطای استاندارد		
۰/۸۲۵		۰/۶۸۰	۰/۶۷۰		۷/۲۹۴		
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری	
رگرسیون	۱	۱۲۴۷/۷۷۸	۱۲۴۷/۷۷۸	۹/۸۸۷	۰/۹۹	۰/۰۰۰	
باقیمانده	۳۲	۳۹۱۲/۲۸۲	۱۲۶/۲۰۳		نتیجه آزمون: رد فرض $H_0$		
کل	۳۳	۵۱۶۰/۰۶۱					

چنانچه در جدول ۱۸ ملاحظه می‌گردد که سطح معنی‌داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد، می‌توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار می‌باشد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. با توجه به ضریب تشخیص  $R^2$  که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر  $X$  به تغییرات کل، برابر ۰/۶۸۰ می‌باشد می‌توان بیان نمود که ۶۸ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران، توسط تغییرات در مشارکت کامل در اطلاعات تبیین می‌گردد.

### جدول ۱۹. ضرایب پارامتر فرضیه پنجم مربوط به متغیر مشارکت کامل در اطلاعات بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	t محاسبه شده	$\beta$ شیب خط	عنوان متغیر
رد فرض $H_0$	۰/۰۰۰	۳/۶۸۳	۳۱/۸۹۵	عرض از مبدا
رد فرض $H_0$	۰/۰۰۰	۳/۱۴۴	۱/۶۶۸	مشارکت کامل در اطلاعات

بنابراین رابطه ریاضی بین مشارکت کامل در اطلاعات و یادگیری سازمانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 31/895 + 1/668 X$$

با استفاده از این رابطه می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در متغیر  $X$  (مشارکت کامل در اطلاعات) باعث ۱/۶۶۸ واحد افزایش در متغیر یادگیری سازمانی مدیران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

**فرضیه ۶:** ساختارهای افقی بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تأثیر دارد. چنانچه در جدول ۲۰ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری یک دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون  $T$  پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار پیرسون محاسبه شده که ۰/۷۸۷ می‌باشد و این مقدار از ۰/۳۳۹ مقدار بحرانی پیرسون در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۳۲ بزرگ‌تر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین ساختارهای افقی و یادگیری سازمانی وجود دارد.

جدول ۲۰. آزمون r پیرسون برای تعیین همبستگی ساختارهای افقی بر یادگیری سازمانی مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

	یادگیری سازمانی	ساختارهای افقی
Pearson Correlation یادگیری سازمانی	۱/۰۰۰	۰/۷۸۷
Sig. (1-tailed).	۰/۷۸۷	۱/۰۰۰
N	۰	۰/۰۰۰
Pearson Correlation ساختارهای افقی	۰/۰۰۰	۰
Sig. (1-tailed)	۳۳	۳۳
N	۳۳	۳۳

جدول ۲۱. تحلیل واریانس فرضیه ششم مربوط به مدل رگرسیونی متغیر ساختارهای افقی بر یادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز

R		ضریب تشخیص (R <sup>2</sup> )	ضریب تشخیص تعدیل شده		خطای استاندارد		
۰/۷۸۷		۰/۶۱۹	۰/۶۰۶		۷/۹۶۷		
منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح اطمینان	سطح معنی داری	
رگرسیون	۱	۳۱۹۲/۴۱۲	۳۱۹۲/۴۱۲	۵۰/۲۹۶	۰/۹۹	۰/۰۰۰	
باقیمانده	۳۲	۱۹۶۷/۶۴۹	۶۳/۴۷۳		نتیجه آزمون: رد فرض H <sub>0</sub>		
کل	۳۳	۵۱۶۰/۰۶۱					

چنانچه در جدول شماره ۲۱ ملاحظه می گردد که سطح معنی داری آزمون مربوطه برابر ۰/۰۰۰ می باشد، می توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی دار می باشد. پس فرض H<sub>1</sub> تأیید و فرض H<sub>0</sub> رد می گردد. با توجه به ضریب تشخیص R<sup>2</sup> که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر X به تغییرات کل، برابر ۰/۶۱۹ می باشد می توان بیان نمود که ۶۱/۹ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران، توسط تغییرات در ساختارهای افقی تبیین می گردد.



**جدول ۲۲. ضرایب پارامتر فرضیه ششم مربوط به متغیر ساختارهای افقی بریادگیری سازمانی مدیران در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز**

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	t محاسبه شده	$\beta$ شیب خط	عنوان متغیر
رد فرض $H_0$	۰/۰۰۰	۴/۵۴۳	۲۳/۳۴۱	عرض از مبدا
رد فرض $H_0$	۰/۰۰۰	۷/۰۹۲	۱/۴۹۲	ساختارهای افقی

بنابراین رابطه ریاضی بین مشارکت کامل در اطلاعات و یادگیری سازمانی به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = 23/341 + 1/492 X$$

با استفاده از این رابطه می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش در متغیر X (ساختارهای افقی) باعث ۱/۴۹۲ واحد افزایش در متغیر یادگیری سازمانی مدیران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان می‌دهد:

**فرضیه ۱:** با توجه به نتایج بدست آمده که مقدار  $R^2$  برابر ۰/۶۰۰ می‌باشد؛ لذا ۶۰ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران به وسیله رهبری اندیشمند تبیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $\beta$  محاسبه شده که برابر ۱/۰۹۵ بوده و سطح معنی‌داری آن از ۰/۰۵ که حداقل سطح معنی‌داری است، کوچکتر می‌باشد، لذا تغییرات متغیر مستقل این فرضیه (رهبری اندیشمند) به میزان ۱/۰۹۵ در تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) مؤثر است.

**فرضیه ۲:** با توجه به نتایج بدست آمده که مقدار  $R^2$  برابر ۰/۴۰۲ می‌باشد؛ لذا ۴۰/۲ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران به وسیله مأموریت / استراتژی تبیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $\beta$  محاسبه شده که برابر ۲/۰۰۱ بوده و سطح معنی‌داری آن از ۰/۰۵ که حداقل سطح معنی‌داری است، کوچکتر می‌باشد، لذا تغییرات متغیر مستقل این فرضیه (مأموریت / استراتژی) به میزان ۲/۰۰۱ در تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) مؤثر است.

**فرضیه ۳:** با توجه به نتایج بدست آمده که مقدار  $R^2$  برابر  $0/300$  می‌باشد؛ لذا  $30$  درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران به وسیله تفویض اختیار به دیگران تعیین می‌شود. همچنین با توجه به مقدار  $\beta$  محاسبه شده که برابر  $2/407$  بوده و سطح معنی‌داری آن از  $0/05$  که حداقل سطح معنی‌داری است، کوچکتر می‌باشد، لذا تغییرات متغیر مستقل این فرضیه (تفویض اختیار به دیگران) به میزان  $2/407$  در تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) موثر است.

**فرضیه ۴:** با توجه به نتایج بدست آمده که مقدار  $R^2$  برابر  $0/680$  می‌باشد؛ لذا  $68$  درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران به وسیله فرهنگ قوی تعیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $\beta$  محاسبه شده که برابر  $1/760$  بوده و سطح معنی‌داری آن از  $0/05$  که حداقل سطح معنی‌داری است، کوچکتر می‌باشد، لذا تغییرات متغیر مستقل این فرضیه (فرهنگ قوی) به میزان  $1/760$  در تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) موثر است.

**فرضیه ۵:** با توجه به نتایج بدست آمده که مقدار  $R^2$  برابر  $0/242$  می‌باشد؛ لذا  $24/2$  درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران به وسیله مشارکت کامل در اطلاعات تعیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $\beta$  محاسبه شده که برابر  $1/668$  بوده و سطح معنی‌داری آن از  $0/05$  که حداقل سطح معنی‌داری است، کوچکتر می‌باشد، لذا تغییرات متغیر مستقل این فرضیه (مشارکت کامل در اطلاعات) به میزان  $1/668$  در تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) موثر است.

**فرضیه ۶:** با توجه به نتایج بدست آمده که مقدار  $R^2$  برابر  $0/619$  می‌باشد؛ لذا  $61/9$  درصد از تغییرات یادگیری سازمانی مدیران به وسیله ساختارهای افقی تعیین می‌گردد. همچنین با توجه به مقدار  $\beta$  محاسبه شده که برابر  $1/492$  بوده و سطح معنی‌داری آن از  $0/05$  که حداقل سطح معنی‌داری است، کوچکتر می‌باشد، لذا تغییرات متغیر مستقل این فرضیه (ساختارهای افقی) به میزان  $1/492$  در تغییرات متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) موثر است.

هدف اصلی پژوهش حاضر، کسب اطلاعاتی درباره میزان تأثیر عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز بوده است. با نظر به یافته‌های

پژوهش، مدیران در این سازمانها به عنوان رهبران اجتماعی و مربیان تأثیرگذار، شناخته می‌شوند. کسانی که دارای طبع بلند، روحیه نقدپذیری دارند؛ و به کارکنان خود به عنوان موجوداتی اجتماعی (نه اقتصادی) و سرمایه‌های معنوی سازمان می‌نگرند.

به طور کلی مهم‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز جهت ایجاد یک سازمان یادگیرنده را می‌توان بدین گونه خلاصه کرد:

۱. فرهنگ سازمانی قوی، باز، مشارکتی و تفاهمی که مشوق یادگیری و نوآوری باشد.
۲. وجود رهبران، کارکنان دارای چشم‌انداز مشترک، انتقادپذیر، توانمند و پشتیبان یادگیری.
۳. ایجاد ساختار سازمانی پویا، ارگانیکی، مسطح با حداقل سلسله مراتب سازمانی.
۴. مدیریت که عمده‌ترین رکن سازمان است دارای تخصص علمی و تجربی کافی باشد.

۵. همچنین از روحیه لازم برای تشویق یادگیری کارکنان برخوردار بوده و آنها را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق کنند.

بنابراین منطقه ۸ عملیات انتقال گاز را نمی‌توان یک متغیر مستقل به دور از تأثیر سایر متغیرها به ویژه بافت فرهنگی - اجتماعی که در آن قرار گرفته است مطالعه کنیم، از این رو کمبودها و نارسایی‌هایی که منطقه ۸ عملیات انتقال گاز به عنوان یک سازمان یادگیرنده دارد مسأله خیلی حاد و منحصر به فردی نیست.

با ملاحظات یاد شده نتیجه‌گیری که از این پژوهش می‌توان کرد این است که هر چند میزان تأثیرگذاری عوامل سازمانی بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز به یک میزان نمی‌باشد، و یادگیرنده بودن از لحاظ سازمانی برای منطقه ۸ عملیات انتقال گاز چالش برانگیز نیست.

اما نکته مهم تر از این نتیجه‌گیری این است که مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز به وضعیت فعلی قانع نبوده و خواهان حرکت به سمت وضعیت بهتر هستند.

پدلر و همکاران (۱۹۸۶) نیز معتقدند تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، فراتر از به کار بردن صرفاً یک روش است مهم این است که مدیرانی که تمایل دارند چنین

سازمانی را توسعه دهند، خود بدانند که باید به چنین امری ایمان و اعتقاد داشته باشند، تعهدات و باورها زمانی به واقعیت می‌پیوندند که به وسیله مدیران، رهبران و دیگر افراد صاحب قدرت به اعمال و رویکردها تبدیل شوند. مدیران باید بپذیرند که تمامی کارکنان عضو سازمانند و حق و حقوقی دارند که باید در مسیر توسعه و بهبود به کار گرفته شوند.

## پیشهادات

### ۱. رهبری اندیشمند

از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، رهبری مؤثر می‌باشد لذا برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز پیشنهاد می‌گردد رهبری در منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، رهبری مبتنی بر خلق تصویری جدید از وضع مطلوب و آرمانی آینده و به عبارتی رهبری با بینش باشد. بدین منظور با توجه به نظرات دیگران و نظرات خود را تنها بخشی از تصویر بزرگ‌تر دانستن و یکپارچه سازی نگرش‌ها، مقاصد و چشم‌اندازها، پرورش قدرت یادگیری در افراد، تسهیل تحول در سازمان، تأکید بر یادگیری و تجربه اندوزی، توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری و مخاطره‌پذیری، تعهد قوی به اهداف سازمان، داشتن تفکر سیستمی، پذیرش خطاها، انتقادپذیری و در جستجوی بازخورد بودن می‌توانند در جهت افزایش یادگیری سازمانی عمل نمایند.

۱. همچنین مدیریت منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، می‌تواند اهداف و چشم‌اندازهای منطقه ۸ عملیات انتقال گاز و بینش خود را طی جلسات مختلفی برای مدیران تبیین کند. یکی از روش‌های مناسب جهت کسب بینش، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی است.

۲. در تدوین چشم‌انداز، مصالح آموزشی و فنی، تابع مصالح سیاسی و اداری نشود.

۳. به منظور افزایش اشتیاق مدیران در ارائه پیشنهادات اصلاحی جهت تدوین

چشم‌انداز آتی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، سیستم مدیریت مشارکتی ایجاد شود.

## ۲. مأموریت / استراتژی

از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد مأموریت / استراتژی بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز تاثیر دارد، لذا برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز پیشنهاد می‌گردد که مأموریت / استراتژی سازمان از سوی دانشگران و تیم‌ها نشأت بگیرد؛ و چشم‌انداز و مأموریت سازمان واضح باشد؛ و با جلب حمایت کارکنان سازمان و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در آنان، یادگیری سازمانی را افزایش دهد.

۱. همچنین مدیریت عالی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز باید یک نوع استراتژی در سازمان طراحی و اجرا کند که بیانگر تعهدشان نسبت به تغییر، نوآوری و بهبود پیوسته باشد. این استراتژی باید مشوق تحول و یادگیری باشد.

## ۳. تفویض اختیار به دیگران

از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، تفویض اختیار به دیگران مؤثر می‌باشد، لذا برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، افراد باید بر شغل خود تسلط داشته و مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز با بهبود مستمر فرایندهای کاری، مخاطره‌پذیری، به روز رساندن مهارتها، کشف و به کارگیری قابلیت‌ها می‌تواند در جهت افزایش یادگیری سازمانی عمل کنند.

## ۴. فرهنگ قوی

از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، فرهنگ سازمانی و قوی تاثیر دارد، لذا برای افزایش تاثیرگذاری این متغیر در یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز پیشنهاد می‌گردد فرهنگ سازمانی آن به یک فرهنگ یادگیرنده تغییر یابد. که در این فرهنگ با ایجاد فضایی انعطاف‌پذیر از افراد یادگیرنده برای تغییر و نوآوری، اعتماد کارکنان به یکدیگر، ارزشمند بودن پرسشگری و زیر سوال بردن وضع موجود، ارزشمند بودن انسان در آن حمایت کند؛ و برای ایجاد این فرهنگ نقش رهبری و حمایت آن و پشتیبانی از تجربه‌اندوزی در تمام سطوح و به همه کارکنان به

یک چشم‌نگریستن و ایجاد تفکر سیستمی به این مقوله از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

۱. مدیران منطقه ۸ عملیات انتقال گاز باید در گزینش و استخدام کارکنان به تفاوت‌های شخصیتی افراد توجه کنند که کارمندان از گونه‌های شخصیتی مختلف انتخاب شوند. چرا که این کار تنوع دیدگاه‌ها و نظرات را منجر شده و زمینه خلاقیت را بهبود می‌بخشد.

### ۵. مشارکت کامل در اطلاعات

از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، مشارکت کامل در اطلاعات موثر است؛ لذا برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز پیشنهاد می‌گردد، رهبری منطقه از خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت کرده و با نهادینه کردن خلاقیت و نوآوری، آموزش مداوم، انتقال دانش به دیگران افراد را در جهت مشارکت کامل در اطلاعات آماده کرده و همچنین افراد با احساس ارزشمند بودن در سازمان در جهت افزایش یادگیری سازمانی اقدام نمایند.

۱. همچنین منطقه ۸ عملیات انتقال گاز می‌تواند از طریق تشکیل جلسات مشترک و با استفاده از فناوری نوین جهت آگاهی از نیازها و خواسته‌های محیطی انتقال اطلاعات و یافته‌های ایستگاهها به یکدیگررا تسهیل نماید.

۲. زمینه و بستری فراهم کند که مدیران و رؤسا با کتب و دانش روز رشته‌شان آشنا شوند.

۳. وظایف و فعالیت‌های کاری را به گونه‌ای سازماندهی کند که داشتن اطلاعات و یادگیری محور اصلی انجام فعالیت‌ها باشد.

۴. در تمامی رده‌ها و سطوح سازمان به منظور افزایش تعلق و تعهد کارکنان به اهداف و چشم‌اندازها اطلاعات را اشاعه و پخش کند.

### ۶. ساختارهای افقی

از آنجا که نتایج تحقیق نشان می‌دهد ساختارهای افقی بر یادگیری سازمانی منطقه ۸

عملیات انتقال گاز تأثیر دارد، لذا برای افزایش تأثیرگذاری این متغیر در یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز به صورت ساختارهای افقی تبدیل گردد که این ساختار به صورت ارگانیک در سراسر سازمان ایجاد شده باشد تا یادگیری سازمانی را در سازمان افزایش دهد. به طوری که شاهد تحقق، مبادله اطلاعات و دانش، تشویق کار تیمی و حل گروهی مساله، عدم تمرکز، به کارگیری روشهای جدید انجام کار، سیستم پاداش در راستای شناسایی مشوق ایده‌های خلاق و نوآور، ارتباطات موثر با سازمانهای دیگر، ارتباطات همه جانبه و موثر اجزای سازمان، مناسب بودن اجزای سازمان، باشیم. برای توفیق در این امر ایجاد سازمان یادگیرنده و تفکر سیستمی نقش به سزایی دارد.

## منابع و مآخذ

۱. بورنز، برنارد، (۱۳۸۶)، «یادگیری سازمانی پارادایم جدید در مدیریت»، فاطمه، طاهری، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۸ دی ماه.
۲. رهنورد، فرج‌الله، (۱۳۷۹)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صص ۲۸-۳۶.
۳. رسته مقدم، آرش، (۱۳۸۴)، «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده»، مجله دانش مدیریت، شماره ۶۹، صص ۷۳-۱۰۱.
۴. سبحانی‌نژاد، مهدی، شهبانی، بهنام، یوزباشی، علی‌رضا، (۱۳۸۵)، «سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)»، چاپ اول، تهران، نشر یسطرون.
۵. سرمد، زهره و بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (۱۳۷۹)، «روش‌های تحقیق در علوم رفتاری»، تهران، انتشارات آگاه.
۶. سنگه، پیتر، (۲۰۰۱)، «سازمان‌های یادگیرنده»، مرتضی، عمادزاده.
۷. قربانی‌زاده، فرج‌الله، (۱۳۸۷)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی برمدیریت دانش»، چاپ اول، تهران، نشر بازتاب.

<http://www.sop-ne.ang/nes/kr/pearmirgang.htm>

۸. مقدمی، مهدی، «بررسی کارکردهای یادگیری سازمانی در شرکت گاز استان چهارمحال بختیاری»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان.
۹. نجف بیگی، رضا، (۱۳۸۶)، «سازمان و مدیریت»، چاپ چهارم، تهران، انتشارات ترمه.
10. Arthur, K, Yeung et al, (1999) , "*organization learning capability*", new york, Oxford, university, press.
11. Bawany, S, (2003) , "*challenges of developing a learning organization*".  
[http:// www.bawany.com.sg](http://www.bawany.com.sg).
12. Chawla, Sarita & Revesch, john,(1995). "*learning organizations (Managing the Dream, by; cherles handy)*" ; Oregon productivity press.
13. Jacobus, A and A, lazenby, (2007) , "*Ethics, Identity and organizational learning challenges for south African managers – T world Academy of science Engineering and Technology*".
14. Ortenblad, Anders, (1998), "on differences between organizational learning and organization the learning organization", volume 8. Number3.
15. Smith, M.K, (2002), Chris Argyris; "Theories of action , Double – loop learning, and organizational learning, on line page".  
<http://www.infed.org/thinkers/argyfis>
16. Saban, K, Slanasa, J, and lookman, C and Peace, G, (2001) , "organizational learning a eritical component to new product development" journal of prodanct Innavation management, 18(1) , 54-55.