

تاریخ دریافت: ۹۴/۹/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۱

فصلنامه رسالت مدیریت دولتی

سال چهارم/ شماره یازدهم و دوازدهم/ پاییز و زمستان ۱۳۹۲

## تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران

داوود حسین پور<sup>۱</sup> - بهرام اصغری اقدم<sup>۲</sup> - علی محجوب<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه است. در این پژوهش فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی و خلاقیت به عنوان متغیرهای وابسته در نظر گرفته شدند. روش پژوهش توصیفی-همبستگی می‌باشد. تعداد جامعه آماری تحقیق که شامل دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه بود ۴۱۱ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۲۰۰ نفر و از طریق نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش برای آزمودن فرضیه‌ها از رگرسیون خطی ساده و ضریب همبستگی اسپیرمن و برای تعیین برازش متغیرها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در این پژوهش جهت دستیابی به اعتبار پرسشنامه‌ها از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. همچنین پایایی به دست آمده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱۲ می‌باشد که مورد تأیید قرار گرفت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه، تأثیر دارد.

**واژگان کلیدی:** خلاقیت، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی.

<sup>۱</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (مسئول مکاتبات)

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

## مقدمه

بی شک باید گفت که از اهداف اصلی و محور اساسی بحث‌های مدیریتی و تحقیقات آموزشی که می‌بایست به طور جدی مورد توجه واقع شود خلاقیت سازمانی است. در دنیای کنونی که تغییرات با سرعت بسیار زیاد افزایش پیدا کرده و رقابت در سازمان‌ها گسترش یافته است خلاقیت راه کلید بقا و پایداری سازمان‌ها در این عرصه پرتلاطم محسوب می‌شود (نصیری و دیگران، ۱۳۹۲). همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه هستند. افکار و نظرات جدید همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شوند و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشیم تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آن‌که بتوانیم در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات خود ادامه دهیم باید به نوآوری و خلاقیت روی آوریم و ضمن شناختن تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آن‌ها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک ببینیم و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آن‌ها اثر بگذاریم (الوانی، ۱۳۸۸: ۲۲۹). خلاقیت عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی، برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (رضاییان، ۱۳۸۷: ۱۰۳). در سطح سازمانی، می‌توان مفهوم خلاقیت را تولید ایده‌های نوین ارزشمند و مفید برای محصولات، خدمات، فرآیندها و روندها، از سوی افراد یا گروه‌ها تعریف کرد (مارتینز و تربلانچ، ۲۰۰۳). نوع فرهنگ بر میزان خلاقیت و نوآوری سازمانی و فردی تأثیر می‌گذارد، برای مثال فرهنگ سازمانی باز (دادن آزادی به زیردستان) موجب پیشرفت خلاقیت سازمانی می‌شود (برنر و گبرت، ۲۰۰۵). ثابت شده است، وقتی یک الگوی نظری خلاقیت برای مدیریت مفید خواهد بود که خلاقیت را از دیدگاه چند سطحی (فردی و سازمانی) مطالعه کند (برگینی، ۲۰۰۵).

گسترش و سرعت تغییرات در سراسر جهان باعث شده است که خلاقیت بیش از پیش اهمیت یابد، کشورها فقط با ابتکار و نوآوری می‌توانند خود را با شرایط جدید وفق داده و همگام با دگرگونی‌ها پیش روند. بدیهی است در دنیای پیچیده کنونی، سازمان‌هایی در رقابت با سایرین موفق‌تر هستند که بتوانند از فرصت‌های پیش رو به بهترین نحو استفاده کنند و این امر جز با افزایش خلاقیت و نوآوری امکان‌پذیر نیست (باقری و چوپانی، ۱۳۸۹).

یادگیری به معنای انباشتن، اندیشیدن و استفاده از مهارت‌ها و نگرش‌های پیچیده است، به گونه‌ای که فرد یا گروه بتواند سازگاری فعالی با محیط‌های در حال تغییر خود داشته باشد (ابراهیمی، ۱۳۹۰). یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند یادگیری جمعی اعضای سازمان (یوکل، ۲۰۰۹: ۴۹) یا به عبارت دیگر فرآیند یادگیری سازمانی عبارت است از اکتساب، تفسیر و کاربرد دانش جدید توسط اعضای سازمان (ساکا-هلموت، ۲۰۰۹). یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر جزء توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی مناسب برای تغییر در محیط خارجی شده است. آراگون بیان می‌دارد که تغییرات مختلف در محیط، نیاز به عکس‌العمل واقع‌بینانه دارد که تعامل سازمان را متعادل کند (مونتس و دیگران، ۲۰۰۴؛ هونگ و دیگران، ۲۰۱۰). یادگیری سازمانی از یک سو یکی از ابزارهای سازمان‌های یادگیرنده برای مقابله با چالش‌های روبه‌رو به منظور آمادگی برای تغییر و ایجاد توانایی پاسخگویی و تعریف مشکلات تجاری آینده و کسب مزیت رقابتی است (کولولانجا، ۲۰۱۰) و از سوی دیگر فرآیندی است که به رشد و توسعه دانش سازمانی (محمودی، ۱۳۹۰) و افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای پیش‌بینی نشده امروزی منجر شده (هی-چان، ۲۰۱۰) و زمانی اتفاق می‌افتد که به وسیله مدیریت ارشد سازمان ارزشمند تلقی شود.

مدیریت مورد بحث قرار گرفته و به یکی از رایج ترین مفاهیم مدیریتی تبدیل شده است، اما هنوز هم فرهنگ سازمانی یکی از تازه ترین و شاید جدال آمیزترین مباحث نظری سازمان باشد (رعنایی کردشولی و قرآنی، ۱۳۸۶).

با توجه به نظریات و تحقیقات انجام شده در مورد فرهنگ سازمانی و این نکته که معلمان و دبیران کار تعلیم و تربیت جوانان نسل آینده و زمینه ساز پرورش نیروی انسانی ماهر را بر عهده دارند محققان بر آن شدند که یکی از محیط‌هایی که در آن نیاز به نوآوری، خلاقیت و یادگیری بیشتر احساس می‌شود را مورد بررسی قرار دهند. بنابراین در این پژوهش برای اولین بار هر دو عنصر یادگیری و خلاقیت را همزمان مطالعه نمودیم که چگونه از فرهنگ سازمانی به عنوان سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک، متأثر می‌شوند. از دیگر نکات مهم قابل ذکر در خصوص این پژوهش در راستای پر نمودن خلاء موجود، باید اشاره نمود که نظر به اهمیت فوق‌العاده این نوع یادگیری در راستای بروز خلاقیت، کشف و پرورش استعداد در سیستم‌های آموزشی، که نهایتاً قادر است سنگ بنای تحول پیشرفت علمی کشور را مهیا سازد و همچنین با توجه به اهمیت فوق‌العاده مقطع دبیرستان به دلیل انتخاب رشته و محرز شدن جهت‌گیری علمی مادام‌العمر دانش‌آموزان، جامعه آماری پژوهش جمعیت دبیران دبیرستان را شامل شده است. از این رو هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد و سؤال اصلی در این پژوهش این می‌باشد که آیا فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد؟

#### یادگیری سازمانی

در چند دهه گذشته مطالعه‌های بسیاری در ارتباط با یادگیری سازمانی صورت گرفته است. وجه مشترکی

در عصر حاضر که جهان رو به ترقی و پیشرفت ناگهانی است و کشور ما هم دوران حساسی را می‌گذراند نقش سازمان‌های اداری، صنعتی و مخصوصاً آموزشی در چرخه اقتصاد و توسعه و پیشرفت اهداف عالی مملکت انکار ناپذیر است، اما آیا تمام آن‌ها در حصول، به اهداف تعیین شده موفق بوده‌اند که حقیقتاً جای تعمق و تأمل دارد. با نگاهی عمیق به سازمان‌های موفق، می‌توان عوامل کلیدی و مشترک بین آن‌ها که بسترساز و احتمالاً عامل اساسی موفقیت آن‌ها بوده است را کشف کرد. یکی از این عوامل اساسی و کلیدی، فرهنگ سازمانی است. باید در نظر داشت فرهنگ سازمانی یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود. ویژگی و مبانی فرهنگی باید باور شوند و به باور افراد برسند تا در زندگی فردی و در سطح جامعه و سازمان نمود داشته باشند (ویلنیوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). فرهنگ سازمانی ادارات مشترک اعضای سازمان را نشان می‌دهد. این موضوع وقتی روشن می‌شود که ما فرهنگ را به عنوان سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک تعریف نماییم. بایستی انتظار داشت که افراد با پیشینه‌های مختلف یا داشتن رتبه‌های مختلف در سازمان تمایل داشته باشند که فرهنگ سازمان را در اصطلاحات مشابه توصیف کنند. پذیرش این که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی خاصی بوده، بدین معنا نیست که درون یک فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها نمی‌توانند وجود داشته باشند (رابینز، ۱۳۸۸: ۳۸۳). فرهنگ مجموعه ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط از شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آن وجوه مشترک دارند، می‌باشد (حاجیها و خراطزاده، ۱۳۹۳). به اعتقاد دنیسون فرهنگ سازمانی، به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی مربوط می‌شود که مانند شالوده‌ای محکم، به نظام مدیریتی سازمان خدمت می‌کند (دنیسون و نیل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۳۷-۳۰). هر چند امروزه مفهوم فرهنگ سازمانی در گستره وسیعی از مقاله‌ها و کتاب‌های موجود در زمینه سازمان و

### فرهنگ سازمانی

امروزه در مطالعات دانش فرهنگ نوین، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از موضوعات مهم حوزه رفتار سازمانی، به منظور ایجاد یک مزیت رقابتی مورد توجه محققان قرار گرفته است (ساجین و راوی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲). فرهنگ سازمانی سیستمی از نفوذ ارزش‌ها، اعتقادات و هنجارها در هر سازمان است (اسمایل و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۵). از سوی دیگر فرهنگ سازمانی محافظه‌کار مانع پیاده‌سازی مدل‌های جدید سازمانی می‌شود، بنابراین لازم است تا به منظور استقرار فرهنگ جدید نسبت به شناسایی فرهنگ جاری سازمان اقدام شود (جانسون و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۱۴).

دنسون، استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان و همکارانش (۲۰۰۰) در مدل خود فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی می‌داند که هر یک از آن‌ها، دربرگیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی به دو نیم تقسیم شده است تا بیان کننده ابعاد تمرکز داخلی/خارجی و ثابت/منعطف باشد (مارتانز و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۲). رویکرد این مدل تأکید بر جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، به همین دلیل بر چهار ویژگی اصلی درگیر شدن در کار، سازگاری<sup>۲۱</sup>، انعطاف‌پذیری<sup>۲۲</sup> و رسالت<sup>۲۳</sup> تأکید شده است. هر یک از این ابعاد دربرگیرنده سه شاخص است که موجبات اندازه‌گیری این چهار ویژگی را فراهم می‌کند (جانوویچ و همکاران<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۶؛ پیرایه و همکاران<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۱).

- درگیر شدن در کار: این ویژگی با سه شاخص توانمندسازی، تیم‌سازی و توسعه قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود (دنسون و همکاران<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۴).

- سازگاری: این ویژگی با سه شاخص ارزش‌های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه‌گیری می‌شود (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶).

که در بیشتر این تعاریف به چشم می‌خورد مفهوم سازگاری است (حضرتی ویری و دیگران، ۱۳۹۲). یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای سازمان برای حل مسائل سازمان از یادگیری استفاده می‌کنند و هر سازمان بر اساس ویژگی‌های خود و افرادش روش‌هایی برای یادگیری دارد (فانگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). یادگیری مستمر ویژگی کلیدی سازمان‌های پاسخگو به عنوان عنصری رقابتی، استراتژیک و پویاست. علاوه بر این یادگیری سازمانی مفهومی است که به فرآیند یادگیری در سازمان‌ها اشاره دارد. بارها به اشتباه، محققان آن را با سازمان یادگیرنده مترادف دانسته‌اند (جنسن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵). یادگیری سازمانی (OL) و سازمان یادگیرنده (LO) یکی نیستند. یادگیری سازمانی یک فرآیند انعکاسی است که همه اعضای سازمان در همه سطوح آن ایفای نقش می‌کنند و شامل مجموعه اطلاعاتی است که از محیط‌های داخل و خارج سازمان کسب می‌شود. سازمان یادگیرنده گروهی از افراد می‌باشد که برای افزایش توانایی‌های خود به طور دسته جمعی با هم کار می‌کنند تا به نتیجه‌ای که در ذهن دارند برسند (برومند، ۱۳۸۹: ۱۴۸).

### خلاقیت

خلاقیت توانایی فرد برای ایجاد ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا اشیای جدید و بدیع و بازسازی مجدد در علوم و سایر زمینه‌هاست که از سوی متخصصان، اصیل و از نظر هر علمی، زیباشناسانه، فناورانه، اجتماعی و با ارزش تلقی می‌شود (نصرت پناه و دیگران، ۱۳۹۳). شریعتمداری و توانگر (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر خلاقیت را به دو گروه تقسیم می‌کنند. یکی در سطح فردی، که در آن خصوصیات فردی را که منجر به افزایش یا کاهش خلاقیت می‌شود و دیگری سطح سازمانی، که عوامل سازمانی مؤثر بر خلاقیت را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

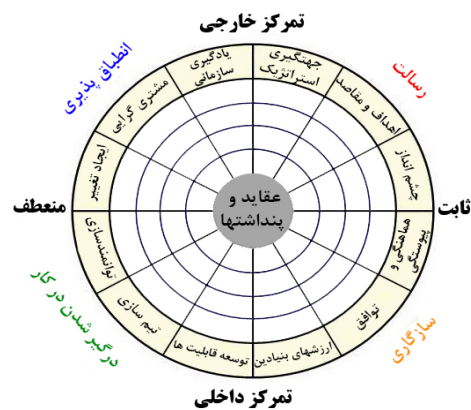
به برخی از تحقیقات انجام شده مرتبط اشاره شده است:

منصوری و رحیمی (۱۳۹۱) در پژوهش خود در بین کارکنان شرکت توزیع نیروی برق هرمزگان، نتیجه گرفتند که بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. دستاوردهای تحقیقی دیگر بر روی کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران توسط دباغی و غلام‌نژاد (۱۳۹۱)، نشان داد فرهنگ سازمانی بر خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران تأثیر به‌سزایی دارد. بر مبنای یافته‌های پژوهشی دیگر بر روی کارکنان شرکت سهامی برق منطقه‌ای گیلان، اسدی‌نژاد (۱۳۹۰) بیان می‌کند که فرهنگ یادگیری سازمانی بر خلاقیت کارکنان تأثیر دارد. موغلی و مالکی (۱۳۸۸) در تحقیق خود در سازمان‌های اداری سیستان و بلوچستان بر وجود رابطه میان فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی صحنه گذاشتند. جاودانی (۱۳۸۹) در تحقیق بر روی اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، به این نتیجه دست یافت که میان فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. در ادامه، ژوزف و دای<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود بر روی کارکنان مدیریتی و غیر مدیریتی سازمان‌های اداری شهر آبیجان کشور ساحل عاج ادعا نموده‌اند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان و بهره‌وری کارکنان تأثیر معناداری دارد. نهایتاً، یافته‌های پژوهش شوهونگ<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۴) بر روی کارکنان شرکت‌های اداری بیمه عمر تایوان، بر این نکته تأکید می‌کند که میان فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و استراتژی (IT) روی مدیریت دانش و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ادبیات و پیشینه تحقیق، به نظر می‌رسد که فرهنگ سازمانی بر روی یادگیری و خلاقیت بصورت توأمان تأثیرگذار است. بنابراین؛ فرضیه اصلی

- انطباق‌پذیری: این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری‌گرایی و یادگیری سازمانی اندازه‌گیری می‌شود (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶).

- رسالت: این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت‌گیری راهبردی، اهداف و مقاصد و چشم‌انداز اندازه‌گیری می‌شود. شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است (جانوویچ و همکاران، ۲۰۰۶).



شکل ۱: مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

همان‌طور که در مدل دنیسون هم مشخص است این مدل دو محور عمودی و افقی دارد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی دربرگیرنده میزان و تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی دارد و محور افقی به میزان انعطاف‌پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف ختم می‌شود (مارتانز و همکاران، ۲۰۱۲).

درباره فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر روی متغیرهایی مثل سبک رهبری، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، تعهد سازمانی و جو سازمانی تحقیقات زیادی صورت گرفته است ولی بر اساس بررسی محققان، تاکنون در مورد فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر روی یادگیری سازمانی و خلاقیت به‌طور همزمان تحقیقات خاصی انجام نگرفته است. در ادامه

برای متغیر فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون، برای متغیر یادگیری سازمانی از مدل پیتر سنگه و برای متغیر خلاقیت از مدل تورنس استفاده گردیده است.

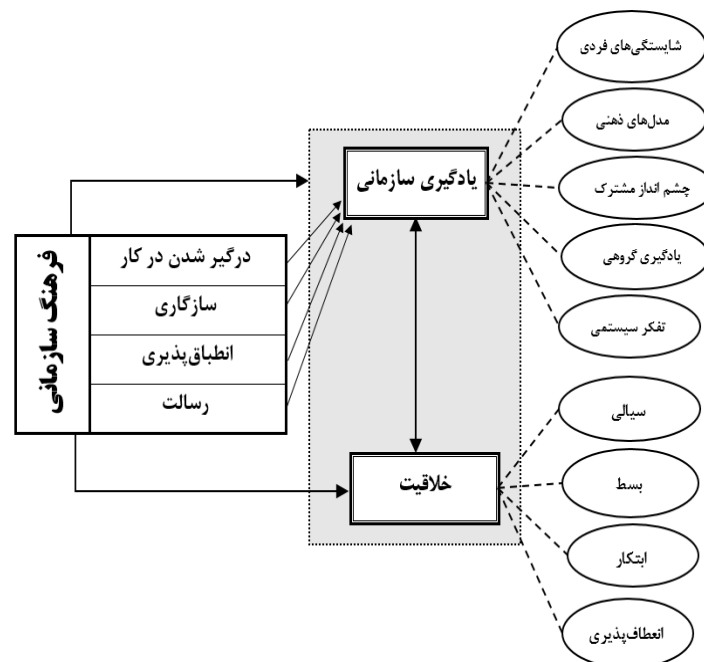
### روش پژوهش

از آنجا که در تحقیق حاضر سعی شده است که به بررسی و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص توجه و کمک شود، می‌توان آن را از لحاظ تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد همچنین روش تحقیق توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری در این تحقیق، شامل دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه می‌باشد و برای نمونه‌گیری از جامعه آماری مورد نظر، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است. در این پژوهش تعداد دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه ۴۱۱ نفر بودند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۱۹۸/۸ تعیین گردید و به منظور اطمینان بیشتر حجم نمونه ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد و پرسشنامه میان آنان توزیع گردید. در جدول شماره یک مشخصات جمعیت‌شناسی نمونه بیان شده است.

این تحقیق، این می‌باشد که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد. فرضیه‌های فرعی این تحقیق نیز با توجه به شاخص‌های متغیرها، در قالب شش فرضیه و به ترتیب زیر مورد بحث قرار گرفته است:

۱. درگیر شدن در کار بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۲. سازگاری بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۳. انطباق‌پذیری بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۴. رسالت بر یادگیری سازمانی دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۵. فرهنگ سازمانی بر خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر دارد.
۶. میان یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه رابطه معناداری وجود دارد.

در این تحقیق، فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی و خلاقیت به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

جدول ۱: مشخصات جمعیت‌شناسی نمونه

وضعیت استخدامی	رسمی	پیمانی	سایر (حق التدریس)
	۵۲٪	۳۱٪	۱۷٪
سطح تحصیلات	فوق لیسانس و بالاتر	لیسانس	کاردانی و دیپلم
	۵۱٪	۴۴٪	۵٪
سابقه کار	۱ تا ۷ سال	۷ تا ۱۴ سال	بالاتر از ۱۴ سال
	۴۹٪	۴۳٪	۸٪
جنسیت	مرد	زن	
	۶۷٪	۳۳٪	

بدین منظور یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گردید و سپس با استفاده از داده‌های به دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان پایایی محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای متغیرهای تحقیق و ابعاد آن به شرح جدول شماره ۲ می‌باشد.

در ادامه جهت اطمینان بیشتر سه پرسشنامه تلفیق گردید و دوباره آلفای کرونباخ آن سنجیده شد که پایایی آن‌ها ۰/۸۱۲ به دست آمد. با توجه به این که ضریب پایایی به دست آمده بالاتر از ۰/۷۰ است، پس با اطمینان می‌توان گفت که ابزار مورد استفاده در تحقیق حاضر از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از روش پرسشنامه‌ای و از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. برای سنجش فرهنگ سازمانی از پرسشنامه دنیسون که شامل ۶۰ گویه است استفاده گردیده است و برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه پیتز سنگه شامل ۲۴ گویه و برای خلاقیت از پرسشنامه تورنس که شامل ۶۰ گویه می‌باشد استفاده شده است.

در این پژوهش جهت دستیابی به اعتبار پرسشنامه‌ها از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده گردیده است. همچنین برای برآورد پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول ۲: میزان آلفای کرونباخ متغیرها و ابعاد تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ	ابعاد	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	۰/۸۳۴	درگیر شدن در کار	۰/۷۸۳
		سازگاری	۰/۷۲۳
		انطباق‌پذیری	۰/۸۰۲
		رسالت	۰/۸۲۵
یادگیری سازمانی	۰/۷۹۲	شایستگی‌های فردی	۰/۶۵۸
		مدل‌های ذهنی	۰/۷۵۲
		چشم‌انداز مشترک	۰/۷۴۱
		یادگیری گروهی	۰/۷۶۸
خلاقیت	۰/۷۷۲	تفکر سیستمی	۰/۶۳۳
		سیالی	۰/۷۷۵
		بسط	۰/۷۱۱
		ابتکار	۰/۶۸۶
		انعطاف‌پذیری	۰/۸۶۱

جدول ۳: نتایج تحلیلی آزمون واریانس و ضریب رگرسیون خطی برای متغیر فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر

یادگیری سازمانی و خلاقیت

ANOVA <sup>b</sup>					
سطح معناداری	F	مجذور میانگین	df	مجموع مربعات	مدل
۰/۰۰۰	۲۰۹/۳۳۲	۲۶۳۳۸	۱	۱۷/۶۸۲	رگرسیون
	۰/۱۸۳		۱۹۸	۱۲/۴۲۷	باقی مانده
			۱۹۹	۳۰/۱۰۹	کل

Coefficients <sup>a</sup>					
سطح معناداری	t	ضریب استاندارد		ضرایب غیر استاندارد	
		B	خطای استاندارد	B	مدل
۰/۰۰۲	۰/۰۶۷			۰/۲۸۷	ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۱۶/۵۲۳	۰/۷۶۹	۰/۰۴۹	۰/۷۶۳	فرهنگ سازمانی

یافته‌های تحقیق

به منظور آزمودن فرضیه‌ها و بررسی تأثیر و رابطه متغیرها بر روی یکدیگر، از روش رگرسیون خطی و ضریب همبستگی اسپیرمن و همچنین برای تعیین برازش داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

بررسی فرضیه اصلی تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره سه در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه اصلی با ضریب ۰/۷۶۹ مورد پذیرش و فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران شهرستان میانه تأثیر به سزایی دارد.

بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۴، در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی اول با ضریب

۰/۷۲۶ مورد پذیرش و درگیر شدن در کار بر یادگیری سازمانی دبیران تأثیر دارد. همچنین، نتایج حاکی از این هستند که در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی دوم با ضریب ۰/۶۲۴ مورد پذیرش قرار گرفته و بنابراین سازگاری بر یادگیری سازمانی دبیران تأثیر دارد. در ادامه، فرضیه فرعی سوم در سطح معناداری ۰/۰۵ با ضریب ۰/۷۱۲ مورد تأیید واقع شده و بنابراین؛ انطباق‌پذیری بر یادگیری سازمانی دبیران تأثیر دارد. نتایج تحلیل آماری از همین جدول حاکی از آن است که در سطح معناداری ۰/۰۵ فرضیه فرعی چهارم با ضریب ۰/۸۵۹ تأیید گشته و بنابراین؛ رسالت بر یادگیری سازمانی دبیران تأثیر دارد. فرضیه فرعی پنجم نیز در سطح معناداری ۰/۰۵ با ضریب ۰/۷۳۳ تأیید گردید و فرهنگ سازمانی بر خلاقیت دبیران تأثیر دارد.

جدول ۴: ضریب رگرسیون خطی، مقدار آماره t و سطح معناداری برای فرضیه‌های فرعی تحقیق

Coefficients <sup>a</sup>				
سطح معناداری	t	B	بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق	
۰/۰۰۰	۰/۰۷۱	۰/۷۲۶	تأثیر درگیر شدن در کار بر یادگیری سازمانی	
۰/۰۰۳	۰/۰۶۵	۰/۶۲۴	تأثیر سازگاری بر یادگیری سازمانی	
۰/۰۰۰	۰/۰۶۱	۰/۷۱۲	تأثیر انطباق‌پذیری یادگیری سازمانی	
۰/۰۰۱	۰/۰۵۹	۰/۸۵۹	تأثیر رسالت بر یادگیری سازمانی	
۰/۰۰۰	۰/۰۶۴	۰/۷۳۳	تأثیر فرهنگ سازمانی بر خلاقیت	



جدول ۵: ضریب همبستگی اسپیرمن برای متغیرهای یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران

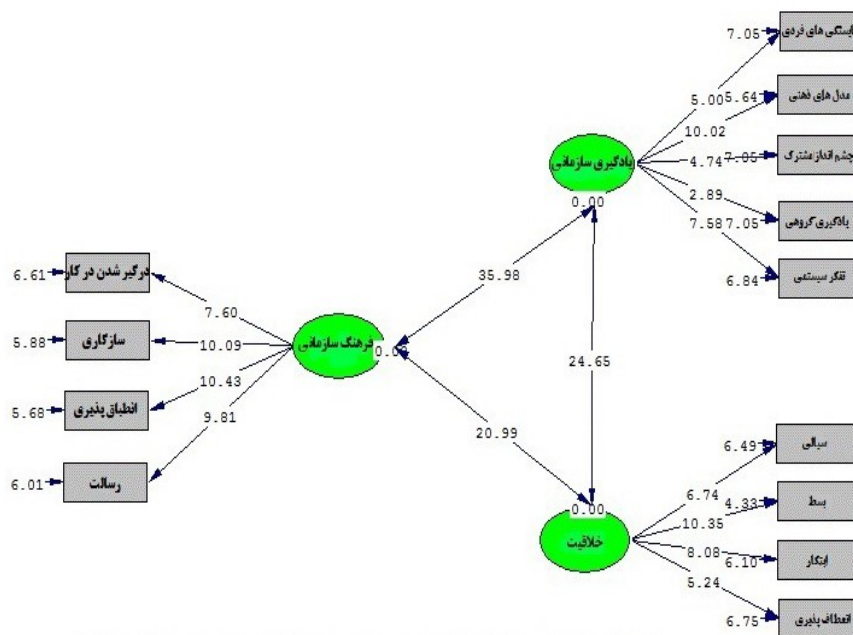
Correlation*			
یادگیری سازمانی	خلاقیت		
۰/۶۳۱	۱/۰۰۰	ضریب همبستگی	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۰	-	سطح معنی داری	
۲۰۰	۲۰۰	تعداد	
۱/۰۰۰	۰/۶۳۱	ضریب همبستگی	خلاقیت
-	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۲۰۰	۲۰۰	تعداد	

سطح خطای ۵٪ و سطح خطای ۱٪ از نظر آماری معنی دار می‌باشد. مقدار تی به دست آمده بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی برابر است با ۳۵/۹۸، بین فرهنگ سازمانی و خلاقیت برابر با ۲۰/۹۹ و بین یادگیری سازمانی و خلاقیت برابر ۲۴/۶۵ می‌باشد که مقدار تی به دست آمده از ۲/۰ بیشتر می‌باشد بنابراین مدل بر اساس شکل سه مورد تأیید قرار می‌گیرد ولی اگر مقدار تی به دست آمده کمتر از ۲/۰ باشد مدل مورد تأیید قرار نمی‌گیرد و سازه مورد نظر در سطح خطای ۵٪ و سطح خطای ۱٪ از نظر آماری معنی دار نمی‌باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۵ در سطح ۹۹ درصد ( $P < 0/01$ ) فرضیه فرعی ششم با ضریب ۰/۶۳۱ مورد تأیید قرار گرفته و نشان می‌دهد رابطه مستقیمی بین یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران وجود دارد. یعنی با افزایش یادگیری سازمانی، خلاقیت دبیران هم افزایش می‌یابد.

بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل نهایی مدل ساختاری، مدل زیر مد نظر قرار می‌گیرد (شکل شماره ۳)

به منظور تأیید مدل، از آزمون تی استفاده می‌گردد. به طور کلی، چنانچه مقدار تی بیش از ۲ یا  $|2/576|$  باشد، تأثیر سازه مورد نظر بر دیگری به ترتیب در

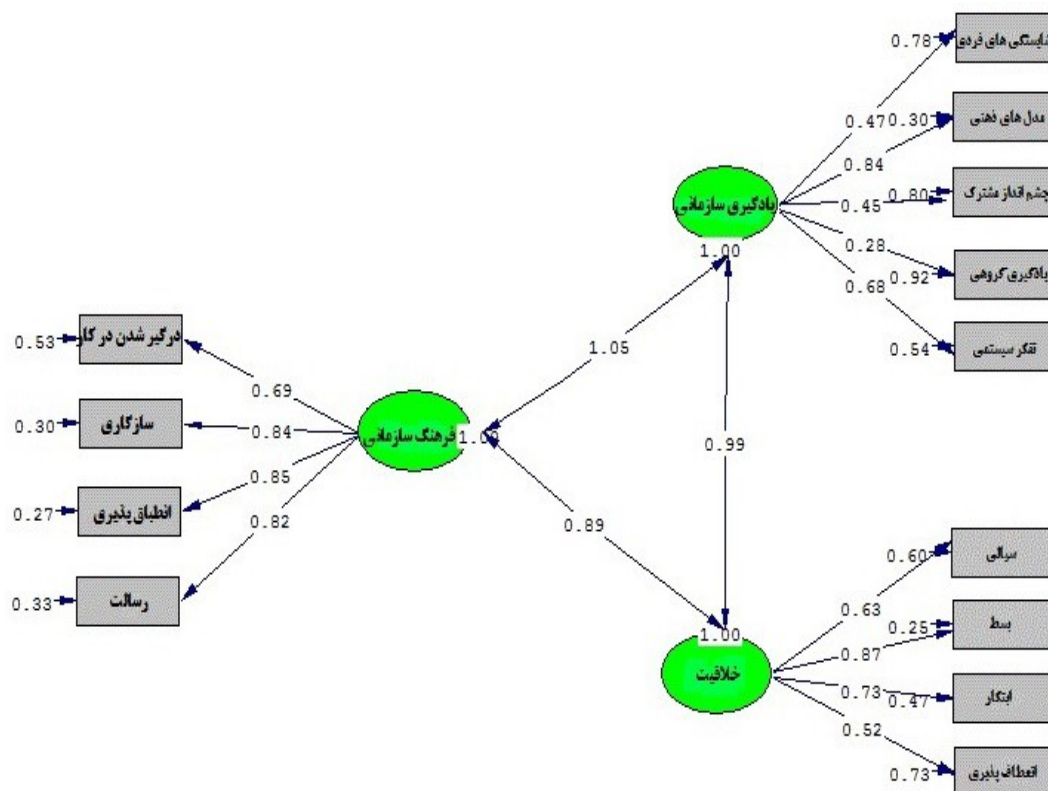


Chi-Square=131.19, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

شکل ۳: نمودار T-Value به دست آمده برای مدل ساختار کلی

جدول ۶: شاخص‌های برازش اندازه‌گیری مدل مربوط به تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران

شاخص برازش	معیار مقبولیت	آماره‌های ارائه شده
$\chi^2$ (Chi Square)	$\chi^2 \leq 3df$	$\chi^2=131/19, df=62$
$\chi^2/df$	$\chi^2/df \leq 3$	2/11
RMSEA	$RMSEA \leq 0/08$	۰/۰۶۶
GFI	$0/90 \leq GFI$	۰/۹۵
AGFI	$0/85 \leq AGFI$	0/92



Chi-Square=131.19, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

شکل ۴: نمودار مقادیر استاندارد به دست آمده برای مدل ساختار کلی

مقادیر استاندارد مدل، در مدل ساختاری روابط بین متغیرهای اصلی تحقیق را بر اساس ضرایب استاندارد نشان می‌دهد که در نمودار مد نظر قرار می‌گیرد.

جدول نتایج برازش (جدول ۶)، مدل ساختاری مربوط به تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران را نشان می‌دهد. بر طبق جدول مذکور و شاخص‌های برازش کلی مدل، برازش مدل مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۷: میزان مقادیر به دست آمده مدل کلی و مؤلفه‌ها

متغیرهای مورد بررسی	مؤلفه‌ها	مقدار تی	مقدار استاندارد مدل
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	۷/۶۰	۰/۶۹
	سازگاری	۱۰/۰۹	۰/۸۴
	انطباق‌پذیری	۱۰/۴۳	۰/۸۵
	رسالت	۹/۸۱	۰/۸۲
یادگیری سازمانی	شایستگی‌های فردی	۵/۰۰	۰/۴۷
	مدل‌های ذهنی	۱۰/۰۲	۰/۸۴
	چشم‌انداز مشترک	۴/۷۴	۰/۴۵
	یادگیری گروهی	۲/۸۹	۰/۲۸
	تفکر سیستمی	۷/۵۸	۰/۶۸
خلاقیت	سیالی	۶/۷۴	۰/۶۳
	بسط	۱۰/۳۵	۰/۸۷
	ابتکار	۸/۰۸	۰/۷۳
	انعطاف‌پذیری	۵/۲۴	۰/۵۲
فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی		۳۵/۹۸	۱/۰۵
فرهنگ سازمانی و خلاقیت		۲۰/۹۹	۰/۸۹
یادگیری سازمانی و خلاقیت		۲۴/۶۵	۰/۹۹

### بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر که جهان رو به ترقی و پیشرفت ناگهانی است و کشور ما هم دوران حساسی را می‌گذراند، نقش سازمان‌های اداری، صنعتی و مخصوصاً آموزشی در چرخه اقتصاد و توسعه و پیشرفت اهداف عالی مملکت انکار ناپذیر است، اما این سوال که "آیا تمام آن‌ها در حصول، به اهداف تعیین شده موفق بوده‌اند یا خیر"، جای تعمق و تأمل بسیار دارد. با نگاهی عمیق به سازمان‌های موفق، می‌توان عوامل کلیدی و مشترک بین آن‌ها که بسترساز و احتمالاً عامل اساسی موفقیت آن‌ها بوده است را کشف نمود. یکی از این عوامل اساسی و کلیدی، فرهنگ سازمانی است. باید در نظر داشت فرهنگ سازمانی یک هنر است و باید هنرمندانه به آن پرداخته شود. ویژگی و مبانی فرهنگی باید باور شوند و به باور افراد برسند تا در زندگی فردی و در سطح جامعه و سازمان نمود داشته باشند. با تأیید فرضیه اصلی پژوهش مشخص شد که

فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران دبیرستان‌های شهرستان میانه تأثیر مثبتی دارد. در سازمان‌هایی که در آن‌ها به خلاقیت و یادگیری کارکنان توجه می‌شود موجب افزایش عملکرد و بهره‌وری افراد سازمان خواهد شد. یافته‌های پژوهش با نتایج منصوری و رحیمی (۱۳۹۱)، دباغی و غلام‌نژاد (۱۳۹۱)، اسدی‌نژاد (۱۳۹۰)، موغلی و مالکی (۱۳۸۸)، ژوزف و دای (۲۰۰۹)، شوهونگ (۲۰۱۴) و جاودانی (۱۳۸۹) مطابقت دارد. برای بررسی فرضیه‌های فرعی تحقیق از ضریب رگرسیون خطی ساده و ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج به دست آمده از جدول شماره چهار و پنج حاکی از آن است که همه فرضیه‌های فرعی پژوهش مورد تأیید واقع شده و درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق‌پذیری و رسالت بر یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی بر خلاقیت دبیران تأثیر دارد و نهایتاً رابطه میان یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران تأیید گشت. نظر به نتایج حاصل

## منابع و مأخذ

ابراهیمی، احمد (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سرمایه فکری و توانمندسازی شناختی با یادگیری سازمانی در میان اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه. پایان-نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.

اسدی‌نژاد، مریم (۱۳۹۰). بررسی تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی بر خلاقیت کارکنان شرکت سهامی برق منطقه‌ای گیلان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، دانشگاه پیام نور استان تهران واحد تهران غرب.

الوانی، مهدی (۱۳۸۸). مدیریت عمومی، تهران، نی، چاپ سی و چهارم.

باقری، زهرا و چوپانی، حیدر (۱۳۸۹). موانع و چالش‌های خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن. سومین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، تریز (TRIZ) و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران ۶-۵، صص ۲۰-۱.

برومند، زهرا (۱۳۸۹). بهبود و بازسازی سازمان، تهران، جنگل، چاپ چهارم.

جاودانی، مریم (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش (KM) میان اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

حاجیها، زهره و خراطزاده، محدثه (۱۳۹۳). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و معیارهای خلق ارزش در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۴۳۸-۴۲۱.

حضرتی‌ویری، اصغر؛ عباس‌پور، عباس و اکبری محله‌کلانی، محمد (۱۳۹۲). تعهد سازمانی،

شده از پژوهش، پیشنهاد می‌گردد مدیران دبیرستان‌ها در راستای افزایش و بهبود یادگیری و خلاقیت دبیران، توجه ویژه‌ای به توانمندسازی و توسعه قابلیت‌های آنان نموده و در خصوص اقدام با اهمیت تیم‌سازی در این راستا، غفلت نورزند. همچنین، پیشنهاد می‌گردد مدیران برای بهبود خلاقیت و رشد یادگیری، به تدوین و شفاف‌سازی ارزش‌های بنیادین هماهنگ با فرهنگ سازمان یادگیرنده اقدام نموده و به جلب توافق کارکنان و ایجاد هماهنگی و انسجام میان آنان و ارزش‌ها، همت گمارند. در انتها در راستای بروز خلاقیت و بهبود یادگیری، ضروری است که مدیران دبیرستان‌ها جهت‌گیری و رویکردی راهبردی را در گرایش‌های خود لحاظ نمایند و اهداف، مقاصد و چشم‌انداز متناسب، شفاف، منعطف، قابل‌دستیابی و قابل‌سنجشی را در آن راستا تدوین نمایند.

نظر به محدودیت در روش‌شناسی این پژوهش و استفاده صرف از داده‌های کمی، پیشنهاد می‌گردد در آینده پژوهشی مشابه با استفاده از داده‌های کیفی نظیر مصاحبه صورت پذیرد و به عنوان مکمل نتایج حاصل از این تحقیق، به بهبود اعتبار یافته‌ها کمک نماید. همچنین، با توجه به اینکه تحقیق حاضر در شهرستان میانه صورت پذیرفته است، پیشنهاد می‌گردد برای غلبه بر محدودیت تعمیم‌پذیری آن، تحقیقاتی مشابه در سایر جوامع آماری صورت پذیرد، بلکه بتوان تا حد امکان بر محدودیت مذکور در تعمیم‌گیری‌ها و تعمیم قضاوت‌ها غلبه نمود. نهایتاً نظر به وجود مدل‌های گوناگون برای بررسی متغیرهای وابسته و متغیر مستقل پژوهش، پیشنهاد می‌گردد از سایر مدل‌های موجود نیز در پژوهش‌هایی مشابه استفاده گردد تا بتوان اعتبار یافته‌های حاصل از این پژوهش را به کمک آنان بهتر تعیین نمود.

نصرت‌پناه، سیاوش؛ کشوری، عبدالرحمن و پورالشریعه، علیرضا (۱۳۹۳). چالش‌های خلاقیت و نوآوری کارکنان مطالعه موردی: یک دانشگاه نظامی. فصلنامه راهبرد دفاعی، سال دوازدهم، شماره ۴۷، صص ۹۷-۱۲۴.

نصیری، فخرالسادات؛ احمدی، غلام‌علی و سلطان-آبادی، پروانه (۱۳۹۲). بررسی وضعیت هوش اجتماعی و رابطه آن با رفتار شهروندی و خلاقیت سازمانی در دانشگاه بوعلی سینا همدان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال هفتم، شماره ۴، صص ۱۱۰-۹۱.

- Boerner, S., & Gebert, D. (2005). "Organizational culture and creative processes comparing German theater companies and scientific institutes". *Nonprofit management and leadership*, 16(2), 209-220.
- Borghini, S. (2005). "Organizational creativity: breaking equilibrium and order to innovate". *Knowledge management*, 9(4), 19-33.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). "Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world?" *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D., Cho, H., & Young, j. (2000). *Diagnosing organizational culture: a model and method*. Working paper. International for management development.
- Denison, D. R., & Neal, W. S. (2000). *Denison organizational culture survey. Facilitator guide*. Published by Denison consulting, LLC.
- He-Chuan, S. (2010). "Conceptual clarifications for organizational learning, earning organization and a learning organization". *Human Resource Development International*, 6(2), 153-166.
- Hung Hung, R. Y., Yang, B., Lien, B. Y., McLean, G. N., & Kuo, Y. (2010). "Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance". *Journal of the World Business*, 45, 258-294.
- Ismail, S., Romle, R., & Azmar, N. A. (2015). "The impact organizational culture on job satisfaction in higher education institution". *International Journal of Administration and Governance*, 1(4), 14-19.

یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات. چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۳، صص ۱۷۳-۱۵۹.

دباغی، حمیده و غلام‌نژاد، خدیجه (۱۳۹۱). تبیین رابطه میان فرهنگ سازمانی با خلاقیت کارکنان صدای جمهوری اسلامی ایران. مجله جهانی رسانه، دوره ۷، شماره ۲، صص ۱-۲۱.

رابینز، استیفن (۱۳۸۸). *تئوری سازمان (ساختار و طرح سازمانی)*. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، صفار، چاپ بیست و ششم.

رضاییان، علی (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران، سمت، چاپ دوازدهم.

رعنائی کردشولی، حبیب ا.. و قرآنی، سید فرامرز (۱۳۸۶). کاربرد چارچوب ارزش‌های رقابتی در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۱۶-۸۹.

شریعتمداری، مهدی و توانگر، علی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و خلاقیت مدیران متوسطه سمنان. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد گرمسار، سال پنجم، شماره ۱، صص ۷۷-۹۳.

محمودی، مهرداد (۱۳۹۰). *یادگیری سازمانی انسان-محور*. پیام دریا، شماره ۲۰۵، صص ۴۷-۴۴.

منصوری، حسین و رحیمی، فریبا (۱۳۹۱). بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ارتقای خلاقیت کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان. هفدهمین کنفرانس سراسری شبکه‌های توزیع نیروی برق، انجمن مهندسين برق و الکترونیک ایران.

موغلی، علیرضا و مالکی طبس، فاطمه (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان‌های دولتی. پژوهش‌های مدیریت، سال دوم، شماره ۶، صص ۹۷-۱۲۳.

- Saka-Helmhout, A. (2009). Organizational learning as a situated routine based activity. *Journal of world Business*.
- Shu-Hung, H. (2014). "Effects of organizational culture, organizational learning and IT strategy on knowledge management and performance". *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 50-58.
- Wilenius, M. (2006). "Cultural competence in the business world: a finish perspective". *Journal of Business Strategy*, 27(4), 43-49.
- Yukl, G. (2009). *Leading organizational learning: Reflections on theory and Research*. The leadership Quarterly 20.
- Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). "Diagnosing organizational cultures: validating a model and method". *International Institute for Management Development*, 23.
- Jensen, P. E. (2005). "A contextual theory of learning and the learning organization". *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
- Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, E., & Carlström, E. (2014). "Culture as a predictor of resistance to change: A study of competing values in a psychiatric nursing context". *Health Policy*, 114(3), 156-162.
- Joseph, K. E., & Dai, CH. (2009). "The influence of organizational culture on organizational learning, worker involvement and worker productivity". *International Journal of Business and Management*, 4(9), 243-250.
- Kululanga, G. K., Edum-Fotwe, F. T., & McCaffer, R. (2010). "Measuring construction contractor's organizational learning". *Building Research and Information*, 29(1), 21-29.
- MartÁnez, D., Crego, A., Garcia-Dauder, S., & DomÁnguez-Bilbao, R. (2012). "Organizational culture as a source of change in trade unions". *Employee Relations*, 34(4), 394-410.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation". *European Journal of Management*, 6(1), 64-74.
- Montes, F. J., Moreno, A. R., & Morales, V. G. (2004). "Influence of sup poet Leadership and teamwork cohesion on Organizational learning, innovation and performance: an empirical examination". *Tecnovation*, 25, 1159-1172.
- Phang, CH. W., Kankanhalli, A., & Ang, C. (2008). "Investigating organizational learning in e-Government projects: A multi-theoretic approach". *Journal of strategic Information systems*, 17, 99-123.
- Pirayeh, N., Mahdavi, A. M., & Nematpour, A. M. (2011). "Study of organizational culture influence (Based on Denison's Model) on effectiveness of human resources in Karun oil & gas Production Company". *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1886-1895.
- Sachin, K. P., & Ravi, K. (2012). "Organizational culture a HR strategy for successful knowledge management". *Strategic HR Review*, 11, 322-328.

## یادداشت

- <sup>1</sup> Yukl
- <sup>2</sup> Saka-helmhout
- <sup>3</sup> Montes et al
- <sup>4</sup> Hung et al
- <sup>5</sup> Kululanga
- <sup>6</sup> He-Chuan
- <sup>7</sup> Martins & Terblanche
- <sup>8</sup> Boerner & Gebert
- <sup>9</sup> Borghini
- <sup>10</sup> Wilenius
- <sup>11</sup> Denison & Neal
- <sup>12</sup> Phang et al
- <sup>13</sup> Jensen
- <sup>14</sup> Sachin & Ravi
- <sup>15</sup> Ismail et al
- <sup>16</sup> Johansson et al
- <sup>17</sup> MartÁnez et al
- <sup>18</sup> Janovics et al
- <sup>19</sup> Pirayeh et al
- <sup>20</sup> Denison et al
- <sup>21</sup> Consistency
- <sup>22</sup> Adaptability
- <sup>23</sup> Mission
- <sup>24</sup> Joseph & Dai
- <sup>25</sup> Shu-Hung