

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در کسب و کارهای صنعت توریستی استان قم

محمد رضا فتحی^{*۱} محمد حسن ملکی^۲ سید احمد علوی^۳

- ۱- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم
- ۲- استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه قم، قم
- ۳- کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش مدیریت استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین

چکیده

هدف از انجام این تحقیق، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در کسب و کارهای صنعت توریستی استان قم می‌باشد. این تحقیق از نظر نوع روش، تحقیقی توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق در بردارنده شامل مراکز خدماتی، رفاهی و توریستی در استان قم می‌باشد. روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس می‌باشد که از طریق آن ابزار گردآوری داده‌ها یعنی پرسشنامه تحقیق به صورت تصادفی در میان مدیران کسب و کارهای توریستی توزیع شده است. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق نرم‌افزار SPSS مورد تحلیل قرار گرفتند. جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون t استفاده شد و برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده از روش TOPSIS بهره گرفته شده است. در این مطالعه تأثیر هر سه سطح فردی و گروهی و سازمانی به عنوان عوامل اثرگذار در ایجاد سازمان یادگیرنده در این کسب و کارها مورد تأیید قرار گرفت. همچنین متغیرهای یادگیری مداوم، تحقیق و گفتگو، یادگیری گروهی، سیستم ادغام شده و توانمندسازی نیز جز عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده شناسایی شد. در این میان تأثیر متغیرهای پیوند با سیستم و مدیریت راهبردی بر ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مورد تأیید قرار نگرفت.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، عوامل فردی، عوامل گروهی، عوامل سازمانی، صنعت توریستی استان قم

* نویسنده رابط: Reza.fathi@ut.ac.ir

۱- مقدمه

رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات زیاد و اساسی می‌باشد. دو روند این تغییرات را تشدید کرده‌اند: نخست، فرآیند تغییر است که بر اثر رقابت جهانی ایجاد شده و سازمان‌ها باید خود را به طور دائم با شرایط جدید و محیط اطراف خود وفق دهند، در غیر این صورت، شکست می‌خورند و از گردونه رقابت خارج می‌شوند. روند دوم، تغییر زیر بنایی است که در تکنولوژی‌های مورد استفاده سازمان شکل گرفته است. بروز تغییرات جهانی در ارزش‌های اجتماعی باعث شده‌اند که مدیران برای بهبود عملکرد خود و سازمانشان دست به فعالیت‌های جدیدی بزنند. آن‌ها مجبورند تا دید و نگرش خود را نسبت به اهداف سازمان و مشتریان و رقبا و سایر عناصری که سازمان به طور دائم با آن‌ها در تماس می‌باشد، مورد تجدید نظر قرار دهند. برای انجام این فرآیند، تجربیات جدیدی مورد نیاز مدیران است که سازمان‌های یادگیرنده، این تجربیات را در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند. در این نظم جهانی مسئولیت مدیران ایجاب می‌کند که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند. در حال حاضر، در بسیاری از صنایع، اعضا و کارکنان سازمان نسبت به کارکنان سازمان در حال طرح ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان خود را به صورت سازمان یادگیرنده درآورند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. زمانی می‌توان ادعا کرد سازمانی یادگیرنده است که آن سازمان بتواند از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبود بخشد. سازمان‌ها زمانی یادگیرنده‌اند که استنباطی از تاریخ و تجربیات خود داشته باشند و آن‌ها به صورت کاربردی راهنمای رفتارهای آتی‌شان قرار دهند. سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق می‌کنند و یا آن را به دست می‌آورند و از آن به طور کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان استفاده می‌کنند. امروزه در محیط‌های پویا تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند میزان یادگیری خود را نسبت به رقبا بالا ببرند و از این طریق بر رقبا خود پیشی گرفته و به مزیت رقابتی دست یابند. به همین منظور مدت‌ها است که محققین مباحث یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را مطرح کرده‌اند و بسیاری از سازمان‌ها اعم از تولیدی، خدماتی و آموزشی نیز تلاش بر پیاده سازی آن دارند. برخی از عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیرگذار هستند. از جمله عوامل سازمانی می‌توان به رهبری، مدیریت دانش، کار تیمی، قابلیت شخصی، فرهنگ یادگیری، تکنولوژی، مشخصات سازمانی، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی، ذهن باز و چابکی اشاره کرد و عامل برون سازمانی شامل ساختار بازار یا محیط است. اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمانها راستای نیل به عمر طولانی محسوب میشود زیرا موفقترین سازمانها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی‌توانند از تمامی قابلیت‌های خود استفاده کنند. از این رو در آینده نزدیک تنها سازمانهایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره برداری کنند. در سالیان اخیر بدلیل اهمیت گردشگری از آن بعنوان یک صنعت نامبرده می‌شود و این صنعت به اندازه‌ای درآمدزا و پرسود می‌باشد که بسیاری از کشورها به اندازه درآمد نفتی کشورمان ایران از این صنعت کم هزینه و پرسود درآمدزائی کرده‌اند. صنعت گردشگری و یا اصطلاحاً صنعت توریسم، سومین صنعت مولد شغل و سرمایه بعد از صنعت نفت و خودسازی می‌باشد. به همین دلیل در دهه‌های اخیر بسیاری از دولت‌ها، مسئولین اقتصادی و صاحب‌نظران با حساسیت بیشتری به گسترش این صنعت روی آورده‌اند و در تلاش هستند سهم بیشتری

از بازار جهانی این صنعت را برای جوامع خود به ارمغان ببرند. گردشگری در چند دهه اخیر به یکی از مهمترین بخش‌های فعالیت اقتصادی کشورها تبدیل شده است. بر اساس پیش‌بینی سازمان جهانی جهانگردی UNWTO تا سال ۲۰۲۰ درآمد حاصل از توریسم بین‌الملل به ۱/۶ میلیارد دلار برسد. این صنعت به‌عنوان یک سیستم جهانی بخش قابل توجهی از تولید ناخالص جهان را به خود اختصاص داده است. اهداف این تحقیق شامل موارد ذیل می‌باشد (۱) شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی و (۲) اولویت بندی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی.

۲- پیشینه تحقیق

نظری و لوپه پیهیه^۱ (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان ارزیابی ابعاد سازمان یادگیرنده و عوامل جمعیت شناختی در دانشکده‌های فنی و حرفه‌ای در ایران به بررسی سطح ابعاد سازمان یادگیرنده و تفاوت‌های جمعیت شناختی پرداختند. این تحقیق در چهار استان فارس، خوزستان، بوشهر و کهگیلویه و بویراحمد انجام گردید. تعداد ۲۹۵ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. روش تحلیل داده‌ها در این تحقیق روش آنوا بود. نتایج این تحقیق نشان داد که ادراک پاسخ دهندگان از سطح پایین، متوسط تا بالا اختلاف معنی داری بر اساس تحصیلات و سن وجود دارد (نظری و لوپه پیهیه، ۲۰۱۲). سانگ و همکاران^۲ (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان دیدگاه بین فرهنگی سازمان یادگیرنده: ارزیابی و اعتبار و روایی پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده در کره، پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده که توسط واتکینز و مارسیک^۳ (۱۹۹۶) ارائه گردید را به روز رسانی کردند. جامعه آماری این تحقیق سازمانهای بزرگ کره‌ای می‌باشد. نمونه آماری شامل سازمانهایی شامل بیمه، الکترونیک، ساختمان سازی، خدمات و نواحی صنعتی سنگین می‌باشد. داده‌های این تحقیق با روش تحلیل معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج این تحقیق نشان داد که این پرسشنامه دارای اعتبار و روایی مناسب در مورد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در زمینه فرهنگی کره می‌باشد. سطوح همبستگی در میان هفت بعد پیشنهاد شده سازه سازمان یادگیرنده مثبت و معنی دار می‌باشد (سانگ و همکاران، ۲۰۰۸). لئوفن و همکاران^۴ (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان ابعاد پرسشنامه سازمانهای یادگیرنده به ارزیابی ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده در یک مجموعه مراقبت بهداشتی با منابع کم در نیپال پرداختند. داده‌های این تحقیق از میان ۲۳۰ کارمند در کل بیمارستان جمع آوری گردید و داده‌های این تحقیق با ازمونهای ناپارامتریک مورد آزمون قرار گرفتند. پرستاران در بعد توانمند سازی به صورت معنی داری نسبت به پزشکان نمره پایین‌تری کسب کردند و در حالی که نتایج نشان داد که در بعد رهبری استراتژیک به صورت معنی داری پزشکان دارای نمره پایین‌تری نسبت به پرستاران دارند. نتایج این تحقیق بیان می‌کند که بیمارستان در صورتی که تمرکزگرایی و ساختار سلسله مراتبی را پیگیری نماید در نتیجه روند حرکت به سوی سازمان یادگیرنده به تعویق می‌افتد (لئوفن و همکاران، ۲۰۱۲). چراغی و کوچی (۱۳۹۴) در تحقیقی به شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق سازمان یادگیرنده در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران پرداختند. جامعه آماری این تحقیق شامل اساتید و محققان دانشگاه علوم انتظامی امین در سال ۱۳۹۴ و در طیف‌های

¹ Nazari & Lope Pihie

² Song et al

³ Watkins and Marsick

⁴ Leufvén et al

افسران ارشد و جزء می‌باشد که تعداد کل آنها برابر آمار نیروی انسانی ۲۰۰ نفر برآورد شد و براساس جدول کرجسی و مورگان و کوهن ۱۳۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در نتیجه پژوهش هر چهار فرضیه ذکر شده تأیید گردید. رقابلی قدیمی (۱۳۹۳) در تحقیقی به بررسی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در یک بانک تجاری پرداختند. در این تحقیق برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آمار دو طرفه استفاده شده است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که در جامعه مورد مطالعه سطح یادگیری فردی در وضعیت مطلوبی قرار دارد؛ اما سطوح یادگیری گروهی و سازمانی وضعیت مطلوبی ندارند. ضیایی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی به اولویت‌بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در اداره‌های کل ورزش و جوانان استانهای غرب ایران پرداختند. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان این اداره‌های کل بود. طبق یافته‌ها میان سطوح یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین ابعاد سازمان یادگیرنده نیز یادگیری مداوم، اولین و توانمندسازی آخرین اولویت را داشتند.

۳- مبانی نظری

۳-۱- یادگیری

یادگیری یک تغییر نسبتاً دائمی رفتار است که بر اثر تجربه، حاصل می‌شود. مدیران آگاه به اصول اولیه یادگیری در موقعیت مطلوبی برای کمک به دیگران در فراگیری رفتار لازم برای به دست آوردن حداکثر بازدهی، قرار دارند (شرمرهورن و همکاران، ۱۳۸۶). در تعریف یادگیری گفته‌اند: یادگیری، به فرآیند کسب دانش یا مهارت اطلاق می‌شود (استون، ۱۳۸۵). یادگیری به طور سنتی، به عنوان فرآیندی تعریف شده است که به وسیله آن، افراد دانش و بصیرت‌های نوینی را در نتیجه‌ی تغییر رفتار و اقدامات، کسب می‌کنند (مارکوارت^۱، ۱۳۸۵). یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید (سنگه^۲، ۱۳۸۶).

۳-۲- یادگیری سازمانی

مفهوم یادگیری سازمانی قبل از سازمان یادگیرنده و از سال ۱۹۶۳ ایجاد و پژوهش‌های صورت پذیرفته پیرامون آن زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. برخی از مهم‌ترین تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمانی به شرح جدول (۱) است.

جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی

صاحب نظر	تعاریف
منویل ^۳ (۲۰۰۱)	یادگیری سازمانی کلید انطباق و بقا در نابسامانی‌های وسیع بازار و محیط‌های رقابتی است.
جیلی و مایکونیچ ^۴ (۲۰۰۰)	فرآیند یادگیری سازمانی دارای مراحل بدین شرح است: آمادگی برای یادگیری، مبادله اطلاعات، کسب دانش، انتقال و یکپارچگی دانش، پاسخگویی و بازشناسی.

^۱ Marquardt

^۲ Senge

^۳ Manville

^۴ Gilley & Maycunich

توکر ^۱ (۲۰۰۱)	یادگیری سازمانی دربرگیرنده روش‌های است که شرکت‌ها دانش را ایجاد، تکمیل و سازمان می‌دهند و با رواج آن در فرهنگ و فعالیت‌های سازمانی، مهارت‌های کارکنان بهبود و کارایی سازمانی توسعه می‌یابد.
اسچمر ^۲ (۲۰۰۲)	به اهمیت مواردی همچون مشاهده، احساس، دانستن، شفاف سازی و اجرا در یادگیری سازمانی اشاره می‌کند.
ژنکس و الفمن ^۳ (۲۰۰۳)	فرآیندی است که به وسیله آن سازمان تجارب اعضایش را جذب و در راستای اصلاح فعالیت‌های سازمانی به کار می‌گیرد.
بنیت ^۴ (۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان جهت کسب یا خلق دانش ضروری به منظور بقاء و رقابت در محیط دارد.
آرمسترنگ و فولی ^۵ (۲۰۰۳)	فرآیندی مشتمل بر سازوکارهای چهارگانه ای است که شامل محیط یادگیری، تشخیص نیازهای توسعه ای و یادگیری، تحقق نیازهای توسعه ای و یادگیری و به کارگیری یادگیری در محیط کار می‌باشد.
بومن ^۶ (۲۰۰۵)	یادگیری سازمانی فرآیندی است که به وسیله آن درون دادها برای بهبود سازمان کسب، نگهداری و به کار گرفته می‌شود و به افزایش ظرفیت خود یادگیری مستمر و نوگرایی سازمان منتج می‌گردد.
لوپز، پیون، اردس ^۷ (۲۰۰۶)	ترویج فرآیند یادگیری سازمانی مستلزم وجود شرایطی بدین شرح است: ۱- وجود ایده‌های جدید ۲- تردید درباره دانش و اعمال فعلی سازمان ۳- توسعه و انتقال دانش در میان کارکنان سازمان

منبع: جانسون و همکاران^۸، ۲۰۱۱

۴- روش شناسی تحقیق

این پژوهش، توصیفی پیمایشی بوده که به دنبال عوامل مؤثر در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در کسب و کارهای صنعت توریستی استان قم می‌باشد. از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. وقتی پژوهشی به قصد کاربرد نتایج یافته‌هایش برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمان انجام می‌شود، چنین تحقیقی، پژوهش کاربردی نامیده می‌شود. جامعه مورد بررسی در این تحقیق شامل تمامی مراکز خدماتی، رفاهی و توریستی در استان قم می‌باشد. با توجه به اطلاعات بدست آمده حدود ۴۰۰ مرکز خدماتی، رفاهی و توریستی در استان قم وجود دارد، حجم نمونه مورد بررسی با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۱۹۷ می‌باشد که شیوه نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی و در دسترس خواهد بود که از طریق آن ابزار گردآوری داده‌ها یعنی پرسشنامه تحقیق به صورت تصادفی در میان مدیران این مراکز توزیع شده است. فرضیات تحقیق در ادامه به صورت ذیل ارائه می‌گردد:

¹ Tucker

² Scharmer

³ Jennex & Olfman

⁴ Bennet

⁵ Armstrong & Foley

⁶ Bauman

⁷ Lopez & Peon & Ordas

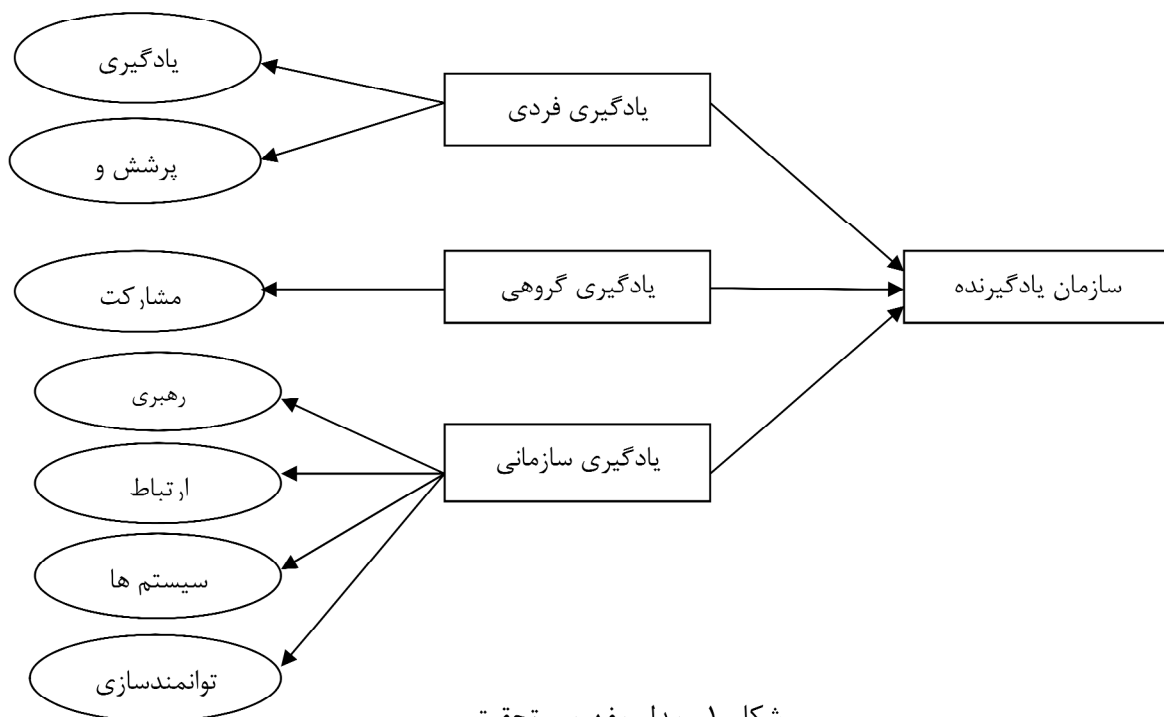
⁸ Jahnson et al

فرضیه‌های اصلی تحقیق:

- (۱) یادگیری فردی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
- (۲) یادگیری گروهی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
- (۳) یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.

۴-۱- مدل مفهومی تحقیق

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۴) پس از بررسی ادبیات موضوع سازمان یادگیرنده مدلی جامع براساس نظریه‌های تعدادی از دانشمندان ارائه دادند. به عقیده ایشان سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مداوم یاد می‌گیرد و خودش را تغییر می‌دهد. در چنین سازمانی یادگیری یک بخش راهبردی برای کسب و کار است و یادگیری مداوم در فرآیندها به کار گرفته می‌شود و افراد، گروه‌ها و سازمان در اطراف یک آرمان مشترک همسو می‌شوند. این مدل در سال‌های بعد توسط محققان مختلف بررسی و تأیید شد (کیم و همکاران، ۲۰۱۵). براساس مطالعات و نظرات مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) قابلیت‌های سازمان یادگیرنده شامل «ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم»، «بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان»، «تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی در سازمان»، «توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی»، «فراهم سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری»، «مرتبط ساختن سازمان با محیط خود» و «ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری در بین اعضای سازمان» هستند. این هفت بعد در سه سطح یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی تقسیم می‌شوند که در شکل (۱) آورده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده DLOQ^۱ که توسط مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) طراحی شد و شامل ۴۳ سؤال است. در پرسشنامه مزبور یادگیری مداوم شامل ۷ سؤال، تحقیق و جستجو شامل ۶ سؤال، یادگیری گروهی شامل ۶ سؤال، سیستم‌های ادغام شده شامل ۶ سؤال، توانمندسازی شامل ۶ سؤال، پیوند با سیستم شامل ۶ سؤال و رهبری راهبردی شامل ۶ سؤال می‌سند. در این پرسشنامه از طیف پنج‌گانه لیکرت کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) دسته‌بندی شده است.

۵- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت به تحلیل یافته‌های به‌دست آمده پرداخته می‌شود تا از نظر آماری نیز بتوان صحت و سقم فرضیه‌ها را مورد بررسی قرار داد.

۵-۱- آزمون نرمال بودن

در این تحقیق نرمال بودن داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در نرم افزار SPSS 22 (بسته آماری برای علوم اجتماعی)^۲ بررسی شد. فرضیات این آزمون به دو صورت زیر است، که بزرگتر و مساوی از ۰/۰۵ نشان دهنده نرمال بودن و کوچکتر از ۰/۰۵ نشان دهنده غیرنرمال بودن متغیر است (حبیب‌پور و صفری، ۱۳۸۸). مقادیر آزمون مذکور بر طبق جدول (۲)، نشان داده شده است.

جدول ۲- آزمون نرمال بودن سازه‌ها

سطح معنی داری	تعداد	سازه	
۰/۵۰۰	203	یادگیری مداوم	سطح فردی
۰/۶۱۰	203	تحقیق و گفتگو	
۰/۲۲۸	203	سطح فردی	
۰/۰۸۰	203	یادگیری گروهی	سطح گروهی
۰/۰۴۲	203	سیستم ادغام شده	سطح سازمانی
۰/۰۰۰	203	توانمندسازی	
۰/۰۸۰	203	پیوند با سیستم	
۰/۰۹۱	203	رهبری راهبردی	
۰/۲۱۳	203	سطح سازمانی	

همان‌طور که در جدول نشان داده شده است به غیر از متغیرهای "سیستم ادغام شده" و "توانمندسازی" سایر متغیرها نرمال هستند. متغیرهای اصلی که شامل سه سطح فردی، گروهی و سازمانی است نرمال هستند.

^۱ Dimensions of Learning Organization Questionnaire

^۲ Statistical Package for the Social Sciences

۵-۲- بررسی پایایی مدل اندازه‌گیری تحقیق

مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی در جدول (۳) نشان داده شده است. ضریب کرونباخ آلفا برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، قضاوتها و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست به کار می‌رود. این آزمون که حاصل آن یک ضریب به نام آلفای کرونباخ می‌باشد، برای آزمون قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه ای که به صورت طیف لیکرت طراحی شده و جوابهای آن چند گزینه‌ای می‌باشند، به کار می‌رود. شاخص آلفای کرونباخ فرض بر این دارد که متغیرهای مشاهده‌پذیر هر مدل اندازه‌گیری دارای وزن یکسانی هستند، برای پایایی مرکب نیز حداقل مقدار ۰/۷ قابل قبول است (محسنین و اسفیدانی، ۱۳۹۳).

جدول ۳- آلفای کرانباخ نهایی

Alpha > 0.7	سازه	
۰/۸۰۴	یادگیری مداوم	سطح فردی
۰/۷۳۲	تحقیق و گفتگو	
۰/۷۳۰	سطح فردی	
۰/۸۸۲	یادگیری گروهی	سطح گروهی
۰/۷۷۶	سیستم ادغام شده	سطح سازمانی
۰/۹۸۴	توانمندسازی	
۰/۷۸۴	پیوند با سیستم	
۰/۷۷۳	رهبری راهبردی	
۰/۸۱۲	سطح سازمانی	

۵-۳- آزمون میانگین یک جامعه، T یک نمونه‌ای برای فرضیات اصلی

آزمون میانگین یک جامعه بر مبنای توزیع T یک آزمون پارامتری می‌باشد که در آن به این موضوع پرداخته می‌شود که میانگین یک جامعه، به چه میزان از یک مقدار ثابت بیش تر و یا کم تر است. از این آزمون، از آن جایی که با یک متغیر سرو کار داریم، برای آزمون فرضیه‌های توصیفی استفاده می‌شود. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای همانطور که در جدول (۴) و (۵) نشان می‌دهد که اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری بین میانگین واقعی جامعه و مقدار مفروض (۳) وجود دارد. همانطور که نتایج نشان داده شده است، فرض صفر (برابری میانگین جامعه با عدد ۳) رد می‌شود و فرض یک پذیرفته می‌شود. بنابراین یادگیری فردی، گروهی و سازمانی ارتباط معناداری با سازمان یادگیرنده دارند.

جدول ۴- آماره تک نمونه‌ای

انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۰/۵۵۱	۳/۴۴۰	۲۰۳	یادگیری فردی
۰/۶۵۶	۳/۴۴۹	۲۰۳	یادگیری گروهی
۰/۴۹۶	۳/۲۳۵	۲۰۳	یادگیری سازمانی

جدول ۵- آزمون تک نمونه‌ای

Test Value = ۳						
95% Confidence		تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
Upper	Lower					
۰/۵۱۷	۰/۳۶۴	۰/۴۴۰	۰/۰۰۰	۲۰۲	۱۱/۳۷	سطح فردی
۰/۵۴۰	۰/۳۵۹	۰/۴۴۹	۰/۰۰۰	۲۰۲	۹/۷۵	سطح گروهی
۰/۳۰۴	۰/۱۶۶	۰/۲۳۵	۰/۰۰۰	۲۰۲	۶/۷۶	سطح سازمانی

تفاوت میانگین برای سطح فردی، ۰/۴۴۰، برای سطح گروهی، ۰/۴۴۹ و برای سطح سازمانی ۰/۲۳۵ است. که برای هر سه سطح بالاتر از میانگین است که وضعیت سطح گروهی بالاتر از سطح فردی و سطح سازمانی است. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای همانطور که در جدول (۶) و (۷) نشان می‌دهد که اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی داری بین میانگین واقعی جامعه و مقدار مفروض (۳) وجود دارد. همانطور که نتایج نشان داده شده است، فرض صفر (برابری میانگین جامعه با عدد ۳) برای همه فرضیات رد شده است.

جدول ۶- آماره تک نمونه‌ای

انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۰/۵۷۸	۳/۵۴۵	۲۰۳	یادگیری مداوم
۰/۷۲۹	۳/۳۱۸	۲۰۳	تحقیق و گفتگو
۰/۶۵۶	۳/۴۴۹	۲۰۳	یادگیری گروهی
۰/۵۸۸	۳/۶۶۹	۲۰۳	سیستم ادغام شده
۰/۶۰۹	۳/۶۴۲	۲۰۳	توانمندسازی
۰/۷۳۱	۲/۷۷۶	۲۰۳	پیوند با سیستم
۰/۷۷۷	۲/۸۵۴	۲۰۳	رهبری راهبردی

جدول ۷- آزمون تک نمونه‌ای

Test Value = ۳						
95% Confidence		تفاوت میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	
Upper	Lower					
۰/۶۲۵	۰/۴۶۵	۰/۵۴۵	۰/۰۰۰	۲۰۲	۱۳/۴۳	یادگیری مداوم
۰/۴۱۹	۰/۲۱۷	۰/۳۱۸	۰/۰۰۰	۲۰۲	۶/۲۲	تحقیق و گفتگو
۰/۵۴۰	۰/۳۵۹	۰/۴۴۹	۰/۰۰۰	۲۰۲	۹/۷۵	یادگیری گروهی
۰/۷۵۰	۰/۵۸۷	۰/۶۶۹	۰/۰۰۰	۲۰۲	۱۶/۲۱	سیستم ادغام شده
۰/۲۶	۰/۵۵۷	۰/۶۴۲	۰/۰۰۰	۲۰۲	۱۴/۹۹	توانمندسازی
-۰/۱۲۲	-۰/۳۲۴	-۰/۲۲۳	۰/۰۰۰	۲۰۲	-۴/۳۴	پیوند با سیستم
-۰/۰۳۷	-۰/۲۵۲	-۰/۱۴۵	۰/۰۰۸	۲۰۲	-۲/۶۶	رهبری راهبردی

تفاوت میانگین برای یادگیری مداوم برابر با ۰/۵۴۵، برای تحقیق و گفتگو ۰/۳۱۸، برای یادگیری گروهی ۰/۴۴۹، سیستم ادغام شده ۰/۶۶۹، برای توانمندسازی ۰/۶۴۲ که نشان از رابطه معناداری آنها با سازمان یادگیرنده دارد و فرضیات ۱ تا ۵ فرعی تأیید می‌شود. اما تفاوت میانگین برای پیوند با سیستم برابر با ۰/۲۲۳- و برای رهبری راهبردی برابر با ۰/۱۴۵- با است که نشان می‌دهد فرضیه ۶ و ۷ تأیید نمی‌شود و ارتباط معناداری با سازمان یادگیرنده ندارند.

۵-۴- تکنیک تاپسیس و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده

در این بخش عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده با استفاده از تکنیک تاپسیس و نرم‌افزار اکسل مورد بررسی قرار گرفته است. در این روش ما قبل از آنکه وارد مراحل این تکنیک بشویم، باید نتیجه‌های حاصل از پرسشنامه‌های توزیع شده را کمی کرده و ماتریس تصمیم‌گیری تکنیک تاپسیس را به دست بیاوریم. در جدول زیر توزیع فراوانی‌های مشاهده شده در مورد هریک از متغیرها به تفکیک، با پاسخ‌های اصلاً، بسیار کم، کم، زیاد و بسیار زیاد بیان شده است. که نتیجه حاصل از این عملیات به صورت ماتریس جدول (۸) بدست آمده است.

جدول ۸- ماتریس اولیه

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
530/26	052/25	556/29	144/14	7149/4	یادگیری مداوم
502/16	720/29	556/29	569/17	6502/6	تحقیق و گفتگو
384/24	399/23	049/30	159/17	008/5	یادگیری گروهی
295/30	765/26	205/25	024/15	709/2	سیستم ادغام شده
049/30	518/26	137/24	174/16	1198/3	توانمندسازی

اکنون می‌توانیم با این ماتریس تصمیم‌گیری مراحل تکنیک تاپسیس را شروع کنیم که به ترتیب هم مراحل آن و هم نتایج حاصل از هر کدام از مراحل آورده خواهد شد.

گام ۱. بی‌مقیاس سازی^۱: ماتریس تصمیم‌گیری را با استفاده از فرمول ذیل بی‌مقیاس سازی می‌کنیم (مومنی، ۱۳۸۹).

$$N_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m a_{ij}^2}}$$

N_{ij} مقدار بی‌مقیاس شده گزینه i از نظر شاخص j می‌باشد. نتیجه حاصل از این مرحله به صورت ماتریس جدول (9) می‌باشد.

جدول ۹- ماتریس بی‌مقیاس شده

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
4555/0	4248/0	4752/0	3937/0	4524/0	یادگیری مداوم
2833/0	5039/0	4752/0	4890/0	6381/0	تحقیق و گفتگو
4187/0	3967/0	4831/0	4776/0	4805/0	یادگیری گروهی
5202/0	4538/0	4052/0	4182/0	2599/0	سیستم ادغام شده
5159/0	4496/0	3881/0	4502/0	2993/0	توانمندسازی

گام ۲. به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون (V): با ضرب کردن ماتریس بی‌مقیاس شده (N) در ماتریس قطری وزن‌ها ($W_{n,n}$) به دست می‌آید. برای به دست آوردن وزن شاخص‌ها از تکنیک آنتروپی شانون استفاده شده است. نتیجه حاصل از ضرب ماتریس N در $W_{n,n}$ به صورت ماتریس جدول (۱۰) بدست آمد.

^۱ normalization

جدول ۱۰- ماتریس N در W_{n.n}

خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	
۰/۱۱۵۵	۰/۰۱۶۲	۰/۰۲۳۹	۰/۰۱۵۴	۰/۲۷۹۸	یادگیری مداوم
۰/۰۷۱۸	۰/۰۱۹۲	۰/۰۲۳۹	۰/۰۱۹۱	۰/۳۹۴۶	تحقیق و گفتگو
۰/۱۰۶۲	۰/۰۱۵۱	۰/۰۲۴۳	۰/۰۱۸۷	۰/۲۹۷۲	یادگیری گروهی
۰/۱۳۱۹	۰/۰۱۷۳	۰/۰۲۰۳	۰/۰۱۶۴	۰/۱۶۰۷	سیستم ادغام شده
۰/۱۳۰۸	۰/۰۱۷۲	۰/۰۱۹۵	۰/۰۱۷۶	۰/۱۸۵۱	توانمندسازی

گام ۳: اکنون باید با توجه به ماتریس بی‌مقیاس شده موزون ایده‌آل‌های مثبت و منفی را برای هر شاخص به دست بیاوریم. برای شاخص مثبت، ایده‌آل مثبت، بزرگترین مقدار V است و برعکس برای شاخص منفی، ایده‌آل مثبت کوچکترین مقدار ماتریس V می‌باشد. ایده‌آل‌های منفی هم برای شاخص‌های مثبت و منفی به ترتیب کوچکترین مقدار و بزرگترین مقدار ماتریس V می‌باشد.

$$V_j^+ = [0/394, 0/19, 0/24, 0/19, 0/131]$$

$$V_j^- = [0/160, 0/15, 0/19, 0/15, 0/71]$$

گام ۴: برای به دست آوردن میزان فاصله هر گزینه از ایده‌آل مثبت و منفی، از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (V_{ij} - V_j^+)^2}$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (V_{ij} - V_j^-)^2}$$

که نتایج حاصل از گام ۴ (فاصله از ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی) برای پنج شاخص به صورت جداول (۱۱) بدست آمد.

جدول ۱۱- فاصله از ایده‌آل مثبت و منفی

متغیرها	فاصله از ایده‌آل مثبت (d_i^+)	فاصله از ایده‌آل منفی (d_i^-)
یادگیری مداوم	1161/0	1268/0
تحقیق و گفتگو	0600/0	2339/0
یادگیری گروهی	1008/0	1408/0
سیستم ادغام شده	2339/0	0601/0
توانمندسازی	2095/0	0639/0

گام ۵: در مرحله آخر در مرحله پنجم میزان نزدیکی نسبی هر گزینه را نسبت به راه حل ایده‌آل محاسبه می‌کنیم. برای این کار از فرمول زیر استفاده می‌شود.

$$CL_i^* = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

مقدار ضریب نزدیکی بین صفر و یک است. هر چه این مقدار به عدد یک نزدیکتر باشد، راهکار یا آن گزینه به جواب ایده‌آل نزدیکتر است و از آن جایی که ما در این پژوهش به دنبال الویت‌بندی شاخص‌های مؤثر بر سازمان یادگیرنده هستیم، این مقدار نشان خواهد داد که کدام شاخص اولویت بالاتری در تأثیر گذاری بر سازمان یادگیرنده دارد. نتیجه نهایی این اولویت‌بندی به صورت جدول (۱۲) ارائه شده است. که همانطور که نشان داده شده شاخص‌های "تحقیق و گفتگو"، "یادگیری گروهی"، "یادگیری مداوم" توانمند سازی و سیستم ادغام شده" در اولویت بندی به ترتیب از بالاترین به کمترین قرار دارند.

جدول ۱۲- نتایج حاصل از رتبه‌بندی

رتبه	میزان نزدیکی نسبی	متغیرها
۳	5221/0	یادگیری مداوم
1	7956/0	تحقیق و گفتگو
۲	5825/0	یادگیری گروهی
5	2044/0	سیستم ادغام شده
4	2336/0	توانمندسازی

۶. بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نتایج بدست آمده از میان مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده میانگین یادگیری فردی برابر ۳,۴۴۰ و یادگیری گروهی برابر ۳,۴۴۹ و میانگین یادگیری سازمانی برابر ۳,۲۳۵ است. که یادگیری گروهی بیشترین میانگین و یادگیری سازمانی کمترین میانگین را دارد. در بین مؤلفه‌های یادگیری فردی، میانگین یادگیری مداوم ۳,۵۴۵ است و پرسش و گفتگو میانگینی برابر ۳,۳۱۸ دارد. میانگین مؤلفه یادگیری گروهی یعنی مشارکت برابر ۳,۴۴۹ می‌باشد. و میانگین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، سیستم‌ها ۳,۶۶۹ و توانمندسازی ۳,۶۴۲ و ارتباط سیستمی ۲,۷۷۶ و رهبری استراتژیک ۲,۸۵۴ است که نشان می‌دهد سیستم‌ها دارای بیشترین میانگین است و ارتباط سیستمی دارای کمترین میانگین است. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول (۱۳) ارائه شده است.

جدول ۱۳- خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه آزمون	آماره T	سطح معنی داری	فرضیه
تایید فرضیه	۱۱,۳۷	۰/۰۰۰	فرضیه اصلی ۱: یادگیری فردی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۹,۷۵	۰/۰۰۰	فرضیه اصلی ۲: یادگیری گروهی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۶,۷۶	۰/۰۰۰	فرضیه اصلی ۳: یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۱۳,۴۳	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی ۱: یادگیری مداوم با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۶,۲۲	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی ۲: پرسش و گفتگو با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۹,۷۵	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی ۳: مشارکت با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
رد فرضیه	-۱,۶۶	۰/۱۰۵	فرضیه فرعی ۴: رهبری استراتژیک با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
رد فرضیه	-۱,۳۴	۰/۱۱	فرضیه فرعی ۵: ارتباط سیستمی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۱۶,۲۱	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی ۶: سیستم‌ها با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.
تایید فرضیه	۱۴,۹۹	۰/۰۰۰	فرضیه فرعی ۷: توانمندسازی با سازمان یادگیرنده ارتباط معناداری دارد.

با توجه به اینکه از بین فرضیه‌های تحقیق، تمامی فرضیه‌ها به جز فرضیه ۴ و ۵ مورد تأیید قرار گرفتند. لذا پیشنهادهای مربوط به هر فرضیه به تفکیک در زیر ارائه می‌شود:

پیشنهاد‌های مرتبط با فرضیه‌های اصلی اول فرعی اول و فرعی دوم:

در فرضیه اصلی اول، فرعی اول و دوم پژوهش، تأثیرگذاری یادگیری فردی، یادگیری مداوم و پرسش و گفتگو با سازمان، با سازمان یادگیرنده در صنعت توریست استان قم مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از تأیید این فرضیه‌ها می‌باشد. بنابراین پیشنهادات کاربردی برای مدیران سازمان‌های مرتبط با صنعت توریست به شرح زیر می‌باشند:

- ❖ شایسته است مدیران با تدوین استراتژی آموزشی واضح، قابل اجرا و منطبق با نیازهای آموزشی سازمان، مهارت فردی کارکنان را ارتقا دهند و با آموزش دادن هر کدام از کارکنان به صورت تدریجی سازمان را به سمت سازمان یادگیرنده هدایت کنند.
- ❖ ایجاد یک سیستم پاداش دهی مناسب برای کارکنانی که به صورت خود جوش به دنبال یادگیری و افزایش مهارت‌ها و دانش خود در رابطه با شغلشان هستند.
- ❖ ایجاد محیط و زمان و شرایطی و امکانات مناسب برای کارکنان تا بتوانند سطح دانش و مهارت خود را در رابطه با وظایفشان افزایش دهند.
- ❖ برگزاری جلساتی تا کارکنان بتوانند سؤالات خود را در آن مطرح کنند و اطلاعات خود را با هم مبادله کنند و از این طریق مهارت‌ها و دانش کارکنان خود را افزایش دهند.

❖ برنامه‌هایی که برای آموزش کارکنان در سازمان اجرا می‌شود را به طور ماهانه یا سالانه تمدید کنند تا از این طریق هم فرهنگ یادگیری را در سازمان گسترش دهند و هم اطلاعات کارکنان را از این طریق به روز کنند و کارکنان را به یادگیری تشویق کنند.

پیشنادهای مرتبط با فرضیه‌های اصلی دوم، فرعی سوم:

در فرضیه اصلی دوم و فرعی سوم پژوهش، تأثیرگذاری یادگیری گروهی، مشارکت، با سازمان یادگیرنده در صنعت توریست استان قم مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از تایید این فرضیه‌ها می‌باشد. بنابراین پیشنهادهای کاربردی برای مدیران سازمان‌های مرتبط با صنعت توریست به شرح زیر می‌باشند:

❖ سیستم پاداش‌دهی گروهی برای اعضای گروه تا کارکنان برای افزایش مهارت و دانش اعضای گروه تلاش بیشتری کنند و با این روش از طریق یادگیری گروهی به یادگیرنده شدن سازمان کمک کنند.

❖ ایجاد گروه‌های کاری یا سپردن یک وظیفه به چند نفر تا با مشارکت با هم آن وظیفه را انجام دهند و از این طریق کارکنان را به همکاری و تبادل اطلاعات با هم تشویق کنند.

❖ استفاده از شیوه‌های آموزشی مجازی، استفاده از فناوری و پایگاه اطلاعات در فرایند ترکیب، کسب و اشتراک دانش میان کارکنان تا از این طریق کارکنان بتوانند اطلاعات خود را با هم به اشتراک گذارند.

❖ برگزاری سمینار یا جلساتی که شرکت یا سازمان‌هایی که در صنعت توریست فعالیت می‌کنند در آن حضور داشته باشند و کارکنان یا مدیران این سازمان‌ها، شرکت‌ها یا... بتوانند اطلاعات خود را با هم به اشتراک گذارند و یا با هم همکاری کنند.

پیشنادهای مرتبط با فرضیه‌های اصلی سوم، فرعی ششم و فرعی هفتم:

در فرضیه اصلی سوم و فرعی ششم و هفتم پژوهش، تأثیرگذاری یادگیری سازمانی، سیستم‌ها، توانمندسازی، با سازمان یادگیرنده در صنعت توریست استان قم مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاکی از تایید این فرضیه‌ها می‌باشد. بنابراین پیشنهادهای کاربردی برای مدیران سازمان‌های مرتبط با صنعت توریست به شرح زیر می‌باشند:

❖ بهبود زیر ساخت‌ها در سازمان از طریق تسهیل نمودن فرآیند اتوماسیون اداری و نیز شبکه‌های ارتباطی داخل سازمان.

❖ فراهم آوردن و بهبود ارتباطات برون سازمانی جهت استفاده سازمان از اطلاعات سایر سازمان‌ها.

❖ تسهیل فرآیند مدیریت دانش از طریق کسب و توزیع دانش توسط گروه‌ها و اعضای سازمان در سراسر محیط سازمانی که این عامل می‌تواند در جهت توانمندسازی افراد و گروه‌های سازمانی مؤثر باشد.

❖ فراهم آوردن فرصت جهت مشارکت نماینده‌هایی از واحدهای مختلف سازمان در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به گونه‌ای که تمامی واحدهای سازمان در این تصمیم‌گیری‌ها نقش داشته و مشارکت کنند.

منابع و مآخذ:

- ۱- استون، ریموند جی (۱۳۸۵). "فرهنگ اصطلاحات مدیریت منابع انسانی". ترجمه‌ی ضیاء افراز گنجین، محمد ازگلی و علیرضا فلاحی. تهران، انتشارات دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا، چاپ اول.
- ۲- رقایبی قدیمی، محسن (۱۳۹۳). "بررسی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در یک بانک تجاری". تهران، فصلنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت پولی و بانکی، سال دوم، شماره ۵.
- ۳- رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده". تهران، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- ۴- زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). "تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی". تهران، فصلنامه مصباح، شماره ۳۱.
- ۵- سبحانی نژاد، مهدی؛ شهبایی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵). "سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوی پژوهش و سنجش". تهران، نشر سیطرون.
- ۶- شرمه‌ورن، جان آر؛ هانت، جیمز جی؛ ازبورن، ریچارد ان (۱۳۸۶). "مدیریت رفتار سازمانی". ترجمه‌ی مهدی ایران نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان الهی. کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ چهارم.
- ۷- ضیائی، علی. آقایی، نجف. پورسلطانی زرنندی، حسین (۱۳۹۳). اولویت‌بندی ابعاد سازمان یادگیرنده در اداره‌های کل ورزش و جوانان استانهای غرب ایران. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. سال چهارم (دوازدهم پیاپی)، شماره ۷ (۳۲ پیاپی)، صص ۱۱۷-۱۰۵.
- ۸- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). "ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه عناصر پنج گانه یادگیری سازمانی". ترجمه دکتر محمدرضا زالی. تهران، انتشارات مرکز کارآفرین دانشگاه تهران، چاپ اول.
- 9- Armstrong, Anona & Foley, Patrick (2003). "Foundations for a Learning Organization: Organization Learning Mechanisms", the Learning Organization, Volume 10. Number 2, PP 74-82.
- 10-Fiol, C, Lyles ,M. A (1985). Organizational Learning, Academy of Management Reviv, Vol .10, No.4.
- 11-Johnson,C David S, James W(2011). An empirical model of the learning organization.organiational learning and knowledge capabilities conference. ۱۲-۱۴ april , www۲.hull.ac.uk.
- 12-Kim, Junhee & Egan, Toby & Tolson, Homer, (2015). Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ, Human Resource Development Review, 41(1), pp. 91-112.
- 13-Leufvén , Mia .Vitrakoti, Ravi .Bergstr?m, Anna .KC , Ashish . M?lqvist, and Mats (2012). Dimensions of Learning Organizations Questionnaire (DLOQ) in a low-resource health care setting in Nepal. Health Research Policy and Systems 2015, 13:6. . pp 1-8.
- 14-Lopez, S. P.; Peon, J. M. M.; Ordas, C. J. V. (2006). "Human Resource Practices, Organizational Learning and Business Performance". Human Resource Development International, 8(2), 147-164.

- 15-Marsick, V. J. & Watkins, K. E., (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), pp. 132-151.
- 16-Nazari, Khosrow . Lope Pihie ,Zaidatol Akmaliah (2012). Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 3. PP210-219.
- 17-Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1997). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- 18-Shein EH (1994). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass; P.9.
- 19-Song , Ji Hoon . Kim , Jin Yong . Chermack , Thomas J. . Yang , Baiyin (2008). *Cross Cultural Perspectives of the Learning Organization: Assessing the Validity and Reliability of the DLOQ in Korea*. Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008).
- 20-Stewart , D (2004) *Reinterpreting The Learning Organization* , Emerald , Full Text, Article , Vol. 8, No.4.

