

## Research Paper

## Level of learning organization, barriers and its role in job innovation and organizational creativity: Staff of Ardabil University of Medical Sciences

Toran Soleimani<sup>1</sup>, Rashed Afrooz<sup>2\*</sup>

1. Assistant professor, Department of Educational Sciences, Ardabil branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2. Phd Student in Education Management, Department of Educational Sciences, Ardabil branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

Received:2020/9/10

Accepted:2021/2/11

PP:44-60

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2023.25948.5176

### Keywords:

Learning Organization, Creativity, Innovation, Ardabil Medical Sciences.

### Abstract

**Introduction:** The learning organization is one of the most successful organizations to adapt to environmental changes, and innovation and creativity are the main pillars of the development and success of any organization. Therefore, identifying the components and barriers to creating a learning organization and solving them plays an important role in advancing organizational goals. The purpose of this study was to investigate the Level of learning organization, barriers and its role in job innovation and organizational creativity of employees of Ardabil University of Medical Sciences.

**research methodology:** The method of conducting this research is descriptive and correlational. By using Morgan's table, the sample number was 169 people, and the questionnaires were completed by 200 people using simple random sampling method. In order to collect data, a five-part questionnaire including personal characteristics, Sangeh learning organization, Jansen's job innovation, Dick and Motcalfe organizational creativity, and barriers to creating a learning organization created by the researcher was used in this study.

**Findings:** The level of learning in the university is high, and the level of job innovation and organizational creativity of the employees is average, and the learning organization had a positive effect on the creativity and innovation of the employees.

**Conclusion:** The university should try to expand team learning and system thinking to increase the creativity and innovation of employees.

**Citation:** Toran Soleimani, Rashed Afrooz. (2023). Level of learning organization, barriers and its role in job innovation and organizational creativity: Staff of Ardabil University of Medical Sciences, Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(1):44-60

**Corresponding author:** Rashed Afrooz

**Address:** Ardabil Islamic Azad University

**Tell:** 00989143534472

**Email:** afrooz.rashed@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

To grow and improve, the organization must adapt to environmental changes. The most successful of these organizations is the learning organization, which strengthens the abilities of themselves and the members of the organization to achieve organizational goals. Innovation and creativity are the main pillars of development and success of the organization, and if organizations want to be successful, must be creative and innovative and constantly adapt to new situations. Identifying the components and barriers to creating a learning organization and eliminating them has an important role in advancing organizational goals and increasing employee creativity and innovation.

### Goal:

The purpose of this study was to investigate level of learning organization, barriers to creation and its role in job innovation and organizational creativity of Ardabil University of Medical Sciences staff.

### Method:

This study is applied in terms of purpose and descriptive and correlational research method that was conducted in Ardabil University of Medical Sciences. The study population was about 300 people. Using Morgan table, the number of samples was 169 people and the questionnaires were completed by 200 people by simple random sampling method. five-part questionnaire including

demographic characteristics, Singh Learning Organization (1990), Johnson (2000), Job Innovation (2000), Dick and Metcalfeh (2001) Organizational Creativity, and Obstacles to Creating a Researched Learning Organization was used to collect data. . Reliability of this questionnaire using Cronbach's alpha coefficient equal to .78 Was obtained. To analyze the data, descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation) and inferential statistics (paired t-test ,analysis of variance) were used.

### Findings:

Findings showed that the level of university learning is high and the level of job innovation, organizational creativity of employees is moderate and the tendency of managers to maintain power, lack of meritocracy in selecting managers, lack of knowledge and rationality in decision making and lack of respect Creative and innovative people were one of the most important obstacles to creating a learning organization, and the learning organization had a positive effect on the creativity and innovation of employees.

### Results:

Therefore, the university should work to eliminate these barriers and expand team learning and systems thinking to increase staff creativity and innovation.

## مقاله پژوهشی

# سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد و نقش آن در نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل

توران سلیمانی<sup>۱</sup>، راشد افروز<sup>۲\*</sup>

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** سازمان یادگیرنده از موفق‌ترین سازمان‌ها برای هماهنگ شدن با تغییرات محیطی بوده و نوآوری و خلاقیت از ارکان اصلی توسعه و موفقیت هر سازمانی می‌باشد. بنابراین، شناسایی مولفه‌ها و موانع ایجاد سازمان یادگیرنده و رفع آنها نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمانی دارد. هدف این مطالعه بررسی سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد و نقش آن در نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود.

**روش شناسی پژوهش:** روش انجام این تحقیق توصیفی و همبستگی می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان تعداد نمونه ۱۶۹ نفر بدست آمد و پرسشنامه‌ها توسط ۲۰۰ نفر و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تکمیل شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از یک پرسشنامه پنج قسمتی شامل مشخصات فردی، سازمان یادگیرنده، سبک، نوآوری شغلی، جنسین، خلاقیت سازمانی دیک و متکالفه و موانع ایجاد سازمان یادگیرنده محقق ساخته در این مطالعه استفاده شد.

**یافته‌ها:** سطح یادگیرنده بودن دانشگاه زیاد و سطح نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان متوسط می‌باشد و سازمان یادگیرنده بر خلاقیت و نوآوری کارکنان تاثیر مثبت داشت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** دانشگاه باید برای گسترش یادگیری تیمی و تفکر سیستمی تلاش نموده تا خلاقیت و نوآوری کارکنان افزایش یابد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۳

شماره صفحات: ۶۰-۴۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.25948.5176

## واژه‌های کلیدی:

سازمان یادگیرنده، خلاقیت، نوآوری، علوم پزشکی اردبیل

**استناد:** توران سلیمانی، راشد افروز. (۱۴۰۲). سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد و نقش آن در نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۱): ۶۰-۴۴

\* نویسنده مسئول: راشد افروز

نشانی: دانشگاه آزاد اسلامی اردبیل

تلفن: ۰۹۱۴۳۵۳۴۴۷۲

پست الکترونیکی: afrooz.rashed@yahoo.com

## مقدمه

یادگیری به معنای انباشتن، اندیشیدن و استفاده از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است طوری که شخص یا گروه بتواند با محیط‌های در حال تغییر خود سازگاری موثری داشته باشد (Theron, 2002). سازمان‌ها برای افزایش توانایی‌های خود و رقابت موثر و کارآمد با رقبای خود در محیط‌هایی که دارای تغییرات سریع در فناوری و اجتماعی هستند باید یاد بگیرند که به طور موفق عمل کنند (Garvin & Action, 2012).

برای تطابق با تغییرات محیطی، لازم است هر سازمان خود را با شرایط جدید به وجود آمده هماهنگ نماید تا باعث ایجاد زمینه برای رشد و ارتقای سازمان گردد. موفق‌ترین این سازمان‌ها در سال‌های اخیر، سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> بوده است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به طور مداوم توانایی‌هایش را برای توسعه آینده به کار می‌گیرد. این نوع سازمان از حدود بیست سال قبل مطرح شده و هدف آن توانمندسازی مدیران و کارکنان برای مقابله با محیط متغیر تجاری و رقابتی برای حفظ پویایی سازمان می‌باشد. در این سازمان‌ها بر تفویض اختیار، کار گروهی و تیمی و مدیریت مشارکتی، خلاقیت و نوآوری تاکید می‌شود. به اعتقاد سنگه<sup>۲</sup> سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اشخاص به طور پیوسته در حال افزایش توانایی خود برای کسب نتایج مورد انتظار هستند. سازمانی که در آن الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات تیمی محقق می‌شود و کارکنان به طور مستمر نحوه یادگیری را می‌آموزند. سازمان یادگیرنده دارای پنج بعد می‌باشد. مهارت‌های شخصی<sup>۳</sup> یعنی تعهد به یادگیری مستمر برای اعضای سازمان، چشم‌انداز مشترک<sup>۴</sup> یعنی تصویری در مورد آینده مورد انتظار کارکنان، الگوی ذهنی<sup>۵</sup> یعنی منعکس کننده ذهنیت فرد که تصمیمات و اعمال وی را شکل می‌دهد، یادگیری تیمی<sup>۶</sup> یعنی دستیابی به توانایی و بصیرت بیش از مجموع استعداد اعضا و تفکر سیستمی<sup>۷</sup> یعنی توجه به اجزاء و جزئیات یک سیستم و بررسی چگونگی تعامل بین اجزاء با یکدیگر و با محیط (Senge, 2006).

مارکوارت<sup>۸</sup> و رینولدز<sup>۹</sup> با نگاه سیستمی، سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی نموده که اعضای آن به صورت گروهی و تیمی یاد می‌گیرند و به طور دائم خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که بتوانند باعث موفقیت مجموعه سازمانی گردند و به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و از آن استفاده کنند. (Marquard & Reynolds, 1994). در تعریف دیگر، سازمان یادگیرنده مجموعه‌ای از سیستم‌ها و فرایندها بوده که به طور پیوسته توانایی‌های خود و اعضای سازمان را برای رسیدن به اهداف پایدار تقویت می‌کند (Farago & Skyrme, 1995). سازمان یادگیرنده از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌کند و راه‌ها و روش‌هایی را برای تقویت، متناسب‌سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان ترویج می‌دهد. (Werlang & Rossetto, 2019). سازمان یادگیرنده پاسخی مناسب به تغییرات محیطی است که تاکید بر یادگیری مستمر در سطح سیستم، تولید و تسهیم دانش، تفکر نظام‌مند، مشارکت و مسئولیت‌پذیری، فرهنگ و ساختارهای یادگیری دارد (Rhodes, 2002).

ویژگی مشخص جهان امروزی تغییر و تحول است که تمام اجزا تحت تاثیر آن قرار می‌گیرند و یادگیری می‌تواند سازمان‌ها را در برابر این تغییر و تحول محیطی حفظ نموده تا سازمان‌ها بتوانند خود را با آن تغییرات سازگار نمایند. یک سازمان باید به این نکته توجه نماید که تغییر امری دایمی است و باید برای بقا خود را به طور پیوسته تغییر دهد (Varshney, 2020). سازمان یادگیرنده وقتی به صورت منسجم، دقیق، منظم و هماهنگ با اهداف عمل کند برای مقابله با فضای رقابتی کسب و کار آماده شده و در صورت لزوم برای رقابت موثر فرایندهای خود را تغییر می‌دهد (Bhaskar & Mishra, 2017). عصر امروز، عصر تغییرات، عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس و کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است، تغییراتی که اگر سازمان‌ها خود را با آن موافق و همراه نسازند آنها را به نابودی می‌کشاند. از این رو باید سازمان‌ها ویژگی تغییر و تطبیق مداوم داشته باشند (chutivongse & Gedsri, 2019).

یکی از منابع کلیدی و مستمر برای رقابت و بقاء، خلاقیت سازمانی است. خلاقیت کارکنان در سازمان به این صورت به بقای سازمان کمک می‌کند که وقتی کارکنان در کارشان خلاق باشند قادر خواهند بود ایده‌های تازه و مفیدی در مورد محصولات، عملکرد، خدمات یا رویه‌های

1 Learned organization

2 Senge

3 Personal skills

4 Common vision

5 Mental pattern

6 Team learning

7 Systematic thinking

8 Marquard

9 Reynolds

سازمان ارایه داده و آنها را به کار گیرند (Mortazavi & Moniriyani, 2015). خلاقیت سازمانی<sup>۱</sup> توانایی تولید ایده‌های جدید و مفید بوده که در ارتباط با محصولات، خدمات، فرایندها، شیوه‌های مدیریتی و استراتژی‌های رقابتی می‌باشد. خلاقیت از ارکان اصلی توسعه سازمانی و باقی ماندن در بازار و موفقیت نوآورانه است (Olszak & Kisielnicki, 2016). در واقع خلاقیت سازمانی توانایی کاربرد دانش برای حل مساله و نوآوری در سازمان است که همواره شامل ایده‌های جدید نیست و می‌تواند درباره انتقال دانش موجود به موقعیت‌های جدید و قرار دادن آنها در چارچوب‌های متفاوتی برای سازمان باشد. بنابراین، فرایند تولید ایده‌های نوین سازمانی و یافتن راه حل‌های جدید برای حل مسایل و مشکلات سازمان را خلاقیت سازمانی گویند. (Nasirivalikbani, Soltanabadi & Khodaiari, 2014). خلاقیت سازمانی یک ایده جدید، ارزشمند و مفید است که نتیجه تلاش مشترک بوده و در ارتباط با مشکلات کاری و عوامل تاثیرگذار بر آن کسب می‌شود (Derecskei, Nagy, & Paprika, 2017). این خلاقیت می‌تواند در سطح شخص، جامعه و سازمان اتفاق بیفتد و وابسته به دانش، مهارت و تجربه می‌باشد (Alnidawi, 2018).

خلاقیت و نوآوری برای سازمان‌ها به دلیل پاسخگویی به تغییرات محیطی مستمر دارای اهمیت بسیار می‌باشد و مدیران سازمان‌ها باید خلاقیت فردی و گروهی محیط کارشان را تقویت نمایند. خلاقیت و نوآوری لازمه بقای هر سازمانی است و سازمان‌های غیر خلاق در زمان کوتاهی کارایی خودشان را از دست می‌دهند و اگرچه سازمان‌های غیر خلاق ممکن است در مقطعی از زمان موفق باشند ولی در نهایت مجبور به تعطیلی یا تغییر سیستم می‌گردند (Rezai, Peyvasteh & Farzalizadeh, 2017).

توانایی خلاقیت و نوآوری افراد به علت مدیریت ضعیف و روش‌های نامناسب سازمانی دچار انسداد می‌شود. خلاقیت و نوآوری در محیط باز و آزاد سازمان یعنی محیطی که کشف نظریات جدید و ارایه راه‌حل‌های جدید را تقویت نماید شکوفا می‌گردد (Einipour & Aghaei, 2018). خلاقیت نقش کلیدی در تغییرات اجتماعی و رشد اقتصادی جوامع دارد. تشویق خلاقیت در محیط کسب و کار متغیر و رقابتی امروزی یک ضرورت است و در این زمینه یک منبع مهم و ارزش‌آفرینی است. از این رو خلاقیت، سرمایه اصلی سازمان برای توسعه محیط کار و افزایش اثربخشی، کیفیت، بهره‌وری و نوآوری است (Sadeghi Malamiri, 2009). سازمان‌ها باید خلاقیت کارکنان را به دلیل فن-آوری در حال پیشرفت جامعه، فشارهای شدید داخلی و رقابتی جهانی و محیط پیچیده ارتقا دهند (Mubarak & Noor, 2018).

از منابع دیگر که در عصر حاضر می‌تواند بر یادگیرنده بودن سازمان تاثیر داشته باشد نوآوری است که به ایجاد فکرهای جدید و تبدیل فکرها به عمل و کاربردهای سودمند گفته می‌شود. نوآوری شغلی<sup>۲</sup> مفهومی پیچیده است و به وسیله پژوهشگران مختلف و از دیدگاه‌های متنوع و در سطوح گوناگون مورد مطالعه قرار گرفته است و اگر سازمان‌ها بخواهند به حیات خود ادامه دهند و در بلندمدت موفق باشند باید نوآور بوده و به طور دایم خود را با وضعیت‌های جدید تطبیق دهند (Bae, Song, & Kim, 2012). در سطح سازمانی پژوهشگران نوآوری را به عنوان توسعه (تولید) و یا بکارگیری (انطباق) ایده‌ها و رفتارهای جدید تعریف نموده‌اند (Damanpour & Schneider, 2009). که این ایده و رفتار ممکن است به تولید، خدمت، فناوری سیستم یا فعالیت مربوط باشد. تولید نوآوری فرایندی است که منتج به پیامدهای جدید در جامعه سازمانی می‌گردد. انطباق نوآوری فرایندی است که منجر به نتایج جذب تولید یا فعالیت در سازمان می‌شود (Wang, 2008). رهبران سازمانی، مدیران دولتی و مدیران بازرگانی، نوآوری را به عنوان منبعی برای تغییر، رشد و اثربخشی سازمانی در نظر می‌گیرند (Damanpour & Schneider, 2009) و مدیران باید برای انطباق و رشد در محیط و بهبود توانایی یادگیری خود و دیگر منابع انسانی سازمان، تمایل ایجاد کنند و واکنش‌های انطباقی را در پیکره سازمان تقویت کنند تا استعداد و توانایی نوآوری را بهبود دهند (Bak, 2012). نوآوری سازمانی در سه دسته طبقه‌بندی می‌گردد، نوآوری تکنولوژیکی که به نوآوری تولید، فرایند و خدمت اشاره دارد، نوآوری بازار که نوآوری قیمت، پیشرفت و مکان تلقی می‌گردد و نوآوری شغلی که به نوآوری استراتژی، ساختار، سیستم و فرهنگ اشاره دارد (Popadiuk & Choo, 2006). نوآوری نقش مثبتی در افزایش بهره‌وری، خلاقیت، کیفیت، ابتکار و انعطاف‌پذیری و عملکرد سازمانی دارد (Hernández-Mogollon, Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro, & Leal-Millán, 2010).

محققان مختلف به رابطه بین نوآوری با آموزش، یادگیری، بهره‌وری و عملکرد پرداخته و آن را مثبت ارزیابی می‌کنند (Laforet, 2011). هو<sup>۳</sup> تحقیقی پیرامون تفکر، یادگیری، نوآوری، عملکرد انجام داد و نتایج نشان داد که تجربه فکری کارکنان تاثیر مثبت، معنادار بر نوآوری و عملکرد سازمانی دارد افزون بر اینکه نوآوری تاثیر مستقیم و معناداری بر عملکرد سازمانی داشت (Ho, 2011). بررسی نتایج مطالعاتی که در خارج از کشور انجام شده است نشان داد وجود سازمان یادگیرنده، خلاقیت و نوآوری را افزایش (Chang & Lee, 2007) و مهارت‌های ذهنی و ارزشیابی را تقویت و به آنها برای غلبه بر موانع مرتبط با شغل کمک نموده بود (Kanten, Kanten, & Gurlek, 2015). نوآوری

1 Organizational creativity

2 Job Innovation

3 Ho

شغلی کمک می‌کند میزان مشارکت و رضایت شغلی کارمندان افزایش یابد و آنها در فرایندهای تحول سازمانی مشارکت نموده و حس وفاداری به سازمان در آنها ایجاد شود (Hussein, Mohamad, Noordin, & Ishak, 2014).

برای ایجاد یک نظم باید در همه عمر یادگیرنده بود. هرگز نمی‌توانیم به پایان مسیر برسیم و بگوییم که یک سازمان یادگیرنده هستیم و همه چیز را می‌دانیم. هرچه بیشتر بدانیم بیشتر متوجه این نکته خواهیم شد که چقدر کم می‌دانیم. بنابراین، یک سازمان هرگز نمی‌تواند عالی به معنی دست یافته به یک تعادل دائمی باشد بلکه همواره در حال بکارگیری نظم‌های یادگیری در جهت بهتر و یا بدتر شدن است. بنابراین، ایجاد یک سازمان یادگیرنده به معنی پیش رفتن در این مسیر بی‌انتهاست و اولین و مهم‌ترین گام‌ها برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده شناسایی موانع موجود در این مسیر و از میان برداشتن آنها است. اهمیت کار چنان است که اگر از روی مسامحه با آن برخورد شود می‌تواند تحول سازمان‌ها را دستخوش ناکامی سازد و امیدها و انگیزه‌ها را به یاس و ناامیدی بدل نماید (Steininger, 2010). الهی، وصال و پورآقایی به نقل از سنگه بیان می‌دارند موضوع موانع ایجاد سازمان یادگیرنده اولین بار در سال ۱۹۹۹ توسط سنگه در کتاب افت و خیز تحول اداری مورد بررسی واقع شد و در آن کتاب چالش‌هایی برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مطرح شد و آنها را به سه دسته تقسیم نمود که هر دسته از این چالش‌ها مربوط به یک مرحله از ایجاد سازمان یادگیرنده است که شامل چالش‌های آغاز حرکت، چالش‌های تداوم حرکت و چالش‌های طراحی مجدد و بازاندیشی در سطح سازمان می‌باشد. (Elahi, Vesal, & Pouragayi, 2007).

آنچه در تشکیل سازمان‌های یادگیرنده اهمیت دارد آن است که می‌توان راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده را شناسایی و موانع ایجاد آنها را رفع نمود (Steininger, 2010). دانشگاه‌ها سازمان‌هایی هستند که باید از نظر دانش، علم، فنون و الگوهای رفتاری از بقیه سازمان‌ها و موسسات جلوتر باشند و نقش دانشگاه‌ها در پاسخگویی به نیازها و انتظارات اجتماعی و جهانی ایجاب می‌کند که به طور مداوم، کیفیت فرایندها و فعالیت‌های خود را بهبود بخشند (Atafar & Bahrami Samani, 2009). دانشگاه‌ها مکان بسیار مهمی هستند که تربیت نخبگان را بر عهده دارند و مهم‌ترین نهاد فکری بوده که تاثیر گسترده‌ای بر فرهنگ، سیاست و اعتقادات دارد. در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل که یکی از اجزای نظام آموزشی کشور به شمار می‌رود این نیاز احساس می‌شود که به طور دایم باید خود را با تغییرات گوناگون انطباق داده و از طریق یادگیری همه جانبه توان مقابله با تغییرات را به دست آورد و از طرفی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده کارآمد ضروری است موانع پیش رو آن شناسایی و نسبت به رفع آنها اقدام گردد و سوالی که مطرح می‌شود این است که موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل کدامند؟ و پاسخ به این سوال نقش مهمی در ارتقای یادگیرنده بودن دانشگاه خواهد داشت تا بتواند اثربخشی خود را برای رسالت مهمی که بر عهده دارد در راستای تحقق اهداف امکان‌پذیر نماید. بنابراین، بررسی سطح یادگیرنده بودن دانشگاه و شناسایی موانع ایجاد آن نقش مهمی در پیشبرد اهداف مذکور و افزایش خلاقیت و نوآوری شغلی کارکنان خواهد داشت و با توجه به نبود مطالعات مکفی در این زمینه، هدف از این مطالعه بررسی سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد آن و نقش آن در نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود. یافته‌های مطالعه جئونگ<sup>۱</sup> و شین<sup>۲</sup> در دانشگاه علوم و فناوری هنگ کنگ با عنوان کارایی بالا و خلاقیت سازمانی به عنوان چشم‌انداز یادگیری جمعی، نشان داد یادگیری جمعی کارکنان منجر به کارایی بالا و تغییر شیوه‌ها و افزایش خلاقیت سازمانی گشته بود. عملکرد شغلی بالا نیز باعث خلاقیت سازمانی شده بود (Jeong & Shin, 2019).

مطالعه یحیی زاده واقفی و همکاران با عنوان سازمان یادگیرنده، رهبری، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی نشان داد عدم توجه به برقراری عدالت، عدم توجه به نیاز آموزشی، عدم توجه به فرهنگ سازمانی، عدم توجه به جو سازمانی، عدم تخصیص بودجه کافی از موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی بودند (Yahya Zadeh Waqefi, Salehi, Saeedi, Fazl Elahi, 2019). نتایج مطالعه کاظمی و همکاران با عنوان طراحی مدل مفهومی آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده (مطالعه موردی: صنایع سیمانی ده هزار تنی) نشان داد شرکت‌های سیمانی از نظر یادگیرنده بودن در سطح متوسط می‌باشند و عوامل فردی شامل اعتماد، ادراک، خودکارآمدی و عوامل سازمانی شامل فرهنگ سازمانی، تطبیق با محیط، قوانین و مقررات و سبک رهبری موانعی پیش‌روی آنها برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده بودند. (Kazemi, Rahimian, & Abaspour, 2018). نتایج مطالعه قنبری با عنوان بررسی رابطه مولفه‌های مدارس یادگیرنده با نوآوری شغلی معلمان و کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در استان همدان نشان داد بین مدارس یادگیرنده با نوآوری شغلی و کیفیت فعالیت رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد (Ghanbari, 2016). نتیجه مطالعه هدائی و کولوبندی با عنوان مدل مفهومی تاثیر سازمان یادگیرنده بر رفتار نوآورانه کارکنان، نشان داد سازمان یادگیرنده به طور مستقیم و غیر مستقیم بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد. (Hodaiei, & Kouloubandi, 2016).

1 Jeong

2 Shin

3 Bae

## پیشینه پژوهشی

در مطالعه گلرد و حسنی با عنوان تاثیر سازمان‌های یادگیرنده بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانجی خلاقیت در شرکت صنایع غذایی بهروز براساس چارچوب و مدل مفهومی، نتایج بدست آمده نشان داد سازمان‌های یادگیرنده و ابعاد آن (محیط یادگیری، فرآیند یادگیری و تقویت یادگیری از سوی رهبری سازمان) بر مزیت رقابتی و نوآوری سازمانی با نقش متغیر میانجی خلاقیت تاثیر دارد. (Golrod, & Hasani, 2016).

در مطالعه بای‌آو همکاران با عنوان خلاقیت معلمان در آموزش فنی و حرفه‌ای در کره، یافته‌ها نشان داد بین سازمان یادگیرنده با فعالیت‌های خلق دانش و سطح خلاقیت معلمان رابطه مثبت وجود دارد. (Bae, Song, & Kim, 2012).

نتایج مطالعه احسانی قدس و عباس‌زاده با موضوع رابطه مولفه‌های سازمان یادگیرنده با خلاقیت و نوآوری دبیران دبیرستان‌ها و مراکز پیش‌دانشگاهی، نشان داد بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده با خلاقیت و نوآوری دبیران همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد و از بین مولفه‌های یادگیری، یادگیری تیمی و قابلیت شخصی توان پیش‌بینی متغیر خلاقیت و نوآوری را داشت (Ehsani GHods, & Abaszadeh, 2012).

نتیجه مطالعه نامی و جباری با عنوان تعیین موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در پالایشگاه نفت نشان داد فردگرایی و فقدان فرهنگ مشترک در سازمان، تاکید بر عملکرد مداری و در نتیجه فقدان زمان کافی برای یادگیری، وجود تفکر غیر سیستمی، عدم وجود آرمان مشترک بین اعضای سازمان، ارج نهادن به افراد متفکر، خلاق و نوآور از موانع ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشند (Nami & Jabari, 2012).

در مطالعه اندرسون و پان<sup>۱</sup> با عنوان موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مطالعه موردی یک پروژه تغییر، عدم درک کارکنان توسط مدیران، عدم هماهنگی بین آرمان‌های مدیران و کارکنان، اختلاف قدرت و تغییر در سبک مدیریت مهمترین موانع بوده است (Andersson & Pan, 2011).

وو و فانگ<sup>۲</sup> در مطالعه‌ای با عنوان بهبود عملکرد از طریق سازمان یادگیرنده به این نتیجه رسیدند که یادگیری در سازمان موجب افزایش نوآوری و کارایی کارکنان می‌شود (Wu & Fang, 2010).

در مطالعه بهروزی و همکاران با عنوان بررسی عوامل موثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی - آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در استان بوشهر نتایج نشان داد که یکی از این عوامل خلاقیت و نوآوری می‌باشد (Behrozi, Farokhnejad, & Amirahmadi, 2010).

الهی و همکاران در مطالعه‌ای با عنوان موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدند که تفکر غیر سیستمی و ارج نهادن به افراد خلاق و عدم وجود آرمان مشترک بین اعضای سازمان از موانع پیش روی سازمان یادگیرنده هستند (Elahi, & et al., 2007).

با توجه به مطالعات مذکور نتیجه گرفته می‌شود که خلاقیت و نوآوری سازمانی یکی از مفاهیم و عناصر موجود در یک سازمان یادگیرنده بوده و موانع متعددی پیش روی سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده وجود دارد و با توجه به نبود مطالعات کافی در این زمینه در دانشگاه‌های علوم پزشکی که جزء سازمان‌های آموزشی می‌باشند و خلاقیت و نوآوری و یادگیرنده بودن در این نوع از سازمان‌ها از ضروریات است و از طرفی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده نیز به صورت کامل در تحقیقات بررسی نشده است مطالعه حاضر با هدف بررسی سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد آن و نقش آن در خلاقیت و نوآوری در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام شد. سوالات این تحقیق به شرح ذیل بود:

- دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از نظر یادگیرنده بودن در چه سطحی می‌باشد؟
  - خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در چه سطحی می‌باشد؟
  - نوآوری شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در چه سطحی می‌باشد؟
  - موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل کدام است؟
  - کدامیک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده، نوآوری شغلی کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؟
  - کدامیک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده، خلاقیت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؟
- و فرضیه‌های تحقیق به شرح ذیل بود:

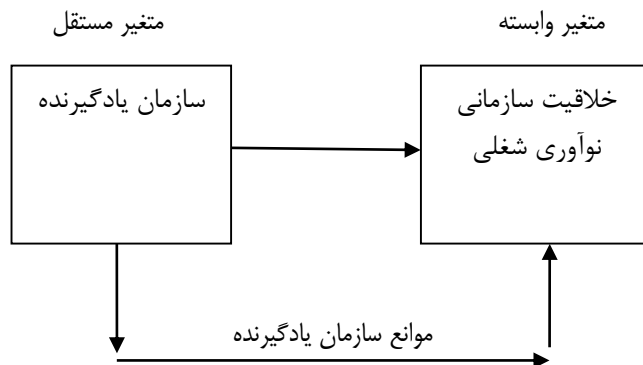
1 Andersson & Pan

2 Wu and Fang

-سازمان یادگیرنده برخلاقیت سازمانی کارکنان تاثیر دارد.

-سازمان یادگیرنده بر نوآوری شغلی کارکنان تاثیر دارد.

مدل پژوهش به صورت ذیل می‌باشد:



### روش شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر بررسی سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد آن و نقش آن در نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان بود. این مطالعه از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ روش انجام تحقیق توصیفی و همبستگی می‌باشد که در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در سال ۱۳۹۹ انجام گرفت. جامعه آماری این مطالعه همه کارکنان شاغل در ستاد مرکزی دانشگاه دارای حداقل دو سال سابقه کاری بودند که تعداد ۳۰۰ نفر را شامل می‌شد. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> تعداد ۱۶۹ نفر تعیین شد و در جهت افزایش اعتبار داده‌ها در این مطالعه تعداد نمونه ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شد و پرسشنامه‌ها در اختیار کارکنان واجد شرایط به روش نمونه-گیری تصادفی ساده قرار گرفت. در این مطالعه اصول اخلاقی مورد نیاز برای انجام پژوهش بر روی شرکت‌کنندگان رعایت شد. بدین منظور قبل از تکمیل پرسشنامه، حق کناره‌گیری از مطالعه در صورت نداشتن رضایت و محرمانه ماندن اطلاعات و عدم نیاز به نوشتن نام و نام-خانوادگی به اطلاع تمامی شرکت‌کنندگان رسانده شد. تکمیل پرسشنامه به منزله رضایت ضمنی شرکت‌کنندگان در نظر گرفته شد. داده‌ها بر اساس پرسشنامه پنج قسمتی استاندارد گردآوری شد. قسمت اول، پرسشنامه مربوط به مشخصات دموگرافیک شامل جنس، سن، وضعیت تاهل، سابقه خدمت، وضعیت استخدامی و میزان تحصیلات بود. قسمت دوم، پرسشنامه سازمان یادگیرنده بود که توسط سنگه در سال ۱۹۹۰ به منظور سنجش سطح یادگیرنده بودن سازمان ساخته شد. دارای ۳۵ سوال در پنج بعد مهارت‌های شخصی شامل سوالات ۱ تا ۷، الگوی ذهنی شامل سوالات ۸ تا ۱۴، چشم‌انداز مشترک شامل سوالات ۱۵ تا ۲۱، یادگیری تیمی شامل سوالات ۲۲ تا ۲۸ و تفکر سیستمی شامل سوالات ۲۹ تا ۳۵ با طیف پاسخگویی همیشه، غالباً، گهگاهی، بندرت و هیچگاه بود که به پاسخ‌های همیشه ۵ امتیاز، غالباً ۴ امتیاز، گهگاهی ۳ امتیاز، بندرت ۲ امتیاز و هیچگاه ۱ امتیاز تعلق گرفت. حد پایین نمره در این پرسشنامه ۳۵ و حد بالای آن ۱۷۵ می‌باشد. نمره ۳۵ تا ۷۰ نشان دهنده سطح نامطلوب یادگیرنده بودن سازمان، نمره ۷۰ تا ۱۰۵ به معنی سطح متوسط یادگیرنده بودن سازمان و نمره بالاتر از ۱۰۵ به منزله سطح زیاد یادگیرنده بودن سازمان بود. پایایی این پرسشنامه توسط سازنده آن ۰/۸ گزارش شده است. همچنین روایی و پایایی این پرسشنامه در مطالعه ایرانی تایید شده است (Khodayi & Kasraei, 2013). قسمت سوم، پرسشنامه نوآوری شغلی بود که توسط جانسن<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ به منظور سنجش رفتار نوآورانه شغلی کارکنان تدوین شده است. این پرسشنامه دارای ۹ سوال و سه مولفه می‌باشد. مولفه تولید ایده شامل سوالات ۱ تا ۳، مولفه ارتقاء ایده سوالات ۴ تا ۶ و مولفه تحقق ایده سوالات ۷ تا ۹ در طیف پاسخگویی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد بود که به پاسخ‌های خیلی کم امتیاز ۱، کم امتیاز ۲، متوسط امتیاز ۳، زیاد امتیاز ۴ و خیلی زیاد امتیاز ۵ تعلق گرفت. هر چه امتیاز حاصل شده از این پرسشنامه بیشتر باشد، نشان دهنده سطح بالای نوآوری شغلی کارکنان می‌باشد. حد پایین نمره این پرسشنامه ۹ و حد بالای نمره آن ۴۵ بود. پایایی این پرسشنامه توسط سازنده آن ۰/۸۱ گزارش شده است. در مطالعه داخلی احمدی و همکاران با استفاده از این پرسشنامه پایایی آن بالای ۰/۷ گزارش شد (Ahmadi, Nouri, & Ganja, 2016). قسمت چهارم، پرسشنامه خلاقیت سازمانی بود که در سال ۲۰۰۱ توسط دیک و متکالف<sup>۳</sup> به منظور سنجش سطح خلاقیت سازمانی کارکنان ساخته شد. این پرسشنامه تک عاملی بوده و دارای ۱۵ سوال در طیف پاسخگویی کاملاً مخالف، مخالف، نظری ندارم، موافق و کاملاً موافق بود که به

1 Krejcie and Morgan

2 Janssen

3 Dick and Metcalfe



پاسخ‌های کاملاً مخالف امتیاز ۱، مخالف امتیاز ۲، نظری ندارم امتیاز ۳، موافق امتیاز ۴ و کاملاً موافق امتیاز ۵ تعلق گرفت. حد پایین نمره این پرسشنامه ۱۵ و حد بالای آن ۷۵ می‌باشد. نمره ۱۵ تا ۳۸ نشان دهنده سطح اخلاقیت سازمانی پایین، نمره ۳۸ تا ۶۰ نشان دهنده سطح اخلاقیت سازمانی میانی، نمره ۶۰ تا ۷۵ نشان دهنده سطح اخلاقیت سازمانی بالایی است. همچنین پایایی این پرسشنامه در مطالعه میرعبدالهی‌تولون مورد تایید قرار گرفته است (Mir Abdollahi, 2013). قسمت پنجم، پرسشنامه محقق ساخته برای موانع ایجاد سازمان یادگیرنده بود که دارای ۱۲ سوال در طیف پاسخگویی کاملاً مخالف، مخالف، نظری ندارم، موافق و کاملاً موافق می‌باشد که به پاسخ‌های کاملاً مخالف امتیاز ۱، مخالف امتیاز ۲، نظری ندارم امتیاز ۳، موافق امتیاز ۴ و کاملاً موافق امتیاز ۵ تعلق گرفت و هرچه میانگین امتیاز هر مانع بیشتر باشد نشان دهنده اهمیت آن به عنوان مانع ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشد. روایی این پرسشنامه‌ها از طریق اساتید دانشگاهی متخصص در این زمینه تعیین و تایید گردید. این پرسشنامه‌ها به صورت یکجا و در یک فرم توسط کارکنان تکمیل گردید که پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸ بدست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS و روش‌های آمار توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آزمون تی زوجی و تحلیل واریانس انجام شد.

### یافته‌ها

بیشتر شرکت‌کنندگان در این مطالعه، مرد، متأهل، رسمی و دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بودند. بیشتر آنها در فاصله سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار داشتند و بیشتر از ۲۰ سال دارای سابقه خدمتی بودند. مشخصات فردی - اجتماعی کارکنان در جدول شماره یک آورده شده است.

جدول ۱- فراوانی و درصد مشخصات فردی - اجتماعی شرکت‌کنندگان

متغیر	فراوانی (درصد)	متغیر	فراوانی(درصد)
مرد	۱۴۹(۷۴/۵)	کارشناسی	۵۳(۲۶/۵)
زن	۵۱(۲۵/۵)	کارشناسی ارشد	۹۵(۴۷/۵)
متاهل	۲۰۰(۱۰۰)	دکتری	۳۴(۱۷)
رسمی	۱۴۷(۷۳/۵)	سابقه ۵-۱۰ سال	۵۳(۲۶/۵)
قراردادی	۳۵(۱۷/۵)	سابقه ۱۰-۱۵ سال	۵۱(۲۵/۵)
شرکتی	۱۸(۹)	سابقه ۲۰-۱۵ سال	۹(۴/۵)
دیپلم	۱۸(۹)	سابقه بیش از ۲۰ سال	۸۷(۴۳/۵)

سوال اول: دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از نظر یادگیرنده بودن در چه سطحی می‌باشد؟ میانگین امتیاز یادگیرنده بودن دانشگاه از دیدگاه کارکنان با دامنه امتیاز ۱۷۵-۳۵ برابر ۱۲۰/۴۸ بود که نشان دهنده زیاد بودن سطح دانشگاه علوم پزشکی اردبیل از نظر یادگیرنده بودن می‌باشد. کمترین امتیاز ۹۳ و بیشترین امتیاز ۱۴۱ بود. بیشترین امتیاز در ابعاد سازمان یادگیرنده مربوط به چشم‌انداز مشترک و کمترین امتیاز در بعد یادگیری تیمی بود. یافته‌های مربوط در جدول شماره دو آورده شده است.

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار سطح یادگیرنده بودن دانشگاه و ابعاد آن

متغیر	میانگین	انحراف معیار
سازمان یادگیرنده	۱۲۰/۴۸ *	۱۵/۸۰
بعد مهارت‌های شخصی	۲۴/۲۴ **	۳/۴۴
بعد الگوی ذهنی	۲۳/۸۲ **	۴/۰۳
بعد چشم‌انداز مشترک	۲۴/۷۶ **	۳/۶۸
بعد یادگیری تیمی	۲۳/۴۰ **	۳/۵۷
بعد تفکر سیستمی	۲۴/۲۵ **	۳/۵۴

\* دامنه امتیاز ۱۷۵-۳۵ \*\* دامنه امتیاز ۳۵-۷

سوال دوم: خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در چه سطحی می‌باشد؟ میانگین امتیاز خلاقیت سازمانی کارکنان با دامنه امتیاز ۷۵-۱۵ برابر ۴۶/۶۱ بود که نشان دهنده متوسط بودن سطح خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل می‌باشد. کمترین امتیاز در سطح خلاقیت سازمانی ۲۰ و بیشترین امتیاز ۶۰ با دامنه امتیاز ۱۵ تا ۷۵ بود. یافته‌های مربوط در جدول شماره سه آورده شده است.

جدول ۳- میانگین، انحراف معیار سطح خلاقیت سازمانی کارکنان

متغیر	میانگین	انحراف معیار
خلاقیت سازمانی	۴۶/۶۱*	۱۱/۳۶

\* دامنه امتیاز ۷۵-۱۵

سوال سوم: نوآوری شغلی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل در چه سطحی می‌باشد؟ میانگین امتیاز نوآوری شغلی کارکنان با دامنه امتیاز ۴۵-۹ برابر ۲۴/۶۶ بود که نشان دهنده متوسط بودن سطح نوآوری شغلی کارکنان می‌باشد. کمترین امتیاز ۱۶ و بیشترین امتیاز ۳۳ بود. بیشترین امتیاز در ابعاد نوآوری شغلی مربوط به بعد تحقق ایده و کمترین امتیاز در بعد ارتقاء ایده با دامنه امتیاز ۳ تا ۱۵ بود. یافته‌های مربوط در جدول شماره چهار آورده شده است.

جدول ۴- میانگین، انحراف معیار سطح نوآوری شغلی کارکنان و ابعاد آن

متغیر	میانگین	انحراف معیار
نوآوری شغلی	۲۴/۶۶*	۴/۸۷
بعد تولید ایده	۸/۵۲**	۱/۶۰
بعد ارتقاء ایده	۸/۲۲**	۱/۵۶
بعد تحقق ایده	۱۰/۷۰**	۱/۵۸

\* دامنه امتیاز ۴۵-۹      \*\* دامنه امتیاز ۱۵-۳

سوال چهارم: موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی اردبیل کدام است؟ تمایل مدیران به حفظ قدرت در سازمان، باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت، محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان، نبود شایسته سالاری در انتخاب مدیران، مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری مدیران و ارج نهادن به افراد خلاق و نوآور از مهمترین موانع ایجاد سازمان یادگیرنده بودند. یافته‌های مربوط در جدول شماره پنج آورده شده است.

جدول ۵- فراوانی و درصد موانع ایجاد سازمان یادگیرنده

گویه	تعداد (درصد)				میانگین از ۵ نمره
	کاملاً مخالف	مخالف	نظری ندارم	موافق	
باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت	۰	۰	۹ (۱۸)	۱۶۵ (۸۲/۵)	۳/۹۹
محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان	۰	۰	۵۲ (۲۶)	۱۳۱ (۶۵/۵)	۳/۸۲
تمایل مدیران به حفظ قدرت در سازمان	۰	۰	۱۸ (۹)	۱۴۷ (۷۳/۹)	۴/۰۸
ضعف دانش مدیریتی مدیران	۱۷ (۸/۵)	۰	۸۰ (۴۰)	۸۶ (۴۳)	۳/۵۱
تفکر غیر سیستمی و جزئی‌نگری مدیران	۱۷ (۸/۵)	۰	۵۳ (۲۶/۵)	۱۱۳ (۵۶/۵)	۳/۵۱
مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری مدیران	۰	۰	۱۱۴ (۵۷)	۶۹ (۳۴/۵)	۳/۶۵
نبود شایسته سالاری در انتخاب مدیران	۰	۰	۸۸ (۴۴)	۶۱ (۳۰/۵)	۳/۸۱
فردگرا بودن مدیران	۰	۱۸ (۹)	۷۱ (۳۵/۵)	۱۱۱ (۵۵/۵)	۳/۴۶
نبود فرهنگ مشترک در سازمان	۰	۲۵ (۱۷/۵)	۴۵ (۲۲/۵)	۱۲۰ (۶۰)	۳/۴۲
تاکید بر عملکردمداری و نبود زمان کافی برای یادگیری	۰	۳۶ (۱۸)	۳۵ (۱۷/۵)	۱۲۹ (۶۴/۵)	۳/۴۶
نبود آرمان مشترک بین اعضای سازمان	۰	۴۴ (۲۲)	۸۸ (۴۴)	۶۸ (۳۴)	۳/۱۲
ارج نهادن به افراد خلاق و نوآور در سازمان	۰	۳۵ (۱۷/۵)	۳۵ (۱۷/۵)	۱۱۳ (۵۶/۵)	۳/۵۶

سوال پنجم: کدامیک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده، نوآوری شغلی کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؟ تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از آزمون تحلیل واریانس نشان داد که با استفاده از متغیر سازمان یادگیرنده می‌توان ۵۷/۶ درصد تغییرات نوآوری شغلی کارکنان را پیش‌بینی نمود. pvalue کمتر از ۰/۰۵ بود و نشان می‌دهد رابطه بین سازمان یادگیرنده و نوآوری شغلی کارکنان معنی‌دار است. به عبارت دیگر مدل رگرسیونی شامل متغیر سازمان یادگیرنده به طور معنی‌داری قابلیت توصیف متغیر نوآوری شغلی کارکنان را دارد. از بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده، ابعاد مهارت‌های شخصی، الگوی ذهنی و چشم‌انداز مشترک توان پیش‌بینی متغیر نوآوری شغلی را داشت و به ترتیب به ازای ده واحد افزایش در امتیاز آنها به طور متوسط ۲/۷، ۲/۱ و ۴/۴ در امتیاز نوآوری شغلی کارکنان افزایش ایجاد خواهد شد. ولی ابعاد یادگیری تیمی و تفکر سیستمی توان پیش‌بینی متغیر نوآوری شغلی را نداشتند. یافته‌های مربوط در جدول شماره شش آورده شده است.

جدول ۶- آنالیز واریانس ابعاد سازمان یادگیرنده و نوآوری شغلی

Beta	pvalue	R Square	سازمان یادگیرنده
	۰/۰۰۱	۰/۵۷۶	
۰/۲۷	۰/۰۰۱		بعد مهارت‌های شخصی
۰/۲۱	۰/۰۱۰		بعد الگوی ذهنی
۰/۴۴	۰/۰۰۱		بعد چشم‌انداز مشترک
۰/۱۲	۰/۱۵۵		بعد یادگیری تیمی
۰/۱۴	۰/۱۸۴		بعد تفکر سیستمی

Pvalue کمتر از ۰/۰۵

سوال ششم: کدامیک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده، خلاقیت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی می‌نماید؟ تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از آزمون واریانس نشان داد که با استفاده از متغیر سازمان یادگیرنده می‌توان ۴۲/۹ درصد تغییرات خلاقیت سازمانی کارکنان را پیش‌بینی نمود. pvalue کمتر از ۰/۰۵ بود که نشان می‌دهد رابطه بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت سازمانی کارکنان معنی‌دار است. به عبارت دیگر مدل رگرسیونی شامل متغیر سازمان یادگیرنده به طور معنی‌داری قابلیت توصیف متغیر خلاقیت سازمانی کارکنان را دارد. از بین ابعاد سازمان یادگیرنده، مهارت‌های شخصی، الگوی ذهنی، چشم‌انداز مشترک و یادگیری تیمی - پیش‌بینی متغیر خلاقیت سازمانی را داشتند و به ترتیب به ازای ده واحد افزایش در امتیاز آنها به طور متوسط ۲/۱، ۳/۷، ۲/۰ و ۸/۷ در امتیاز خلاقیت سازمانی کارکنان افزایش ایجاد خواهد شد. ولی بعد تفکر سیستمی توان پیش‌بینی متغیر خلاقیت سازمانی را نداشت. یافته‌های مربوط در جدول شماره هفت آورده شده است.

جدول ۷- آنالیز واریانس ابعاد سازمان یادگیرنده و خلاقیت سازمانی

خلاقیت سازمانی			متغیر
Beta	Pvalue	R Square	سازمان یادگیرنده
	۰/۰۰۱	۰/۴۲۹	
۰/۲۱	۰/۰۰۶		بعد مهارت‌های شخصی
۰/۳۷	۰/۰۰۱		بعد الگوی ذهنی
۰/۲۰	۰/۰۴۶		بعد چشم‌انداز مشترک
۰/۸۷	۰/۰۰۱		بعد یادگیری تیمی
۰/۰۱	۰/۹۲۲		بعد تفکر سیستمی

Pvalue کمتر از ۰/۰۵

فرضیه اول: سازمان یادگیرنده بر خلاقیت سازمانی کارکنان تاثیر دارد. نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از آزمون t زوجی نشان داد pvalue کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و در نتیجه سازمان یادگیرنده بر روی خلاقیت سازمانی کارکنان تاثیر داشته و فرضیه مورد قبول قرار گرفت و با توجه به اینکه مقدار R بین دو متغیر ۰/۴۷ بود نشان دهنده شدت تاثیر متوسط به بالا می‌باشد. یافته‌ها در جدول شماره هشت آورده شده است.

جدول ۸- آزمون t زوجی متغیر سازمان یادگیرنده و خلاقیت سازمانی

متغیر	خلاقیت سازمانی
	Pvalue
	R
سازمان یادگیرنده	۰/۴۷۸
	۰/۰۰۱

Pvalue کمتر از ۰/۰۵

فرضیه دوم: سازمان یادگیرنده بر نوآوری شغلی کارکنان تاثیر دارد.

نتایج تجزیه و تحلیل یافته‌ها با استفاده از آزمون t زوجی نشان داد pvalue کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و در نتیجه سازمان یادگیرنده بر روی نوآوری شغلی کارکنان تاثیر داشته و فرضیه مورد قبول قرار گرفت و با توجه به اینکه R بین دو متغیر ۰/۶۷ بود نشان دهنده شدت تاثیر قوی می‌باشد. یافته‌ها در جدول شماره نه آورده شده است.

جدول ۹- آزمون t زوجی متغیر سازمان یادگیرنده و نوآوری شغلی

متغیر	نوآوری شغلی
	Pvalue
	R
سازمان یادگیرنده	۰/۶۷۴
	۰/۰۰۱

Pvalue کمتر از ۰/۰۵

### بحث و نتیجه گیری

هدف از این مطالعه بررسی سطح سازمان یادگیرنده، موانع ایجاد و نقش آن در نوآوری شغلی و خلاقیت سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل بود. مطالعه حاضر نشان داد که یادگیرنده بودن دانشگاه در سطح بالایی قرار دارد. یافته‌های مطالعات دیگر صرف نظر از تعداد نمونه، شرایط ورود به مطالعه، طول مدت پایش، پرسشنامه مورد استفاده، مکان و زمان انجام مطالعه طوری بود که تعدادی با مطالعه حاضر مطابقت و تعدادی همسویی نداشتند. در مطالعه باقری و عادل‌مهربان، میانگین نمره کل یادگیرنده بودن سازمان از دیدگاه پرستاران در بیمارستان‌های آموزشی اصفهان در سطح متوسط قرار داشت (bagheri & Adelmehraban, 2020). در مطالعه هاناکورلند<sup>۱</sup> و همکاران، میانگین یادگیرنده بودن مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان در سطح متوسط قرار داشت (Kurland, Peretz, & Hertz-Lazarowitz, 2010). در مطالعات دیگری نیز سطح یادگیرنده بودن سازمان متوسط گزارش شده بود (Taghizadeh, & Soltani Fesgandis, 2010). بنابراین، نتایج بدست آمده در مطالعه حاضر با نتایج مطالعات مذکور مطابقت نداشت. در مطالعه خسروی و همکاران میزان یادگیرنده بودن سازمان از دیدگاه پرستاران در یک سازمان بهداشتی - درمانی در سطح بالایی قرار داشت که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد (Khosravi, Sharifi, Fayaz-Bakhsh, & Hosseini, 2016). در این مطالعه میانگین امتیاز ابعاد سازمان یادگیرنده نشان داد که بعد چشم‌انداز مشترک بیشترین امتیاز و بعد یادگیری تیمی کمترین امتیاز را در بین ابعاد سازمان یادگیرنده دارد که با مطالعه باقری و لینگ<sup>۲</sup> که بعد چشم‌انداز مشترک کمترین میانگین نمره را داشت مطابقت ندارد. در مطالعات مذکور بعد چشم‌انداز مشترک دارای کمترین میانگین نمره و بعد الگوی ذهنی دارای بیشترین میانگین نمره بود (bagheri, & Adelmehraban, 2020; Ling & Ling, 2012). در مطالعه هویدا نمره بعد یادگیری تیمی کمتر از حد متوسط بود (Hoveida, Siadat, & Shaemi Barzoki, 2007) که با مطالعه حاضر همسو می‌باشد. صفری در مطالعه خود به این نتیجه رسید که ایجاد گروه‌های تیمی و انجام کارها به صورت گروهی یکی از راه‌های گسترش یادگیری در سازمان‌ها است (Safari, Hamidi, & Jalali, 2009). بنابراین، مدیران باید به فرایندهای گروهی در سازمان خود توجه ویژه‌ای نمایند. در مطالعات لگزبان و خانعلی‌زاده بعد چشم‌انداز مشترک بالاترین امتیاز را داشت (Khanalizadeh, & et al., 2010, Legzian & et al., 2010). که با نتایج مطالعه حاضر همسو می‌باشد و به نظر می‌رسد فراهم نمودن زمینه ارتقای کارکنان با ایجاد چشم‌انداز مشترک و سازمان یادگیرنده منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان شود. نتایج این مطالعه نشان داد خلاقیت سازمانی کارکنان در سطح متوسط قرار دارد که این یافته با نتیجه مطالعات اسدی و مصباحی مطابقت داشت (Asadi, & et al., 2018, Mesbahi Jahromi, & et

1 Hanakurland

2 Ling

(al., 2016). در مطالعات ضرغامی و نیازآذری اخلاقیت سازمانی کارکنان کمتر از حد متوسط بوده و در سطح مناسبی قرار نداشت (Zarghami, & et al., 2012, Niaz Azari, & et al., 2011). که با یافته مطالعه حاضر همسو نمی‌باشد. و به نظر می‌رسد ساختار، نوع فعالیت، فرهنگ سازمانی و جامعه پژوهش متفاوت و متنوع در مطالعات مختلف می‌تواند در عدم مطابقت نتایج مطالعات با یکدیگر موثر باشد. در مطالعه حاضر نوآوری شغلی کارکنان در سطح متوسط قرار داشت که با نتایج مطالعات انجام یافته توسط قنبری و احسانی همخوانی دارد (Ghanbari, 2016, Ehsani & et al., 2012). از دیدگاه هو نوآوری موجب بهبود عملکرد در سازمان می‌شود و برای بهبود کیفیت باید به دانش حرفه‌ای کارکنان، تشویق به اخلاقیت و نوآوری تمرکز نمود (Ho, 2011). بنابراین، مدیران نمی‌توانند اخلاقیت را در سازمان خریداری نمایند بلکه باید محیطی را برای رشد و بروز اخلاقیت در سازمان مهیا سازند تا بدین‌وسیله اخلاقیت سازمانی بهبود یابد. از آنجا که اخلاقیت سازمانی و نوآوری شغلی زمینه‌ساز ارتقای کیفیت و کمیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی است و در عصر کنونی مهمترین سرمایه‌های یک سازمان، اخلاقیت و نوآوری است سازمان‌ها جهت بقا و پیشرفت خود نیازمند کارکنان خلاق و نوآور هستند و مدیران باید نسبت به ایجاد فرهنگ دانش‌افزایی و بکارگیری روش‌های نوآور و خلاق توسط کارکنان اهمیت بیشتری دهند. در واقع، هر نوع بهبود در اخلاقیت و نوآوری در کارکنان منجر به افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمان خواهد شد. از یافته‌های دیگر در این مطالعه تاثیر سازمان یادگیرنده بر اخلاقیت سازمانی و نوآوری شغلی کارکنان بود که این تاثیر مثبت و معنی‌دار می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعات قنبری، هدائی، بای و احسانی مطابقت داشت (Ehsani GHods, 2012, Ghanbari, 2016, Bae, 2012, Hodaei, 2016). ووفانگ در مطالعه خود به این نتیجه رسید که یادگیری در سازمان موجب افزایش نوآوری و کارایی کارکنان می‌شود که با نتیجه مطالعه حاضر همسو می‌باشد (Wu & Fang, 2010). جئونگ بیان می‌دارد که سازمان یادگیرنده باعث افزایش اخلاقیت و کارایی می‌شود و یکی از عوامل تبدیل شدن سازمان به سازمان یادگیرنده، اخلاقیت و نوآوری است که در این مطالعه مورد تایید قرار گرفت (Jeong & Shin, 2019). باون<sup>۱</sup> و همکاران تاکید نمودند که یکی از عوامل پر اهمیت در سازمان یادگیرنده و خلق ایده‌های جدید در امور مدیریتی، برنامه‌ریزی، تغییر و تحول سازمان به سوی سازمان یادگیرنده، نوآوری است که مطابق با نتیجه مطالعه حاضر است که نشان می‌دهد اگر مدیران در جهت رشد و توسعه حرفه‌ای، بهبود ظرفیت‌های یادگیری، بهبود شایستگی شخصی و رشد مهارت‌های حل مساله اقدام نمایند پیشرفت‌های زیادی در سازمان ایجاد خواهد شد (Bowen, Rose, & Ware, 2006). خمیس علی<sup>۲</sup> بیان می‌نماید که سازمان یادگیرنده و یادگیری در محیط کار موجب نوآوری، اخلاقیت و بهبود کیفیت و عملکرد می‌شود که با نتیجه مطالعه حاضر در یک راستا می‌باشد (Khamis Ali, 2012). مطالعه بای<sup>۳</sup> نشان داد که سازمان یادگیرنده باعث افزایش فعالیت‌های خلق دانش و سطوح اخلاقیت می‌شود که مطالعه حاضر با آن همسو می‌باشد (Bae et al., 2012). بنابراین، هر چه یک سازمان یادگیرنده باشد کارکنان آن سازمان اخلاقیت و نوآوری بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که یادگیرنده نمی‌باشند دارند. از اهداف دیگر این مطالعه تعیین موانع ایجاد سازمان یادگیرنده بود و یافته‌ها نشان داد تمایل مدیران به حفظ قدرت در سازمان، باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت، محیط انحصاری و غیر رقابتی، عدم شایسته سالاری در انتخاب مدیران، مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری مدیران و ارج نهادن به افراد خلاق و نوآور از مهمترین موانع می‌باشند. اندرسون مهمترین موانع را عدم درک کارکنان توسط مدیران، عدم هماهنگی بین آرمان‌های مدیران و کارکنان، اختلاف قدرت و عدم تغییر در سبک مدیریت نام برد که به نوعی تایید کننده یافته‌های مطالعه حاضر می‌باشد (Andersson & Pan, 2011). شفای چهار مانع مهم در ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران استخراج نموده است که شامل باورهای نادرست مدیران و کارکنان، محیط انحصاری و غیر رقابتی، مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری و تفکر غیر سیستمی می‌باشد که همسو با مطالعه حاضر می‌باشد (Albadavi, & Shafae, 2002). الهی در ارتباط با موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نهادهای ورزشی به این نتیجه رسید که تفکر غیرسیستمی در سازمان، عدم ثبات مدیریتی، پذیرش تدریجی مشکلات و تهدیدات، عدم آرمان مشترک بین اعضا و ارج نهادن به افراد خلاق و نوآور از مهمترین موانع هستند که همسو با یافته این مطالعه می‌باشد (Elahi, & et al., 2007). بنابراین، لازم است در سازمان محیطی ایجاد شود که کارکنان را به ریسک-پذیری و رایه نظرات و ایده‌های نو در راستای حل مشکلات ترغیب نموده و سیستم انگیزشی مناسب ایجاد و با مینا قرار دادن شاخص‌هایی برای انتخاب شایسته مدیران زمینه را برای رفع موانع موجود و حرکت سازمان به یادگیرنده بودن فراهم نماید. یافته مطالعه حاضر نشان داد که ابعاد مهارت‌های شخصی، الگوی ذهنی و چشم‌انداز مشترک توان پیش‌بینی نوآوری شغلی و ابعاد مذکور به علاوه یادگیری تیمی توان پیش‌بینی اخلاقیت سازمانی کارکنان را دارد. در مطالعه قنبری بعد مهارت‌های شخصی بیشترین تاثیر را در پیش‌بینی نوآوری شغلی داشت

1 Bowen

2 Khamisali

3 Bae

(Ghanbari, 2016). مطالعه جئونگ نشان داد که یادگیری تیمی کارکنان باعث کارایی بالا و افزایش خلاقیت سازمانی می‌شود (Jeong & Shin, 2019). در مطالعه احسانی قدس و عباس‌زاده نیز ابعاد یادگیری تیمی و مهارت‌های شخصی توان پیش‌بینی خلاقیت و نوآوری را داشت (Ehsani Ghods & Abaszadeh, 2012). که نشان می‌دهد مطالعه حاضر با مطالعات مذکور همخوانی دارد. همچنین محمودی و همکاران در مطالعه خود به این نتیجه رسید که یادگیری تیمی توان پیش‌بینی نوآوری را دارد ولی ابعاد چشم‌انداز مشترک و مهارت شخصی سهم معناداری در پیش‌بینی نوآوری را ندارند که با نتیجه مطالعه حاضر همسو نمی‌باشد (Mahmodi, & et al., 2016). این مطالعه دارای محدودیت‌هایی نیز بود که عبارت است از ۱- مطالعه حاضر به صورت موردی در ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل انجام گرفت و تعمیم یافته‌ها به سایر واحدهای تابعه دانشگاه را محدود می‌سازد ۲- این مطالعه در یک دانشگاه تیپ دو انجام شده و تعمیم آن به دیگر دانشگاه‌ها با تیپ متفاوت دشوار است. ۳- وضعیت روحی - روانی کارکنان می‌تواند بر پاسخ‌های آنها تاثیر بگذارد.

### نتیجه گیری

دانشگاه باید در جهت رفع موانع ایجاد سازمان یادگیرنده و گسترش یادگیری تیمی و تفکر سیستمی تلاش نموده تا خلاقیت و نوآوری کارکنان افزایش یابد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- این مطالعه در دانشگاه‌هایی با تیپ‌های متفاوت نیز انجام گردد.
- این مطالعه به روش کیفی و با روش‌های دیگر نمونه‌گیری نیز انجام گیرد.
- وضعیت روحی - روانی کارکنان در مطالعات بعدی بررسی و این کارکنان از تکمیل پرسشنامه حذف گردند.
- این مطالعه در دیگر واحدهای تابعه دانشگاه نیز انجام گردد.
- مدیران با ایجاد فضای باز فکری و مشارکتی و ایجاد حس همدلی و همسویی و همکاری بین اعضاء، روحیه همکاری تیمی را نهادینه سازند و زمینه تبادل اطلاعات و تجربیات در تصمیم‌گیری‌ها ایجاد شود.
- مدیران با برگزاری کارگاه‌های آموزشی تفکر خلاق نسبت به تقویت خلاقیت سازمانی کارکنان اقدام نمایند.
- ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس میزان ایده و فکر جدید و رویکردهای نوین و توانایی کار گروهی باشد.
- کانون‌های ارزیابی شایستگی‌های کارکنان در دانشگاه با هدف ارزیابی نتایج کار کارکنان به جای نحوه انجام کار ایجاد شود.
- زمان کافی برای یادگیری کارکنان به عنوان وظیفه شغلی اختصاص داده شود.
- در دانشگاه کمیته شایسته‌گزینی تشکیل و مدیران بر اساس شاخص‌های معین انتخاب شوند و از انتخاب سلیقه‌ای و سیاسی مدیران خودداری گردد.
- زمینه برای تشویق افراد خلاق و نوآور در دانشگاه توسط مدیران ایجاد شود.

### References

- Ahmadi, Hassan, Nouri, Abolfazl, Ganja, Abolfazl. (2016). Presenting a model of the impact of work culture on innovative behavior and organizational performance of primary school teachers in Ardabil using structural equation modeling. *Educational Management Research*, 9 (33), 109-124. (In persian).
- Albadavi, Amir, Shafae, Reza. (2002). An Introduction to Strategies for creating learning organization in Iran. *Journal of management knowledge*, 57,5-27. (In persian).
- Alnidawi, Abdul Azeez Badir. (2018). The Impact Of Organizational Creativity On Organizational Performance: The Moderating Role Of Knowledge Sharing: Empirical Study In Pharmaceutical Jordanian Companies. *Economics and Management*, 14(2), 144-156.
- Andersson, Linn, & Pan, Wen. (2011). Barriers to organizational learning: A case study of a change Project. *In Conference for Organizational Learning, Knowledge and Capabilities*, 1-14.
- Atafar, Ali, & Bahrami Samani, Mozghan. (2009). The amount of component learning organization in public and free universities of shahrekord. *Journal of Higher Education association of Iran*, 1 (1), 161-179. ( In persian).
- Asadi, Sadigheh, Dargahi, Hossein, Fallah Mehrabadi, Esmaeil, & Heydari Dastjerdi, Nahid. (2018). The Relationship between Organizational Innovation and Creativity among the Staff of Tums General Hospitals. *Payavard Salamat*, 11(5), 578-587. ( In persian).
- Bae, S, Song, J, & Kim, H. (2012). Teachers' creativity in career technical education: The mediating effect of knowledge creation practices in the learning organization. *The Korean Social Science Journal*, 39(1), 59-81.

- Bagheri, zahra, & Adelmehraban, Mrazieh. (2020). Assessment of the Component Levels of Learning Organization in Educational Hospitals in Isfahan from Nurses' Viewpoints. *Development Strategies in Medical Education*, 7(2), 14-22. ( In persian).
- Bak, Ozlem. (2012). Universities: can they be considered as learning organizations? *The Learning Organization*, 19 (2), 163- 172.
- Behrozi, Mohammad, Farokhnejad, Khodanazar, & Amirahmadi, Tahere. (2010). An investigation into the factors affecting the willingness of members of cultural and educational organization to become a learning organization. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 1(1), 19-36. (In persian).
- Bhaskar, A Uday, & Mishra, Bijaya. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12 (3), 1-35.
- Bowen, Gary L, Rose, Roderick A, & Ware, William B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and program planning*, 29(1), 97-104.
- Chang, Su-Chao, & Lee, Ming-Shing. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14 (2), 155-185.
- Chutivongse, Norawat, & Gerdri, Nathasit. (2019). Creating an innovative organization. *Journal of Modelling in Management*, 15 (1), 50-88.
- Damanpour, Fariborz, & Schneider, Marguerite. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of public administration research and theory*, 19(3), 495-522.
- Derecskei, Anita Kolnhofner, Nagy, Viktor, & Paprika, Zita Zoltay. (2017). How Can Creative Workplaces Meet Creative Employees? *Central European Business Review*, 6(4), 3-19.
- Ehsani GHods, Hamid, Abaszadeh, Seyed Mir Mohammad. (2012). The Relationship between Learning Organization Components and High school teachers' Creativity and Innovation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 3 (20), 1-20.(In persian).
- Einipour, Javad, Aghaei, Asghar.(2018). Prediction of Innovative behavior and organizational creating basedon psychological capital. *Quarterly resume management in police*, 6 (1). 139-159. (In persian).
- Elahi,Alireza,Vesal, Majid, & Pouragayi Ardakani, Zahra. (2007). Identifying the underlying barriers to establishing learning organization in sport institutions of the Islamic Republic of Iran. *Journal of Haracat*, 34, 21-33. (In persian).
- Farago, John, & Skyrme, D. (1995). The learning organization. *Management Insight*, 3(3), 31-39.
- Garvin, David A. (2012). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 14 (3), 1-15.
- Ghanbari, Siros.(2016). The Relationship between Learning Schools Components Teachers Job Innovation and Quality of Educational Activities. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9 (16), 9-30. (In persian).
- Golrod, Parvaneh & Hasani, Elahe. (2016).The Impact of Learning Organizations on Competitive Advantage and Organizational Innovation with the Variable Role of Creativity Mediator. *NAJA Scientific Quarterly of Human Resources*, 8 (48), 75-96. (In persian).
- Hernández-Mogollon, Ricardo, Cepeda-Carrión, Gabriel, Cegarra-Navarro, Juan G, & Leal-Millán, Antonio. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 360-376.
- Ho, Li-An. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111 (1),113- 131.
- Hodaei, Haniyeh, Kouloubandi , Abdollah. (2016). 2 National conference on management and humanistic science research in Iran. 1-11. (In persian).
- Hoveida, Reza, Siadat, Seyed Ali, & Shaemi Barzoki, Ali. (2007). Investigating the relationship between the components of learning organization and improving the quality of education in universities. *Quarterly research Bulletin of Isfahan University ( Humanities*, 2 (23), 119-132. (In persian).
- Hussein, Norashikin, Mohamad, Amnah, Noordin, Fauziah, & Ishak, Noormala Amir. (2014). Learning organization and its effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130(2014), 299-304.

- Jeong, Inseong, & Shin, Shung Jae. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Kanten, Pelin, Kanten, Selahattin, & Gurlek, Mert. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 1358-1366.
- Kazemi, Mojtaba, Rahimian, Hamid, & Abaspour, Abas.(2018).Designing of training conceptual model based on learning organization. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9 (35), 109-146. (In persian).
- Khamis Ali, Ali.(2012).Academic Staff's Perceptions Of Characteristics Of Learning Organization In a Higher Learning Institution. *International Journal of Educational Management*, 26 (1), 55- 82.
- Khanalizadeh, Rogaye, Kordnaies, Asadollah, AliAsghar, & Fani, Moshabaki, Asghar. (2010). Study of the relationship between organizational learning and empowerment. *Transformational Management Journal*, 2 (3). 20-45. (In persian).
- Khodayi Matin E., Kasraei K.(2013). Learning organization's characteristics based on Senge's model. *Educ Strategy Med Sci*,6 (2). 69-74. . (In persian).
- Khosravi, Bahaman, Sharifi, Moslem, Fayaz-Bakhsh, Ahmad, & Hosseini, Mostafa. (2016). Assessment Of The Status Of Learning Organization From Viewpoint Of Nurses In An Iranian Healthcare Organization. *Payavard Salamat*, 9(6), 500-509. ( In persian).
- Kurland, Hanna, Peretz, Hilla, & Hertz-Lazarowitz, Rachel. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational administration*, 48 (1), 7-30.
- Laforet, Sylvie. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17 (4), 380-408.
- Legzian, Mohammad, & Malekzadeh, GholamReza. (2010). The Relationship Between The Organizational Readines For Change And The Dimensions of Learning Organization. *Journal of Public Administration Perspective*, 1 (4), 101-118. (In persian).
- Ling, Sii, & Ling, Mee. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia.*International Journal for Educational Studies*, 4(2), 155-178.
- Mahmodi, Mohammad Taghi, AfzalKohi, Foruzan, & Forozandeh, Azam. (2016). Evaluate the relationship between organizational learning and organizational innovation experts of Isfahan University. *Journal of Modern Thoughts in education*, 11 (2), 103-120. (In persian).
- Marquard, M, & Reynolds, A. (1994). A Review the Global learning organization., 19 (3), 377-378.
- Mesbahi Jahromi, Negar Alsadt, & Adibzade, Marziyeh. (2016). Impact of Knowledge Management System on Organizational Innovation : Investigating the Role of Organizational Learning. *Quarterly Knowledge Studies*, 2 (5), 25-43. (In persian).
- Mir Abdollahi Toulon, Maryam (1393). Investigating the effect of knowledge management on learning and organizational creativity from the perspective of executive managers of Ardabil province. *Master Thesis. Islamic Azad university. Gilan Science and Research Unit.*
- Mortazavi, Mehdi, Moniriyani Farzaneh . (2015).The Effect of Knowledge Management on Organizational Creativity (Case Study: Telecommunication Company of Hamedan). *Journal of Development & Evolution Management*, 7 (20), 27-38. (In persian).
- Mubarak, Fozia, & Noor, Ayesha. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*, 5(1), 34-48.
- Nami, Kolsoom, & Zahirabadi, Ali Jabari. (2012). Determining barriers to establishing learning organizations in Bandar Abbas oil refinery. *The second conference of new sciences and technologies in the refining industry, Isfahan*. <https://civilica.com/doc/126769>. (In persian).
- Nasirivalikbani, Fakhrosadat, Soltanabadi, Parvaneh, & Khodaiari, Akram. (2014).Relationship between organizational trusts with organizational creation. *Journal of Thoughts In Education*, 9 (4),86-95. (In persian).
- Niaz Azari, Kiūmars , Barimani, Abolghasem, Haji Gholikhani, Bibi Saeede. ( 2011). Study of the affecting knowledge management on teachers creativity in high schools. *Journal of Industrials Strategic Management ( Pajouheshgar)*,8 (21),79-87. (In persian).



- Olszak, Celina M, & Kisielnicki, Jerzy. (2016). Organizational Creativity and IT-based Support. *the International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 19, 103- 123.
- Popadiuk, Silvio, & Choo, Chun Wei. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International journal of information management*, 26(4), 302-312.
- Rezai, Nader, Peyvasteh, Akbar, & Farzalizadeh, Akbar. (2017). The role of knowledge management in promoting creativity and innovation. *Quarterly Journal of Innovation and Creativity In Human Sciences*. 7 (1), 17-48. (In persian).
- Rhodes, Carl. (2002). Facilitating learning organizations: Making learning count. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 252-254.
- Sadeghi Malamiri, Mansur.(2009). A Model for the assessment of creativity in an organization. *Journal of Daneshvar Raftar*, 16 (38),17-34. (In persian).
- Safari, M, Hamidi, M, & Jalali, M.(2009). Comparison dimensions of learning organization in sport organization of National Olympic Committee and sport in Education Ministry. *Research on Sport Sciences*. 6 (1), 129-117. (In persian).
- Senge, Peter M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. 464.
- Steinger, Thomas. (2010). The Learning Organization from the Perspective of the Evolutionary Epistemology. *Vienna: EVVA Sicherheitstechnologie GmbH*, 1-14.
- Taghizadeh, Hoshang, Soltani Fesgandis, GholamReza. (2010). Evaluate the learning level of the organization using fuzzy expert system. *Journal of Modiriat-e-Farda*. 9(25), 3-22. (In persian).
- Theron, Alide. (2002). The creation of learning organization in rapidly changing environment. *University of Pretoria, South Africa*, 3.
- Varshney, Deepanjana. (2020). Employees' job involvement and satisfaction in a learning organization: A study in India's manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 51-61.
- Wang, Catherine L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Werlang, Nathalia Berger, & Rossetto, Carlos Ricardo. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção*, 26(3).
- Wu, Chun-Hui, & Fang, Kwoting. (2010). Improving project performance through organisational learning: an empirical study in Taiwan. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 261-276.
- Yahya Zadeh Waqefi, M., Salehi, M., Saeedi, A., Fazl Elahi, S. (2019). learning organization, leadership, organizational culture, human resources. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 15(1), 52-70. (In persian).
- Zarghami, HamidReza, Jafari, Mostapha, & Akhavan, Peyman.( 2012). The study of relationship between creativity and motivation for innovation in research organizations (case study: Research center of Intelligent Signal Processing (RCISP). *Quarterly Journal of Innovation and Creativity In Human Sciences*,1 (4), 37-64. (In persian).