

# بررسی رابطه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی

(قربانی زاده، وجیه اله)<sup>۱</sup>، (کاملی، محمد جواد)<sup>۲</sup>، (روستا، لیلا)<sup>۳\*</sup>، (نوری، علی)<sup>۴</sup>

۱- دکترای مدیریت دولتی، استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲- دکترای مدیریت دولتی، استادیار دانشگاه علوم انتظامی

۳- کارشناس ارشد مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی

۴- هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۷/۱۸ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۰/۱۱)

## چکیده

هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی «قبل از ادغام با وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی» است. جامعه آماری تحقیق کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی قبل از ادغام با وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی می‌باشد که در زمان اجرای تحقیق ۶۶۳ نفر بودند که با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای ۲۴۳ نفری انتخاب گردید. ابزار مورد استفاده در این تحقیق پرسشنامه‌ای محقق ساخته است. اعتبار آن از نظر اساتید مدیریت، خبرگان و صاحب‌نظران و مدیران و کارشناسان متخصص تأیید گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت؛ بر اساس نتایج حاصله، ۴ فرضیه تأیید و یک فرضیه رد شد. این نتیجه حاکی از وجود رابطه معنادار بین مهارت‌های شخصی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی و الگوهای ذهنی کارکنان با اثربخشی آنان است. آزمون فرضیه اصلی تحقیق نیز وجود رابطه بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان در سازمان یاد شده را مورد تأیید قرار داد. در پایان، پیشنهادهای درباره برنامه‌هایی برای افزایش سطح اثربخشی کارکنان به‌منظور ترویج مفاهیم سازمان یادگیرنده و تقویت فرهنگ حمایت از آن ارائه شده است.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، اثربخشی کارکنان، مهارت فردی، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی.

## ۱- مقدمه

ضرورت تبدیل به سازمانی یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است. سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیطی تطبیق دهند. در حقیقت در دنیای متغیر، پیوسته تغییراتی را شاهد هستیم که نه تنها سریع‌تر از گذشته به وقوع می‌پیوندد، که ناپیوسته هم هستند. چنین تغییراتی تداوم ندارند و از توالی منطقی نیز پیروی نمی‌کنند. در نتیجه آنهایی که نتوانند، تغییر کنند، محو خواهند شد. چالش بیشتر سازمان‌ها اغلب، انجام کارهای فراوان با منابع اندک و رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده است [۱۵]. رسیدن به اهداف ارزشمند و از پیش تعیین‌شده در گرو افزایش اثربخشی منابع انسانی است و اثربخشی منابع انسانی به آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت آمیز بستگی دارد. بنابراین لزوم آموزش‌های مداوم، هدف‌دار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فن‌شناسی، باید به‌طور اساسی مورد توجه قرار گیرد و همواره این نکته را مورد توجه قرار دهند که سازمانی می‌تواند در برابر سایر سازمان‌های رقیب، نیرومند، پایدار و استوار باقی بماند که توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را داشته باشد. همچنین رفتار خود را به‌گونه‌ای تعدیل کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد [۱].

وزارت کار و امور اجتماعی، با افزایش سطوح رقابت در محیط‌های کار، هزینه‌های بالای منابع انسانی، تغییر شغل‌ها و پست‌های سازمانی، کمبود نیروی متخصص، بازنشستگی کارکنان با تجربه، تحولات فناوری و وجود خرده‌فرهنگ متعدد، به‌طور فعالانه‌ای متقاعد شده است که از دانش و تخصص نهفته سازمان استفاده موثر بنماید و همواره به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده باشد. با توجه به اینکه علمی شدن مدیریت کشور و بهره‌گیری از دانش‌های روز و تخصص‌گرایی و استعدادیابی از اهداف کلان وزارت کار و امور اجتماعی است و در جهت ارتقاء سطح دانش کارکنان، اقدامات چندی نظیر برگزاری کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، همایش و سمینارهای مختلف انجام داده است، بر این اساس، سازمان برای حضور موفق در عرصه رقابت، به اثربخش‌تر کردن کارکنان تأکید فراوان داشته و تمهیدات و تشویقات زیادی را برای این مهم در

نظر گرفته است. توجه به اثربخشی کارکنان و بهبود آن از طرق مختلف از دغدغه‌های اساسی مدیریت عالی می‌باشد. یکی از ابزارهای مهم مدیریت برای اثربخشی بیشتر کارکنان از طریق تدارک بستر مطمئن نظیر ایجاد سازمان یادگیرنده است که یکی از مباحث اصلی پژوهش حاضر می‌باشد. هدف این تحقیق، بررسی چگونگی تأثیر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اثربخشی کارکنان ستادی وزارت کار و امور اجتماعی است.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده سازمانی است که به توسعه یادگیری در کارکنان می‌پردازد. یادگیری گروهی و فردی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را به گونه‌ای تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. در تعریف مارکوارت، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. سازمان یادگیرنده یادگیری اعضایش را به گونه‌ای فراهم می‌کند که نتایج ارزشمندی نظیر نوآوری، کارایی، همسویی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورد. اگر چه تعاریف متفاوتی از سازمان یادگیرنده ارائه شده است، ولی تمامی آنها بر نکاتی چون افزایش فرصت و ظرفیت یادگیری در سراسر سازمان، تحول‌گرایی، تطبیق سریع با تغییرات محیطی، استفاده از قدرت، خلاقیت و تقویت و توسعه دانش و بینش کارکنان تاکید دارند [۱۶]. نخستین کسی که مقوله سازمان‌های یادگیرنده را مطرح ساخت، پیتز سنگه بود. سنگه (۱۹۹۰م) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که به طور مداوم ظرفیت خود را به منظور خلق آینده توسعه می‌دهد. برای چنین سازمانی، صرفاً حفظ حیات کافی نیست و در آن «یادگیری برای بقاء» یا آنچه که یادگیری تطابقی نامیده می‌شود با «یادگیری مولد» در هم آمیخته می‌گردد و منجر به نوعی یادگیری می‌شود که ظرفیت خلاقیت را افزایش می‌دهد.

### ۱-۲-۱- ویژگی‌های عمومی سازمان یادگیرنده

**الف) مهارت فردی (قابلیت‌های شخصی):** شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن اعضای آن است. اما این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به‌دست نمی‌دهد. تعداد کمی از رهبران در سازمان‌های مختلف نیاز به تجدید نظر اساسی در فلسفه سازمانی خود را درک نموده‌اند [۱۸].

**ب) مدل‌های ذهنی (فرمان مهارت تأمل و بررسی):** بسیاری از ایده‌ها و طرح‌های نو و بدیع به‌دلیل آنکه با تصویر ذهنی ما از دنیا و عملکرد آن متناقض هستند، عقیم و ناکام می‌مانند. تصویر ذهنی و نگرش ما در واقع چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل‌ها را محدود می‌نماید. ذهن هیچ یک از ما قادر نیست که یک سازمان را در خود جای دهد و این مسئله در مورد هر پدیده اجتماعی دیگر صادق است و تنها تصویر یا جوهری از آن را در ذهن جای می‌دهیم. تصاویر ذهنی افراد ممکن است در قالب تئوری‌های عمومی بسیار ساده‌ای شکل گرفته باشند. مانند درک و تصویری که ما از رفتار متقابل اعضای خویشاوند خود نسبت به یکدیگر داریم. اما نکته مشترک و بسیار مهم در تمامی تئوری‌ها آن است که مبنای رفتار و عمل ما هستند. تصاویر ذهنی در واقع بخش فعال ذهن ما هستند که ما را به عمل وا می‌دارند و به آن شکل می‌دهند. مدل‌های ذهنی به این دلیل بر طرز رفتار ما موثر هستند که بر دید ما از دنیا موثرند و بر نحوه‌گزینش (اطلاعات) ما تاثیرگذارند و در نتیجه باعث می‌شود که تفاسیر گوناگونی از واقعیت‌ها داشته باشیم [۱۸].

**ج) آرمان مشترک (چشم‌انداز مشترک):** آرمان مشترک تصویری است که در یک سازمان و تردد گروهی از انسان‌ها وجود دارد. آنها احساس مشترکی از آرزویی مشترک به‌وجود می‌آورند و در کل سازمان خود آن را نشر می‌دهند و با استفاده از این عامل مشترک فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. بنابراین یک آرمان زمانی واقعاً مشترک محسوب می‌شود که من و شما تصویری یکسان از آن را در ذهن داشته باشیم و به این تصویر کاملاً متعهد و معتقد باشیم و در واقع باید ارتباطی کاملاً مشخص و روشن بین ما برقرار باشد تا به نقطه مشترکی دست یابیم و از منبع مشترکی الهام بگیریم. در واقع همان‌گونه که آرمان شخصی توان‌های بالقوه و بالفعل انسان را به‌سمت مشخصی هدایت می‌کند. آرمان مشترک نیز همین عمل را در سطح افراد و یا سازمان، انجام

می‌دهد و به این ترتیب نیروی عظیم را به‌وجود می‌آورد [۱۸]. به‌نظر پیتر سنگه اشتراک آرمان بین اعضای سازمان، نیازمند زمان است؛ زیرا آرمان مشترک محصول فرعی برخورد آرمان‌های شخصی افراد است. تجارب موجود نشان می‌دهند که آرمان‌های مشترک فقط در سایه تبادل آزاد افکار و ایده‌ها شکل می‌گیرند، فضایی که افراد در آن نه‌تنها قادرند رویاها و آرزوهای خود را بیان کنند، بلکه حوصله شنیدن آرمان‌های سایرین را نیز داشته باشند و در اثر همین گفت و شنودها است که دیدگاه‌های جدید و بدیع سر بر می‌آورند [۱۵].

**د) یادگیری تیمی (فرمان تعامل گروهی):** یادگیری تیمی به موضوع یادگیری جمعی یا گروهی می‌پردازد. تیم‌ها با فنونی مثل گفتگو و مذاکرات ماهرانه، تفکر جمعی خود را متحول کرده و می‌آموزند که انرژی و توان خود را برای کسب اهداف مشترک بسیج کنند و به توانایی و بصیرتی بیش از مجموع استعداد اعضا دست یابند [۱۵]. برخی نویسندگان متعقدند گفتگو امری حیاتی برای یادگیری سازمانی است. گفتگو اغلب به‌عنوان فرآیندی در نظر گرفته می‌شود که یادگیری فردی و سازمانی را به‌یکدیگر پیوند می‌دهد و حتی اسویک (۲۰۰۰) نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که گفتگو علاوه بر توسعه یادگیری فردی منجر به توسعه یادگیری سازمانی می‌شود. یادگیری تیمی، فرایند نظم‌بخشی و توسعه ظرفیت گروه در ایجاد نتایجی است که اعضاء گروه خواهان آن هستند. یادگیری گروهی مبتنی بر قابلیت شخصی و آرمان مشترک است، ولی در یادگیری تیمی این دو اصل کافی نیست. بلکه افراد باید بتوانند با یکدیگر فعالیت نمایند. به‌نظر سنگه وقتی گروه‌ها با هم یاد بگیرند نه تنها سازمان به نتایج خوبی دست می‌یابد، بلکه افراد نیز با سرعت بیشتری رشد خواهند نمود [۱۵].

**ه) تفکر سیستمی:** افراد با این فرمان یاد می‌گیرند که تغییر و پیوستگی را بهتر درک کنند و با نیروهایی که پسامدهای کارشان را شکل می‌دهند، برخوردی اثربخش داشته باشند. در تفکر نظام‌مند هرفعالیتی هم علت و هم معلول است. بین فعالیت‌ها یک رابطه رفت و برگشتی وجود دارد و هیچ اقدامی یک‌طرفه نیست. تفکر سیستمی مستلزم درک سازوکارهای حلقوی بازخورد است. حلقه‌های بازخورد نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌ها می‌توانند یکدیگر را تقویت، متعادل یا تضعیف نمایند. رهبر با شناخت این سازوکارها تلاش می‌نماید، اقدامات لازم را در جهت اصلاح و

بهبود فعالیت‌ها و روابط انجام دهد. تفکر خطی همواره مکان مشخصی را به‌عنوان مرکز مسئولیت اعمال و تبعات آن معرفی می‌کند. در این نظرگاه همه به‌دنبال کسی یا چیزی به‌عنوان مقصر اصلی وقایع و اوضاع می‌گردند. حتی ممکن است به‌دنبال عوامل و یا دست‌های پشت پرده باشند. در تفکر نظام‌مند این فرض که کسی یا چیزی به‌تنهایی مسئول وقایع باشد، باطل است [۱۵].

## ۲-۲- اثربخشی

درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک اثربخشی سازمانی برداشت، هدف‌های سازمان باید نشان‌گر علت وجودی آن و آن چیزی می‌باشد که در پی دستیابی به آن است. هدف‌ها را به‌صورت «وضع مطلوب سازمان در آینده» تعریف می‌کند.

در فرهنگ مدیریت رهنما، اثربخشی به‌صورت زیر تعریف شده است، تقرب به هدف، میزان دستیابی به اهداف تعیین‌شده و میزان و درجه‌ای که یک کار، فعالیت یا تلاش موجب می‌گردد دستیابی به هدفی که از قبل پیش‌بینی شده است، امکان‌پذیر می‌گردد. اتریونی معتقد است اثربخشی واقعی یک سازمان خاص به‌وسیله درجه و میزانی که سازمان به اهدافش دست می‌یابد، تعیین می‌شود [۲۷].

### ۲-۲-۱- رویکردهای مهم سنجش اثربخشی

در کتب مختلف حداقل چهار رویکرد عملی برای سنجش اثربخشی وجود دارد:

**الف) رویکرد نیل به هدف:** این رویکرد چنین اظهار می‌دارد که اثربخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل و امکانات (فرایند) به‌کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود [۸].

**ب) رویکرد سیستمی:** این رویکرد چنین اظهار می‌دارد که سازمان متشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند. اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن، بر عملکرد کل سیستم مؤثر واقع می‌شود. اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات مؤثر با عوامل محیطی است. در رویکرد سیستمی اهداف نهائی مورد غفلت واقع نمی‌شوند، بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به‌عنوان یک جزء مورد توجه قرار می‌گیرند.

ج) **رویکرد ذینفعان استراتژیک:** از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنهاست، برآورد کند. جدیدترین دیدگاه ارائه شده در خصوص اثربخشی سازمانی این رویکرد می‌باشد.

د) **رویکرد ارزش‌های رقابتی:** موضوع اصلی مورد تأکید آن است که معیارهایی که در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آنها ارزش قائل می‌شود متکی به این است که فرد چه کسی بوده و چه منافعی را مد نظر دارد [۸].

جدول ۱- مقایسه رویکردهای چهارگانه اثر بخشی سازمانی [۸]

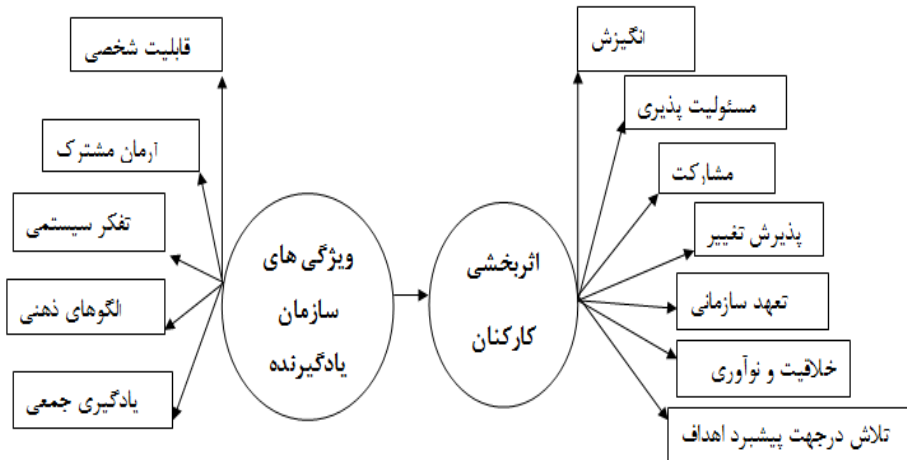
| رویکرد            | تعریف  | چه موقع مفید است  |
|-------------------|--|---|
| نیل به هدف        | یک سازمان به اندازه‌ای اثربخش است که اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.  | وقتی این رویکرد ترجیح داده می‌شود که اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند.             |
| سیستمی            | منابع لازم را کسب کند.   | پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.   |
| ذینفعان استراتژیک | خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تاحدودی برآورده کند.                         | عوامل کلیدی تاثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند. |
| ارزش‌های رقابتی   | تاکید بر سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است. | آنچه باید سازمان تاکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.       |

### ۲-۳- سازمان‌های یادگیرنده و اثربخشی کارکنان

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که تمامی اهداف، استراتژی‌ها، مقاصد و فعالیت‌های آن در راستای یادگیری کارکنان و سازمان (به‌عنوان کل) است، به طوری که از یک سو باعث اثربخشی کارکنان می‌شود و کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف ارزشمند خود خواهند رسید و از طرف دیگر، برای سازمان، نوعی مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به دست می‌آید. زیرا از نظر آنان، آموزش بهترین روش توسعه و اثربخشی کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانه آنان در حل مسائل کسب و کارشان است. امروزه، آموزش و یادگیری شرط اصلی پیشرفت هر سازمان است، چرا که آموزش، کارکنان را ورزیده ساخته و توانائی‌های بیشتر را در آنها ایجاد می‌کند و با

افزایش مهارت‌های کارکنان، مشارکت در تعیین اهداف را برای آنان تسهیل می‌کند و در کارکنان تمایل برای ایجاد تغییرات را افزایش می‌دهد [۱۵].

با توجه به ادبیات تحقیق، طبق نوشته جفارت و همکارانش (۱۹۹۶) یادگیری به‌عنوان خروجی مطلوب و دلخواه، ارتقای اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نادلر و نادلر (۱۹۹۴) معتقدند که آموزش و پرورش منجر به یادگیری و یادگیری منجر به بهبود اثربخشی در شغل می‌شود. رایبسنسون، کلمسون و کیتینگ (۱۹۹۷) بر این نکته تأکید دارند که باید دانش و مهارت به‌منظور یادگیرنده شدن سازمان توسعه بخشیده شوند تا به‌سبب آن اثربخشی کارکنان بهبود یابد و هم سازمان و هم کارکنان به اهداف خود نائل آیند.



شکل ۱- چارچوب نظری الگوی مفهومی تحقیق [۱۸ و ۸]

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کاربردی است و با رویکردی توصیفی- همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان ستادی وزارت کار و امور اجتماعی ایران است که تعداد آنها ۶۶۳ نفر بوده و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۴۳ نفر به‌عنوان تعداد نمونه محاسبه گردید.



در این مطالعه از پرسشنامه محقق ساخته‌ای شامل ۵۷ سؤال بسته‌پاسخ استفاده شده است. این پرسشنامه دارای طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت است. مشخصات سوال‌های پرسشنامه بر اساس مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان به‌قرار زیر است:

الف- مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده: مهارت فردی، یادگیری تیمی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی.

ب- مؤلفه‌های اثربخشی کارکنان: انگیزش، مسئولیت، مشارکت، پذیرش تغییر، تعهد سازمانی، خلاقیت و نوآوری، تلاش در جهت پیشبرد اهداف.

جهت اطمینان از روایی پرسشنامه، از روش کیفی، یعنی تخصص استادان و نظریه‌های کارشناسان و مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقاله‌ها و کتاب‌ها استفاده گردید و اصلاحات و تغییرات مورد نظر آنها پس از بحث و بررسی در پرسشنامه اعمال گردیده است. برای این منظور از نظر اساتید مدیریت، خبرگان و صاحب‌نظران و مدیران و کارشناسان متخصص کمک گرفته شد و پس از تأیید آنها و تغییرات پیشنهادی و حذف چند سوال پرسشنامه به‌شکل موجود تهیه و توزیع گردید. به‌منظور سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای محاسبه شده در این تحقیق  $0/732$  است که این مقدار نشان دهنده اعتبار بالای ابزار است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون اسمیرنوف و کولموگروف برای تعیین نوع توزیع داده‌ها و آزمون ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط متغیرهای مستقل و وابسته استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱- نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

برای بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف و اسمیرنوف استفاده می‌کنیم. این آزمون برای تمامی متغیرهای تحقیق انجام شده است و فرضیه آماری به‌صورت زیر می‌باشد.

$H_0$ : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

$H_1$ : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

جدول ۱- نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

| نتیجه فرضیه | سطح معناداری | آماره Z | متغیرهای پژوهش     |
|-------------|--------------|---------|--------------------|
| نرمال است   | ۰/۰۵۳        | ۱/۳۵۱   | ۱- اثربخشی کارکنان |
| نرمال است   | ۰/۱۸۹        | ۱/۰۸۶   | ۲- قابلیت شخصی     |
| نرمال است   | ۰/۵۰۴        | ۰/۸۲۵   | ۳- آرمان مشترک     |
| نرمال است   | ۰/۰۹۱        | ۱/۲۱۱   | ۴- تفکر سیستمی     |
| نرمال است   | ۰/۲۶۹        | ۱/۱۰۱   | ۵- الگوهای ذهنی    |
| نرمال است   | ۰/۴۹۱        | ۰/۸۳۳   | ۶- یادگیری جمعی    |

اگر مقدار سطح معنی‌داری (Sig) بزرگ‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد فرض صفر را نتیجه می‌گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی‌داری کوچک‌تر از مقدار خطا ۰/۰۵ باشد فرض یک را نتیجه می‌گیریم. چون مقدار سطح معنی‌داری در تمامی متغیرها بالاتر از مقدار خطای ۰/۰۵ می‌باشد پس فرض صفر را نتیجه می‌گیریم یعنی متغیرهای تحقیق همگی نرمال می‌باشند و استفاده از آزمون‌های پارامتری مانعی ندارد.

#### ۲-۴- فرضیات تحقیق

الف) فرضیه اصلی پژوهش: فرضیه اصلی این تحقیق رابطه بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان را آزمون می‌کند.

جدول ۲- ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: اثربخشی کارکنان)

| ضریب تعیین کل ( $R^2$ ) | آماره t | ضریب مسیر ( $\beta$ ) | ضریب همبستگی | متغیر پیش‌بین                        |
|-------------------------|---------|-----------------------|--------------|--------------------------------------|
| $R^2_t = ۰/۸۱$          | ۵/۱۳**  | ۰/۹۰                  | ۰/۹۰         | ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ( $H_1$ ) |

توجه: در جدول بالا \* معادل  $p < ۰.۰۵$  و \*\* معادل  $p < ۰.۰۱$  می‌باشد.

بر اساس ضریب مسیر و آماره  $t$  می‌توان گفت این دو متغیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد با هم رابطه مثبت و معنادار دارند. مقدار ضریب تعیین چندگانه ( $R^2$ ) برابر ۰/۸۱ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس متغیر ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده ۸۱ درصد از تغییرات اثربخشی کارکنان را پیش‌بینی کند. ۱۹ درصد باقیمانده خطای پیش‌بینی می‌باشد.

ب) فرضیه‌های فرعی پژوهش: فرضیه اصلی این تحقیق رابطه بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان را آزمون می‌کند. آزمون فرضیات در جدول ۳ آمده‌اند.

جدول ۳- ضرایب مسیر، آماره  $t$  و ضریب تعیین (متغیر وابسته: اثربخشی کارکنان)

| متغیرهای تحقیق            | ضریب همبستگی | ضریب مسیر | آماره $t$ |
|---------------------------|--------------|-----------|-----------|
| ۲- قابلیت شخصی ( $H_2$ )  | ۰/۳۷**       | ۰/۱۵۹     | ۴/۱۶۵**   |
| ۳- آرمان مشترک ( $H_4$ )  | ۰/۴۲**       | ۰/۲۵۶     | ۵/۰۸۴**   |
| ۴- تفکر سیستمی ( $H_5$ )  | ۰/۴۵**       | ۰/۳۰۸     | ۵/۹۷۹**   |
| ۵- الگوهای ذهنی ( $H_1$ ) | ۰/۲۷*        | ۰/۰۳۶     | ۰/۶۲۱     |
| ۶- یادگیری جمعی ( $H_3$ ) | ۰/۱۹         | ۰/۰۱۵     | ۰/۲۴۸**   |

\*\* $p < .01$  \* $p < .05$

با توجه به ضریب همبستگی بین متغیرهای فرعی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌توان گفت که متغیرهای قابلیت شخصی، آرمان مشترک و تفکر سیستمی در سطح اطمینان ۹۹ درصد با متغیر اثربخشی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارند، متغیر الگوهای ذهنی در سطح اطمینان ۹۵ درصد با اثربخشی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد. اما متغیر یادگیری جمعی با اثر بخشی کارکنان رابطه معنادار ندارد.

### ۵- بحث و بررسی

همان‌طور که در قسمت‌های پیش توضیح داده شد، هدف این مقاله بررسی رابطه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی است. در فرضیه اصلی بیان شد که بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد. فرضیه اصلی تحقیق در پی یافتن رابطه معنادار بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی بود. ضریب همبستگی (پیرسون) بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و اثربخشی کارکنان ۰/۹۹ است که نشان از وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب مسیر برای تأثیر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اثربخشی کارکنان برابر ۰/۹۹ شده است که این آماره در سطح اطمینان ۰/۹۹. (t-value=۴/۵۷) معنادار می‌باشد.

در نتیجه می‌توان گفت افزایش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده موجب افزایش اثربخشی کارکنان می‌شود. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۸۱ درصد شده است. براین اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده ۸۱ درصد توانایی پیش‌بینی اثربخشی کارکنان را دارد. با توجه به ادبیات تحقیق، طبق نوشته جفارت وهمکارانش (۱۹۹۶) یادگیری به‌عنوان خروجی مطلوب و دلخواه، بهبود اثربخشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نادلر و نادلر (۱۹۹۴) معتقدند که آموزش و پرورش منجر به یادگیری و یادگیری منجر به بهبود اثربخشی در شغل می‌شود. رایبسنون، کلمسون و کیتینگ (۱۹۹۷) بر این نکته تأکید دارند که باید دانش و مهارت به‌منظور یادگیرندگی سازمان توسعه بخشیده شوند تا به‌سبب آن اثربخشی کارکنان بهبود یابند.

در فرضیه فرعی اول محقق در پی یافتن رابطه مثبت و معنادار بین الگوهای ذهنی و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی است. با توجه به اینکه ضریب همبستگی بین الگوهای ذهنی و اثربخشی کارکنان ۲۷ درصد شده است که رابطه معنادار بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب مسیر برای تأثیر الگوهای ذهنی بر اثربخشی کارکنان برابر  $0/015$  شده است که این آماره در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $t\text{-value}=0/621$ ) نشان می‌دهد الگوهای ذهنی با اثربخشی کارکنان رابطه مثبت و معنادار دارد. در نتیجه می‌توان گفت با بهبود و گسترش الگوهای ذهنی (جستجوی راه حل‌های بهتر برای حل مسائل و مشکلات و پرهیز از برخورد کلیشه‌ای در مسائل) اثربخشی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. با توجه به ادبیات تحقیق، پیتر سنگه (۱۹۹۰) بیان کرد که افراد می‌توانند با تأمل و صحبت مداوم و در نظر گرفتن تصویرهای درونی و مدل‌های ذهنی، توانایی بیشتری برای اداره فعالیت‌ها و تصمیم‌هایشان به دست بیاورند و اثربخش‌تر شوند و به مقاصد و اهداف سازمان دست یابند.

محقق در فرضیه فرعی دوم در پی یافتن رابطه معنادار بین قابلیت‌های شخصی منابع انسانی و اثربخشی آنان در وزارت کار و امور اجتماعی بود. ضریب همبستگی بین قابلیت شخصی و اثربخشی کارکنان  $0/37$  شده است که رابطه معنادار بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب مسیر برای تأثیر قابلیت شخصی بر اثربخشی کارکنان برابر  $0/159$  شده است که این آماره در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $t\text{-value}=4/165$ ) معنادار و مثبت می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت با افزایش مهارت‌های شخصی (تسلط فرد بر شغل خود و دارا بودن مهارت‌های انطباقی و اجتماعی) اثربخشی کارکنان افزایش خواهد یافت. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۷۷ درصد است. براین اساس متغیر قابلیت شخصی در فرضیه فرعی دوم، به همراه متغیرهای آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی و یادگیری جمعی در سایر فرضیه‌ها توانسته‌اند ۷۷ درصد از تغییرات اثربخشی کارکنان را پیش‌بینی کنند. با توجه به ادبیات تحقیق، همان‌طور که پیتر سنگه بیان کرد، افراد به‌عنوان یکی از عناصر عمده سیستمی در سازمان هستند و چنانچه از توانایی شخصی بالایی برخوردار باشند، می‌توانند به توسعه و گسترش قابلیت‌های خود و سازمان بپردازند، با تغییرات همسو شوند، تغییرات را به‌درستی درک کنند و در مقابل آن مقاومت نشان ندهند و

سریع‌تر به اهداف تعیین‌شده نایل شوند و اثربخشی آنان افزایش یابد. هارونگ (۱۹۹۶) بیان می‌کند که با افزایش مهارت‌های شخصی، کارکنان کار خود را به‌ نحو احسن انجام می‌دهند و ارتقاء و ترفیع می‌یابند، انگیزه آنها برای انجام کار بیشتر می‌شود و اثربخش‌تر می‌شوند.

در فرضیه فرعی سوم محقق در پی یافتن رابطه مثبت و معنادار بین یادگیری جمعی و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی است. ضریب همبستگی بین یادگیری جمعی و اثربخشی کارکنان برابر ۰/۱۹ و ضریب مسیر برای تأثیر یادگیری جمعی برابر ۰/۰۳۶ است که این آماره ( $t\text{-value}=۰/۲۴۸$ ) نشان می‌دهد بین متغیر یادگیری جمعی با اثربخشی کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد، زیرا آماره  $t$  بین بازه  $[-۲+۲]$  قرار دارد و معنادار نیست. دلیل رد این فرضیه را می‌توان تا حدودی فرهنگ سازمانی و شرایط کاری کارکنان سازمان مورد نظر دانست که ایجاب می‌کند کارکنان به‌صورت فردی آموزش ببینند.

در فرضیه فرعی چهارم محقق در پی یافتن رابطه مثبت و معنادار بین آرمان مشترک و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی است. ضریب همبستگی بین آرمان مشترک و اثربخشی کارکنان ۰/۴۲ است که رابطه معنادار و مثبت بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب مسیر برای تأثیر آرمان مشترک بر اثربخشی کارکنان برابر ۰/۲۵۶ شده است که این آماره در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $t\text{-value}=۵/۰۸۴$ ) معنادار و مثبت است. در نتیجه می‌توان گفت با بهبود و گسترش آرمان مشترک (مشارکت کارکنان در تعیین استراتژی و احساس تعلق کارکنان به اهداف سازمان) اثربخشی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. گوه در سال ۱۹۹۸ بیان کرد که رابطه مثبتی بین آرمان مشترک و اثربخشی کارکنان وجود دارد. آرمان مشترک، شکل و محتوای روابط افراد با سازمان را تغییر می‌دهد، احساس تعلق را در درون افراد شکل می‌دهد به‌طوری که سازمان آنان تبدیل به سازمان ما می‌گردد. آرمان مشترک شهامت و شجاعت افراد در برخورد با مسائل و مشکلات را به‌طور طبیعی و خودکار افزایش می‌دهد و به طبع آن اثربخشی را در سازمان بالا می‌برد و باعث می‌شود هر فرد خود را مسئول آرمان کلی و اهداف بداند و تنها به‌دنبال تصور خود نباشد. رابینسون و همکارانش در سال ۱۹۹۷ بیان کردند که آرمان مشترک، اهداف مشترک را برای آینده نشان می‌دهد، مسیر را برای سازمان مشخص می‌کند و باعث می‌شود کارکنان با

شناختن مسیر سازمان و دانستن اهداف سازمان، کارها را به صورت ریشه‌ای و عمیق انجام دهند و مسئولیت پذیرتر شوند و اثربخشی آنان بهبود یابد.

در فرضیه فرعی پنجم محقق در پی یافتن رابطه مثبت و معناداری بین تفکر سیستمی و اثربخشی کارکنان در وزارت کار و امور اجتماعی است. ضریب همبستگی بین تفکر سیستمی و اثربخشی کارکنان ۴۵ درصد است که رابطه معنادار بین این دو متغیر را نشان می‌دهد. ضریب مسیر برای تأثیر تفکر سیستمی بر اثربخشی کارکنان برابر ۰/۳۰۸ است. این آماره در سطح اطمینان ۹۹ درصد ( $t\text{-value}=5/979$ ) معنادار و مثبت است. در نتیجه می‌توان گفت با بهبود و گسترش تفکر سیستمی (ارتباط همه جانبه میان اجزای سازمان و توجه به تغییرات در محیط) اثربخشی کارکنان نیز بهبود می‌یابد. با توجه به ادبیات تحقیق، سنگه در سال ۱۹۹۰ بیان کرد: افراد با فرمان تفکر سیستمی یاد می‌گیرند که تغییر و پیوستگی را بهتر درک کنند و با نیروهایی که پسامدهای کارهایشان را شکل می‌دهند، برخوردی اثربخش داشته باشند. تفکر سیستمی به افراد کمک می‌کند که متوجه شوند چگونه با فرایندهای بزرگ‌تر اقتصادی و محیطی هماهنگ شوند و فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب را بهتر ببینند. لذا تفکر سیستمی در ایجاد انرژی و توان‌افزایی و افزایش اثربخشی نقش به‌سزایی داشت. واتکینز و مارسیک در سال ۱۹۹۶ بیان کردند که رسیدن به یک بینش جمعی و نظام‌مند و گرفتن بازخورد از یکدیگر باعث حرکت به موقعیت مطلوب و توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف و مقاصد سازمان می‌شود. به این معنی که یک تفکر و بینش نظام‌مند باعث اثربخش‌تر کردن کارکنان می‌شود.

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۱- سازمان وزارت کار و امور اجتماعی می‌تواند با توسعه یادگیری مستمر در سازمان خود به تقویت اثربخشی اقدام نماید. به نظر می‌رسد سازمان مورد نظر همچنان باید به یادگیری مستمر به‌عنوان یکی از سرمایه‌های راهبردی و با ارزش برای خود نگاه کند و به‌منظور استفاده بهینه از منابع انسانی سازمان، می‌تواند برنامه‌های گوناگون و متنوعی از جمله موارد زیر را طراحی و اجرا نماید.

الف) ترویج مفاهیم سازمان یادگیرنده و تقویت فرهنگ حمایت از آن

ب) علاقه‌مند کردن به فعالیتهای گروهی و شرکت در این گونه فعالیتها  
 ج) فراهم کردن زیر ساختهای فنی لازم برای توسعه یادگیری مستمر در سازمان  
 د) ایجاد یک برنامه لازم برای آموزشهای رسمی، مؤثر و مداوم در راستای ایجاد مهارتهای  
 تدریس، مربی‌گری و رهبری در میان مدیران میانی  
 ه) ایجاد هسته‌های تحقیقی و نوآوری در سازمان (گروه‌های تحقیقاتی چند نفره، گروه‌های کوچک  
 تحقیقی و...) بنابراین، پیشنهاد می‌شود سازمان با بهبود و گسترش تفکر سیستمی (توجه به  
 تغییرات در محیط و توجه به ارتباط همه جانبه میان اجزای سازمان) اثربخشی را به میزان قابل  
 توجهی تقویت نماید.

۲- مدیران سطوح عالی و سیاست‌گذاران سازمان با ایجاد فرهنگ مناسب و حمایت و پشتیبانی از  
 راه‌حل‌های جدید و بهتر برای حل مسائل و مشکلات، از احتکار دانش و برخورد کلیشه‌ای  
 جلوگیری و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق نمایند. به افراد آزادی عمل کافی در انجام  
 فعالیتها و تلاش خلاق بدهند. کارکنان را به آزمایش کردن و تجربه تشویق نمایند، تا افراد نظرات  
 خود را ابراز نمایند و ترس از شکست و مردود شدن و غیر عملی بودن پیشنهادات را نداشته باشند  
 و از ثبات رویه در انجام وظایف خودداری نکنند. بنابراین هم به موفقیت و هم به شکست افراد  
 پاداش داده و اشتباهات را جشن بگیرند. به انگیزه افراد توجه نموده و به این منظور به‌عواملی نظیر  
 سیستم‌های پاداش، ارزیابی عملکرد، استراتژی‌ها و اهداف سازمان و همچنین فناوری اطلاعاتی که  
 در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، توجه نمایند، تا به‌وسیله آنها کارکنان از پافشاری بر  
 آموخته‌های قبلی پرهیز نمایند و دیدگاه‌های صحیح را بپذیرند.

۳- فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. زمانی که از  
 سیستم‌ها و فناوری‌ها جدید در ساختار سازمان استفاده می‌شود، به کارکنان آموزش‌های لازم در  
 خصوص آنها داده شود. مکان‌هایی برای گفتگو و تبادل نظر اختصاص داده شود. از طریق آموزش  
 کارکنان و فراهم کردن مستمر فرصتهای ارتقای شغل برای آنها، ظرفیتهای ذاتی ایشان  
 (مشارکت، توان بالقوه و همکاری آنها) را تقویت کند و توسعه بدهد.



۴- مدیران برای آموزش کارکنان، تشویق و ترغیب افراد در همه سطوح برای یادگیری منظم از کارشان، ورود دانش و اطلاعات جدید به سازمان و انتشار آن در تمام سطوح سازمان؛ سیستم‌ها و فرآیندهای لازم را در اختیار بگیرند. به عبارت دیگر، تمام امکانات بالقوه را برای یادگیری به کار ببرند. برای بهبود اثربخشی و کارایی یادگیری جمعی و به منظور تأثیرگذاری هرچه بیشتر آن بر اثربخشی کارکنان توصیه‌های زیر به مدیران پیشنهاد می‌گردد:

- استفاده از فکرهای جدید در بهبود یادگیری تیمی و تبدیل آنها به برنامه‌های عملی برای تأثیر  
- ایجاد محیطی که یادگیری افراد را در این مجموعه تسهیل می‌سازد و آنها با انگیزه هر چه تمام‌تر برای یادگیری حضور بیابند.

- سازمان از تجربه‌های خود پند بگیرد و آنها را در برنامه‌های یادگیری تیمی خود بگنجانند، تا کارکنان از آن تجربه‌ها مطلع شوند و به سازمان اطمینان بیشتری پیدا کنند و بفهمند که سازمان در برخورد با مسائل کلیشه‌ای برخورد نمی‌کند. با الگو قرار دادن سازمان، در برخورد با مسائل انعطاف‌پذیر باشند و به سبب آن، اثربخشی کارکنان بالا برود.

- مدیریت به دنبال آموزش و آماده‌سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی خود باشد.  
- مدیریت به آموزش کارکنان اهمیت دهد و یادآور شود که همواره علاقمند فراگیری باشند.  
- مدیریت با کارکنان ارتباط همه‌جانبه برقرار کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار دهد.

- مدیریت یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل نماید و به‌طور مداوم آن را انتقال دهد.  
- آگاهی و شناخت را سر لوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار دهد.

۵- آگاهی و مشارکت کارکنان در تعیین استراتژی و چشم‌انداز سازمان افزایش یابد. برنامه‌هایی تدوین شود که افراد در پی یافتن آرمان‌های شخصی خود و توسعه آنها، آزادانه به تبادل افکار و ایده‌های خود بپردازند. همچنین مدیران، سرمایه‌گذاری برای بهبود توانایی کارکنان و همچنین همکاری و تشریک مساعی در وظایف سازمانی را تقویت کنند و از این طریق مشارکت کارکنان در تعیین استراتژی را ارتقاء دهند.

۶- در سازمان برنامه‌هایی تدوین شود تا کارکنان از تأثیر فعالیت و تصمیمات خود بر بخش‌های دیگر مطلع شوند و بازخورد بگیرند. مدیران برنامه‌هایی تدوین کنند که تغییرات محیط خارجی به‌طور مداوم به کارکنان ابلاغ شود تا کارکنان به‌روز باشند و خود را با آنها همگام نموده و از عرصه رقابت خارج نشوند.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Senge
- ۲- Adoptive learning
- ۳- Generative learning
- ۴- System Approach
- ۵- Strategic Constituencies

## ۸- منابع

- [۱] ابطی، "مدیریت منابع انسانی"، مؤسسه تحقیقات آموزشی مدیریت، ۱۳۸۶.
- [۲] اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی، "سازمان‌های یادگیرنده، ضرورت عصر دانایی"، مجله تدبیر، شماره ۱۶۹۳، ۱۳۸۵.
- [۳] اسن کلند، جان، "تعالی سازمان فراگیر، دستیابی به عملکرد کلاس جهانی"، ترجمه: محسن الوندی، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۶.
- [۴] الوانی، سیدمهدی، "مدیریت عمومی"، تهران، نشر نی، ۱۳۷۸.
- [۵] حافظ‌نیا، محمدرضا، "مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی"، تهران: سمت، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، ۱۳۷۷.
- [۶] حیدرعلی، هومن، "مدل‌یابی معادلات ساختاری و کاربرد آن با نرم‌افزار لیزرل"، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۷.
- [۷] خاکی، غلامرضا، "روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی"، تهران: انتشارات بازتاب، ۱۳۸۴.
- [۸] رابینز، استیفن، "نظری سازمان، ساختار و طرح سازمانی"، ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، ۱۳۸۸.

- [۹] روش‌نند، طاهر، "بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان در وزارت تعاون"، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۸.
- [۱۰] رهنورد، فرج‌اله، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸.
- [۱۱] شفاعی، رضا، "موانع سازمان یادگیرنده در ایران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تربیت مدرس، ۱۳۷۹.
- [۱۲] زمردیان، اصغر، "مدیریت تحول، استراتژی، کاربردها و الگوهای نوین"، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- [۱۳] سنجر، احمدرضا، "روش‌های تحقیق در مدیریت"، انتشارات مهرگان قلم، ۱۳۸۸.
- [۱۴] سکاران، اوما، "روش‌های تحقیق در مدیریت"، ترجمه دکتر محمد صائبی و دکتر محمود شیرازی، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۱.
- [۱۵] سحابی‌نژاد، مهدی، یوزباشی، علیرضا، "سازمان یادگیرنده، مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش"، تهران، انتشارات سیطرون، ۱۳۸۵.
- [۱۶] قربانی‌زاده، وجه‌اله، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده (با نگرشی بر مدیریت دانش)"، تهران، نشر بازتاب، ۱۳۸۷.
- [۱۷] قربانی‌زاده، وجه‌الله، "پیشرفت‌های تازه در یادگیری سازمانی"، نشر بازتاب، ۱۳۷۹.
- [۱۸] کمال‌هدایت، حافظ و روشن، محمد، "پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده"، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.
- [۱۹] محسن‌زاده، کاظم، "تعاریف و مفاهیم کارایی و اثربخشی سازمان"، دانستنی در سایت نظام جامع اطلاع‌رسانی اشتغال، ۱۳۸۸.
- [۲۰] ملک‌زاده، جمشید، "دیدگاه نوین به پدیده اثربخشی در سازمان‌ها"، نشریه تعاون، شماره ۲۵۶، ص ۱-۲، ۱۳۸۹.
- [۲۱] میرسپاسی، ناصر، "در جستجوی راه"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۰-۲۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- [۲۲] یزدی، عباس، "فرهنگ مدیریت رهنا"، انتشارات رهنا، چاپ اول، تابستان ۱۳۷۹.

[۲۳] [www.hrFloks.com](http://www.hrFloks.com).

[۲۴] [www.google.com](http://www.google.com).

[۲۵] James.c.r, "Desining Learning organizations" organizational Dynamics. ۶۱-۴۶، ۲۰۰۳.

- [۲۶] chiva-Ricardo & Alegre- Jo aquin "Emotional intelligence and Job satis Faction": the role Of organization Learning capability "*Journal Of personnel Review* vol ۳۷ wo ۶ ۲۰۰۸. pp ۶۸۰-۷۰۱, ۲۰۰۸.
- [۲۷] Etzioni. A., "*modern organization*", Englewood. Cliff. N.J:prentice- Hall ۱۹۶۴.
- [۲۸] caricia-morales etaL, "influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in firms and SMEs" *Technovation*, p; ۵۴۷-۵۶۸, ۲۰۰۷.