

افزایش یادگیری در سازمان‌ها؛ با تأکید بر عوامل سازمانی مؤثر بر آن

Increase learning in organizations, with emphasis on organizational factors influencing on its

چکیده:

پژوهش‌های زیادی تا به حال در زمینه یادگیری سازمانی صورت گرفته است و هر کدام از زاویه‌هایی به این متغیر پرداخته‌اند، اما تا به حال پژوهش همه جانبه‌یی در رابطه با عوامل و زمینه‌های ایجاد کننده آن صورت نگرفته است. با توجه به این مهم، مقاله حاضر ضمن پرداختن به بررسی مفهوم یادگیری سازمانی و ضرورت‌های آن در سازمان‌ها و مزایای یادگیری سازمانی، به بررسی عوامل مؤثر بر افزایش یادگیری در سازمان‌ها می‌پردازد. از جمله مزایای یادگیری سازمانی می‌توان به بهبود مزیت رقابتی، بهبود خلاقیت و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی، توسعه دانش سازمانی و توسعه سازمانی اشاره کرد. همچنین از جمله عوامل مؤثر بر افزایش یادگیری سازمانی می‌توان به ساختار سازمانی حمایت کننده، رهبری تحول گرا، فرهنگ سازمانی حمایتی، اعتماد سازمانی، سرمایه اجتماعی، سرمایه فکری، محیط حمایت کننده یادگیرنده، منابع انسانی، فناوری، مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان اشاره کرد. بی شک با آگاهی و شناخت از این عوامل و زمینه‌ها، مدیران سازمان‌ها خواهند توانست با دیدی وسیع‌تر، جامع‌تر و آگاهانه‌تر به موضوع یادگیری سازمانی نگریده و بهره‌ی لازم را به منظور افزایش عملکرد کارکنان خود کسب کنند.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، مزیت رقابتی.

نوع مقاله: پژوهشی

حیدر چوپانی^{۱*}، سید علی سیادت^۲ و مریم کاظم پور^۳

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد واحد سنندج
۲- دانشیار و عضو هیأت علمی دانشگاه اصفهان
۳- دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، باشگاه پژوهشگران جوان، کرج، ایران

* عهده دار مکاتبات:

H.choupani64@gmail.com

تاریخ دریافت: ۹۱/۹/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۰/۱۳

مقدمه:

رقبا، در صدد دگرگون ساختن قواعد عصر امروز، عصر تغییرات شتاب‌زا و عدم اطمینان نسبت به آینده و کمبود اطلاعات کافی جهت تصمیم‌گیری مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن‌ها وفق ندهد، چه بسا به ورطه‌ی نابودی کشانده شود. امروزه عمده‌ترین خطر این است که رقبا، در صدد دگرگون ساختن قواعد بازی صنعت برآیند، در این صورت اگر سازمانی بر اساس قواعد خوگرفته‌ی خود عمل کند، به احتمال زیاد رقبا منابع چنین سازمانی را از بین خواهند برد. در مواجه با چنین خطری، مهم‌ترین واکنشی که برای یک سازمان متصور است، تغییر و تطبیق مداوم است [۱].

در عمل برای تطبیق دادن خود و سازمان با تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی ست [۲].

یادگیری سازمانی؛ تعاریف و مفاهیم:

یادگیری سازمانی سومین سطح از یادگیری ست و از راه به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی پویا، با دانش و تجربه‌یی که در حافظه‌ی سازمان وجود دارد بنا نهاده می‌شود و به مکانیزم‌هایی مانند خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی که به نخیره‌ی دانش متکی هستند، تزریق می‌شود [۴].

نوناکا (۱۹۹۵) اعتقاد دارد که یادگیری سازمانی از تکرار فرایندهای درونی شدن و بیرونی شدن حاصل می‌شود. بیرونی شدن زمانی اتفاق می‌افتد که دانش ضمنی فرد تحت عنوان دانش آشکار جذب شود و با تبدیل این دانش آشکار به دانش ضمنی در فرد دیگر، پدید آمدن یا درونی شدن رخ می‌دهد. بنابراین، یادگیری سازمانی از تلاقی دانش ضمنی و آشکار به واسطه‌ی تعامل کارکنان، و بخش‌ها یا تیم‌های مختلف یک سازمان با یکدیگر به وجود می‌آید [۴].

همگان بر این نکته توافق دارند که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از منظر رشته‌های مختلف علمی مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. به دلیل رشته‌یی بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریف واحدی از آن به طور وسیع، که مورد قبول همگان باشد، دشوار است. با این حال به تقریب تمامی تعاریف ارائه شده از یادگیری سازمانی در بر گیرنده‌ی دو نوع تغییر شناختی و رفتاری هستند [۵].

یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد [۶]. ادmondسون و مونگون (۱۹۹۸) معتقدند که یادگیری

در واقع گسترش سریع دانش و اطلاعات در عصر حاضر تغییرات غیر قابل انکاری را در عرصه‌های مختلف زندگی به وجود آورده است. سازمان‌ها نیز به‌عنوان متولیان انجام امور در جوامع، در معرض چنین تغییراتی قرار دارند و در رویارویی با چالش‌های موجود نیازمند بازنگری مجدد و استحکام بخشیدن به فرایندهای جدید به منظور حفظ و توسعه‌ی خود هستند؛ چرا که سازمان‌ها با ساختارهای سنتی و ویژگی‌های سلسله مراتبی و انعطاف ناپذیری، توانایی و مهارت حل مسائل غیر قابل پیش بینی را که زاییده چنین تغییراتی است ندارند. بنابراین راهی جز تغییر در شیوه‌ی اندیشیدن، نگرش و ادراک نخواهند داشت [۲]. مهم‌ترین ابزاری که می‌تواند سازمان‌ها را در انجام این امر یاری کند، عامل یادگیری است، زیرا نه تنها موجب دست گرفتن رهبری تغییر خواهد شد، بلکه شاید یگانه مزیت رقابتی برای تداوم و توسعه‌ی سازمان‌ها باشد. در واقع می‌توان گفت که در زمانی نه چندان دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می‌بردند و پیش‌بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه‌ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داد. رهبران سازمانی دریافته‌اند که باید به «یادگیری» به‌عنوان پدیده‌ی ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ی بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به طور مستمر و اثربخش در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ شود و در مقابل چالش‌ها منفعل و اثرپذیر عمل نکند [۳]. ساختن محیطی یادگیرنده و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی لازمه‌ی ایجاد هر سازمانی است که هر عضو آن هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز به تغییر و کسب اطلاعات و دانش لازم، برآورده کردن این نیازها و به‌کارگیری دانش فراگرفته

سازمانی فرایندی است که در آن اعضای سازمان به طور فعالانه اطلاعات را بکار می‌برند تا رفتار را در مسیری هدایت کنند که تطابق مداوم سازمان را بهبود بخشد [۷].

اهمیت یادگیری سازمانی:

بدون شک پدیده‌ی یادگیری مهم‌ترین پدیده‌ی روانی در انسان و موجودات تکامل یافته است، به این دلیل که پایه و اساس بسیاری از مسائلی است که موجب می‌شود انسان از نظر روانی از سایر موجودات و دیگر هم‌نوعان خود متمایز شود. اگر به زندگی جانوران و آدمیان در گذشته‌های دور نگاهی زدگزر بیافکنیم مشاهده می‌کنیم که جانوران هزاران سال پیش با عصر ما هیچ فرقی نکرده‌اند. شیوه‌ی زندگی آنان به همان وضعی است که ۵ یا ۱۰ هزار سال قبل بوده است. اما آدمیان که در دوره‌های پیش از تاریخ برای شکار و دفاع از خود از سنگ و چوب استفاده می‌کردند و همانند دیگر جانوران در بالای درختان یا درون غارها به سر می‌بردند. به مرور و در دوره‌های مختلف تاریخی دگرگونی‌های فراوانی در همه‌ی جنبه‌های زندگی آنان پدید آمده است تا جایی که امروز به پیشرفت‌های شگفت‌انگیزی نائل شده‌اند که در قرن‌های گذشته به تصور کمتر کسی خطور می‌کرد. انسان عصر حاضر نه تنها از دورترین و دشوارترین نقطه‌های روی زمین آگاه است بلکه از ژرفای اقیانوس‌ها از روی کروی زمین و تا حدودی از عظمت و اوج کهکشان‌ها نیز آگاهی یافته است. انسان قرن بیستم در مقایسه با قرن‌های گذشته بیش از هر زمان حاکم بر مقدرات و محیط زندگی خویش است. همه‌ی این پیشرفت‌ها مدیون آموزش و یادگیری است [۸].

امروزه سازمان‌های موفق دریافته‌اند که با حرکت در مسیر توسعه‌ی انسانی و بهبود مستمر نظام آموزش، می‌توانند بهره‌وری فردی و سازمانی را تحقق بخشند. بسیاری

از صاحب‌نظران، امروز در کنار پیشرفت‌های تکنولوژی و افزایش ظرفیت در ابعاد مختلف توسعه‌ی سازمانی، توجه به آموزش و بهسازی منابع انسانی را از عوامل مهم می‌دانند و از الزام‌های مهم پیشبرد هدف‌های سازمانی می‌شناسند [۹].

یادگیری همواره وسیله‌ی مطمئن برای بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمانی است و فقدان آن معضلات متعددی را در سازمان ایجاد می‌کند. به همین دلیل به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان‌ها و بهسازی و بهره‌گیری مؤثرتر از این نیروها، یادگیری همواره به‌عنوان تأثیرگذارترین عامل مدنظر است. امروزه یادگیری منشأ کسب امتیاز در عرصه‌ی رقابت تلقی می‌شود [۱۰]. در جهان کنونی آموزش، یاد دادن و یادگیری در سازمان یکی از مکانیزم‌های اصلی توسعه‌ی منابع انسانی در حوزه‌ی سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی بوده و مورد توجه بسیاری از صاحب‌نظران و مدیران آموزش قرار گرفته است [۱۱].

پیتر سنگه معتقد است که در عصر حاضر، سازمان‌هایی موفق هستند که همه‌ی کارکنان برای بالا بردن سطح توانایی خود بکوشند و وظیفه‌ی مدیر این است تا شرایطی را ایجاد کند که همه‌ی کارکنان در جهت ارتقای توانایی خود حرکت کنند. طول عمر بسیاری از مؤسسات حتی به اندازه‌ی عمر طبیعی یک انسان نیست. نتیجه‌ی یک بررسی که در سال ۱۹۸۳ میلادی توسط شرکت شل صورت گرفت، حاکی از این بود که یک سوم شرکت‌هایی که در سال ۱۹۷۰ میلادی جزو ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا بوده‌اند، محو شده و از بین رفته‌اند. به نظر پیتر سنگه (۱۹۹۰)، مشکل اصلی دست به گریبان سازمان‌های امروزی این است که آن‌ها بیشتر به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن‌ها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها عاجزند، به بیان دیگر، سازمان‌ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق‌ترین سازمان‌ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود

جونز (۲۰۰۰) روی اهمیت یادگیری سازمانی برای عملکرد تأکید می‌کند. وی یادگیری سازمانی را فرایندی تعریف می‌کند که به وسیله‌ی آن مدیران تلاش می‌کنند توانایی‌های نیروی کار را به منظور درک و اداره‌ی بهتر سازمان و محیط افزایش دهند تا تصمیمی اتخاذ کنند که عملکرد سازمانی را به صورت مداوم افزایش دهد. یادگیری سازمانی فرایند پویایی ایجاد بهره‌برداری و ادغام کردن دانش است، که برای توسعه‌ی منابع و قابلیت‌هایی در نظر گرفته شده است که به عملکرد سازمانی بهتر کمک می‌کنند [۱۵].

۲- بهبود خلاقیت و نوآوری در سازمان:

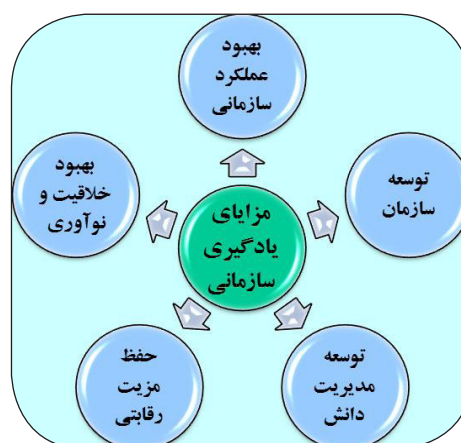
تعهد سازمان به یادگیری منجر به تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان می‌شود. در این فرهنگ با توجه به گرایش سازمان به ایجاد دانش و استفاده از آن، فرصت‌های بیشتری برای یادگیری در سازمان فراهم آمده و ضمن توسعه‌ی دانش افراد و سهیم شدن آن‌ها در دانش یکدیگر از یک سو و افزایش قابلیت اجرای ایده‌ها، فرایندها یا محصولات جدید از سوی دیگر، ظرفیت نوآوری در بنگاه افزایش می‌یابد. بنابراین سازمان متعهد به یادگیری به جهت داشتن دانش و توانایی در فهم و پیش‌بینی نیاز مشتریان، تعهد به نوآوری و جو یادگیری و استقبال از ایده‌های نو در سازمان قادر است توان نوآوری خود را بالا برده و نسبت به رقبایش از ظرفیت نوآوری بیشتری برخوردار باشد [۱۶].

سازمانی که یادگیری سازمانی را در سرلوحه‌ی کار خود قرار داده است، با به‌کارگیری دانش در سازمان، محصولات موجود را اصلاح و محصولات جدیدی را که بر طرف‌کننده‌ی نیاز و خواسته‌ی مشتریان است تولید می‌کنند. از این رو هر چه سازمان‌ها از دانش موجود در سازمان بیشتر برای محصولات و خدمات خود بهره‌گیرند، بیشتر می‌توانند ایده‌هایی را که فرصت شناخته می‌شوند کشف کنند [۱۷].

این‌که به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصفی ظهور نخواهند رساند [۱۲].

مزایای یادگیری سازمانی:

در اینجا ما به بیان دلایلی خواهیم پرداخت که اصولاً یادگیری چه مزایایی برای سازمان‌ها می‌تواند داشته باشد؟ یا این‌که اساساً سازمانی که به یادگیری سازمانی روی می‌آورد دارای چه مزیت‌ها و برتری خواهد بود؟



شکل ۱- مزایای یادگیری سازمانی

۱- بهبود عملکرد:

پژوهش‌های یانگ و همکاران (۲۰۰۴) بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی موجب تقویت عملکرد گروه‌ها و افراد شده و انتقال دانش به سیستم موجب تقویت عملکرد سازمانی می‌شود [۱۳]. از طرف دیگر، هرا (۲۰۰۷) در پژوهشی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتیجه‌های کار بهبود یابد به نحوی که درک نتیجه‌های یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان افزایش یابد. علاوه بر این، نتیجه‌های این پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است [۱۴].

همچنین تسهیم دانش به فرایند توزیع دانش بین کارکنان و مشتریان اطلاق می‌شود. تبدیل و تسهیم دانش نشان دهنده‌ی ترکیب جدیدی از دانش می‌باشد که می‌تواند منجر به کشف فرصت و نوآوری سازمانی شود [۱۸].

۳- حفظ مزیت رقابتی:

در آینده‌ی نزدیک تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره برداری نماید. هر قدر بر توانایی یادگیری سازمانی افزوده شود بهتر می‌تواند خود را با محیط در حال تغییر سازگار کند و موفق‌تر باشد [۱۵].

یادگیری سازمانی یک منبع ضروری و بنیادی از مزیت رقابتی در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک است. سازمانی که پویا است و با تغییرات محیطی سر و کار دارد نباید تنها به فرایند اطلاعات کارا بسنده کند، بلکه باید دانش و اطلاعات را نیز تولید کند. ویلیامز (۱۹۹۲) دریافت که تمام صنایع در معرض تغییرات چشمگیری قرار می‌گیرند، که این تغییرات یا به وسیله‌ی مشتریان و رقبا به جریان می‌افتد، یا به وسیله‌ی عرضه کنندگان تکنولوژی ایجاد می‌شود. این تغییرات برای مشاغل فشار مداوم را ایجاد می‌کنند، تا آن‌ها تولیدات و خدماتشان را به منظور حفظ مشتریانشان بهبود بخشند. بنابراین، یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبا تداوم پذیری مزیت رقابتی را ممکن می‌سازد [۱۹]. در دنیای پویای اقتصادی، امروزه سازمانی موفق تر است که فرایند یادگیری سازمانی را جدی بگیرد، زیرا یادگیری سازمانی فرایند مهمی برای رسیدن آسان به بالاترین سطح اثربخشی سازمانی است [۱۹].

راکر (۱۹۹۳) پیشنهاد می‌کند که یادگیری نه تنها منبع مزیت و برتری کسب و کارهاست، بلکه منبع انحصاری و منحصر به فرد مزیت برای سازمان است [۲۰]. دیکسان

۴- توسعه‌ی سازمان:

یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست، بلکه برای موفقیت و توسعه‌ی سازمان است. در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود. اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه‌های سازمان می‌شوند [۲۱].

۵- توسعه‌ی مدیریت دانش:

یادگیری سازمانی به‌عنوان عاملی مؤثر در مدیریت دانش مورد تأکید قرار گرفته است. در اهمیت یادگیری سازمانی می‌توان از اصطلاح اقتصاد یادگیری استفاده کرد. این مفهوم اشاره به این موضوع دارد که مهم‌ترین تغییر در هزاره‌ی جدید، کاربرد روزافزون دانش نیست، بنابراین ضروری است که سازمان‌ها در یادگیری سازمانی درگیر شوند و اعضای سازمان به طور مستمر قابلیت‌های جدید کسب کنند. بدین ترتیب بر مبنای نیاز به دانش، وجود یادگیری مستمر در سازمان‌ها ضرورت مدیریت دانش محسوب می‌شود، زیرا بدون انواع یادگیری، دانش جدید خلق نمی‌شود [۲۲].

فرایند یادگیری در سازمان، مبنایی است که بر اساس آن مفهوم مدیریت دانش بروز می‌کند و فهمیده می‌شود. مدیریت دانش با ایجاد و توسعه‌ی دارایی‌های دانش یک سازمان، با نگرش فرا رفتن از هدف‌های سازمان مرتبط است و مستلزم

۲- فناوری:

سیستم‌های اطلاعاتی با به‌کارگیری فناوری داده‌ها می‌توانند به دو صورت در یادگیری سازمانی تأثیر گذارند؛ مستقیم و غیر مستقیم. سیستم‌های اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریان‌های جدیدی از داده‌ها هستند و از این راه به گسترش دانش کمک می‌کنند بلکه، در سازمانی مبتنی بر داده‌ها باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شوند. کارکنانی که با مجهز شدن به داده‌ها قدرتمند شده‌اند و می‌توانند عملکرد مؤثری از خود نشان دهند [۲۵]. فناوری اطلاعات و ارتباطاتی، ذاتاً مکانیزم‌های قدرتمند و توانمند در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌شود که راه‌های به دست آوردن دانش میسر شود [۲۶]. همچنین می‌تواند امکان جست و جوی، دسترسی و بازیابی اطلاعات را برای سازمان فراهم کند و همکاری بین اعضای سازمان را تقویت نماید [۲۷]. فناوری اطلاعات فرایند جمع آوری، نخیره و

تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی برای ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است [۲۳].

عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

۱- ساختار حمایت‌کننده یادگیری:

ساختار مکانیستی و متمرکز، رفتار گذشته یا یادگیری تک حلقه‌یی را تقویت می‌کند؛ در حالی که ساختار زنده و نامتمرکز یادگیری دو حلقه‌یی را ارتقا می‌دهد، بنابراین سازمان‌ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیستی دور شوند و ساختار زنده و منعطف را برگزینند. به نظر می‌رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگی‌هایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدها تأکید دارند [۲۴].



شکل ۲- عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی

تبدیل دانش با سرعت بالا را تسهیل می‌کند و همچنین جریان‌های گسسته‌ی دانش را با یکدیگر ادغام می‌کند (لازم به اشاره است که این ادغام موانع برقراری ارتباط بین بخش‌های مختلف را از بین می‌برد) [۲۸].

فناوری اطلاعاتی با به کارگیری تکنولوژی‌های اطلاعاتی می‌تواند بر یادگیری سازمانی تأثیر گذار باشد. این سیستم‌ها از طریق تأثیر بر عوامل زمینه‌ی نظیر ساختار و محیط، بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم می‌گذارند. هم چنین اطلاعات کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده و موجب افزایش دانش ایشان می‌شود [۲۹].

در نهایت اینکه، فناوری اطلاعات و ارتباطات با فراهم سازی فضای ارتباطی بر خط [۳۰]، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و افزایش سرعت انتقال آن به اعضای سازمان [۲۲] را به سمت سازمانی یادگیرنده خواهد برد.

۴- رهبری تحول‌گرا و حمایت‌کننده:

رهبری یک عامل بحرانی در دستیابی به تغییر فرهنگی در سازمان‌های کار است که نه تنها متناجس است بلکه همچنین فرهنگ مطلوب را مدل‌سازی می‌کند. رهبران می‌توانند با ایجاد محیطی که یادگیری را پرورش می‌دهد، و شامل استقرار یک جو مساوات و اطمینان است که در نتیجه‌ی آن مردم قابل دستیابی‌تر هستند، به شکست به‌عنوان بخشی از فرایند یادگیری نگاه کنند [۳۴].

ماورینا (۲۰۰۵) به بررسی اهمیت رهبری تحولی در یادگیری سازمانی پرداخته و اظهار می‌دارد که یادگیری مستلزم تغییر و تغییر نیز نیازمند رهبری تحولی است. وی معتقد است رهبری تحولی اساسی‌ترین بُعد تغییر بوده و فرایند تغییر را بهبود می‌بخشد [۳۵]. زاگورسکو همکارانش (۲۰۰۹) نیز بیان می‌دارند که رهبران تحولی گشودگی، اعتماد و روابط باز را تشویق و فرهنگ گفت‌وگو و همکاری را بین اعضای گروه پرورش می‌دهند و بدین ترتیب کمک شایان

۳- فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش پژوهش آن را تعیین می‌کند؛ لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه‌ی فرهنگ مشارکتی توسعه یابد و با توجه به متغیرهای حاکم بر سازمان، می‌تواند در یادگیری، وضعیت‌های متفاوتی را به خود بگیرد. نقش فرهنگ در یک سازمان یادگیرنده عبارت است از:

- یادگیری و کارآفرینی را حمایت و تشویق می‌کند.
- پژوهش و جست و جو، گفت و گو، ریسک‌پذیری و کسب تجربه را تشویق می‌کند.
- اجازه می‌دهد که مشارکت در قبول اشتباهات به‌عنوان یک فرصت برای یادگیری سازمان دیده شود.
- به آسایش و رفاه کارکنان ارجح می‌دهد.
- یک فرهنگ باز، پرسش و گفت و گو برای تعالی سازمانی و حل مشکلات را تشویق می‌کند [۳۱].

سازمانی است. یادگیری متقابل از روش‌های اصلی ارتباط میان افراد است که اساس آن اعتماد متقابل بین افراد است. افراد دارای اعتماد به دیگران بیشتر علاقه دارند تلاش کنند تا با ایفای نقش مؤثر در یادگیری سازمانی، سازمان را در ادغام و یکپارچگی دانش کمک کنند [۲۶؛ ۳۷].

در واقع می‌توان گفت که سرمایه‌ی اجتماعی، دسترسی به منابع وسیع اطلاعات را تسهیل نموده و کیفیت، مربوط بودن، مناسبت و به جا بودن اطلاعات را بهبود می‌بخشد. بدین ترتیب که سازمان‌هایی که دارای سطوح بالایی از سرمایه‌ی اجتماعی و هویت اجتماعی هستند، با تشکیل شبکه‌های متنوع و توسعه‌ی ارتباطات سازنده‌ی اعضا در گروه‌ها و همچنین با درگیر کردن افراد در شبکه‌ها جهت جست و جوی دانش و اطلاعات و تسهیم این دانش و اطلاعات با یکدیگر، یادگیری سازمانی را ارتقاء می‌دهند [۳۹].

۶- ایجاد محیط حمایت کننده یادگیری در سازمان:

مدیران در سازمان‌ها می‌بایست محیطی را به وجود آورد که فرهنگ یادگیری را ارتقاء داده، تضمین کند که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان شود. از طریق ایجاد محیطی که هر فرد با مهارت‌های مورد لزوم جهت انجام مشاغل خویش فراهم می‌سازد، یک سازمان قادر است تا فرهنگی یادگیرنده را تشویق کند. افراد را بایستی در مورد پیامدهایی که آنان را در بر می‌گیرد، مطلع و آگاه ساخت. جریان آزاد اطلاعات باید موجود باشد. یک فرهنگ یادگیرنده همچنین افراد را تشویق می‌کند تا طرق موجود انجام کارها را مورد چالش قرار داده و به دنبال راهکارهایی بهتر برای آن باشند. از جمله مهم‌ترین موارد مورد بحث در یک فرهنگ یادگیرنده بایستی فراهم سازی آموزش و توسعه‌ی مهارت‌ها باشد [۱۲].

فایول و لایلز می‌گویند که خیلی از پژوهشگران احساس

توجهی به کسب، توزیع و تفسیر دانش می‌کنند. همچنین، رهبران تحولی تغییرات رفتاری و شناختی اعضای سازمان را که نتیجه‌ی یادگیری سازمانی است، تسهیل می‌کنند [۲۵]. رهبری تحولگرا و اثربخش رفتار یادگیری را شکل می‌دهد، سیستم‌هایی را برای تسهیل و بهبود قابلیت‌های یادگیری کارکنان فراهم می‌کند. اشاعه‌ی دانش و یادگیری را تضمین می‌کند، و افراد را در رهبری سهیم می‌کند. یعنی رهبر باید سیستم‌ها و فرایندهایی را خلق کند که حامی فعالیت‌های یادگیری باشند و افراد آن‌ها را وارد فعالیت‌های روزانه‌ی خود کنند. این بدان معناست که مسئولیت نهایی برای موفقیت و یادگیری در سازمان‌ها بر عهده‌ی رهبران سازمان است [۲۹].

۵- سرمایه‌ی اجتماعی:

پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهد که سرمایه‌ی اجتماعی در سازمان‌ها منجر به توسعه و گسترش یادگیری سازمانی می‌شود [۳۶؛ ۳۷؛ ۳۸]. سازمان‌هایی که دارای سطوح بالایی از سرمایه‌ی اجتماعی هستند، با تشکیل شبکه‌های متنوع و توسعه‌ی ارتباطات سازنده‌ی اعضا در گروه‌ها، و همچنین با درگیر کردن افراد در شبکه‌ها در جهت جست و جوی دانش و اطلاعات و تسهیم این دانش و اطلاعات با یکدیگر، یادگیری سازمانی را ارتقاء می‌دهند. همچنین پیدایش اعتماد میان اعضا در اثر ارتباطی که بین آن‌ها به وجود می‌آید، سبب یکپارچگی دانش سازمانی می‌شود، به طوری که سازمان را تبدیل به صحنه‌ی یادگیری می‌کند. اعتماد یک منبع انرژی است که سازمان‌ها را در یادگیری و تحریک خلاقیت اعضا یاری می‌کند و سبب خلق همزایی در کارهای گروهی می‌شود. زمانی که میزان اعتماد بالاست افراد برای یادگیری سازمانی تلاش مضاعف می‌کنند. اعتماد، سازمان را به مشارکت در یادگیری یاری می‌دهد تا افراد به نوعی در برنامه‌های آموزشی سهیم باشند. به بیان دیگر، اعتماد متقابل مبنای یادگیری

می‌شود. سرمایه‌ی فکری بر مدیریت دانش، تأثیر می‌گذارد و مدیریت دانش قابلیت نوآوری دانش، عامل اصلی در خلق ارزش محصول و رشد اقتصادی در اقتصاد دانش محور است. بیکر بیان می‌کند که کارمندان کارآمد، مهم‌ترین عامل برای یک سازمان در چنین اقتصادی هستند [۴۲]. مدیران، کارمندان خود را آموزش می‌دهند تا کارمندان دانشی باشند، کیفیت کلی کار خود را بهبود بخشند و قابلیت یادگیری سازمانی را افزایش دهند. تلاش‌های یک سازمان برای تثبیت سیستم مدیریت سرمایه‌های فکری، به استفاده‌ی بهتر از حقوق تملکات فکری و حق امتیاز کمک خواهد کرد که این امر منجر به بهبود قابلیت یادگیری سازمانی خواهد شد. سرمایه‌ی ساختاری، تعمیم ایده را در یادگیری سازمانی بهبود خواهد بخشید و هزینه‌های تصمیم‌گیری و قضاوت را (به دلیل اطلاعات ناکافی) کم خواهد کرد [۴۳].

۹- اعتماد سازمانی:

ینگ (۲۰۰۴) معتقد است که سازمان باید برای کارکنان خود فرصت‌هایی را ایجاد کند که آن‌ها بتوانند آموخته‌های جدید خود را به دیگران انتقال دهند و کارکنان هنگامی ترغیب به یادگیری و انتقال آن به دیگران می‌شوند که شرایط مناسب و از جمله جو اعتماد در سازمان ایجاد شود [۳۳].

می‌توان گفت که هر اندازه فضای حاکم بر سازمان‌ها فضای توأم با اعتماد و همکاری باشد، مدیران و کارکنان به میزان بیشتری نسبت به تسهیم دانش سازمانی اقدام می‌کنند و این امر سبب افزایش یادگیری سازمانی می‌شود. از طرف دیگر، در فضای توأم با اعتماد، کارکنان از انجام رفتارهای غیر مولد و بی‌فایده‌ی ناشی از بی‌اعتمادی اجتناب نموده و به کارهای مولد روی آورده که این امر زمینه‌ی یادگیری و توسعه‌ی کاری آنان را فراهم می‌سازد. همچنین، سازمان‌های یادگیرنده از طریق کارکنان خود یاد می‌گیرند؛ لذا مدیران سازمان‌ها باید

می‌کنند که برای تحقق یادگیری، سازمان‌ها باید خود را با محیط‌هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت‌جو و خلاق باقی بمانند. سازمان‌های یادگیرنده، رقابت را بیشتر به‌عنوان ابزار یادگیری به کار می‌گیرند. رقابت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و از این راه به یادگیری خود بیافزایند. یادگیری باید در درون سازمان رخ دهد که نتیجه‌ی کنش و واکنش سازمان با محیط خودش است [۲۵].

مدیران سازمان در سازمان‌ها باید محیطی را فراهم کنند که از یادگیری حمایت کند و در این راه رهبران و مدیران سازمان‌ها کمک فراوانی در شکل‌گیری این محیط خواهند کرد. در واقع مدیران سازمان باید محیطی را به وجود آورند که فرهنگ یادگیری را ارتقاء داده، تضمین کند که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان شود.

۷- توانمند سازی کارکنان:

پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه [۴۰؛ ۴۱؛ ۳۱] نشان داده‌اند که برای داشتن سازمانی که یادگیری سازمانی در بین کارکنان آن در سطح بالایی باشد، نیازمند توانمند کردن کارکنان هستیم تا از این طریق کارکنان آزادی عمل در کار خود به‌دست آورند، شغل خود را معنادار ببینند، نتیجه‌های کار خود را در نتیجه‌های کلی عملکرد سازمان مؤثر بدانند، احساس شایستگی در شغل در آن‌ها به‌وجود آید، در بین آن‌ها اعتماد برقرار شود و منجر به مشارکت در بین آن‌ها شود و آن‌ها را به سمت یادگیری سازمانی رهنمون کند.

۸- سرمایه‌ی فکری:

لین و شانگ در پژوهش‌های خود نشان می‌دهند که سرمایه‌ی فکری تمامی دارایی‌های خلق شده توسط فعالیت‌های فکری از جمله کسب، نوآوری و خلق دانش را شامل

علمی [۴۷]، همگی از مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی هستند که به‌عنوان اساسی برای به‌کارگیری سیستم یادگیری در سازمان‌ها ست. در واقع باید افراد دانشگر پایه و اساس یادگیری سازمانی را تشکیل دهند و کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند. این افراد مسئول تسلط بر شغل خویش هستند؛ اطلاعات مهم را به دیگران انتقال می‌دهند؛ مهارت خود را به روز می‌رسانند؛ قابلیت‌های خود را کشف می‌کنند و به‌کارگیری می‌کنند؛ در حال آموزش مداوم هستند و قدرت تصمیم‌گیری بالایی دارند [۳۳].

نتیجه‌گیری

به زودی و در آینده‌ی نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه‌ای بوم داشته باشد. آینده متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه‌های یادگیری به بهترین وجه بهره‌گیرند. زیرا دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود و سازمانی شانس ماندگاری دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرهای محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرهای محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند و تنها راه چاره سازمان‌های آینده در برابر تغییر و تحول‌های آن است که خود را تبدیل به سازمان یادگیرنده کنند و یادگیری را در سازمان خود نهادینه کنند. اما تا زمانی که بستر و زیرساخت‌های مناسب (رهبری تحول‌گرا، ساختار سازمانی حمایت‌کننده یادگیری، فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده یادگیری، فناوری، توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش، سرمایه‌ی فکری، سرمایه‌ی اجتماعی و...) در سازمان‌ها مهیا نباشد، سازمان نمی‌تواند از تمام ظرفیت‌های خود (که با تحقق یادگیری در سازمان‌ها میسر می‌شود) در راستای تحقق

برنامه ریزی جدی برای توسعه‌ی کارکنان و اعتماد سازی را سرلوحه‌ی کار خود قرار دهند؛ چرا که کارکنان توسعه یافته با تسهیم دانش خود در بین سایر کارکنان و بخش‌های مختلف، زمینه‌ی توسعه‌ی سازمان را فراهم می‌کنند که لازمه‌ی این امر وجود اعتماد متقابل بین نیروهای سازمان‌ها است [۴۴].

۱۰- مدیریت دانش:

در عصر حاضر که عصر نانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش‌برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء جدایی‌ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت «تغییر» است. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شود، به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند [۴۵]. دانش، غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازد. افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود، شرکت آماده‌ی مرگ خواهد بود [۴۶]. یکی از راه‌های اساسی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان است. مدیریت دانش، با آسان‌سازی فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط‌های کاری مثبت و سیستم پاداش‌های اثر بخش، یادگیری سازمانی را سرعت می‌بخشد و به سازمان کمک می‌کند که خود را با تغییرهای شتابزده‌ی امروزی منطبق سازد و همگام با تغییرها، با موفقیت به حیات خود ادامه دهد [۴۶].

۱۱- منابع انسانی:

برنامه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی - الزامی بودن انتشار پژوهش‌ها - جذب افراد بر اساس صلاحیت دانشی - اولویت به پرورش منابع انسانی دانشگر- پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی - ارتقا بر اساس صلاحیت دانشی - نگهداری و بهسازی افراد دانشگر - سازوکارهایی برای انعکاس نظرات

اهداف و رسالت سازمان استفاده کرد و از طرف دیگر طبیعتاً بر این‌که بهره‌ور و نوآور خواهد بود، می‌تواند به حفظ مزیت سازمانی که بتواند از تمام ظرفیت‌های خود استفاده کند، علاوه رقابتی خود نیز دست یابد *IRM*

مرجع

- ۱- تسلیمی، محمد سعید. فرهنگی، علی اکبر. اسماعیلی، وجیهه؛ سازوکارهای یادگیری سازمانی؛ مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده. فصل‌نامه‌ی دانش مدیریت. شماره‌ی ۷۳. ۱۳۸۵.
- ۲- نهبیون، شهلا؛ یوسفی، علیرضا؛ میزان انطباق ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۱۳۸۵-۸۶. دانش و پژوهش در علوم تربیتی. شماره چهاردهم، ۱۳۸۶.
3. Goh, S. C. ; Improbing organizational Learning capability, The learning Organization, 10, 4. P3. 2003
- ۴- یعقوب زاده، مریم؛ بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی. پایان نامه دوره‌ی کارشناسی ارشد. رشته مدیریت اجرایی. دانشگاه تهران. ۱۳۸۷
- ۵- قربانی زاده، وجه زاده، مشبکی، اصغر؛ طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیری سازمان‌ها؛ شرکت‌های قطعه سازی خودرو. فصلنامه مدارس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴، ۱۳۸۵.
6. Jacobs, C., & Coghlan, D. ; Sound from silence: On listening I organizational learning. Human Relations, 58(1), 115–138. 2005.
7. Chan, Christopher C.A. Scott-Ladd, Brenda.; Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. Asia Pacific Journal of Human Resources. Volume 42(3) : 336–347. 2004.
- ۸- پارسا، محمد؛ روان شناسی یادگیری بر بنیاد نظریه‌ها، تهران : انتشارات سخن، ۱۳۷۴.
- ۹- ناری، ناهید، جمشیدیان، عبدالرسول؛ توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال هفتم، شماره ۲۷. ۱۳۸۶
- ۱۰- صفاری، مرجان. حمیدی، مهرداد. جلالی فراهانی، مجید؛ مقایسه‌ی ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش. پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۲۲. ۱۳۸۸.
- ۱۱- مولایی، پخشان؛ سازمان یادگیرنده. نشریه اندیشه گستر سایپا. شماره ۹۸. ۱۳۸۸.
- ۱۲- پور حسینی، سید جواد؛ سازمان‌های یادگیرنده، ضرورت کسب و کار در دنیای امروز، مجله مدیریت. سال هجدهم، شماره ۱۲۲-۱۲۱. ۱۳۸۶.
13. Yang, B. Watkins, K.E & Marsick , V.J. ; “The construct of the learning organization: Dimensions, Measurement , and validation”, Human Resources Development Quartely, 15, PP: 31-30. 2004
14. Herrera, A. David. ; “A validation of the learning organization as a driver of performance improvement” A Dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy. 2007
- ۱۵- یوسفی، فرزانه؛ اندازه گیری میزان یادگیری سازمانی در واحدهای مختلف سازمان حمایت مصرف کنندگان و تولیدکنندگان، پایان نامه کارشناسی ارشد موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی رشته مدیریت دولتی، ۱۳۸۵.
- ۱۶- معطوفی، علیرضا و احمدیان، اشرف؛ بررسی تأثیر کارآفرینی بر یادگیری و نوآوری : شاهد تجربی، بنگاه‌های کوچک تهران. اولین کنفرانس سالانه مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه. ۱۳۸۹.
- ۱۷- همتی، محمد. اکبرزاده، محسن. فهروندی، علی. ساداتی ولویی، سید عبدالرحیم و کرمی اول، علی اکبر؛ تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ساری). اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی. شیراز: ۲۷ و ۲۸ بهمن ماه. ۱۳۸۹.
- ۱۸- ابن الرسول، سید اصغر. احمدی، مریم؛ ارزیابی عوامل مؤثر در تحقق سازمان‌های نوآور. مجله عصر فناوری اطلاعات. شماره ۳۶. ۱۳۸۷.
19. susana, Peres.L and Gose, Manuel ,M and. V. ordas, Camilo. J.; organizational Learning as adetermining factor in business Performance ,The Learning organization , Vol. 12, No. 3, PP: 227-247. 2005
20. Chang, Su-Chao & Lee ,Ming-Shing ; The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation Source. Journal of Knowledge Management. Volume: 12 Issue: 1.2008.
- ۲۱- بهنامی، ژوزف؛ یادگیری سازمانی. مجله‌ی تدبیر. شماره ۱۶۱. ۱۳۸۴.
- ۲۲- نیازآتری، کیومرث و عمویی، فتنه؛ عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. دانش و پژوهش در علوم تربیتی. شماره چهاردهم. ص ۱۰۶-۹۳. ۱۳۸۶.

- ۲۳- میر اسماعیلی، الهام؛ بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی. سال دوم. شماره دوم. ۱۳۸۶.
- ۲۴- رهنورد، فریاد؛ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صفحه ۱۱-۲۲. ۱۳۸۷.
- ۲۵- حیدری تفرشی، غلامحسین. یوسفی سعید آبادی، رضا. خدیوی، اسفند. نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان، تهران: انتشارات فرانشناسی اندیشه. ۱۳۸۱
- ۲۶- موغلی، علیرضا؛ نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی. پیک نور. سال ششم. شماره اول. ۱۳۸۷.
27. Alavi, M. and Leidner, D. E.; "review: knowledge management and knowledge management systems. conceptual foundation and research issue". management information systems quarterly. Vol. 25, NO. 1, PP36-107. 2001
- ۲۸- یعقوبی، نور محمد و کوچک زاده، رقیه سادات؛ پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت صنعتی. شماره ۹، ۱۳۸۴.
- ۲۹- علوی، سمیه؛ یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. پیام مدیران فنی و اجرایی. شماره ۲۴. ۱۳۸۹.
- ۳۰- اخوان، پیمان. جعفری، مصطفی؛ سازمان‌های یادگیرنده؛ ضرورت عصر دانایی. ماهنامه تدبیر. سال هجدهم. شماره ۱۶۴. ۱۳۸۵.
- ۳۱- خانعلیزاده، رقیه؛ بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه تربیت مدرس. ۱۳۸۷.
- ۳۲- نقی پور، مجید. آزاده، فریدون. درگاهی، حسین. میرسعید، سیدجواد قاضی. حسن زاده، محمد. خوانساری، جیران؛ بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با به‌کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۸۷. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت). دوره ۲ شماره ۳. ۱۳۸۷.
- ۳۳- قربانی زاده، وحید؛ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. تهران: بازتاب. ۱۳۸۷.
34. Berends, Hans. Boersma, Kees and Weggeman, Mathieu; The structuration of organizational learning. Human Relations. Volume 56(9). 2003.
- ۳۵- میرکمالی، سید محمد. نارنجی ثانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش؛ بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت سایپا). پژوهش نامه مدیریت تحول، سال سوم، شماره ۶، ۱۳۹۰.
- ۳۶- وزیرراد، وحید؛ بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی «بررسی موردی در سازمان جهادکشاورزی استان قم». پایان‌نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، گرایش مدیریت استراتژیک. دانشگاه تهران. ۱۳۸۷.
- ۳۷- صیادی، غلامعلی؛ بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی کارشناسان دانشگاه تهران). دانشگاه تهران. پایان نامه. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. ۱۳۸۸.
38. Chun-Chih Lisa Chang; Effects of social capital structure on organizational learning. African Journal of Business Management Vol. 5(18), pp. 7691-7701. 2011.
39. Adler, P.S; Social Capital: Prospects for a New Concept, Academy Of Management Review, Vol. 27, No.1, Pp. 17-40. 2002.
- ۴۰- شفی، آرزو؛ بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی. پایان نامه دوره کارشناسی ارشد. رشته مدیریت دولتی. دانشگاه تهران. ۱۳۸۵.
- ۴۱- دستگری، کاظم؛ تعیین ارتباط عوامل توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران. ۱۳۸۷.
42. Rothberg, G. S. ; Intellectual capital in business-to-business markets. Industrial Marketing Management, Vol 2, no 1, 19-34. 2009
- ۴۲- رشیدی، محمد مهدی. حبیبی، معصومه و جعفری فارسانی، جواد؛ رابطه بین سرمایه‌های فکری و قابلیت یادگیری سازمانی در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال چهارم، شماره ۱. ۱۳۸۹.
- ۴۴- فرهنگ، ابوالقاسم. سیادت، سیدعلی. هویدا، رضا و مولوی، حسین؛ بررسی رابطه ساده و چندگانه یادگیری سازمانی و اعتماد اجتماعی در سازمان با توسعه کارکنان دانشگاه‌های دولتی پزشکی و غیرپزشکی جنوب شرق کشور. جامعه‌شناسی کاربردی، سال بیست و دوم - شماره پیاپی (۴۱). ۱۳۹۰.
- ۴۵- سبحانی نژاد، مهدی. شهبائی، بهنام. یوز باشی، علیرضا؛ سازمان یادگیرنده. تهران: یسپرون. ۱۳۸۵.
- ۴۶- ملکی نیا، عماد. بجانی، حسین؛ مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده. ماهنامه تدبیر. سال بیستم شماره ۲۰۳. ۱۳۸۸.
- ۴۷- رهنورد، فرج اله و محمدی، اصغر؛ شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات. دوره ۱. شماره ۳. ۱۳۸۸.