

**بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی در بین
کارمندان سازمان جهاد کشاورزی و سازمان تعاون روستایی
استان لرستان**

یوسف حجازی^۱، صمد ساکی^{۲*}، مسلم سواری^۳، نعمت اله ساکی^۴

۱ و ۲ به ترتیب استاد و دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش کشاورزی دانشگاه تهران

۳ دانشجوی کارشناسی ارشد توسعه روستایی دانشگاه تهران

۴ دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه رامین اهواز

Samad.saki.66@gmail.com

* نویسنده مسئول:

چکیده

این پژوهش با هدف کلی بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی انجام شد. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارشناسان جهاد کشاورزی و تعاون روستایی بود (N=135). با استفاده از فرمول نمونه گیری کوکران ۱۲۰ نفر از آنها به عنوان نمونه با انتساب متناسب برای بررسی گزینش شدند. داده‌های مورد نیاز این پژوهش از راه تهیه و توزیع پرسشنامه، گردآوری شده است. که روایی آن توسط گروه داوری متخصصان و پایایی آن توسط ضریب آلفای کرونباخ تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS انجام گرفته و از آزمون‌های آماری نظیر ضریب همبستگی، مقایسه میانگین و رگرسیون بهره گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد که میزان یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مربوطه استان در حد میانگین می‌باشد و نتایج ضریب همبستگی نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحقیق رگرسیون نشان داد که سه مولفه رهبری خلاق، ساختار سازمانی منعطف و خلاقیت کارکنان می‌توانند ۶۲/۹ درصد از واریانس متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) را تبیین نمایند.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، کارآفرینی سازمانی، سازمان یادگیرنده. تغییرهای محیط،

Relationship between organizational culture and organizational learning among employees of Agriculture and Rural Cooperative Organization in Lorestan Province

Abstract:

The overall aim of this study was to examine the relationship between organizational culture and organizational learning. Statistical Society of Agricultural and rural cooperatives would include all the experts (N = 135). Samples using Cochran's formula, 120 of them were selected as the sample with probability proportionate. This research, production and distribution of information through a questionnaire is compiled. Its validity by a panel of experts and its reliability was confirmed by Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using spss software and statistical tests such as correlation, regression was used to compare mean. The results showed that organizational learning and organizational culture in the respective organizations are of moderate and the results show that the correlation between corporate culture and that there are significant positive relationship with organizational learning. Regression results showed that the three components of creative leadership, organizational structure flexible and creative personnel capable of 9/62% of the variance of the dependent variable (organizational Yadgry) to explain

Keywords: organizational learning, entrepreneurship, organizational learning organization. Changing environment,

مقدمه:

یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، به عبارتی یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود، در این راستا سازمان‌های موفق برای دستیابی به هدف‌های خود، نکات و راهکارهای ویژه‌ای را سرلوحه فعالیت‌های اقتصادی خود قرار داده‌اند، که از این میان، پای‌بندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری‌مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می‌توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آنچنان پراهمیت شده است که سایر مقوله‌های مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت پایی است (میرشاهی، ۱۳۸۸). به همین دلیل امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که همه مدیران آن برای بالابردن توانایی سرمایه‌های انسانی خود بکوشند. یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقدام‌هایی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند (خلیلی، ۱۳۸۳).

عمده ویژگی که می‌توان برای شرایط فعلی هر سازمانی به ویژه نهادهای «دانش بنیان» چون دانشگاه متصور بود؛ تغییرهای پرشتاب، گسترده، عمیق و پیچیده محیط حاکم بر فضای آنان است. دانشگاه‌ها برای بقا باید قادر به سازگاری با شرایط متغییر علمی و محیط باشند. بنابراین باید هرچه پرشتاب‌تر جای خود را به سازمان‌هایی شتاب دهند و به این ترتیب در جریان یک یادگیری آگاهانه زمینه حفظ و ارتقا اعتبار خود را فراهم آورند. از سوی جنبه نامشهود اقتصاد بر پایه سرمایه فکری بنیان نهاده شده و ماده نخستین و اصلی آن، دانش و قابلیت یادگیری است. به عبارت بهتر می‌توان گفت که امروزه مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان‌ها و نهادها را به موفقیت‌های بیشتری در افق‌های آینده بازارهای رقابتی و پایایی اعتباری خواهد رساند در عصر حاضر سرمایه فکری به یک محرک بسیار حیاتی برای پایداری اعتبار یک نظام در محیط رقابتی امروز تبدیل شده است (خاوندکار و همکاران، ۱۳۸۸). دانشی که از راه دریچه یادگیری

سازمانی به سازمان وارد میشود، در تمامی مولفه‌های سرمایه‌های فکری گسترش پیدا می‌کند. از این رو می‌توان حوزه اثر بخشی یادگیری سازمانی را هم بر سرمایه انسانی، هم سرمایه ساختاری و هم سرمایه رابطه‌ای دانست (بنتیس^۱، ۲۰۰۴).

هر سازمان یادگیرنده، بایستی دارای حافظه سازمانی و ابزاری که موجبات ذخیره، ب‌ازنمایی و به اشتراک‌گذاری سرمایه‌های دانشی و فکری و انسانی را فراهم می‌آورد باشد. یک نظام مدیریت سرمایه فکری میتواند دانشهای جدید را یاد بگیرد و آن را در قالب بهبود یافته‌ی مدیریت کند و در اختیار افراد قرار دهد (آندرسون^۲، ۲۰۰۰).

در عصر حاضر چالش اصلی مدیران نهادهای «دانش بنیان» چون آموزش عالی، آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسانهاست. بنا براین؛ توانایی مدیریت سرمایه‌های فکری به مهارت پایه‌ای مدیران در این سازمانها تبدیل شده است (دافت^۳، ۱۹۹۸). در دهه گذشته، جامعه دانشگاهی توجه ویژه‌ای به نقش «یادگیری سازمانی» برای رقابت‌پذیری جهانی در سده بیست و یکم نشان داده است (کونگر^۴، ۱۹۸۸). سرمایه فکری مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش‌محور است که به یک سازمان اختصاص دارند و در زمره ویژگی‌های آن محسوب می‌شوند و از راه افزودن ارزش به ذی‌نفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه‌ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می‌شود (مار^۵، ۲۰۰۴). ابعاد سرمایه فکری عبارت‌اند از: ۱- سرمایه‌های انسانی؛ سرمایه‌های انسانی با عنوان دانش فردی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌های موجود در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسائل سازمان تعریف شده است (نرما^۶، ۲۰۰۵). بیشتر نظریه‌پردازان که سرمایه انسانی را هدف تحقیق خود قرار داده‌اند آن را در سطح فردی در نظر گرفته‌اند و به نوعی آن را ترکیبی از دانش، مهارت، هوش و اس‌شمار افراد دیده‌اند. بدون در نظر گرفتن آنچه که در بافت سازمان موجود است. به عنوان مثال

5 Bontis

6 Anderson

7 Daft

8 Conger

9 Marf

10 Human Capital

11 Norma

پنینگ^{۱۲} و همکاران، سرمایه انسانی یک سازمان را عبارت از دانش و مهارت‌های متخصصان آن سازمان دانسته‌اند که به منظور ارائه خدمات حرفه‌ای از آنان استفاده می‌کنند (استوارت^{۱۳}، ۲۰۰۶). سرمایه ساختاری^{۱۴}: سرمایه ساختاری اشاره به ساختارها و فرایندهای موجود در درون یک سازمان دارد که کارکنان از آنان استفاده کرده و از این راه دانش و مهارت‌های خود را به کار می‌گیرند (ونگ^{۱۵}، ۲۰۰۵).

این سرمایه شامل سازوکارها و ساختارهایی است که نقش اصلی آن در پشتیبانی از کارکنان برای رسیدن به عملکرد بهینه فکری و از سوی عملکرد بهینه در کسب و کار می‌باشد. در حقیقت این سرمایه شامل همه منابع دانشی غیر انسانی در یک سازمان مانند پایگاه داده‌ها، فرایندها، راهبردها و جدول‌های سازمانی است که به سازمان ارزشی فراتر از دارایی‌های فیزیکی می‌بخشد. ۳- سرمایه رابطه‌ای (مشتری)^{۱۶}: بونفر^{۱۳} (۲۰۰۳) خواستگاه سرمایه رابطه‌ای را ارتباط میان افراد موجود در یک گروه یا دسته ویژه می‌داند. در حالی که ارتباط‌های میان افراد به عنوان یک عامل کلیدی معرفی شده‌اند اما سطحی که این ارتباط مورد نظر می‌باشد به طور گسترده‌ای با بررسی‌های دیگران متفاوت است. پنینگ دید گسترده‌ای داشته و آن را عبارت از ارتباط‌های با ذی‌نفعان اقتصادی گوناگون و به ویژه مشتریان بالقوه دانسته است. این نوع از ارتباط‌ها در مسیرهای مختلفی شکل می‌یابد، این سرمایه که جزء پایه‌ای سرمایه فکری به شمار می‌آید عبارت است از ارزش جاسازی شده و موجود در راه‌های بازاریابی و ارتباط‌هایی که با آن سازمان‌ها کسب و کارشان را هدایت می‌کنند (بونفر، ۲۰۰۳).

به زعم میشر^{۱۴} (۱۹۹۲)، یادگیری سازمانی ظرفیت یا فرآیندهای درون سازمانی برای نگهداری یا بهبود عملکرد سازمان بر پایه تجربه‌ها است. از منظر کوئینگ^{۱۵} (۱۹۹۹)، یادگیری سازمانی فرآیند جمعی به دست آوردن و ایجاد شایستگی‌ها است که در روش

12 Penning

13 Stewart

14 Structural Capital

15 Wang

16 Communicational Capital

17 Bounfour

14 Mishra

15 Koenig

مدیریت موقعیت‌ها تغییر ایجاد کرده و شرایط را دگرگون خواهد کرد (آکوف^{۱۶}، ۲۰۰۳). می‌توان گفت که یادگیری سازمانی، یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست، بلکه فرآیند پیوسته برابر با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن، گروه‌های درون سازمان تشویق می‌شوند مهارت‌ها دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند (لوسیر^{۱۷}-۲۰۰۲). یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعامل‌های بین برابری‌های فردی و گروهی و برابری در سطح سازمانی است (کانجوسی و دیل^{۱۸}، ۱۹۶۵).

سینق^{۱۹} (۲۰۰۷) بر این باور است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع ویژه‌ای از سازمان اشاره می‌کند (رضاییان، ۱۳۸۳).

دادجسون^{۲۰} (۱۹۹۳) یادگیری سازمانی را به عنوان "روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌های خود در داخل فرهنگ‌های خود و همچنین کارآیی سازمان را از راه بهبود بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند" می‌داند (دادجسون، ۱۹۹۳).

به نظر آرجریس^{۲۱} (۱۹۹۶) عامل‌های چندی، سد راه یادگیری سازمانی می‌شود که عبارت‌اند از: ۱- مقاومت در برابر تغییر: هنگامی که افراد یا گروه‌ها به خاطر وجود یک سری از هنجارهای سازمانی قادر به تغییر شرایط نباشند و یا به عبارت بهتر، در سازمان مشکلی وجود داشته باشد که از راه یادگیری تک‌حلقه‌ای قابل حل نباشد و هنجارهای سازمانی را زیر سوال ببرد، مقاومت در برابر تغییر پیش می‌آید. در چنین شرایطی افراد

20 Ackoff

21 Lussier

22 Congelosi & Diel

23 Singh

24 Dadgson

25 Argeriss

سعی می‌کنند تا اشتیاق و یا نارسایی‌ها را پنهان کرده و این فاش نکردن نارسایی‌ها، خود مانعی در برابر یادگیری سازمانی می‌شود. ۲- روش‌های کاری یکنواخت: روش‌های کار یکنواخت و عادی اقدام‌هایی هستند که سازمان را در ظاهر از هرگونه تغییر یا زیانی حفظ می‌کنند. ۳- بی‌میلی به یادگیری: گاهی اوقات افراد توان یا نگرش چندانی به یادگیری مطالب جدید ندارند و یا از یادگیری طفره می‌روند؛ به این علت که یا آموختن مطالب سخت به نظر می‌رسد و یا باعث تغییر می‌شود. در نتیجه مدیریت باید یادگیری را آسان کرده و در ضمن با نشان دادن سیر حرکت آینده به کارکنان کاری نماید که تمام افراد در سازمان در سایه احساس امنیت، داوطلبانه بیاموزند (غفوریان، ۱۳۸۲).

اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق:

افراد و سازمان‌هایی که با تغییرهای فراگیر همگام نباشند به سرعت منسوخ می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها بایستی ذهنیت کلاسیک خویش را کنار نهاده و به دنبال آن دسته از دانش، مهارتها، عادت‌ها و راهبردهایی باشند که آنان را در آینده موفق خواهد نمود. اگر افراد در سازمان به طور پیوسته روش‌های کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی مورد بازبینی قرار دهند، راه‌هایی به مراتب پرشتاب‌تر و ارزان‌تر به منظور انجام بهتر کارها پیش رو خواهند داشت و بدین ترتیب درک بهینه‌ای از فعالیت‌های در حال انجام داشته که همان یادگیری سازمانی را محقق و در نهایت این امر دستیابی به هدف‌های سازمان را قابل دسترس می‌نماید از سویی دیگر، توجه به قابلیت‌های یک سازمان یادگیرنده نظیر پیش‌بینی و همخوانی پرشتاب‌تر با اثرگذاری‌های محیطی، سرعت در توسعه محصول، حرفه‌ای شدن از طریق رقبا، سرعت در انتقال دانش، یادگیری اثربخش از خطاها، تشویق بهبود پیوسته و جذب بهترین کارکنان، نقش یادگیری سازمانی به عنوان عامل انعطاف‌پذیری سازمان در برابر تغییرهای بیرونی و محیطی مناسب برای خلاقیت و نوآوری که منجر به کارآفرینی و خلق راهبردهای نو و محرک برای توسعه اقتصادی و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها می‌شود، را برجسته‌تر می‌کند

پیشینه‌ی تحقیق:

در این راستا داورزنی (۱۳۸۵) اظهار می‌دارد: قابلیت یادگیری را می‌توان از راه پنج عامل تعهد مدیریت، مدل‌های ذهنی مشترک، تفکر نظام‌مند، کار گروهی و قابلیت‌های فردی-مدیریت دانش (نتیجه ترکیب دو عامل مدیریت دانش و قابلیت‌های فردی که آن را پس از این تنها با عنوان مدیریت دانش بیان می‌نماییم)، اندازه‌گیری نمود. از بین این عواملها میزان تأثیر تعهد مدیریت بر قابلیت یادگیری از سایر عواملها بیشتر است و پس از آن با اندکی تفاوت، مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارد. در پژوهش دیگری شفاعی (۱۳۸۰) پیش‌بینی می‌کند که موارد زیر از جمله مهم‌ترین مانع‌های شکل‌گیری یادگیری سازمانی در ایران هستند: باورهای نادرست مدیران و کارکنان در مورد قدرت مدیر نگرش به مدیران به حفظ قدرت محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان تفکر جزئی‌نگر و خرد بینی-حیدری (۱۳۸۷) در پژوهش خود به این مطلب اشاره دارد که: رابطه‌ای مستقیم و معنادار میان سرمایه رابطه‌ای و مدیریت دانش وجود دارد. در پژوهش دیگری هویدا (۱۳۸۶) این نتیجه به دست آمد که اجرای هر یک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش به طور مستقیم و محسوسی کمک کند. همین‌طور شهریاری (۱۳۸۶) به این نتیجه رسید که: ارتباط معنی‌داری میان سرمایه مشتری و سرمایه ساختاری وجود دارد. و بر این پایه ارتباط معنی‌داری میان سرمایه مشتری و عملکرد سازمانی وجود دارد و همین‌طور میان سرمایه ساختاری و عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. قلیچ لی (۱۳۸۴) نیز به این نتیجه دست یافته که: سرمایه اجتماعی بر سرمایه فکری و به طور کلی بر هر یک از عناصر سرمایه فکری رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. پرسکیل^{۲۲} (۱۹۹۴) بر این باور است: علت موفق نشدن سازمان‌ها در یادگیری، در این است که در ارتباط با توسعه مداوم کارکنان خود و یادگیری سازمانی، شکست خورده‌اند. وی به ارائه مدلی برای به کار گرفتن ایده‌های واقعی یادگیری سازمانی در ایجاد سازمان یادگیرنده اقدام نمود و بر نقش ارزیابان در ارائه تعریف مجدد از یادگیری سازمانی و نیز نقش متخصصان توسعه منابع انسانی در بهبود و موفقیت

فرآیند یادگیری سازمانی تاکید نمود. نیف^{۲۳} (۲۰۰۱) به بررسی نقش مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها، در ثروت‌آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره کرده است. وی بر این باور است، مراکز آموزشی برای اعمال این نقش، نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مراکز آموزشی است؛ و چنین نتیجه می‌گیرد که مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها هنگامی می‌توانند به شکل مؤثری از این فناوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. بررسی‌های ونگ^{۲۴} (۲۰۰۴) به منظور تعیین ابعاد سازمان یادگیرنده در مراکز آموزشی دولتی هنگ کنگ نشان داد، تلاش مسئولان به منظور ایجاد بصیرت مشترک در بین استادان و کارکنان به هدف‌های آموزشی، توانسته یک بینش مثبت نسبت به مراکز آموزشی در کارکنان این مراکز به وجود آورد. شانکار^{۲۵} (۲۰۰۵) در آمریکا تمامی متغیرهای سرمایه فکری و عملکرد سازمانی را مورد پژوهش قرارداد که نتیجه نشان می‌دهد در حد متوسط به پائین میان متغیرها رابطه وجود دارد.

پیتر ویسنوسکی^{۲۶} (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان: بحران اقتصاد جهانی در فاصله سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۹ و ارتباط آن بر ایجاد سرمایه‌های فکری انجام داده است، که نشان می‌دهد: آنچه که باید تعیین شود دامنه این تأثیر است: شناسایی مواردی که بویژه تحت تأثیر قرار می‌گیرند و قاعده‌بندی مشاهده‌های علی و سیاسی مرتبط با توجه به کنترل آشفتگی منفی موجود بر سر راه خلق و انتشار سرمایه‌های فکری. تحقیقات انجام شده در مورد شواهد اولیه چرخه بحران اقتصادی جهان در سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۹ و روند خلق سرمایه‌های فکری نشانگر سخت‌گیری‌های موجود در زمینه ارائه گزارش پیرامون هر دو گروه سرمایه‌های فکری بر پایه یک روند بسیار زودگذر از ارزیابی‌های سهام می‌باشد. استفاده از این سرمایه‌های فکری در پیش‌بینی شوک‌های اقتصادی جای سؤال دارد و علت آن شامل دلایل مفهومی و عملی می‌باشد. ای. چون. هنگ^{۲۷} (۲۰۱۰) بررسی و

27 Neefe

28 Wong

29 Shankar

30 Wisiniewski

31 yi Chun Hang

آزمون اثرگذاری‌های ناشی از سرمایه اجتماعی- انسانی و ساختاری بر تولید دانش و اثرگذاری‌های آن بر تنوع دانش فنی پرداخته است. که نتایج به این شرح هستند: ۱. ثابت می شود که سرمایه فکری پدیده‌ای به دست آمده از روابط است، و ۲. اثبات می شود که تنوع دانش فنی پدیده‌ای به دست آمده از میانه‌روی‌هاست. در نهایت تمام ابعاد سرمایه فکری مثبت هستند و تا حدود قابل توجهی تحت تأثیر تولید دانش قرار دارند. جورج کلودیو^{۲۸} (۲۰۰۶) در پژوهش خود اشاره می کند که: چالش‌های فرا روی سازمان‌ها در یک اقتصاد پویا، نیازمند استفاده از دارایی‌های ناملموس برای کسب جایگاه رقابتی در بازار هستند. اهمیت فزاینده سرمایه فکری نظام گزارش‌دهی مالی مرسوم را به چالش انداخته است و نشان داده است که این نظام دیگر پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی نمی‌باشد.

مارتینز^{۲۹} (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این مطلب می‌پردازد که: در اقتصاد دانش محور کنونی دارایی‌ها دستخوش تغییرهای عمیقی شده‌اند و استخراج اقتصاد مملو از دارایی‌های ناملموس در حال تجدید توان است و مستلزم موفقیتی است که سازمان‌ها می توانند به آن دست پیدا کنند و دوام خود را تقویت نمایند. در سازمان‌ها سرمایه‌های معنوی با سرمایه‌های فکری در ارتباطند، عنصری که جزء دارایی‌های ناملموس به شمار می‌رود و خود شامل انواع سرمایه‌هاست یعنی: سرمایه ساختاری، اجتماعی و انسانی. از نظر اهمیت نقش دارایی‌های سازمانی، این پژوهش یک تحلیل انعکاسی و انتقادی از اهمیت سرمایه‌های فکری در عملکرد سازمانی و بازتاب آن در اجتماع ارائه می‌کند. دوسیا ورا^{۳۰} (۲۰۰۵) می‌گوید: کاربرد مدیریت دانش در پرتو یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها عملکرد آنها را بالا می‌برد. سان.چون. کنگ^{۳۱} (۲۰۰۵) می‌نویسد: هم محققان و هم مدیران نسبت به چگونگی پیگیری یادگیری دو جانبه از سوی سازمان‌ها علاقه‌مندتر شده‌اند؛ یعنی به طور همزمان اکتشاف حیطه‌های جدید دانش و استفاده از حیطه‌های فعلی.

32 J.Celodidio

33 Martinz

34Dusya Vera

35 Sun Chun Kang

برای ایجاد زمینه لازم برای یادگیری دوجانبه باید مجموعه روش‌های منابع انسانی را مورد توجه قرار داد، که بر ترکیب سرمایه انسانی، اجتماعی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. فلیپا لپز داس^{۳۲} (۲۰۱۰) نیز در پژوهش خود به این موضوع پرداخته است که: مدیریت سرمایه انسانی همواره محققان دلسوز را به خود جلب کرده است. مدیران زمان زیادی را صرف یافتن بهترین راه برای سرمایه انسانی به پول کرده‌اند. در عصر دانش امروزی، شناختن و شناسایی بردارها و چهارچوبهای سرمایه‌های فکری مرتبط با فرآوری سازمانی لازم و ضروری است. نتیجه پژوهش دیگری که توسط ایهاردآمان^{۳۳} (۲۰۰۸) انجام شده است بیانگر این است که بر پایه مفهوم جدید دانش و دانش پویا، یک نگرش برای گسترش سرمایه‌های فکری در یک سازمان ارائه شده است که مفهوم تغییر دانش را تا سطح سرمایه فکری ارتقاء می‌دهد. می‌توان مدل رشد سرمایه فکری را از راه این نگرش و به وسیله تغییرات کلی میان حیطه‌های دانش و بخش‌های مرتبط با آن به دست آورد، به خشهایی که خودشان با استفاده از تغییرهای کلی دانش اصلاح می‌شوند. برای دستیابی به این هدف، مفهوم جدیدی از دانش و دانش پویا معرفی می‌شود. مفهوم دانش به صورت مکعب دانش ارائه می‌شود، یعنی یک مدل سه بعدی از دانش که دارای انواع و اقسام و کیفیت‌های متفاوتی است. بعدی نوع نشانگر جوانب داخلی- خارجی دانش از دیدگاه انسان است. بعدی قسم نشانگر انواع دانش مانند دانش موضوعی است. و در نهایت بعدی هم بعد کیفیت مقیاس‌های مختلف کیفیت دانش است. نتایج پژوهش اخیر امیری (۱۳۸۸) نشان می‌دهد: یادگیری سازمانی بر سرمایه فکری شرکت‌ها تأثیر مثبتی دارد. به علاوه، یادگیری فردی بر سرمایه انسانی تأثیر مثبتی دارد؛ یادگیری گروهی بر سرمایه رابطه‌ای (مشتری) و یادگیری سازمانی بر سرمایه ساختاری تأثیر دارد. با این اوصاف هدف کلی این پژوهش بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی می‌باشد برای نیل به آن هدف‌های اختصاصی زیر دنبال می‌شود.

36 Felipa Lopez

37 Eckhard Amman

هدف‌های اختصاصی

- بررسی ویژگی‌های حرفه‌ای و شخصی کارشناسان مورد بررسی
- بررسی وضعیت ابعاد یادگیری و فرهنگی سازمانی در بین کارشناسان مورد بررسی
- بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی با نوآوری سازمانی
- اثر مولفه‌های یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی

روش تحقیق:

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی، از نظر امکان کنترل متغیرها غیرآزمایشی، از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها میدانی به شمار می‌رود. با توجه به محدوده زمانی، این تحقیق تک دوره‌ای بوده و داده‌ها و اطلاعات در یک دوره زمانی گردآوری شده‌اند. جامعه آماری تحقیق شامل همه‌ی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی و تعاون روستایی استان لرستان بود ($N=135$). با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران شمار ۸۷ نفر از آنان به عنوان نمونه گزینش شدند که برای افزایش اعتبار یافته‌ها ۱۳۰ پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (شهرستان‌های مختلف به‌عنوان طبقه در نظر گرفته شد) با انتساب متناسب توزیع شد. که در نهایت شمار ۱۲۰ پرسشنامه به صورت کامل تکمیل شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار اصلی تحقیق، پرسشنامه‌ای محقق ساخته و از پیش آزمون شده بود. پرسشنامه مذکور شامل سه قسمت بود که قسمت اول: مربوط به ویژگی‌های فردی، اجتماعی و اقتصادی، قسمت دوم آن شامل ۱۸ گویه برای سنجش ابعاد یادگیری سازمانی بود و قسمت سوم پرسشنامه ۱۶ گویه برای سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی برپایه پرسشنامه‌های استاندارد با طیف لیکرت (۱- خیلی کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵- خیلی زیاد) طراحی شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از گروه داوری متخصصان که شامل متخصصان رشته‌های ترویج و آموزش کشاورزی و مدیریت و توسعه کشاورزی دانشگاه تهران بودند، استفاده شد و برپایه نظرها و پیشنهادهای آنان اصلاح‌های لازم در پرسشنامه به عمل آمد. به‌منظور برآورد پایایی پرسشنامه از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفا برای قسمت یادگیری سازمانی ۰/۸۴، و برای فرهنگ سازمانی ۰/۷۵ بود. با توجه با این که ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده

پرسشنامه بالاتر از ۰/۷ است بنابراین، پرسشنامه از پایایی خوبی برای انجام تحقیق برخوردار بود.

به منظور تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی و استنباطی از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۳ استفاده شد. بدین منظور در بخش آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار در بخش آمار استنباطی از مقایسه همبستگی و رگرسیون استفاده شد.

نتایج و بحث:

- ویژگی‌های فردی، اجتماعی و اقتصادی کارشناسان مورد بررسی:

نتایج نشان داد که میانگین سن کارشناسان مورد بررسی ۳۶/۲۳ سال با انحراف معیار ۹/۸۵ بود که جوان‌ترین آنان ۲۶ سال و مسن‌ترین آنان ۵۲ سال داشت. میانگین درآمد سالیانه آنان برحسب نتایج به دست آمده ۷۰/۳ میلیون ریال بود. میانگین استفاده از رسانه ارتباطی در بین کارشناسان مورد بررسی ۵/۸۸ ساعت در روز و با انحراف معیار ۲/۳ می‌باشد. میانگین سابقه کار کارکنان ۱۱/۲۵ سال با انحراف معیار ۶/۶۳ بود.

- بررسی وضعیت مولفه‌های یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی

به منظور بررسی وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی در میان کارشناسان مورد بررسی از ضریب تغییرهای استفاده شد نتایج این قسمت در جدول شماره ۱ آمده است

جدول (۱): وضعیت مولفه‌های یادگیری سازمانی در میان کارشناسان مورد بررسی

متغیرها	میانگین (از ۵)	انحراف معیار	ضریب تغییرهای
توسعه شایستگی کارکنان	۳.۶۳	۰.۵۳	۱۴/۶
چشم‌انداز مشترک	۳.۱۱	۰.۶۸	۲۱/۸
تفکر نظام‌مند	۳.۰۵	۰.۶۹	۲۲/۶
به اشتراک گذاشتن دانش	۳.۳۷	۰.۸۷	۲۵/۸
یادگیری سازمانی	۳.۱۱	۰.۵۸	۱۸/۶

نتایج جدول شماره ۱ بیانگر آن است که ابعاد مولفه‌های یادگیری سازمانی از حد میانگین (۲/۵) بالاتر است بنابراین، می‌توان اظهار کرد که وضعیت یادگیری سازمانی و ابعاد آن در بین کارشناسان مورد بررسی در سطح قابل قبولی است

جدول ۲- بررسی وضعیت ابعاد فرهنگ سازمانی در میان کارشناسان مورد بررسی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
خلاقیت کارکنان	۳.۶۸	۰.۴۷	۱۲/۷
رهبری خلاق	۳.۳۲	۰.۵۹	۱۷/۷
ساختار سازمانی منعطف	۳.۱۲	۰.۵۶	۱۷/۹
فرهنگ خلاقانه	۳.۲۷	۰.۶۳	۱۹/۲
کارآفرینی سازمانی	۳.۳۵	۰.۳۷	۱۱/۰

نتایج جدول شماره ۲ بیانگر آن است که ابعاد مولفه‌های فرهنگ سازمانی در بین کارشناسان مورد بررسی از حد متوسط (۲/۵) بالاتر است.

- بررسی رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی

به منظور بررسی رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی با فرهنگ سازمانی در بین کارشناسان مورد بررسی از همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج این بخش در جدول شماره ۳ آمده است

جدول ۳- بررسی رابطه بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی

متغیرهای مستقل	r	Sig
۱- خلاقیت کارکنان	۰/۶۴۱ ^{°°}	۰/۰۰۰
۲- رهبری خلاق	۰/۷۲۴ ^{°°}	۰/۰۰۴
۳- ساختار سازمانی منعطف	۰/۶۵۱ ^{°°}	۰/۰۰۱
۴- فرهنگ خلاقانه	۰/۳۹۳ ^{°°}	۰/۰۰۰
۵- کارآفرینی سازمانی	۰/۴۲۰ ^{°°}	۰/۰۰۱

نتایج جدول شماره ۳ نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین هریک از ابعاد فرهنگ سازمانی در سطح یک درصد با یادگیری سازمانی دارد.

- بررسی اثر هر یک از مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی به‌منظور تعیین اثرگذاری مولفه‌های فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی در میان کارشناسان مورد بررسی، از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد. روش گام به گام، روشی است که در آن قوی‌ترین متغیرها به ترتیب وارد معادله‌ی رگرسیون می‌شوند و این کار تا هنگامی ادامه می‌یابد که خطای آزمون معنی‌داری به ۵ درصد برسد. در این تحقیق پس از وارد کردن تمامی مولفه‌های معنی‌دار فرهنگ سازمانی با متغیر وابسته‌ی تحقیق (یادگیری سازمانی) داشتند، معادله تا ۳ گام پیش رفت. نتایج این بخش در جدول شماره ۴ آمده است.

نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که در نخستین گام، مولفه رهبری خلاق وارد معادله شده است. مقدار ضریب همبستگی چندگانه (R) برابر با ۰/۴۶۱ و ضریب تعیین (R^2) آن برابر با ۰/۳۲۱ است. به عبارت دیگر، ۳۲/۱ درصد از تغییرهای متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) توسط این متغیر تبیین می‌شود. در گام دوم؛ مولفه ساختار سازمانی منقطع وارد معادله شد. این متغیر ضریب همبستگی چندگانه (R) را به ۰/۶۲۳ و ضریب تعیین (R^2) را به ۰/۴۷۱ افزایش داد، به عبارت دیگر، ۱۵/۰ درصد از تغییرهای متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) توسط این متغیر تبیین می‌شود. در گام سوم، خلاقیت کارکنان وارد معادله شد. این متغیر ضریب همبستگی چندگانه (R) را به ۰/۸۱۳ و مقدار ضریب تعیین (R^2) را تا ۰/۶۲۹ افزایش داد، بنابراین، ۱۵/۸ درصد از تغییرهای متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) توسط این متغیر تبیین می‌شود. برپایه نتایج، این سه متغیر قادرند ۶۲/۹ درصد ($R^2 = 0.629$) از تغییرهای متغیر وابسته یادگیری سازمانی در بین کارشناسان مورد بررسی را تبیین نمایند و ۳۷/۱ درصد باقی‌مانده مربوط به عامل‌های دیگری می‌شود که در این تحقیق شناسایی نشده‌اند.

جدول ۴- رگرسیون چندگانه برای بررسی اثر گذاری متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته

گام	متغیر مستقل	ضریب همبستگی R	ضریب تعیین R ²	ضریب تعدیل شده R ² _{Adj}	Sig
۱	رهبری خلاق	۰/۴۶۱	۰/۳۲۱	۰/۱۸۱	۰/۰۰۰
۲	ساختار سازمانی منعطف	۰/۶۲۳	۰/۴۷۱	۰/۴۲۸	۰/۰۰۰
۳	خلاقیت کارکنان	۰/۷۵۸	۰/۶۲۹	۰/۵۷۱	۰/۰۰۰

جدول ۵- مقدار تاثیر گذاری متغیرهای مستقل تاثیر گذار بر متغیر وابسته تحقیق

متغیرهای مستقل	ضریب استاندارد نشده B	ضریب استاندارد شده Beta	t	Sig
- ضریب ثابت	۱۵/۶۵	-	۵/۱۴	۰/۰۰۰
- رهبری خلاق (X ₁)	۳/۴۲	۰/۵۲۱	۴/۲۴	۰/۰۰۳
- ساختار سازمانی منعطف (X ₂)	۲/۱۱	۰/۴۲۵	۴/۴۷	۰/۰۰۲
- خلاقیت کارکنان (X ₃)	۲/۲۵	۰/۴۳۶	۴/۸۷	۰/۰۰۰

با توجه به توضیح‌های بالا و نتایج جدول شماره ۵، معادله خطی به دست آمده از رگرسیون به شکل زیر می‌باشد:

$$Y = 15.65 + 3.42 X_1 + 2.11 X_2 + 2.25 X_3$$

معنی‌دار بودن آزمون‌های F و t بیانگر معنی‌دار بودن معادله رگرسیون می‌باشد. اما، معادله‌ی رگرسیون چیزی در مورد اهمیت نسبی متغیرهای مستقل در مورد پیش‌بینی تغییرهای متغیر وابسته بیان نمی‌کند. برای تعیین اهمیت نسبی متغیرهای مستقل در پیش‌بینی متغیر وابسته باید به مقدار بتا (Beta) توجه کرد. این آماره تاثیر هر متغیر مستقل را جدا از تاثیر سایر متغیرهای مستقل تحقیق بر متغیر وابسته نشان می‌دهد. بر این پایه، تاثیر گذارترین متغیر مستقل بر متغیر وابسته (یادگیری سازمانی)، رهبری خلاق است که مقدار بتا در این مورد ۰/۵۲۱ است. یعنی یک واحد تغییر در انحراف معیار متغیر رهبری خلاق ۰/۵۲۱ واحد تغییر در انحراف معیار متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) ایجاد می‌شود. سایر متغیرها به ترتیب اهمیت تاثیر گذاری بر متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) شامل: خلاقیت کارکنان با مقدار بتا ۰/۴۳۶ و ساختار سازمانی

منعطف با مقدار بتا ۰/۴۲۵ می‌باشند بنابراین رهبری خلاق و داشتن ساختار منعطف در سازمان اثرگذاری‌های زیادی بر یادگیری سازمانی دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

سازمانی که اسشمارهای نهفته در خود را نتواند به عرصه ظهور برساند در اندک زمانی مغلوب سازمان‌های دیگری خواهد شد که در به کارگیری اسشمارها و ارائه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی شایسته با افق دید وسیع برخوردار است. لذا اگر قرار است اقتصادی موفق داشته باشیم نیاز به شرکت‌های موفق در محیط‌های رقابتی داریم و این امر مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خود اتکا است. چرا که آنها دارای ایده و فکر جدیدی هستند و همیشه در حال خلق روش‌های نوین کار می‌باشند. کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و کسب و کارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصاد و مدرن را فراهم می‌کنند. یعنی در هر سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید اشتغال‌زایی ایجاد می‌شود و عامل انتقال فن‌آوری خواهد شد. پس از سال‌های زیادی تجربه، جهان به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. تحولات و دگرگونی‌های نظام اجتماعی - اقتصادی عصر حاضر ناشی از پیشرفت‌های شگرف علم و فناوری است که به نوبه خود باعث ایجاد دیدگاه‌ها، ضرورت‌ها و نیازهای جدیدی شده است. برای پاسخ به این نیازها و همراهی با دگرگونی‌های یاد شده دیگر نمی‌توان به روش‌ها و فرایندهای موجود اکتفا کرد. از این رو تضمین و تداوم حیات و بقای جوامع نیازمند استفاده بهینه از نیروی کار فعال به خصوص نیروی نخبه و کارآفرین می‌باشد.

همچنین در بررسی‌های صورت گرفته و با توجه به پیچیدگی نیازهای جامعه‌ها و سازمان‌های امروزی، یادگیری سازمانی برای رویارویی با تغییرهای پرشتابی که در جهان صورت می‌گیرد امری ضروری و اجتناب ناپذیر به حساب می‌آید. بنابر این سازمان‌ها اگر بخواهند در دنیای رقابت بمانند و به ایفای نقش در برآوردن نیازهای سازمانی ناچارند با تغییرهای محیطی و سازمانی پیش روند و لازمه این امر شناخت عامل‌های مؤثر در یادگیری سازمانی و همچنین رفع مانع‌های یادگیری سازمانی است. اما

می شود نتیجه گیری کرد که سازمان‌ها برای رویارویی با تغییرهای محیطی علاوه بر یادگیری سازمانی باید نوآور هم باشند و بتوانند فراگردهای نوآوری را هم طی کنند تا بتوانند نیازهای سازمانی و اجتماعی سازمان و جامعه را نیز برآورده سازند. با توجه به این تفسیرها می شود نتیجه گرفت که سازمان‌های یادگیرنده و نوآور رمز موفقیت اقتصادی و اجتماعی کشورهاست و یکی از راه‌های رسیدن به توسعه اقتصادی است. لذا این تحقیق با هدف کلی بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی در میان کارکنان جهاد کشاورزی و سازمان تعاون روستایی انجام شد نتایج تحقیق نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بین مولفه‌های فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی وجود دارد. همچنین نتایج تحقیق رگرسیون نشان داد که سه مولفه رهبری خلاق، ساختار سازمانی منعطف و خلاقیت کارکنان می توانند ۶۲/۹ درصد از واریانس متغیر وابسته (یادگیری سازمانی) را تبیین نمایند. نتایج به دست آمده از تحقیق با نتایج زیر همخوانی دارد. در پژوهش دیگری هویدا (۱۳۸۶) این نتیجه به دست آمد که اجرای هر یک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده می تواند به بهبود کیفیت آموزش به طور مستقیم و محسوسی کمک کند. همچنین حیدری (۱۳۸۷) بیان می دارد که رابطه مثبت و معنی داری بین سرمایه رابطه‌های (مشتری) و مدیریت دانش وجود دارد. قلیچ لی (۱۳۸۴) نیز به این نتیجه دست یافته که: سرمایه اجتماعی بر سرمایه فکری و به طور کلی بر هر یک از عناصر سرمایه فکری رابطه مثبت و معنی دار دارد. همچنین شهریاری (۱۳۸۶) نتایج خود را این گونه بیان می کند که: میان سرمایه رابطه‌ای (مشتری) و عملکرد سازمانی ارتباط معنی داری وجود دارد. و همینطور میان سرمایه ساختاری و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. مارتینز (۲۰۰۹) نتایج پژوهش شهریاری را تایید می کند. سراجی (۱۳۸۶) هم به این نتیجه دست یافته که: بین سرمایه فکری و ارزش بازار نهادها و سازمان‌ها رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همینطور یاری (۱۳۸۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافته که: بین سرمایه فکری و شاخص‌های عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری برقرار است. تانینیوم (۲۰۰۰) در اثر خود به نقش مؤثر و معنی دار ویژگی‌های یادگیری سازمانی در بهره‌برداری بهینه از فناوری اطلاعات و ارتباطات اشاره کرده است. دوسیا ورا (۲۰۰۵) می گوید که: کاربرد مدیریت دانش در پرتو یادگیری سازمانی

در دانشگاه‌ها عملکرد آنان را بالا می‌برد. طبق پژوهش ای.چون.هنگ (۲۰۱۰) ثابت می‌شود تمام ابعاد سرمایه‌فکری با تولید دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی مرتبط است و رابطه مثبتی دارد. جورج کلودیو (۲۰۰۶) هم چالش‌های فراروی سازمان‌ها در یک اقتصاد پویا را استفاده نکردن از دارایی‌های ناملموس و نبود بهره‌گیری از سرمایه‌های فکری می‌داند. فلیپا لویز (۲۰۱۰) می‌گوید: در عصر دانش امروزی شناختن و شناسایی بردارها و چارچوب‌های سرمایه‌های فکری مرتبط با فناوری‌های سازمانی لازم و ضروری است. پژوهش امیری (۱۳۸۸) همسو و منطبق با این پژوهش است، که نتایج آن بیانگر آن است که: یادگیری سازمانی بر سرمایه فکری سازمان‌ها تأثیر مثبتی دارد. به‌علاوه، یادگیری فردی بر سرمایه انسانی تأثیر مثبتی دارد، یادگیری گروهی بر سرمایه رابطه‌ای (مشتری) و یادگیری سازمانی بر سرمایه ساختاری تأثیر دارد؛ که به طور دقیقی برابر با نتایج این پژوهش است و تأیید کننده مدل تحلیل مسیر این پژوهش است و همچنین همه پژوهش‌های یاد شده بالا تأیید کننده و همسو با نتایج این پژوهش می‌باشد.

پیشنهادهای کاربردی:

(۱) تهیه و نصب بنر و استندهای تبلیغاتی برای معرفی چشم‌انداز شرکت در همه سازمان‌ها. با توجه به اینکه چشم‌انداز مشترک یکی از مشخصه‌های یادگیری سازمانی است و در سطح سازمان‌ها در حد پایین می‌باشد پس باید از تبلیغات استفاده شود.

(۲) آزادی عمل و در اختیار قرار دادن امکانات به منظور کشف توانایی‌های کارکنان و تلاش در توسعه شایستگی‌های کارکنان. با توجه به اینکه توسعه شایستگی‌های کارکنان نقش مهمی در یادگیری سازمانی دارد و میزان توسعه شایستگی کارکنان در سطح متوسطی وجود دارد، بنابراین پیشنهادی برای افزایش شایستگی‌های کارکنان ارائه شده است.

(۳) تقویت فرهنگ خلاقانه توسط استخدام افراد کوشا و خلاق. فرهنگ خلاقانه در سازمان‌ها در سطح متوسط رو به بالا می‌باشد و فرهنگ خلاقانه یکی از شاخص‌های کارآفرینی سازمانی می‌باشد، بنابراین پیشنهادی برای افزایش سطح فرهنگ خلاقانه ارائه شده است.

(۴) با توجه به اینکه رهبری خلاق اثر قابل توجهی بر یادگیری سازمانی دارد می توان پیشنهاد کرد که با بهره گیری از مدیران و کارشناسان داخل نظام و جوان برای بهبود ارتباط های بین کارکنان و مدیران و انعطاف پذیری نظام. پیشنهاد بالا باعث ایجاد ساختار منعطف می شود. در سازمان ها ساختار منعطف در حد پائین می باشد و از آنجائی که ساختار منعطف باعث افزایش کارآفرینی سازمانی می شود، در نتیجه پیشنهاد عنوان شده برای افزایش کارآفرینی سازمانی مناسب می باشد.

(۵) پاداش دادن به رؤسای واحدها و سازمان هایی که در تشویق کارکنان برای خلاقیت و یادگیری می کوشند. از آنجایی که خلاقیت کارکنان نقش مهمی را در افزایش یادگیری سازمانی به عهده دارد و میزان خلاقیت کارکنان در سازمان ها در حد قابل ملاحظه ای می باشد، در نتیجه برای حفظ و افزایش خلاقیت کارکنان این پیشنهاد ارائه می شود.

منابع:

- امیری، علی نقی، ۱۳۸۸، "افزایش سرمایه فکری در سازمان و نقش یادگیری سازمانی"، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- ۲-حیدری، فاطمه، ۱۳۸۷، "ارتباط میان سرمایه رابطه ای و مدیریت دانش در سطح مدیران دانشگاه آزاد واحد بیرجند"، دانشگاه آزاد واحد بیرجند.
- ۳-خاوندکار-جلیل، خاوندکار-احسان، متقی-افشین، (۱۳۸۸) "سرمایه فکری (مدیریت-توسعه-مدلهای سنجش)، تهران، انتشارات مرکز آموزش تحقیقات صنعتی ایران.
- ۴-خلیلی عراقی، منصور، (۱۳۸۲)، "سازمان های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه." ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷.
- ۵-داورزنی، هدی، ۱۳۸۵، "ارائه مدلی برای اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی"، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۶-رضاییان، علی، (۱۳۸۳)، "مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)" تهران، انتشارات سمت.
- ۷-شفاعی، رضا، ۱۳۸۰، "مانع های ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران"، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
- ۸-شهریاری، علی، ۱۳۸۴، "ارتباط میان سرمایه ساختاری و عملکرد سازمانی در شعب بانک صادرات"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات.
- ۹-غفوریان، هدایت، (۱۳۸۲)، "شاخص های عملکرد مدیران."، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۳.

۱۰- میر شاهی، ناصر، (۱۳۸۸)، "فرایند مدیریت دانش از حافظه سازمانی تا یادگیری سازمانی"، ماهنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۲.

- 11- Ackoff Russell I. (1999). "on learning and the systems that facilitate it", N. J. :Rutgers university press.
- 12-Anderson,RodanRob,Mclean,(2000),"Accounting for creation of value." Matrixlnks.(Retried December2007,from www.matrixlinks.ca).
- 13- Argyris ,c. &schon, D. A. (1996). "Organizational learning:A Theory of Action perspective" , Addison-wesley: Toward a unify theory of behavioral change. Psychological..
- 14- Bontis,nick,(2004),"Intellectual capital:An Explanatory study thath Developes Measures and Models:manangment decision,36/2:pp:63-76.
- 15-Bounfour,Ahmed,(2003),"The IC-dVAL Appooch",journal of Intellectual capital,4/3:396-412.
- 16- Cangelosi,V. E. ,&Dill, W. R. (1965)" Organizational learning: observations toward a theory, " Administrative science quarterly.
- 17- Conger j. A. , and kanungo,R. n 1988." the empowerment process." Academy of management.
- 18- Dodgson,M. ,(1993)"organizational learning:A Review of some literature|", organization studies, Academy of management.
- 19- Daft, Richard I. (1998)." Essentials of organizational theory and Design." Cincinnati: south ,Harvard Business Review.
- 20-,Dusya,Vera ,2005,"Organization Learning,Knoeledge Manangment and Intellectual Capital :AN Integrative Concectual Model".In P.C Nystrom and W.H Starboock(Eds), Handbook of Organizational Design:3-27. Oxford England.Oxford university Press.
- 21-Ekhard,Amann,2008,"Intellectual Capital Development by Means of Knowledge Conversion" ,[Dissertation Abstract PH.D]University Germany.
- 22-Greoge, Claudiu,2006,"Intellectual Capital Measuring-A compative Approach", Strategic Management Journal, 15, 53-61.
- 23-Lopes dos,Felipa,2010,"the Model of Intellectual Capital Apporoach on the Human Capital Vision", [Dissertation Abstract Ed.D] Open university of Portugal.
- 24-Lussier,R,(2002)." Human Relations in organizations", fifth Edition,McGraw-Hill companies.
- 25-Marr,Bernard and Giovanni Schiuma,(2001),"Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organizations.",in M.Bourne(ed),Handbook of Performance Measurement.London:Gee publishing Ltd.
- 26- Martines,Isabele,2009,the Importance of Intellectual Capital in Organization",[Dissertation Abstract PH.D] university of Glomorgan Business School, Ponty pridd UK.
- 27- Mishra, A. K. 1992." Organizational response to crisis: the role of mutual trust and tpo management teams". Ph. D. disseration, university of Michigan.
- 28-Norma,Patrica M,(2001),"Are Your Secrets Safe?Knowledge Protection in Strategic Alliances.",Business Horizons,44/6,pp:51-60.
- 29-Neefe, Diane Osterhaus (2001). Comparing Levels of OrganizationalLearning Maturity Colleges And Universities Participating Traditional& Non-ttaditional (Academic Quality Improvement Project)Accreditation Processes. [online] UR<http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf>
- 30-Persikll,1994,"How Organization Learning Occurs Through Accademic Quality Improment Program(AQIP),Actionproject:A Community College

- experienc, [Dissertation Abstract Ed.D] University of Illinois at Urbana-Champaign.
- 31-Singh, S.K. (2007), "Role of Emotional Intelligence in Organizational Learning: An Empirical Study." *Singapore Management Review*.
- 32-Shankar, Ravi; Gupta, Amol (2005), "Towards framework for knowledge management implementation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 12, Issue 4, PP 259-277.
- 33- Stewart, Thomas.A. (2006) "Intellectual capital: the new wealth of organization", New York, NY. Doubleday, currency.
- 34- Sung-Choon- Kang, 2005, "Intellectual Capital Architectures and Bilateral Learning: A Framework for Human Resource Management", Center for Advanced Human Resource Studies Cornell University of New York.
- 35-Wang, W, Y, and Chang, C. (2005), "Intellectual capital and Performance in Causal Models: Evidence from the information Technology Industry in Taiwan", *Journal of Intellectual Capital*, Vol 6, No 2, pp. 222-226.
- 36-Winiowski, Pieter, 2009, "The Global Economic Crisis of 2007-2009: Its Relation to Intellectual Capital", *Journal of Management Research Macro Think Institute*, vol 2, no :1, 1: Ep.
- 37-Wong, K.W; Aspinwall, El (2004), "Knowledge management implementation frameworks: a review", *Knowledge and Process Management*, Vol. 11, Issue 2, PP 93-104.
- 38-Yi-Chun-Hang, 2009, "An Empirical Study on the Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Creation", *Strategic Management Journal*, 20, 637-653. Zack, M.