

## بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده با چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری

فریبا لله گانی<sup>۱</sup>، منور مجد زاده<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۳/۲۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۵/۲۳

### چکیده

**هدف:** در سال‌های اخیر، به سبب توسعه سریع تکنولوژی، محیط کاری در سازمان‌ها به صورت مستمر تغییر زیادی کرده است. به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می‌دهد، سازمان‌ها باید به سازگاری با تغییرات بیندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یک سازمان چابک، فرایندهای سازمان و افراد را با فناوری پیشرفته ترکیب می‌کند تا نیازها و انتظارات مشتری را در مدت نسبتاً کوتاه برآورده کند. چابکی و یادگیری سازمانی از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی هستند. هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه بین سازمان یادگیرنده با چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری است.

**روش:** این تحقیق از نظر روش، توصیفی و همبستگی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات میدانی است. جامعه آماری کلیه کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی اعم از کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان برای جامعه ۱۸۰ نفری موجود تعداد ۱۵۰ نفر که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای ابزار تحقیق از دو پرسش‌نامه استفاده شد: پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده سنگه، توسط توسلی (۱۳۹۱) ارائه شده این ابزار ۵ مؤلفه و ۲۵ سؤال دارد و پرسش‌نامه سازمان چابک که توسط ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) طراحی و تدوین شده است. این مقیاس ۲۵ گویه و چهار مؤلفه دارد.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد که سطح چابکی سازمانی تقریباً اکثر کارکنان ۰/۷۹ متوسط است و ضریب پایایی پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده برابر ۰/۸۶ محاسبه شده که قابل قبول است.

**نتیجه:** نتایج فرضیات نشان داد که بین سازمان یادگیرنده با چابکی سازمانی (پاسخگویی سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و سرعت سازمانی) همبستگی مستقیم و معناداری وجود دارد. همچنین بین چابکی سازمانی و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، فرایند مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** چابکی، سازمان یادگیرنده، تأمین اجتماعی، چهارمحال و بختیاری.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی مانند کار دانشی، دانشکار (دانشگر)، مدیریت دانش، و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتر دراگر<sup>۱</sup> با به‌کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنجا به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت را داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد. (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۳).

چابکی، امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است. اصطلاح «چابک» سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با رویدادهای داخل و خارج بیان می‌کند. برای این که سازمان‌ها به سرعت و با انعطاف‌پذیری کامل عمل کنند، نیازمند به‌کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعات به روز، سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان دانشی، انسجام در فرآیندهای کسب و کار، هم‌سو شدن با اشکال مجازی سازمان‌ها، همکاری داخلی و دستیابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند. مشبکی و (زارعی، ۱۳۸۲: ۳۹)

سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش‌آفرین بنامیم، سازمان‌هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداع‌ها و ابتکارها یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین، سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی، و کشف نظرها و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند. (مقیمی و فرخ نژاد، ۱۳۹۶: ۲)

## بیان مسئله

تراکم تغییرات محیط و فشار ناشی از آن بر روی سازمان به حدی است که سازمان را وادار به عکس‌العمل می‌نماید که این پاسخ همان فرآیند چابکی است، محققان چابکی را به عنوان یک پارادایم<sup>۲</sup> جدید جهت مهندسی سازمان‌های رقابتی نام‌گذاری نموده‌اند و مشاهده گردیده که سازمان‌هایی که از فرآیند چابکی بهره‌مند گردیده‌اند در زمینه یادگیری اطلاعات جدید و افزایش بازدهی و نیز بهره‌گیری از فرصت‌های مناسب موفقیت‌های چشم‌گیری را کسب نموده‌اند. سازمان‌ها همان‌طور که یاد می‌گیرند امکان فراموش کردن را نیز دارند و واقعیت امر این است که فراموشی نیز همانند یادگیری می‌تواند

11. Peter Drucker

22. Paradigm

برای یک سازمان هم زیان آور و هم مفید باشد؛ لذا مدیریت دانش باید به دنبال ایجاد فرآیندهایی باشد که در جهت تقویت یادگیری، حفظ و ارتقای دانش مفید و نیز عدم یادگیری و پرهیز از آموخته‌های مضر گام بردارد. (مشبکی و ربیعی، ۱۳۸۸)

با توجه به این که رشد سازمان‌ها بطور مستقیم باعث افزایش تولید ناخالص داخلی می‌شود و این خودبه‌خود باعث افزایش سطح رفاه جامعه می‌شود. همچنین با توجه به این که کشور ما در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی می‌باشد و افزایش و تغییر ابزارها، تکنیک‌ها و فنون تنها راه برای بقای سازمان‌ها، و دستگاه‌های خدماتی چابکی سازمان‌ها خواهد بود و از آنجاکه سازمان‌ها برای چابک شدن نیاز به چارچوب و شناسایی عوامل و معیارهای چابکی دارند، در این تحقیق سازمان یادگیرنده را به عنوان ابزاری برای چابک‌شدن سازمان‌ها مورد بررسی قرار خواهد گرفت. (مسعودی، ۱۳۸۴)

مفهوم سازمان‌های یادگیرنده، از سال‌های واپسین قرن بیستم، توجه محققان بی‌شماری را به خود جلب کرده است. سازمان یادگیرنده عبارت است از: مهارت و توانایی سازمان در ایجاد، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید. (گاروین، ۲۰۰۱).

چابکی و یادگیری سازمانی از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی هستند. ما در عصری زندگی می‌کنیم که دیگر فردا ادامه امروز نیست؛ در عصری زندگی می‌کنیم که عصر دگرگونی‌های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، ابزارها و تکنیک‌ها و غیره است و اگر بانکی یا هر سازمانی بخواهد سربلند بماند و در صحنه رقابت از رقبایش جا نماند، باید به این دگرگونی‌ها واکنش مناسب انجام دهد. در واقع چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا بتواند فرصت‌هایی را که بر اساس این تغییر ایجاد می‌شود مورد بهره برداری قرار دهد. (جوادی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴).

در این تحقیق ضمن بررسی رابطه سازمان یادگیرنده با چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری، به سؤال اصلی پژوهش که سازمان یادگیرنده تا چه میزان بر چابکی سازمان در اداره کل و شعب سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری تأثیر دارد، پاسخ داده خواهد شد.

## اهمیت و ضرورت

درک رابطه میان ابعاد یک سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی هم از نظر عملیاتی اجرایی و هم از جنبه نظری اهمیت دارد. در بعد نظری، سازمان یادگیرنده به مثابه یک پیش‌نیاز برای چابکی باید بررسی شود تا فرایند مدیریت تغییر از طریق تأمین اطلاعات سودمند و به‌روز بهبود یابد. در بُعد عملیاتی و اجرایی، اطلاعات حاصله می‌تواند در شکل‌گیری سیاست‌ها و روش‌هایی مفید باشد که

محیط سازمانی مثبت و پویایی را برای ایجاد چابکی و احتمال موفقیت آن را افزایش دهد. (لگزیان و ملک‌زاده، ۱۳۸۹).

چابکی و یادگیری سازمانی از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی است. یک سازمان چابک، فرایندهای سازمان و افراد را با فناوری پیشرفته ترکیب می‌کند تا نیازها و انتظارات مشتری را در مدت زمان نسبتاً کوتاه برآورده کند. چابکی، توانایی سازمان در تهیه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را افزایش داده و از هم‌مین‌رو در افزایش توان رقابتی سازمان تأثیرگذار است. بدون شک، کسب چابکی به قابلیت پاسخ‌گویی نسبت به راهبردها، فناوری‌ها، کارکنان و فرآیندها بستگی دارد. در واقع چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا بتواند از فرصت‌هایی که بر اساس این تغییر ایجاد می‌شود، بهره‌برداری کند. (احمدی و همکاران، ۱۳۹۱)

نظریه سازمان‌های یادگیرنده، که نخست توسط تعدادی از مدیران هوشمند و با تجربه در محیط کسب و کار به صورت عملی مورد استفاده قرار گرفته و سپس در محیط‌های دانشگاهی توسط نظریه پردازان پرورش داده شده است، به دنبال یافتن جواب این مسئله است. بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اساسی که بهبود مداوم نیاز به تعهد سازمان به یادگیری مداوم دارد، عاجزند. اساساً چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت برسد و افق‌های جدیدی از فعالیت و کار را فراروی خود بگشاید، بدون این‌که بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حل یک مسئله چالش‌برانگیز، معرفی محصولی جدید و باز مهندسی یک فرایند تولید جملگی نیاز به مشاهده جهان به طریقی نو و تلاش عملی در جهت اجرای یافته‌های جدید دارند. در فقدان عنصر حیاتی یادگیری، سازمان‌ها و افراد آنها تنها شیوه‌های کهنه را حداکثر با بیان‌های جدید تکرار می‌کنند. (مال هوترا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۱).

بنابراین، پژوهش پیش‌رو در زمینه رابطه سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی است که در سطح اداره کل و شعب سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری با توجه به چالش‌های پیش روی این سازمان ضرورت کاربردی دارد.

## اهداف هدف اصلی

♦ شناسایی و تعیین تأثیر سازمان یادگیرنده بر میزان چابکی سازمانی در اداره کل و شعب سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری.

## اهداف فرعی

۱. شناسایی و تعیین رابطه سازمان یادگیرنده با مؤلفه‌های چابکی سازمانی. (پاسخگویی سازمانی،

انعطاف‌پذیری سازمانی و سرعت سازمانی)؛

۲. شناسایی و تعیین تأثیر سازمان یادگیرنده در اداره کل و شعب سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری؛

۳. شناسایی و تعیین تأثیر چابکی سازمانی در اداره کل و شعب سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری

۴. بررسی رابطه بین چابکی سازمانی با مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، فرایند مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی)؛

۵. بررسی تفاوت بین کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بر حسب ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی و سن)؛

۶. بررسی تفاوت بین کارکنان در مورد چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بر حسب ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی و سن)

## ◀ فرضیه‌ها

### فرضیه اصلی

بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد.

سازمان یادگیرنده بر میزان چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

### فرضیات فرعی

۱. بین سازمان یادگیرنده با مؤلفه‌های چابکی سازمانی (پاسخگویی سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و سرعت سازمانی) رابطه معناداری وجود دارد.

۲. تأثیر سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین ۳ است.

۳. تأثیر چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین ۳ است.

۴. بین چابکی سازمانی با مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، فرایند مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) رابطه وجود دارد.

۵. بین کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بر حسب ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی و سن) تفاوت وجود دارد.

۶. بین کارکنان درمورد چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن برحسب ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی و سن) تفاوت وجود دارد.

### پیشینه پژوهش

اردلان و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقشان با عنوان «بررسی اثر سازمان یادگیرنده بر چابکی سازمان (مورد کاوی: بانک‌های خصوصی استان کردستان)» به بررسی اثر سازمان یادگیرنده بر چابکی سازمان پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد میان چابکی سازمان و به ترتیب سازمان یادگیرنده، تفکر سیستمی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، الگوهای ذهنی و قابلیت‌های فردی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

بهرامی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی شهر یزد» به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج به دست آمده حاکی از رابطه مثبت و معنادار یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی است. یافته‌های مطالعه نشان می‌دهند اجرای راهبردهای مناسب به منظور افزایش ظرفیت سازمان برای جهت‌دهی به توانایی‌های ذهنی کارکنان می‌تواند توانایی واکنش سریع سازمان به مسائل را نیز بهبود دهد که آن نیز در دنیای متغیر کنونی لازمه بقا و پویایی سازمانی است.

جلالی فراهانی و همکاران (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان» به تبیین رابطه فراموشی سازمانی هدفمند و یادگیری سازمانی با چابکی سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد بین یادگیری سازمانی و فراموشی هدفمند رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و یادگیری سازمانی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای چابکی سازمانی باشد.

شمس و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی» نتیجه گرفتند سازمان یادگیرنده به طور غیرمستقیم و از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. رابطه بین همه ابعاد سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی به غیر از بعد تسلط فردی معنادار است.

حبیب پوردهکردی (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ سازمان یادگیرنده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی: مطالعه موردی شرکت گاز استان چهارمحال و بختیاری» به بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی و رضایت شغلی پرداخته است. محقق ضمن بررسی فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها به این نتیجه رسیده است که میان سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

یارمحمدیان و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش خود با عنوان «بررسی میزان چابکی سازمانی در بیمارستان‌های شهر اصفهان» به این نتیجه دست یافتند که میزان چابکی در بیمارستان‌های شهر اصفهان اعم از خصوصی و دولتی، متوسط روبه‌بالا است و در چابکی سازمانی بین بیمارستان‌های خصوصی تفاوت معناداری وجود دارد.

گابریل<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «فرایندهای دانشی ساختارمند و عملکرد شرکت با توجه به نقش چابکی سازمانی» انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و عملکرد رابطه معناداری وجود دارد و نقش چابکی سازمانی به عنوان نقش میانجی بر رابطه این دو متغیر تأثیرگذار است.

ژنگ و چن<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان «رابطه بین فراموشی سازمانی هدفمند و نوآوری سازمان با تأثیر وساطت‌کننده یادگیری سازمانی» اشاره دارند که از نظر ایشان فراموشی سازمانی و سازمان یادگیرنده هدفمند یک مؤلفه مهم مدیریت دانش است.

## روش

این پژوهش از لحاظ هدف از نوع کاربردی، و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. توصیفی، از این جهت که تصویری از وضع موجود را ارائه می‌دهد و پیمایشی از این جهت که گردآوری داده‌های مورد نظر از طریق نمونه‌گیری از جامعه و در یک تحقیق میدانی انجام می‌گیرد و از نظر ارتباط بین متغیرها از نوع همبستگی و از لحاظ زمانی تک‌مقطعی است. این پژوهش با هدف تعیین رابطه بین سازمان یادگیرنده با چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن اعم از کارکنان رسمی و پیمانی و قراردادی که تعداد کل این جامعه ۱۸۰ نفر است. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان، تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه مطابق جدول زیر محاسبه شد که روش نمونه‌گیری به شیوه نمونه‌گیری تصادفی پرسش‌نامه بین آنان توزیع شد. در این پژوهش از ابزارهای موجود در روش پیمایشی، پرسش‌نامه و همچنین از اسناد و مدارک نیز استفاده شده است، روش گردآوری اطلاعات به دو شیوه کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. در روش کتابخانه‌ای از طریق فیش‌برداری، نسخه‌برداری، چک‌لیست‌ها و جست‌وجو در سایت‌های اینترنتی، ادبیات و مبانی نظری و پیشینه تجربی تحقیق گردآوری شده است. در روش میدانی با ابزار پرسش‌نامه اطلاعات مورد نیاز از جامعه آماری گردآوری شده است.

## پایایی و روایی ابزار

11. Gabriel

22. Zheng & Chen

پایایی ابزار تحقیق یعنی پرسش‌نامه محقق ساز سازمان یادگیرنده سنگه (توسط توسلی (۱۳۹۱) ارائه شده که ابتدا دارای ۱۵۰ سوال بوده اما نسخه نهایی و اصلاح شده این ابزار دارای ۵ مؤلفه و ۲۵ سوال می‌باشد. هدف اصلی آن سنجش میزان یادگیرنده بودن سازمان از نظر کارکنان است) و چابکی سازمانی شریفی و ژانگ (این مقیاس دارای ۲۵ گویه و چهار مؤلفه می‌باشد که با یک مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای (بسیار مخالفم تا بسیار موافقم) و هر ماده دارای ارزشی بین ۱ تا ۵ است. با سؤالاتی مانند: (این سازمان می‌تواند تغییرات را سریعاً در ساختار تکنولوژیکی خود پیاده کند). سازمان چابک را می‌سنجد) بر اساس فرمول آلفای کرونباخ تعیین شد. به طور کلی ضریب پایایی برای پرسش‌نامه ۰/۸۲ محاسبه شد. همچنین برای پایایی مؤلفه‌های ابزار تحقیق از آزمون همسانی درونی استفاده شد. میزان همسانی درونی هر یک از مؤلفه‌های ابزار تحقیق بر اساس جدول مشخص شده است. تجزیه و تحلیل در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفت. در سطح آمار توصیفی، مشخصات افراد نمونه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در سطح آمار استنباطی با نرم‌افزار تجزیه و تحلیل آماری، با توجه به نوع متغیرها و اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. در آمار SPSS توصیفی از جداول فراوانی، میانگین، انحراف معیار و نمودارهای فراوانی استفاده شد. در آمار استنباطی از آزمون همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

## یافته‌ها

در این بخش هر یک از فرضیه‌های تحقیق با استفاده از روش‌های آمار استنباطی مانند ضریب همبستگی پیرسون و آزمون رگرسیون مورد تحلیل قرار می‌گیرند.

**آزمون فرضیه اصلی:** بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد

جدول ۱: آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی

متغیر	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده	۰/۳۰	۰/۵۵	۰/۰۱
چابکی سازمانی			

با توجه به جدول (۱) و ضریب همبستگی بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی برابر با ۰/۵۵ است. بنابراین با ۰/۵۵ اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی کارکنان در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد. ضریب

11. Pearson

تعیین به دست آمده برای این رابطه برابر با  $0/30$  است؛ یعنی  $30$  درصد از واریانس متغیر چابکی سازمانی ناشی از واریانس<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده است.

**فرضیه ۱:** بین سازمان یادگیرنده با مؤلفه‌های چابکی سازمانی (پاسخگویی سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی و سرعت سازمانی) رابطه وجود دارد.

جدول ۲: آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه اول

متغیر	ضرب تعیین	ضرب همبستگی	سطح معناداری
پاسخگویی سازمانی	$0/15$	$0/39$	$0/01$
انعطاف پذیری سازمانی	$0/17$	$0/42$	$0/03$
سرعت سازمانی	$0/14$	$0/35$	$0/02$

با توجه به جدول (۲) ضریب همبستگی بین سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های چابکی سازمانی با  $0/99$  اطمینان به ترتیب برابر با  $0/39$ ،  $0/42$  و  $0/35$  است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم که بین سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. ضریب تعیین به دست آمده برای این رابطه به ترتیب برابر با  $0/15$ ،  $0/17$  و  $0/14$  است که به معنای این است که  $15$ ،  $17$  و  $14$  درصد از واریانس مؤلفه‌های چابکی سازمانی در شغل ناشی از واریانس سازمان یادگیرنده است.

**فرضیه ۲:** تأثیر سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین  $3$  است.

جدول ۳: نتایج آزمون میزان سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن

متغیر	تفاوت میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده	$2/313$	$3/412$	$8/654$	$149$	$0/012$

همان‌طور که در جدول (۳) نشان داده شده است، سطح معناداری سازمان یادگیرنده برابر با  $0/012$  بوده که کمتر از سطح معناداری  $0/05$  است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم میزان سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین است.

**آزمون فرضیه ۳:** تأثیر چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و

شعب آن بالاتر از میانگین ۳ است.

جدول ۴: نتایج آزمون میزان برخورداری اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن از چابکی سازمانی

متغیر	تفاوت میانگین	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
چابکی سازمانی	۱/۲۱۴	۲/۱۲۱	۳/۴۱۳	۱۴۹	۰/۰۲۱

همان‌طور که در جدول (۴) نشان داده شده، سطح معناداری میزان برخورداری اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن از چابکی سازمانی برابر با ۰/۰۲۱ بوده که کمتر از سطح معناداری ۰/۰۵ است؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم میزان چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین است.

**آزمون فرضیه ۴:** بین چابکی سازمانی با مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، فرایند مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۵: آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه چهارم

متغیر	ضریب تعیین	ضریب همبستگی	سطح معناداری
تسلط شخصی	۰/۰۷	۰/۲۷	۰/۰۱
مدل‌های ذهنی	۰/۱۰	۰/۳۵	۰/۰۱
فرایند مشترک	۰/۰۸	۰/۲۹	۰/۰۱
یادگیری تیمی	۰/۱۲	۰/۳۰	۰/۰۱
تفکر سیستمی	۰/۰۹	۰/۳۲	۰/۰۱

با توجه به جدول (۵) ضریب همبستگی بین چابکی سازمانی و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده به ترتیب برابر با ۰/۲۷، ۰/۳۵، ۰/۲۹، ۰/۳۰ و ۰/۳۲ است که با ۰/۹۹ اطمینان فرض صفر رد می‌شود و نتیجه می‌گیریم بین همبستگی میان چابکی سازمانی و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد ضریب تعیین به دست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۰۷، ۰/۱۰، ۰/۰۸، ۰/۱۲ و ۰/۰۹ است که به معنای این است که ۷، ۸، ۱۰، ۱۲ و ۹ درصد از واریانس مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در شغل ناشی از واریانس چابکی سازمانی است.

**آزمون فرضیه ۵:** بین کارکنان در مورد چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن برحسب ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی و سن) تفاوت وجود دارد.

## ۱. تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی بر اساس جنس:

جدول ۶: نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی برحسب جنسیت نمونه

چابکی سازمانی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
سرعت سازمانی	۹۸۸	۱۹۶/۵	۷/۶۵۱	۰/۰۱۹
پاسخگویی سازمان	۹۰۵/۸	۱۸۴/۶	۸/۲۴۷	۰/۰۲۷
انعطاف پذیری سازمان	۱۰۹۱	۲۰۱	۹/۸۵۱	۰/۰۴۱

آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد بین تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بُعد سرعت از نظر جنسیت اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد ( $p=0/019$ ).

همچنین آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد بین تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بعد پاسخگویی از نظر جنسیت اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد ( $p=0/027$ ) و بین تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بعد انعطاف پذیری از نظر جنسیت اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد ( $p=0/041$ ).

## ۲. تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی بر اساس سن اعضای نمونه:

جدول ۷: نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی برحسب سن نمونه

چابکی سازمانی	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
سرعت سازمان	۲۸۴۶/۳	۱۴۲/۲	۲۱/۳	۰/۵۱
پاسخگویی سازمان	۱۱۰۷/۵	۲۰۶/۴	۶/۴	۰/۰۲۱
انعطاف پذیری سازمان	۱۳۲۱/۸	۲۲۸/۵	۷/۶	۰/۰۳۴

آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که بین تفاوت کارکنان در مورد چابکی سازمانی در بعد سرعت از نظر سن اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود ندارد ( $p=0/051$ ). همچنین بین تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بُعد پاسخگویی از نظر سن اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد ( $p=0/021$ ) و بین تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بُعد انعطاف پذیری از نظر سن اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد ( $p=0/034$ ).

## ۳. تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی بر اساس مدرک تحصیلی:

جدول ۸: نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت کارکنان درمورد چابکی سازمانی برحسب مدرک تحصیلی نمونه

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	چابکی سازمانی
۰/۰۱	۷/۱۵۱	۱۹۰/۷	۹۷۵	سرعت سازمانی
۰/۰۳۵	۸/۲۵۵	۱۸۹/۲	۹۲۵/۶	پاسخگویی سازمان
۰/۰۳۷	۹/۷۸۹	۲۰۰	۹۹۸	انعطاف‌پذیری سازمان

آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد که بین کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بُعد سرعت از نظر مدرک تحصیلی اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد (۱/۰ = p).

همچنین آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد که بین کارکنان درمورد چابکی سازمانی در بُعد پاسخگویی از نظر مدرک تحصیلی اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد (۳۵/۰ = p) و بین تفاوت کارکنان در مورد چابکی سازمانی در بُعد انعطاف‌پذیری از نظر مدرک تحصیلی اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد (۳۷/۰ = p).

**آزمون فرضیه ۶:** بین کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده در اداره کل تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن برحسب ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی و سن) تفاوت وجود دارد.

### ۱. تفاوت کارکنان درمورد سازمان یادگیرنده بر اساس جنس:

جدول ۹: نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت کارکنان درمورد سازمان یادگیرنده برحسب جنسیت نمونه

سطح معناداری	مقدار F	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	سازمان یادگیرنده
۰/۰۱۹	۷/۶۵۱	۱۵۸/۴	۹۷۰	تسلط شخصی
۰/۰۲۷	۸/۲۴۷	۱۸۹/۵	۹۰۰	مدل های ذهنی
۰/۰۴۱	۹/۸۵۱	۱۹۸	۹۸۵	فرآید مشترک
۰/۰۴	۷/۲۵۶	۱۹۹	۸۹۷	یادگیری تیمی
۰/۰۳۲	۷/۳۵۰	۱۹۷/۱	۸۵۹	تفکر سیستمی

آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه نشان داد بین کارکنان درمورد سازمان یادگیرنده در ابعاد مختلف آن از نظر جنسیت اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد.

### ۲. تفاوت کارکنان درمورد سازمان یادگیرنده بر اساس سن اعضای نمونه:

جدول ۱۰: نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت کارکنان درمورد سازمان یادگیرنده برحسب سن نمونه

سازمان یادگیرنده	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F مقدار	سطح معناداری
تسلط شخصی	۹۷۵	۱۶۷/۳	۷/۶۵۰	۰/۰۱
مدل های ذهنی	۹۰۱	۱۷۹/۲	۸/۸۴۸	۰/۰۲۸
فرادید مشترک	۹۸۰	۱۹۵	۹/۵۷۸	۰/۰۳۸
یادگیری تیمی	۸۷۵	۱۹۷	۷/۲۷۰	۰/۰۲
تفکر سیستمی	۸۵۰	۱۸۷/۴	۷/۴۷۱	۰/۰۴۶

آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که بین کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده در ابعاد مختلف آن از نظر سن اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد.

### ۳. تفاوت کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده بر اساس مدرک تحصیلی:

جدول ۱۱: نتایج آزمون تحلیل واریانس تفاوت کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده بر حسب مدرک تحصیلی نمونه

سازمان یادگیرنده	مجموع مجذورات	میانگین مجذورات	F مقدار	سطح معناداری
تسلط شخصی	۹۸۵	۱۵۰/۲	۷/۶۴۱	۰/۰۱۲
مدل های ذهنی	۹۲۵	۱۷۹/۴	۸/۲۵۶	۰/۰۲۹
فرادید مشترک	۹۷۴	۱۸۵	۸/۷۲۶	۰/۰۳۸
یادگیری تیمی	۸۹۶	۱۹۲	۷/۲۸۹	۰/۰۲۹
تفکر سیستمی	۹۰۱	۱۹۴/۸	۷/۴۵۶	۰/۰۳

آزمون تحلیل واریانس یک طرفه نشان داد که بین کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده در ابعاد مختلف آن از نظر مدرک تحصیلی اعضای نمونه تفاوت معنادار وجود دارد.

### نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی کارکنان در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از این تحقیق با نتایج تحقیقات سمندری و سربلند (۱۳۹۳)، لنداران و همکاران (۲۰۱۴) و عباسپور و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. آنان در تحقیقات خود نشان دادند رابطه معنادار بین چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده وجود دارد، و مشخص نمودند که یادگیری سازمانی بر هر یک از ابعاد چابکی سازمانی مؤثر است. نتایج تحقیق نشان می دهد سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، بیشترین میزان همبستگی را با

چابکی سازمانی دارد. با توجه به ویژگی‌های مهم این سطح، داشتن آرمان مشترک، پیوند با سیستم و رهبری استراتژیک برای یادگیری است این که این سطح، پایین‌ترین امتیازات را در قسمت ادراک سازمان به عنوان سازمان یادگیرنده کسب کرده است، اهمیت سطح سازمانی مشخص می‌گردد. چنانچه مسئولان و مدیران سازمان تأمین اجتماعی خواستار بازنگری و تغییر در سیاست‌های سازمان باشند، توجه مضاعف به سطح سازمانی سازمان یادگیرنده، می‌تواند چابکی سازمانی را به همراه داشته باشد. همان‌گونه که بیان شد، ضرورت انعطاف و تغییرپذیری در بستری به نام چابکی سازمانی از یک سو اهمیت و تأثیر این دو حوزه بر بحث سازمان‌های یادگیرنده به عنوان یکی از راهکارهای توسعه، از سوی دیگر بر یکدیگر را به موضوعی قابل توجه تبدیل کند؛ در پایان به این نتیجه می‌رسیم که مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده رابطه کاملاً مثبت و معناداری با چابکی سازمان دارند و نیز سازمان‌ها می‌توانند با به‌کارگیری این مؤلفه‌ها باعث ارتقای سطح سازمان و کارکنانشان شوند و در وضعیت رقابتی کنونی در صنعت خدمات به طور مناسب پاسخگوی بازار خدمات باشند.

## پیشنهادهات

با توجه به نتایج تحقیق پیرامون فرضیات در نظر گرفته شده، پیشنهادهات زیر ارائه می‌شود: از آنجاکه بین سازمان یادگیرنده و چابکی سازمانی کارکنان در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری رابطه معناداری وجود دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان برای ارتقای هرچه بیشتر چابکی سازمانی کارکنان، مؤلفه‌های مرتبط با سازمان یادگیرنده را در سازمان خود بهبود ببخشند. این مهم از طریق اصلاح آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و دیگر راهکارهای قانونی امکان‌پذیر است. از آنجاکه که میزان سازمان یادگیرنده در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین است، پیشنهاد می‌شود در جهت افزایش میزان مؤلفه‌هایی که نشان‌دهنده سازمان یادگیرنده هستند، کوشش شود. از آنجاکه میزان چابکی سازمانی در اداره کل تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری و شعب آن بالاتر از میانگین است، پیشنهاد می‌شود برای افزایش چابکی سازمانی و مصادیق آن کوشش شود.

همچنین به مدیران سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود برای انطباق با تغییرات پیش رو و حفظ عملکرد سازمانی همواره بر اساس نیاز روز سازمان دوره‌های آموزشی کاربردی برای کارکنان برگزار کنند و بستری در سازمان فراهم کنند تا کارکنان مهارت‌های جدیدی کسب کنند یا فرآیندهای جدیدی را در راستای بهبود و چابکی عملکرد سازمانی‌شان به‌کار گیرند. با توجه به این که تلاش برای بهبود دانش و اطلاعات کاری کارکنان، یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های ارتقای عملکرد و خلاقیت در آنها خواهد بود، لازمه رسیدن به این مهم، توجه بیشتر مسئولان و سیاست‌گذاران سازمان تأمین اجتماعی به عامل یادگیری در کارشناسان و ارائه شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار

و عملکرد سازمان از جمله شناسایی علل مشکلات، تسهیل و ترغیب یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی و همچنین تلفیق اهداف فردی و گروهی در جهت نیل به اهداف سازمانی است. از آنجاکه مهم‌ترین و تاثیرگذارترین الگو در سازمان تأمین اجتماعی رهبران و مدیران آن هستند، توصیه می‌شود رهبران برای افزایش سطح یادگیری در سازمان کارکنان خویش را مورد حمایت‌های همه‌جانبه قرار داده و خود نیز برای افزایش سطح یادگیری کوشش نمایند.

با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر این که پاسخگویی بر عملکرد کارکنان اثرگذار است به مدیران سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود کارمندان خود را نسبت به مقاصد و اهداف شرکت آگاهی دهند که کارمندان با آگاهی کامل از هر تغییری در زمینه فعالیت‌های خود پاسخگو باشند. همچنین بر اساس نتایج پژوهش مبنی بر این که یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان اثر دارد، به مسئولان سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌شود به وسیله آموزش‌های ضمن خدمت، مهارت و معلومات کارکنان خود را ارتقا دهند و همچنین با کارمندان خود جلسات همفکری ترتیب دهند که از تجارب و مهارت و معلومات آنها برای تصمیمات سازمانی استفاده کنند. در نهایت بر اساس نتایج پژوهش مبنی بر این که انعطاف‌پذیری سازمانی بر چابکی کارکنان اثر خواهد داشت به کارکنان پیشنهاد می‌شود بکوشند مهارت‌ها و معلومات خود را فقط در بخشی که فعالیت می‌کنند محصور نکنند و معلومات خود را برای کمک به بخش‌های دیگر ارتقا دهند.

## منابع

- ابطحی، ح. صلواتی، ع. (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران: پیوند نو.
- آذرهوش، ف. (بدون ذکر تاریخ)، «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی برداشت‌هایی از کتاب دیسیپلین پنجم» (جزوه)، تهران: مؤلف.
- احمدی، ع. صابونچی، ر. سبحانی، ی و حاتمی، س. (۱۳۹۱)، «رابطه چابکی سازمانی و سازمان یادگیرنده در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه تحقیقات در علوم زیستی ورزشی، دوره ۲، شماره ۸: ۷۸.
- اخوان، پ. جعفری، م. (۱۳۸۱)، «سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی»، فصلنامه پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره ۵: ۷۰.
- البرزی، ص. اسلامی، ص. (۱۳۸۴)، «سازمان‌های یادگیرنده»، روزنامه همشهری، سال سیزدهم، شماره ۳۷۰۲: ص ۱۱.
- جعفری قوشچی، ب. (۱۳۸۰)، «راه‌های تواناسازی کارکنان». تدبیر، ۱۱۹.
- جوادپور، م. کلانی، ا. ساعتچیان. (۱۳۹۴). «نقش ابعاد یادگیری سازمانی در تسهیل چابکی سازمان»، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۳۱: ۱۰۵ تا ۱۲۰.
- سبحانی‌نژاد، م. شهبایی، ب. یوزباشی، ع. (۱۳۸۵)، «سازمان یادگیرنده» (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش)، تهران: نشر یسطرون.
- سنگه، پ. (۱۳۸۴)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سو ازمان ۱۹۵۴.
- عباسی، ع؛ حجازی، ی؛ ایروانی، ه؛ زالی، م؛ علوی، ب. (۱۳۹۰)، «یادگیری سازمانی در دانشکده‌ها»، شماره ۴۱۱، ۱۷۲، کشاورزی استان تهران، مجله اقتصاد و تحیق و توسعه کشاورزی، دوره ۱۵۴.
- مارکوات، م (۱۹۹۹). ایجاد سازمان یادگیرنده، مترجم، محمدرضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- مسعودی، ع. (۱۳۸۴)، «یادگیری سازمانی و استراتژی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده»، فصلنامه مدیریت فردا، شماره ۱: ۶۹.
- مشبکی، ا، ربیعی، م (۱۳۸۸)، «فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک): اکسیر رقابت پذیرد سازمان»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۳۱۹۴، شماره ۴: ۲۱۶.
- ملاحسینی، ع، مصطفوی، ش. (۱۳۸۷)، «تفاوت چابکی سازمانی با استفاده از مطلق فازی»، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶۳: ۵.
- مقیمی، ا و فرخ‌نژاد، ا، (۱۳۹۶)، «اثر سازمان یادگیرنده بر چابکی سازمانی (مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی)»، کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و حسابداری.
- وحدت، ع. (۱۳۸۵)، «سازمان‌های یادگیرنده: نیاز امروز، ضرورت فردا»، جمهوری اسلامی.
- ویک، ل. (۱۹۹۵)، «ایجاد سازمان یادگیرنده: از فکر تا عمل»، ترجمه محمد رضا زالی، تهران: ماهنامه تدبیر، شماره ۷۴.
- Amidon, d.m, 1997, innovation strategy for the knowledge: the ken awaking, butterworth-heinemann, Boston, M
- Garvin, David A. (2001) "Leveraging ocesses for Strategic Advantage", Harvard Business Review, September-October,
- Haines, Troy (2001), the Problem of Knowledge Management. Available at:
- [www.information/ir/hartlyl.html](http://www.information/ir/hartlyl.html)
- Kim, K.Y., Chang D.R., (1995). Global quality management: a research focus. Decision

Sciences 26 (5), 561-568.

- Lin C, Y, & Kup, TH. (2009) "The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance". *Industrial Management & Data Systems*.107 (7), 1066 1083.
- Malhotra, Yogesh (2000), *From Information Management to Knowledge Management: Beyond the "Hi-Tech Hidebound" Systems*. In K. Srikantaiah & M.E.D. Koenig (Eds), *Knowledge Management for the Information Professional*. Medford, N.J.: Information Today Inc. Available at: <http://www.brint.org/IMtoKM.pdf>
- Melanin, R. (2005). Diagnosing and measuring learning organization. *The Learning Organization*, 12 (1), 71-89.
- Miller, D. (2006). "A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature". *Journal of Management*. 22 (3), 485-505.
- Mohan. P. Sang. CH. "Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance". *Management Research Review*. 2015. 148-126.
- Murquardt, M. (1996), *Building the learning organization: a system approach to quantum improvement*; MC. Graw-Hill
- Nawmen, BJ Connrod, W (1999), *a Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode*. Available at: [www. Km- Forum.org](http://www.Km-Forum.org). (Accessed 2004/6/19).
- O'Keeffe, T. 2002. *Organizational Learning: a new perspective*. *Journal of European Industrial Training*, 26, (2) pp. 130-141.
- Pettinger. R (2002), *the Learning Organization*. New York: Magdalene Road
- Sambamurthy, v; Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). "Shaping Agility Through Digital Options: Re conceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms," *MISQ*, Vol. 27(2), pp. 237- 263.
- Singe, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change*, 126-138. Retrieved from