

پیامد تعامل فرایندهای شناختی و اجتماعی نهفته در ساختارها، فرهنگ‌ها و تعامل‌های سازمانی است. (ج) یادگیری سازمانی فرایند تغییر در افراد و دیدگاه‌ها و اعمال مشترک است که تحت‌تأثیر نهادها و سازمان قرار می‌گیرد و در آنها جایگزین می‌گردد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می‌شود یادگیری سازمانی رخ می‌دهد و دانش به پدیده‌های غیرانسانی از قبیل رویه‌ها و ساختار، فرهنگ و استراتژی تسری می‌یابد. علاوه بر آن، آلون تافلر^۳ گفته است؛ در هزاره سوم بی‌سواد کسی نیست که نمی‌تواند بخواند و بنویسد بلکه کسی است که نمی‌تواند یاد بگیرد، آموخته خود را فراموش کند و از تو یاد بگیرد. لذا یادگیری به‌طور آشکار در رفتار انسان در سازمان تأثیر می‌گذارد. یادگیری سازمانی فرایندی است که در آن سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود بخشیده و با ایجاد تحول به‌طور پیوسته با ارتقا و بهبود توانایی خود پیشرفت می‌نماید (امین بیدختی، ۱۳۹۲).

در ادبیات یادگیری سازمانی، به‌طور دائم به یادآوری مفهوم یادگیری فردی برمی‌خوریم که مفهومی روان‌شناختی است. نفوذ مستقیم و غیرمستقیم این مفهوم بر شیوه‌ای که سازمان‌ها یاد می‌گیرند، توجیه‌کننده این واقعیت است که بسیاری از تئوری‌های یادگیری سازمانی بر پایه مشاهدات یادگیری فردی و بر قیاس فرد - سازمان استوار است (اعرابی و همکاران، ۱۳۹۱). در حقیقت افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود. آرگریس^۴ (۱۹۹۹) نیز یادگیری سازمانی را درگرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند (حسنوی و رمضان، ۱۳۸۹). یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد سازمان از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به‌عنوان سیستمی کلی است (مشدئی و همکاران، ۱۳۹۰). با وجود تحقیقات متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به‌کارگیری یادگیری سازمانی، هنوز یک توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و تئوری‌های یادگیری سازمانی به وجود نیامده است. علت عدم توافق در این زمینه به سه دلیل می‌تواند اولاً به‌دلیل چندرشته‌ای بودن یادگیری سازمانی متخصصان رشته‌هایی مانند جامعه‌شناسی، روانشناسی، مدیریت

بنابراین، عمده ویژگی که می‌توان برای شرایط فعلی هر سازمانی به‌خصوص نهادهای دانش‌بنیان متصور بود تغییرات بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده حاکم بر فضای آنها است. سازمان‌ها برای بقا باید قادر به سازگاری با شرایط متغیر علمی و محیطی باشند؛ بنابراین باید هرچه سریع‌تر جای خود را به سازمان‌های چابک دهند و به این ترتیب در جریان یک یادگیری آگاهانه زمینه حفظ و ارتقای اعتبار خود را فراهم آورند. از سویی 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 موقعیت‌های 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 سیستم در محیط رقابتی امروز تبدیل شده است (هاوانولکار^۱، ۲۰۰۹). لذا با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی این تحقیق جهت طراحی و تبیین الگوی موفق یادگیری سازمانی در مجتمع پتروشیمی طراحی شده است.

بیان مسئله و مبانی نظری

مفهوم یادگیری سازمانی که به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت، نتیجه دو عامل مهم است: اول: ماهیت دنیای به‌سرعیت در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم و دوم: محیط رقابتی که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند. در این میان سازمان‌ها درک کرده‌اند که نیازمند ارتقاء قابلیت‌های یادگیری سازمانی خود هستند. قابلیت‌هایی که بیانگر قابلیت خلق، کسب، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش و اصلاح رفتار سازمانی برای انعکاس موقعیت جدید با رویکرد بهبود عملکرد سازمان است. به‌عبارت‌دیگر، یادگیری سازمانی منشأ اصلی مزیت رقابتی است و تجربه نشان داده که در هزاره سوم، موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که در زمره سازمان‌های یادگیرنده قرار گرفته‌اند (نژاد ایرانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۱۷-۱۱۶).

سیر مفهوم‌شناسی یادگیری سازمانی از دیدگاه پازوک^۲ (۲۰۰۹) عبارت است از: الف) یادگیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای شناسایی نیاز به تغییر و انطباق‌پذیری و اقدام به یک عمل ارادی اشاره می‌کند. ب) یادگیری سازمانی

فناوری‌های نوین، واسطه‌ای در مورد تغییر نگرش نسبت به دیدگاه مبتنی بر یادگیری سازمانی از حالت رسمی غیررسمی؛ مدیریت یادگیری از بالا به پایین به ایجاد یادگیری از پایین به بالا، از روش‌های شناختی و رفتاری به یادگیری اجتماعی و خودانگیزی هستند. فناوری‌های نوین یادگیری سازمانی تحت عنوان روش‌های عینی به کارکنان سازمان کمک می‌کند و در واقع یکی از جنبه‌های کلیدی در توانایی کارکنان در زمینه درک یادگیری سازمانی به عنوان عامل ایجاد اکوسیستم جدیدی از رشد سازمانی به حساب می‌آید (براندی و لانون، ۲۰۱۵: ۳-۵). سیستم‌های سرمایه‌گذاری در مدیریت یادگیری یکی از سیستم‌عامل‌های فناوری هستند که در زمینه برنامه‌ریزی استفاده شده و سبب بهبود مدیریت برنامه‌های آموزش و توسعه در سازمان‌ها می‌شود مدیران با استفاده از این سیستم در امور اداری مانند برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌ها با محوریت برنامه‌های آموزشی، می‌توانند به مربیان و کارکنان کمک کنند. علاوه بر آن می‌توانند در راستای پیگیری پیشرفت کارکنان همزمان با شناسایی شکاف‌ها و نقاط ضعف حرکت کنند. پیاده‌سازی این سیستم مستلزم سرمایه‌گذاری بزرگ و همچنین هزینه‌های عملیاتی در راستای حصول اطمینان برای دستیابی به اهداف یادگیری سازمانی است (پریمال، ۲۰۱۵: ۱۳).

تئوری‌های مربوط به آن را توسعه دادند. ثانیاً به کارگیری یادگیری سازمانی در حوزه‌های مختلف مانند نوآوری محصول، تغییر سازمانی و فرهنگ سازمانی. ثالثاً چندسطحی بودن تحلیل مفهوم یادگیری از سطح فردی تا سطح سازمانی باعث این تنوع شده است (اقدسی و یفروئی، ۱۳۸۷: ۷۲).

با توجه به توضیحات داده شده می‌توان گفت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون سازمانی تشویق می‌شوند تا مهارت‌ها، دانش و اجماع درباره مقصد را توسعه دهند (بایراکتارولواو کوتانیز، ۲۰۰۳). در یک ریتم مداوم رشد، سازمان‌ها در حالت رقابتی به دنبال روش‌های نوآورانه و جدید هستند تا سبب تقویت ظرفیت واکنش به نحوی منسجم نسبت به تغییر شوند. تحقیقات مربوط به یادگیری سازمانی همخوانی بیشتری با این ریتم نوآورانه دارد. اخیراً، شیوه‌های استقرار یادگیری سازمانی از طریق فناوری تلفن همراه، آنلاین و آفلاین سبب بهینه‌سازی فرایندها نتایج یادگیری شده است. آنچه که ما تحت عنوان «فناوری‌های نوین یادگیری سازمانی (iOLTs) مطرح می‌کنیم. اگرچه ما هنوز در مراحل اولیه آن هستیم، ولی استفاده از فناوری جدید یادگیری به خوبی در حال انجام است و سبب استفاده از شیوه‌های سریع‌تر، ارزان‌تر، جامع‌تر و فراگیر یادگیری سازمانی شده است. بنابراین،

جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

صاحب‌نظران	تعاریف
کانجلوسی و دیل (۱۹۶۵)	یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است.
آرگیریس و شان، (۱۹۷۸)	یادگیری سازمانی یعنی کشف و تصحیح خطاها.
سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کاراست.
سایمون (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.
(ویک و رابرتس، ۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن «هوش جمعی» سازمان به وجود می‌آید تشکیل شده است.
داجسون (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند بیان می‌شود.
مایو (۱۹۹۴)	یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.
گانز (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است.
فینگر و برند (۱۹۹۹)	یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می‌کند که سازمان‌ها را در نهایت به سازمان

یادگیرنده تبدیل می‌کند.	
یادگیری سازمانی یعنی کسب دانش جدید توسط عواملی که قادر و خواهان به‌کارگیری آن دانش در تصمیم‌گیری‌ها یا اثرگذاری بر افراد دیگر سازمان هستند.	میلر (۱۹۹۶)
یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می‌پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می‌کند.	هوپسمن (۲۰۰۰)
یادگیری سازمانی فرایندهای تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است که تحت تأثیر نمادهای سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می‌شود یادگیری رخ داده و دانش در فرایند، فرهنگ، استراتژی و ساختار سازمان جای می‌گیرد.	ورا و کروسان (۲۰۰۳)
یادگیری سازمانی بروندادی از روابط دوجانبه فرایندهای اجتماعی و شناختی است که در ساختار، فرهنگ‌ها و تعاملات سازمانی جای گرفته است.	آکان و لین و بیرن (۲۰۱۳)
یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد.	جاکوب و کولان (۲۰۱۵)

پرسش‌های تحقیق

به‌جای نگارش فرضیه در این تحقیق به‌دنبال پرسش‌های تعیین‌کننده ذیل هستیم:

۱. مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از منظر کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کدام‌ها هستند؟
۲. وضعیت هریک از مؤلفه‌های شناسایی شده یادگیری سازمانی از منظر کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی چگونه است؟
۳. اولویت مؤلفه‌های شناسایی شده یادگیری سازمانی از منظر کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی چگونه است؟
۴. ارائه مدل مناسب براساس مؤلفه‌های شناسایی شده چگونه است؟
۵. مؤلفه‌های یادگیری سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی از منظر مطلعین و خبرگان کدام‌ها است؟

پیشینه تحقیق

در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (اقدسی و بفرئی، ۱۳۸۷: ۷۲)؛ اما کرت و مارچ^۱ در سال ۱۹۶۳ اولین بار عبارت یادگیری سازمانی را ابداع کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتر یاری می‌کند، منجر می‌شود (علامه و مقدمی، ۸۸: ۷۷؛ فتحی، ۱۳۸۹: ۴۰).

مقالات متعدد در نشریات و مطالعات پژوهشی مختلف در مورد سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی وجود دارد. ولی این پژوهش‌ها به‌طور عمده در جنبه‌های مفهومی و توصیفی و در کمتر جنبه‌های تجربی هستند. به این دلیل که راه‌های شناخته شده کمتری در زمینه اندازه‌گیری آنها وجود دارد. ازجمله دلایل در این زمینه، پیچیدگی و پویایی شرایط و مسائل در سطح سازمانی و همچنین هزینه‌های مربوط به ابزار لازم برای جمع‌آوری داده‌ها می‌باشد که اندازه‌گیری یادگیری سازمانی را دشوار ساخته است. طبق مطالعات پژوهشی انجام‌گرفته سازمان یادگیرنده دارای رویکرد تجویزی است (به سمت این‌که سازمان‌ها چگونه باید یاد بگیرند) ولی مطالعات بر روی یادگیری سازمانی توصیفی است (تمرکز بر روی یادگیری موجود سازمانی دارند). در این میان جنبه‌های قابل‌اندازه‌گیری یادگیری سازمانی به شرح زیر در نظر گرفته شده است: اقدامات (جریان اطلاعات، نوآوری، مشارکت و نتایج)؛ دخالت رهبری (به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز)، اقدامات انعکاسی (همکاری برای شناسایی مشکلات، ارزیابی شرایط و توجه به راه‌حل‌های جایگزین)؛ احساسات (منعکس‌شده در نگرش‌ها، اعتماد، پشتیبانی)؛ کار گروهی به‌منظور ایجاد شناخت در مورد این‌که آیا یک سازمان یادگیرنده است، پوپر و لپشیتز (۲۰۰۰) بر این عقیده هستند که مکانیزم یادگیری سازمانی، به بهبود عملکرد و مهارت‌های اعضا به‌منظور اعمال تغییرات مهمی در مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان منجر می‌شود. در یک مطالعه که در زمینه ارزیابی یادگیری سازمانی در مدارس، توسط بوون، رز و وار (۲۰۰۶) انجام شد به دو ویژگی کلیدی قابل‌اندازه‌گیری در زمینه یادگیری سازمانی اشاره شده است: اقدامات (به‌طور مستقیم قابل‌مشاهده) و احساسات (به‌طور غیرمستقیم قابل‌مشاهده است، اما از فرهنگ‌سازمانی هم استنباط می‌شود) (پالوس و استانکویکی، ۲۰۱۶: ۷-۶).

مدیریت بود. جدول زیر سیر تاریخی مفاهیم مختلف یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را نشان می دهد که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است.

عباسی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «یادگیری سازمانی در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران» به این نتیجه دست یافتند که در تمامی عوامل زمینه‌ای (آرمان مشترک، تفکر سیستمی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار سازمانی منعطف، توسعه قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای اعضا و رهبری تحول‌آفرین) و فرایندی (یادگیری سازمانی)، بین وضعیت موجود و حد متعادل (متوسط) در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاصل از همبستگی حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین یادگیری سازمانی و تمامی عوامل زمینه‌ای می‌باشد. نتیجه حاصل از رگرسیون چندمتغیره بیانگر آن است که سه عامل رهبری تحول‌آفرین، تفکر سیستمی و ساختار سازمانی منعطف به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین واریانس یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند.

حسنوی و رمضان (۱۳۹۰) در پژوهشی تحت عنوان «افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی» در شرکت صنعتی استهبان صنعت پارس به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری سازمانی و سرمایه فکری‌شان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. به عبارت واضح‌تر، با افزایش میزان یادگیری سازمانی، سرمایه فکری سازمان در ابعاد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای افزایش می‌یابد.

ملاحسینی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP» به این نتیجه دست یافتند که عوامل شناسایی شده مؤثر بر عملکرد، اولویت‌بندی گردید. دیدگاه سیستمی بیشترین سهم را در افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط داشت و به ترتیب، تصمیم‌گیری مشارکتی، فضای باز و تجربه‌گرایی، تعامل با محیط بیرونی و درنهایت ریسک‌پذیری از جمله عوامل تأثیرگذار بعدی بودند.

بیستون^۱ در سال ۱۹۷۲ اصطلاح «یادگیری دوباره^۲» را ارائه کرد تا تکامل ظرفیت مشابهی را برای سازمان‌ها بیان کند که بتوانند یاد بگیرند که بیاموزند و فراموش کنند: این‌گونه یادگیری صرفاً شامل عادت به انباشت سطحی اطلاعات و رویدادها نیست، بلکه توان تجدید بنای موقعیت‌ها و پیدا کردن الگوها و مفاهیمی که بیشتر نادیده گرفته را نیز شامل می‌شود. علی‌رغم قدمت بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی توجه چندانی را به خود جلب نکرد، اما بعد از آن بود که تعدادی از نظریه‌پردازان فعالیت خود را در این مبحث آغاز کردند. در دهه نود قرن بیستم این مبحث تولدی دوباره یافت.

توجه به چگونگی فعالیت سازمان و نیز چگونگی یادگیری آن عنوانی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته است در حالی که تا قبل از نگارش کتاب معروف پیترسنگه^۳ این عنوان چندان معروف و مورد توجه قرار نگرفته بود (کونتوجیروگس^۴ و دیگران، ۲۰۰۳: ۲۰۷) قبل از پیتر سنکه مفاهیم نظری مختلفی در ایجاد مفهوم یادگیری سازمانی مؤثر بودند، آلتمن و لس^۵ (۱۹۸۸) چهار جریان نظری را که به شکل گرفتن این مفهوم کمک کردند شناسایی کردند: نزدیک‌ترین جریان، مدیریت استراتژیک بود که با توجه روندهای درونی سازمان هم چون استعدادها بالقوه‌ی انسانی سازمان که خود می‌توانست به‌عنوان نوعی مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب گردد و سازمان را از این جهت نسبت به محیط خود مستقل‌تر سازد. دومین جریان فکری که به خلق این مفهوم کمک نمود، تئوری‌هایی هم چون نظریه سیستم‌ها می‌باشد. سومین جریان فکری نظریه یادگیری اجتماعی است که به مجموعه‌ای از مفاهیم درباره‌ی سطوح مختلف یادگیری پرداخته است. نهایتاً جریان نظری که به پس‌زمینه‌های سازمانی توجه می‌کرد پایه چهارم تئوریک یادگیری سازمانی را با توجه عواملی چون ساختار و فرهنگ سازمانی شکل می‌دهد (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹: ۷۸-۷۷).

در دهه ۱۹۸۰ اگرچه فعالیت‌های تحقیقاتی روی این موضوع ادامه داشت، اما در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌های مختلف

1. Bistoon
2. Learn again
3. Piter senge
4. Kontoghiorghes & et al.
5. Altman & less

جدول ۲. سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

دهه	توضیحات
۱۹۳۸	جان دیوی در کتاب تجربه و آموزش مفهوم یادگیری تجربی را مطرح کرد.
۱۹۴۰	کنث کریک روان‌شناس اسکاتلندی واژه مدل ذهنی را ایجاد کرد.
۱۹۴۶	کرت لوین ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می‌شود.
۱۹۶۰	داگلاس مک‌گریگور کتاب جنبه انسانی موسسه را منتشر نمود.
۱۹۶۳	سلبرت و مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی، برای اولین بار واژه یادگیری سازمانی را بکار بردند.
۱۹۷۰	کریس آرچریش و دونالدشون کاربر روی علم عملی را شروع کردند، مطالعه چگونگی برخورد ارزش‌های مورد حمایت با ارزش‌هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی است.
۱۹۷۹	چارلی کیفر، جی فاستر، پیتر سنگه و رابرت فریتز سیمیناری تحت عنوان رهبری و تسلط برگزار کردند.
۱۹۸۲	پیتر سنگه، آریه دوگاس، بیل اوبراین، ری استابا و تعدادی از رهبران اجرایی دوره مطالعاتی سازمان یادگیرنده را در تشکیل دادند. MIT
۱۹۸۹	چالز هندی کتاب عصر سنت‌گرایی را منتشر کرد.
۱۹۸۹	مرکز یادگیری سازمانی به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین، کریس آرچریش، آریه دوگاس، ری استابا و بیل اوباین مشاورین اصلی آن بودند.
۱۹۹۰	کتاب پنجمین اصل پیتر سنگه منتشر شد.
۱۹۹۳	مقاله دیوید گروین منتشر شد که بیان می‌داشت تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل‌اندازه‌گیری باشد.
۱۹۹۷	کتاب سازمان زنده توسط آریه دوگاس منتشر شد.
۱۹۹۷	کتاب درباره یادگیری کریس آرچریش منتشر شد.
۱۹۹۹	کتاب رقص تغییر توسط پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد.

منبع: (فتحی، ۱۳۸۹)

بیشتر است و پس از آن با اندکی تفاوت، مدیریت دانش بیشترین اهمیت را دارد. این نتایج خود حاکی از اهمیت نوع رهبری و مدیریت و شیوه‌های جذب، به‌کارگیری و انتقال دانش است که کارآمدی این شیوه‌ها مستقیماً وابسته به تیپ شخصیتی، قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان می‌باشد. پس از این دو فاکتور، به ترتیب کار تیمی، مدل‌های ذهنی مشترک و تفکر سیستمی در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند. بر مبنای این ابزار می‌توان قابلیت یادگیری سازمان‌ها را اندازه‌گیری کرد و با تمرکز بر نقاط ضعف و بهبود آنها، شرایط سازمان را به‌منظور روان‌سازی تحول، بهبود بخشید.

موحدی سبحانی (۱۳۸۳) تحقیقی به‌منظور «تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی» انجام داد. تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی از آنجا اهمیت دارد که بصیرت‌های جدیدی برای خلق مدل‌های تحول که متناسب با بستر سازمان‌های ایرانی است را ایجاد می‌کند. با مقایسه نتایج حاصل از مورد کاوی‌ها با یکدیگر و مثلث‌بندی مشارکت‌های متعددی در تئوری تحول سازمانی، تئوری یادگیری سازمانی و هم‌چنین مدیریت عملی ایجاد شد.

جونز (۲۰۰۰) بر «تأثیر یادگیری سازمانی در عملکرد سازمان» تأکید دارد. وی آن را به‌عنوان یک فرایند که مدیران

اسدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان «رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران» به این نتیجه دست یافتند که بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری ($r=0.423, P<0.05$) وجود دارد. همچنین بین دیگر ابعاد یادگیری (یادگیری تیمی، توانمندسازی، ارتباطات در سیستم و رهبری راهبردی) با عملکرد سازمانی کارشناسان ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده شد. یافته‌ها بر اهمیت یادگیری سازمانی و سطوح آن (یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی) به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی تأکید دارد.

داورزنی (۱۳۸۵) در تحقیقی که به‌منظور «ارائه مدلی برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی» انجام داد، قابلیت یادگیری را از طریق پنج فاکتور تعهد مدیریت، مدل‌های ذهنی مشترک، تفکر سیستمی، کار تیمی و قابلیت‌های فردی - مدیریت دانش (نتیجه ترکیب دو فاکتور مدیریت دانش و قابلیت‌های فردی) که آن را پس از این تنها با عنوان مدیریت دانش بیان می‌نماییم) اندازه‌گیری کرد. از بین این فاکتورها میزان تأثیر تعهد مدیریت بر قابلیت یادگیری از سایر فاکتورها

کشور کدامند؟ و به منظور انجام مرحله اکتشافی از استراتژی تئوری (مفهوم‌سازی) بنیادی و روش تحقیق آمیخته استفاده می‌شود.

در پژوهش حاضر با توجه به این‌که به دنبال طراحی و تبیین مدل یادگیری سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی هستیم، ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری متغیر مورد نظر و مؤلفه‌های آن بررسی شد و سپس از طریق مصاحبه، دیدگاه افراد جامعه آماری مورد نظر را مورد بررسی قرار داده و براساس آن پرسشنامه جدیدی متناسب با فرهنگ بومی طراحی شد. سپس پرسشنامه محقق‌ساخته مذکور در بین اعضای جامعه آماری توزیع شده و با استفاده از نرم‌افزار SPSS براساس تحلیل عاملی اکتشافی مؤلفه‌های موردنظر شناسایی گردیده و از طریق تحلیل عاملی تأییدی سازه و زیر مؤلفه‌ها تأیید شود و در مرحله آخر صاحب‌نظران حوزه مدیریت مدل را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

جامعه آماری مدیران و کارکنان پتروشیمی کشور، مطلعان و نخبگان حوزه یادگیری سازمانی پتروشیمی کشور مانند استادان دانشگاه و پژوهشگران و کسانی که به‌نحوی از فرایندهای پتروشیمی کشور و مبانی ساختاری این مجموعه اطلاع دارند و مطلع محسوب می‌شوند. نمونه آماری برحسب اشباع نظری انتخاب خواهد شد. از روش‌های نمونه‌گیری تصادفی برای تست بخش کمی و انتخابی هدفمند برای تست بخش کیفی استفاده خواهد شد تا به اشباع نظری برسیم. همچنین در این پژوهش از روش تحقیق آمیخته استفاده خواهد شد البته برای تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تئوری داده بنیاد^۱ استفاده خواهد شد؛ تئوری داده بنیاد یک تئوری نیست بلکه روش‌شناسی برای کشف تئوری‌های خوابیده در داده‌ها است؛ بنابراین، تئوری‌ها به آهستگی در یک فرایند انتزاعی سازی تدریجی از داده‌ها پدیدار می‌شوند (ریچرتز^۲، ۲۰۱۰) و بعد از به دست آوردن اطلاعات کیفی از دل داده‌های خام، نتایج این آورده‌ها با استفاده از روش‌های کمی و آزمون‌های مناسب مورد تجزیه و تحلیل واقع خواهد شد.

استراتژی تئوری (مفهوم‌سازی) بنیادی، نوعی روش‌شناسی عمومی برای تدوین تئوری‌هایی است که در داده‌های گردآوری شده و تحلیل شده به صورت نظام‌مند ریشه دارد. هدف نهایی این استراتژی، ارائه تبیین‌های جامع

تلاش می‌کند ظرفیت اعضای سازمان را برای درک و مدیریت بهتر سازمان و محیط آن افزایش دهند تعریف می‌کند (به نقل از مورفی، ۲۰۰۴). کراسن (۲۰۰۳)، در تحقیقی پیرامون «یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک»، بیان کرد که یادگیری سازمانی، کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد که این بهبود وضعیت، توسط مشتریان قابل ارزیابی است. وی همچنین اجرایی کردن برنامه‌های یادگیری سازمانی را ایجادکننده مزیت‌های رقابتی برای سازمان عنوان کرده است. سو و پیرا (۲۰۰۸)، «تأثیرات نسبی یادگیری سازمانی را بر ارتباط میان بین‌المللی شدن و عملکرد تجربی» بررسی کردند. آنها یک چارچوب چندبعدی نظام‌یافته برای تحلیل مؤسسات چندملیتی، بین‌المللی شدن و یادگیری سازمانی با تأکید بر همراهی این عوامل و تأثیر آنها بر چارچوب عملکردی ارائه نمودند. این محققان دریافتند که یادگیری تجاری و اجتماعی در مؤسسات چندملیتی، بین‌المللی شدن را تسریع و تقویت می‌کند درحالی‌که، یادگیری تکنولوژیکی چنین پیامدی به همراه ندارد. همچنین، ارتباط ضعیفی میان بین‌المللی شدن و عملکرد سازمانی مشاهده شد.

در تحقیق دیگری که توسط جیت اسنا باتناگار (۲۰۰۶) با موضوع «ارزیابی قابلیت یادگیری سازمانی در بین مدیران و ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد موسسه» در هند صورت گرفت دو فاکتور «سود موسسه» و «گردش مالی مؤسسه» که بیانگر عملکرد موسسه هستند به‌عنوان پیش‌فاکتورهای قابلیت یادگیری سازمانی مطرح شدند (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۸۹). هررا (۲۰۰۷) در تحقیقی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد، به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی کرد که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد به‌نحوی که درک نتایج یادگیری و همچنین توانمندسازی سازمان افزایش یابد.

علاوه بر این، نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است (مین وله و همکاران، ۲۰۰۸).

روش انجام پژوهش

روش‌شناسی تحقیق حاضر توصیفی-اکتشافی خواهد بود که به دنبال شناسایی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در میان کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد. بدین صورت که سؤالاتی تهیه و از مشارکت‌کنندگان پرسیده می‌شود. سؤال تحقیق: عناصر کلیدی و پایه‌ای در طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی

1. Grounded theory
2. Reichertz

کیفی، چهار طرح اصلی برای روش‌های آمیخته متصور است: طرح تکثر، طرح نهفته (آشپانه‌ای)، طرح تشریحی و طرح اکتشافی (هادوی نژاد، ۱۳۹۰). در شکل (۱) مسیر اجرایی مدل ایجاد طرح اکتشافی آمده است.

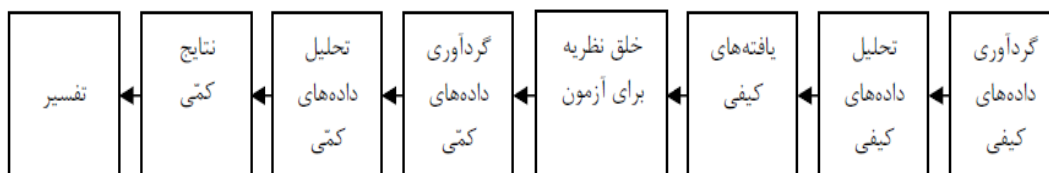
استفاده از طرح اکتشافی نقاط قوت بارزی دارد؛ اولاً از آنجا که این طرح در دو مرحله مجزا انجام می‌شود، هر مرحله به صورت مستقل اجرا می‌شود و گزارشی مخصوص به خود دارد؛ دوم اینکه علی‌رغم تأکید که در این طرح بر بعد کیفی پژوهش می‌شود، مرحله کمی، آن را برای مخاطبان کمی‌گرا پذیرفتنی می‌سازد؛ و در نهایت اینکه می‌توان به راحتی از این طرح برای مطالعات پژوهشی چندمرحله‌ای استفاده کرد. هرچند باید توجه داشت استفاده از این طرح، به سبب دومرحله‌ای بودن، زمان‌براست (هادوی نژاد، ۱۳۹۰).

کدگذاری‌های باز و محوری در نظریه داده بنیاد

از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده بنیاد، سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده شوند.

تئوریک درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود. به طور کلی، این استراتژی، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به نوعی تئوری تبدیل می‌کند. پدیده مورد مطالعه می‌تواند مسئله‌ای (به طور مثال در سازمان) یا حتی یک متن باشد. در صورت نخست، پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت تئوری خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. درباره متون نیز با طرح مسئله‌ای، خود پژوهشگر به مطالعه متن (کتاب، مجله و منابع مختلف متنی) می‌پردازد و داده‌های مرتبط با مسئله را از متن استخراج و آنها را کدگذاری و طبقه‌بندی می‌کند و در نهایت، تئوری خود را ارائه می‌دهد.

روش‌شناسی این پژوهش بر مبنای استراتژی داده بنیاد است (دانایی‌فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷). این پژوهش از روش‌های اکتشافی به‌عنوان راهبرد پژوهشی استفاده کرده است. روش‌های آمیخته بر گردآوری، تحلیل و ترکیب توأمان داده‌های کیفی و کمی در مطالعه‌ای واحد یا مجموعه‌ای از مطالعه‌ها متمرکز است. برحسب نوع ترکیب داده‌های کمی و



شکل ۱. مسیر اجرایی مدل ایجاد طرح اکتشافی

بستن راهبردها). در این مرحله، نمودار نشان مقوله‌های نظریه با عنوان - پارادایم کدگذاری- در قالب مدلی علی ترسیم می‌شود. شکل (۲) و (۳) نشان‌دهنده این فرایند می‌باشد.

بعد از اینکه اطلاعات از دل داده‌های خام جمع‌آوری شده به دست آمدند و نظریه داده بنیاد تدوین شد و برای تأمین نظر صاحب‌نظران کمی‌گرا از نمونه‌ای کمی و نرم‌افزارهای مناسب برای تجزیه تحلیل و تست نتایج کیفی استفاده خواهد شد تا نتایج داده‌های کیفی با ابزارهای کمی نیز مورد آزمون قرار بگیرد تا نظر این عزیزان نیز تأمین شود.

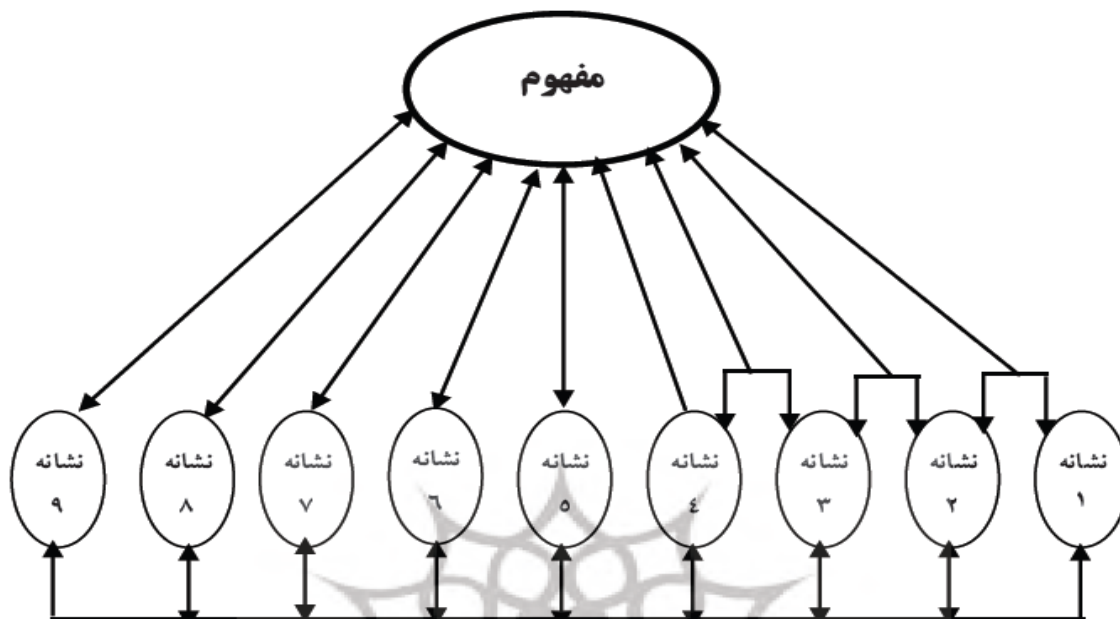
روش برآزش پژوهش

طراحی روش‌شناسی و طرح تحقیق این پژوهش به‌نحوی

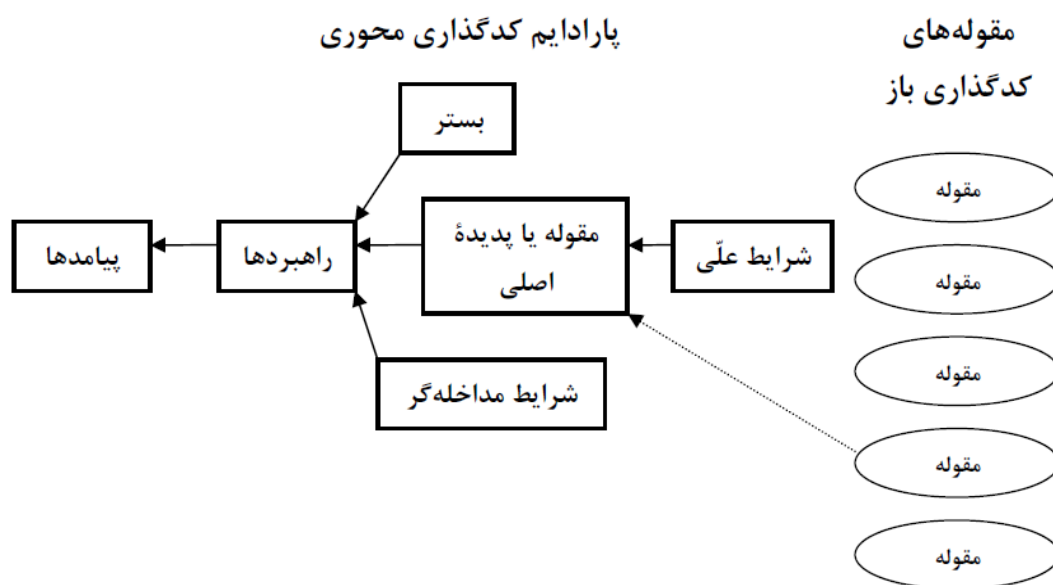
این سازوکار در کدگذاری باز انجام می‌شود؛ به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها - استخراج می‌کند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد؛ این مقوله‌ها عبارت‌اند از: شرایط علی (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردها (کنش‌ها یا کنش‌های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند)، بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها)، شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (رهاورد به کار

تحقیقات تفسیری شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری، تصدیق‌پذیری و راستی (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۸) و معیارهای نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق، فهم‌پذیری، عمومیت و کنترل‌پذیری (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸) مطابق جدول (۲) استفاده شده است

است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثق را برای تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور را ارائه دهد. به تبعیت از فلینت و همکاران (۲۰۰۲)، برای ارزیابی قابلیت‌اتکا بودن داده‌ها و تفسیرها، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در ارزیابی تحقیقات تفسیری و تحقیقات مبتنی‌بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. در این خصوص، معیارهای



شکل ۲. چگونگی تشکیل مفهوم از نشانه‌ها



شکل ۳. کدگذاری‌های باز و محوری در نظریه داده بنیاد (استراوس و کوربین)

جدول ۳. ارزیابی اتکاپذیری یافته‌های حاصل از تحقیق

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده داده‌های تحقیق است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ ۴ ماه هدایت مصاحبه‌ها ○ مرور مصاحبه‌های پیاده شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط محقق انجام شد. ○ ارائه گزارش از نتایج تحقیق به ۵ نفر از شرکت‌کنندگان و کسب بازخورد در مورد تفسیرهای محقق از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آنها توصیف شده بود. ○ مصاحبه مجدد با دو تن از مصاحبه‌شوندگان پس از تدوین مدل نهایی با هدف پالایش بیشتر نظریه صورت‌بندی شده انجام شد. ○ نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها
انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> ○ نمونه‌گیری نظری ○ اطلاعات ارائه شده در مورد بستر پدیده تحت بررسی، شرکت‌کنندگان در تحقیق و مفروضات تحقیق چنان کافی است که خواننده می‌تواند امکان انتقال‌پذیری یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه دیگر را مورد ارزیابی قرار دهد. ○ نتیجه: مفاهیم نظری ارائه شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این مطالعه استخراج شد.
اتکاپذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد؛ ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته.	<ul style="list-style-type: none"> ○ در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد پدیده مدیریت مسیر ارتقای شغلی عنوان کردند. ○ نتیجه: صرف‌نظر از زمان وقوع، به تجربیات آنان پی برده شد.
تصدیق‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه‌شوندگان است و تحت‌تأثیر سوگیری محقق نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آنها را جویا شد. ○ نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها، ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> ○ عمیق بودن مصاحبه‌ها در دور اول و اختصاص زمان کافی به آنها پرده از ماهیت پیچیده پدیده مورد بررسی برداشت. ○ انجام ۱۵ مصاحبه ○ مصاحبه با افراد شاغل در سطوح مختلف پتروشیمی. ○ نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده مورد بررسی شناسایی شد.
راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت‌تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره‌رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به دور از فشار یا تهدید انجام گرفت. ○ نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.
تطابق: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارد.	<ul style="list-style-type: none"> ○ محقق شدن از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اعتماد و تصدیق‌پذیری. ○ نتیجه: مقوله‌ها پالایش شد. نظریه از روابط علی- معلولی مستقیم فاصله گرفت و به سمت نظریه‌ای که ماهیت پویا و متغیر مدیریت مسیر ارتقای شغلی کارکنان را نشان می‌دهد سوق پیدا کرد.
فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	<ul style="list-style-type: none"> ○ یافته‌های تحقیق در اختیار پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد. ○ نتیجه: یافته‌های تحقیق برای هر پنج نفر قابل فهم بود.

یافته‌های پژوهش

شد. در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک برای ظهور ایده استفاده شده است و برخی اوقات رویکرد ظاهر شونده مبنای کار تحقیق بوده است.

پس از گردآوری داده‌های میدانی از مصاحبه‌ها و طی فرایند رفت و برگشتی با حساسیت نظری بسیار بالایی مدل طراحی

جدول ۴. نتایج به دست آمده از فرایند تحقیق (مقوله شرایط علی)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
تلاش کارکنان در افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات	مهارت‌های فردی	شرایط علی
داشتن فرصت برای بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که می‌توان موقعیت جدیدی را به عهده گرفت.		
امکان استفاده کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های خود در کار		
داشتن فرصت برای کار کردن روی موقعیت‌های چالشی		
تأکید روی آموزش کارکنان در همه سطوح و به طور یکسان	مدل‌های ذهنی	
کاربردی بودن آموزش‌های مهارتی یاد گرفته شده برای بهبود فرایند کار		
همسازسازی فرضیات ذهنی با دیگر کارکنان در مورد تقویت یادگیری شرکتی		
متناسب کردن برنامه‌های ذهنی با اهداف شرکت در مورد تقویت یادگیری شرکتی	ارتباطات	
یادگیری از برخوردها و تعاملات و ادامه یا تغییر مسیر دادن		
استفاده کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود		
در اختیار داشتن طیف وسیعی از وسایل ارتباطی از قبیل تلفن، پست الکترونیکی، اینترنت، اینترنت، کارکنان		
ارتباطات شفاف بین کارکنان		

ادامه جدول ۴. نتایج به دست آمده از فرایند تحقیق (مقوله اصلی)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
اظهارنظرهای مدیران و کارکنان شرکت درباره یادگیری شرکتی	میل به تقویت یادگیری شرکتی	مقوله اصلی
حضور فعال مدیران و کارکنان شرکت در گردهمایی یادگیری شرکتی		
حضور فعال مدیران و کارکنان در جلسات تقویت یادگیری شرکتی		
حضور مدیران و کارکنان در جلسات علمی - حرفه‌ای مربوط به یادگیری شرکتی		

ادامه جدول ۴. نتایج به دست آمده از فرایند تحقیق (مقوله مداخله‌گرها)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
وقتی فردی به اطلاعاتی نیاز دارد، بداند که دقیقاً از چه کسی و از چه طریقی به آن اطلاعات دسترسی پیدا کند.	آگاهی	مداخله‌گرها
کنترل شاخص‌های مهم عملکرد شرکت توسط مدیران		
طرح مسائل و مشکلات شرکت به صورت سازنده و مثبت توسط مدیریت		
ادغام اطلاعات به دست آمده از بخش‌های مختلف با یکدیگر و تهیه اطلاعات یکپارچه توسط مدیریت	انتخاب تفویض اختیار	
اطلاع دقیق کارکنان از اینکه دانش آنها در چه حوزه‌هایی از شرکت به کار می‌آید.		
فراهم‌سازی بسترهای اتخاذ تصمیمات توسط سطوح پایین‌تر شرکتی		
فراهم کردن درجه‌ای از آزادی عمل برای کارکنان در انجام وظایف شغلی	چشم‌انداز مشترک	
شناسایی موارد کاری که امکان تفویض اختیار آنها وجود دارد توسط مدیران		
پاسخگو بودن کارکنان نسبت به حوزه‌هایی که به آنها تفویض اختیار کرده‌اند		
معرفی بیانیه چشم‌انداز شرکت و اینکه ارزش‌هایی را که همه کارکنان باید خود را با آن تطبیق نمایند.		
تأیید و قبول بیانیه چشم‌انداز توسط اکثریت افراد		
داشتن چشم‌انداز مشترک بین مدیران و کارکنان، از اینکه چگونه کارها باید انجام شود		
ایجاد فرصت‌هایی برای خودارزیابی در مسیر دستیابی به هدف		

ادامه جدول ۴. نتایج به‌دست آمده از فرایند تحقیق (مقوله بستر)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
میزان توجه مدیریت نسبت به استراتژی‌های اصلی رقبا	عوامل شرکتی	بستر
برطرف کردن نیازهای شرکت توسط مدیریت		
پتانسیل سیستم در یادگیری از اقدامات موفق سایر صنایع		
نوآوری در تولید		
دانش صاحبان سرمایه		
تفکر تولید فراملی		
بازارهای فروش		
مواد اولیه	عوامل اقتصادی	
وضعیت اقتصادی کارکنان		
وضعیت اقتصادی مدیران		
وضعیت اقتصادی شرکت	عوامل فرهنگی	
تحریم‌های اقتصادی		
اعتقاد به یادگیری شرکتی به‌عنوان سرمایه‌گذاری	عوامل فرهنگی	
فرهنگ کتاب‌خوانی در شرکت		
آموزش گروه‌های کاری پتروشیمی	عوامل ساختاری	
مدیریت عالی		
تشخیص و تغییر مدل‌های ذهنی موجود		
شفافیت ساختار		
ارتباطات غیررسمی درون شرکتی		
میزان تفویض اختیار		
تخصیص زمان برای یادگیری		
انگیزش برای یادگیری	عوامل ساختاری	
شایسته‌سالاری		
بوروکراسی اداری		

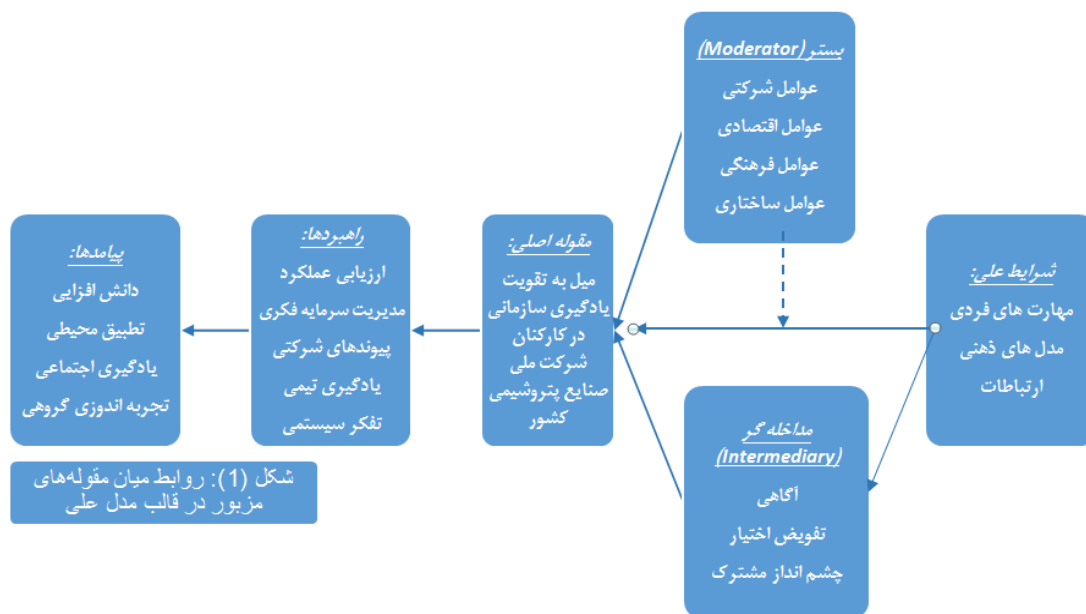
ادامه جدول ۴. نتایج به‌دست آمده از فرایند تحقیق (مقوله راهبردها)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
استفاده از مدیریت علمی در تصمیم‌گیری‌ها	ارزیابی عملکرد	راهبردها
جمع‌آوری و افشای اطلاعات لازم در سطوح اجرایی		
رویه‌های مشخص جهت دسترسی به اطلاعات شرکت		
استفاده از اطلاعات و مستندات با تمام جزئیات در امور جاری شرکت	مدیریت سرمایه فکری	
تشکیل دپارتمان‌ها و شرکت‌های داخلی دانشی براساس بازدهی اقتصادی کوتاه‌مدت		
وجود شرح شغل و شرایط احراز شغل در شرکت		
فرایند علمی کارمندیابی	پیوندهای شرکتی	
توجه به استراتژی‌های اصلی رقبا		
استفاده صحیح از ساختارهای شبدری	یادگیری تیمی	
تشویق کارکنان به خودمدیریتی و خودکنترلی		
سازماندهی گروه‌های حل مسئله کارکنان از بخش‌های متعدد		
همپوشانی وظایف بین واحدهای متفاوت		

آموزش از طریق تیم‌های کاری
تشویق کارکنان به تشخیص و حل مسئله
تشویق افراد و تیم‌ها به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (CSF).
آگاهی کارکنان از تأثیرگذاری نقششان در فرایند کلی شرکت
تشویق کارکنان به درک دیدگاه‌های افراد در موقعیت‌های مختلف

ادامه جدول ۴. نتایج به دست آمده از فرایند تحقیق (مقوله پیامدها)

ابعاد پژوهش	مقوله	مفهوم
نتایج	دانش افزایی	رشد متخصصین و نیروهای ماهر در شرکت
		بهره‌مندی از تجارب ذی‌نفعان
		تحقق گردش شغلی
	تطبیق محیطی	بهره‌گیری از منحنی تجربه و یادگیری
		استفاده کارکنان از سیستم‌های اطلاعات
		تشکیل بانک‌های اطلاعاتی و پایگاه داده
		واکنش سریع شرکت به تغییرات تکنولوژیکی
	یادگیری اجتماعی	بهره‌مندی از مدیریت دانش جهت تصمیم‌گیری
		تبادل اطلاعات و مستندات توسط کارکنان
		عدم مقاومت در برابر تغییر
تجربه‌اندوزی گروهی	کانالیزه کردن فرایند مدیریت تغییر	
	نیازسنجی و امکان‌سنجی دوره‌های یادگیری شرکتی	
	استفاده از تجارب شرکت‌های دیگر در زمینه یادگیری شرکتی	
	استفاده از نرم‌افزارهای شبیه‌سازی در رشته‌های شغلی مورد نیاز	
		چرخش شغلی کارکنان در وظایفی که شرایط احراز آنها را دارند.



شکل ۴. مدل نهایی تحقیق به دست آمده از کدگذاری محوری

بحث و نتیجه‌گیری

مشترک) اشاره شدند همخوانی دارد. بستر در مدل پیشنهادی (عوامل شرکتی، عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری) اشاره شدند که این عوامل نیز با عوامل بسترساز مدل اروپایی یادگیری سازمانی شرکت‌ها مشابهت دارد. در نهایت برای پیامدهای مطرح شده در مدل پیشنهادی (دانش‌افزایی، تطبیق محیطی، یادگیری اجتماعی، تجربه‌اندوزی گروهی) با مدل پهلو به پهلو یادگیری سازمانی شرکت‌ها که نشان می‌دهد تقویت یادگیری سازمانی شرکت‌ها باعث بهتر شدن فرایند پاسخگویی، دانش‌افزایی، یادگیری اجتماعی و تطبیق محیطی می‌شود همخوانی دارد. در نهایت با در نظر داشتن اینکه پژوهش کیفی حاضر در مقیاس شرکت‌های مجری یادگیری سازمانی انجام شده است و با توجه به اینکه گزاره‌های حکمی مستخرج از دل نظریه داده بنیاد صورت‌بندی شده در پژوهش، فرضیه‌های راهبردی فراروی خوانندگان قرار گرفته است.

مدل تهیه شده در این پژوهش در بخش شرایط علی با مدل نیفه مشابهت دارد. در مدل نیفه شرایط علی یادگیری سازمانی با عوامل در مدل پیشنهادی شرایط علی (مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، ارتباطات) همخوانی دارد؛ یعنی در واقع شرایط علی مدل پیشنهادی با مدل نیفه همخوانی دارد. در مورد مقوله اصلی که همان میل به یادگیری سازمانی است، این میل در مدل پیشنهادی به صورت برآیندی نگریسته شده است و قائل به چندوجهی بودن آن است، بدین منظور که میل به تقویت یادگیری سازمانی برآیندی از مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی و ارتباطات می‌باشد. همچنین بسترها و شرایط مداخله‌گر مدل پیشنهادی با مدل یادگیری سازمانی راهبردی نیفه که نگاه استراتژیک را در موضوع یادگیری سازمانی شرکت‌ها قبول دارد و به عوامل محیطی و ذی‌نفعان به‌عنوان شرایط مداخله‌گر یعنی در واقع آنچه که در مدل به‌عنوان شرایط مداخله‌گر (آگاهی، تفویض اختیار، چشم‌انداز

منابع

حسنی، رضا و رمضان، مجید (۱۳۹۰). «افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی». بهبود مدیریت، سال پنجم، شماره ۱، ۳۹-۲۵.

حیدری، شهین؛ صادقی، تابنده؛ ونکی، زهره؛ خسرو انجم، مجتبی و رودینی، عباس (۱۳۹۲). «قابلیت‌های یادگیری سازمانی در پرستاران». فصلنامه مدیریت پرستاری، سال دوم، دوره دوم، شماره چهارم، ۶۳-۵۶.

خان علی زاده، رقیه، کردنائیج، اسدالله، فانی، علی‌اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۸). «رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مورد مطالعه دانشگاه تربیت مدرس». پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۳، ۴۵-۲۱.

زمردیان، اصغر (۱۳۹۰). مدیریت تحول/ استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

سیدنقوی، میرعلی؛ سپندارند، صادق و رامین مهر، حمید (۱۳۹۱). «بررسی اثرات سرمایه‌های فکری بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت یادگیری در شعب بانک صادرات استان تهران». مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، ۷۰-۵۳.

سیف، علی‌اکبر (۱۳۹۴). روانشناسی پرورشی نوین: روانشناسی یادگیری و آموزش. تهران: نشر دوران.

عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف؛ ایروانی، هوشنگ؛ زالی، محمدرضا و علوی، سیدبابک (۱۳۹۰). «یادگیری سازمانی

اسدی، حسن؛ قنبرپورنصرتی، امیر؛ قربانی، محمدحسین و دوستی، مرتضی (۱۳۸۸). «رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت‌بدنی جمهوری اسلامی ایران». مدیریت ورزشی (حرکت)، دوره ۱، شماره ۱، ۲۴۷-۲۳۷.

اعرابی، سیدمحمد؛ محمودی کوچک سرایی، علی‌اصغر و رسته مقدم، آرش (۱۳۹۱). «مقیاس پیشنهادی اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی». فصلنامه مدیریت بر آموزش انتظامی، شماره سوم، سال چهارم، ۱۱۷-۸۶.

بیدختی امین، علی‌اکبر؛ نعمتی، محمدعلی و کریمی، فروزان (۱۳۹۲). نقش تعدیل‌کننده تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی با مدیریت جانشین پروری مطالعه موردی: دانشگاه‌های منتخب تهران». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال پنجم، شماره دهم، ۵۸-۳۶.

بروجردی علوی، مهدخت و قمصریان، مهدی (۱۳۹۲). «رابطه‌ی یادگیری سازمانی با مدیریت زمان در سازمان‌های رسانه‌ای؛ مطالعه‌ای در خبرگزاری مهر». رسانه، سال بیست و چهارم، شماره ۴، ۴۶-۲۷.

بودلایی، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا و ستاری نسب، رضا (۱۳۹۰). «یادگیری و اعتماد سازمانی، حلقه‌های میانجی بین توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی». فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۷۵، ۹۳-۶۸.

مشدئی، علی؛ تقوی، زهرا و مشدئی، امیر (۱۳۹۰). «بررسی الگوهای رفتاری یادگیری کارآفرینانه با رویکرد شایستگی». *مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی*، شماره پنجم، ۳۵ - ۲۳.

ملاحسینی، علی؛ فرقانی، محمدعلی و مرادخانی، بریار (۱۳۸۹). «بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP». *نشریه کاوش های مدیریت بازرگانی*، سال دوم، شماره سوم، ۱۱۱ - ۹۱.

میراسماعیلی، الهام (۱۳۸۶). «بررسی نقش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس شهر عادی تهران». *نواوری های مدیریت آموزشی (اندیشه های تازه در علوم تربیتی)*، دوره ۲، شماره ۲، ۱۴۹ - ۱۶۹.

نژاد ایرانی، فرهاد؛ سیدعباس زاده میرمحمد و اصغری، آرش (۱۳۸۹). «بررسی وضعیت ویژگی های سازمان های یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی». *مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)*، دوره ۴، شماره ۱۵، ۱۴۳ - ۱۱۵.

نکوئی مقدم، محمود و بهشتی فر، ملیکه (۱۳۸۶). *سازمان های یادگیرنده*. تهران: انتشارات پارسا.

یعقوب زاده قمی، مریم (۱۳۸۷). *بررسی رابطه مدیریت دانش با یادگیری سازمانی*. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت: دانشگاه تهران.

در دانشکده های کشاورزی استان تهران». *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران (علوم کشاورزی ایران)*، دوره ۲-۴۲، شماره ۲، ۱۸۴ - ۱۷۵.

عسگری، محمدهادی؛ طالقانی، محمد و توکلیان، فرحناز (۱۳۸۹). «رابطه بین سازمان یادگیرنده و کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه های آزاد اسلامی غرب استان مازندران». *برنامه ریزی درسی - دانش و پژوهش در علوم تربیتی*، شماره بیست و هفتم، ۲۹۶.

علامه، سید محسن و مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). «بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: واحد نیرومحرکه ای شرکت ایران خودرو». *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، سال دهم، شماره ۱، ۹۹ - ۷۶.

علوی، سمیه (۱۳۸۷). «یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن». *پیام مدیران فنی و اجرایی*، شماره ۲۴، ۷۵ - ۶۶.

قربانی زاده، وجه الله؛ حبیبی بدرآبادی، حسین و ابراهیم زاده، حسین (۱۳۹۱). «نقش تعدیل کننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی». *پژوهش های مدیریت عمومی*، سال پنجم، شماره ۱۶، ۱۳۵ - ۱۶۱.

قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۷). *یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده*. تهران: انتشارات بازتاب.

کاوسی، اسماعیل و احمدی تیمورلویی، سیداحمد (۱۳۸۸). «بررسی موانع یادگیری سازمانی». *پژوهشنامه*، شماره ۴۷، ۱۰۲ - ۷۳.

temporary and part-time nonstandard workers. PhD dissertation. Southeast Missouri state university.

Grvin, D. (1999). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business Press; Boston.

Järvinen, A. & Poikela, E. (2001). "Model reflective and contextual learning at work". *Journal of Workplace Learning*, 13(7), 8, 282-290.

Johnson, B. H. (2009). "Empowerment of nurse educators through organizational culture". *Nursing education perspectives*, 30(1).

Kim, E, & Rhee, M. (2017). "How airlines learn from airline accidents: An empirical study of how attributed errors and performance feedback affect learning from failure". *Original Research Article. Journal of Air Transport Management*, 58, 135-

Argyris, C. (1995). "Action science and organizational learning". *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26.

Bayraktaroglu, S. & Kutanz, R.O. (2003). "Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global". *Tourism Management*, 24, 149-154.

Boyatzis, R. E. (2006). "an overview of intentional change from a complexity perspective". *The Journal of Management Development*, 25(7), 607-623.

Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). "Organizational learning and strategic renewal". *Strategic Management Journal*, 24(11).

Dickson, N. E. (2008). *Psychological empowerment and job satisfaction of*

- 143.
- Lynden, J. A. & Klinge, W. E. (2000). *Supervising organizational health and student performance implication for school reform initiatives [Thesis]*. The Pennsylvania State University.
- Marquard, M. (2002). "Building the learning organization". *Davis -Black publishing*, 19, (5).
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). "Demonstrating the value on an organization's learning Culture: The dimensions of the learning organization questionnaire". *Advances in Developing HumanResources*, 5(2), 132-151.
- Miguel, J., Caballé, S., Xhafa F. & Higgins, S. (2017). "Learning Organizations and Competitive Intelligence". *Managing Academic Libraries*, 65-70.
- Minvielle, E., Aegerter, P., Dervaux, B & Guidet, B. (2008). "Assessing organizational performance in Intensive care units: A French experience". *Journal of Critical Care*, 23, 236-244.
- Murphy, A. (2004). "Selling gear, not selling out". *Sport illustrated*, 100(12).
- Ortenblad, A. (2001). "On differences between organizational learning and learning organization". *The learning organization*, 8(3/4).
- Ortenblad, A. (2004). "the learning organization: towards an integrated model". *the learning organization*. 11(2), 129-144.
- Real, J. C. Leal, A. & Roldan, J. L. (2006). "Information technology as a determinate of organizational learning and technological distinctive competencies". *Industrial marketing management*, 35.
- Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (2008). "Organizational learning and the learning organization; Reviewing evolution for prospecting the future". *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Reynolds-Kueny, C., Toomey, E., Pole, D. & Hinyard L. (2017). "Uniting Saint Louis University's interprofessional education program with organizational learning: A theory-based model to guide IP education and practice Original Research Article". *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 6, 7-14.
- Senge, p. (1990). "The leader's new work: Building learning organizations". *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Tempelton, G. F., Lewis, B. R. & Snyder, C. A. (2002). "Development of measure for the organizational learning construct". *journal of management information systems*. 19(2), 175-218.
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Noe, R. A., (2017). "Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning Original Research Article". *Journal of Vocational Behavior*, 98 46-55.
- Valaei, N., Rezaei, S., Khairuzzaman W. & Ismail W. (2017). "Examining learning strategies, creativity, and innovation at SMEs using fuzzy set Qualitative Comparative Analysis and PLS path modeling Original Research Article". *Journal of Business Research*, 70, 224-233.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). "the construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation". *Human resource development quarterly*, 15(1), 31-55.