یادگیری دیجیتال در سازمان‌های یادگیرنده؛ رویکردها و چالش‌ها
(مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی واحد قزوین)

آرزو یارکه سلخوری
کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه پیام نور، خبرنگار، کارشناس جهاد دانشگاهی قزوین
arezoosalkhori@gmail.com

عرفان جوانمردی
کارشناسی ارشد آمار زیستی، دانشگاه تربیت مدرس دانشکده علوم پزشکی
javanmardierfan@gmail.com

چکیده

دنیای متغیر امروز ایجاب می‌کند که سازمان‌ها برای بقا به دنبال ابزاری نوین باشند. یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین اهداف یاری دهد، یادگیری مستمر افراد و کارکنان با شیوه نوین و به کمک فناوری اطلاعات (یادگیری دیجیتال) است.

این نوع یادگیری فرایندی است که سازمان را از ابعاد گوناگون و در جهت رسیدن به برنامه‌ها و اهداف کلی و جزئی‌اش یاری می‌رساند. به عبارت دیگر یادگیری (یادگیری دیجیتال) قلب تحول و بهبود سازمانی است.

به گفته دفت[1] در رابطه با ماهیت سازمان و ترسیم آینده آن، قصد و نیت سازمان‌ها پاسخگویی به این دو سؤال است: ما به چه کاری مشغول هستیم؟ و ما می‌خواهیم چه بشویم؟ سؤال اول به رسالت یا مأموریت سازمان و دومی به چشم‌انداز سازمان اشاره دارد؛ کارکنان با یادگیری مستمر، همیشه به دنبال پاسخی مناسب برای این دو سؤال اساسی سازمان خود خواهند بود. لذا در این پژوهش موضوع؛ یادگیری دیجیتال در سازمان‌های یادگیرنده با هدف بررسی رویکرد و چالش‌ها به روش پیمایشی انجام گرفت که ۶۰ نفر از کارکنان و مدیران جهاد دانشگاهی واحد قزوین به روش تمام شماری انتخاب شدند. ابزار مطالعه پرسش‌نامه «قابلیت یادگیری سازمانی» بوده و یافته‌ها نشان داد: بین متغیر مستقل «یادگیری دیجیتال» با متغییرهای وابسته، «نگرش به مأموریت سازمان»، «نگرش به چشم‌انداز سازمان»، «نوآوری و تقویت کار گروهی و مشارکت سازمانی» و «تغییر و تحول سازمانی» ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد، اما بین متغیر «یادگیری دیجیتال» با «انگیزه کارکنان» هیچ ارتباط معناداری یافت نشد.

واژگان کلیدی

سازمان، یادگیری، سازمان یادگیرنده، یادگیری دیجیتال

1 -Daft

مقدمه

در جهان امروز با توجه به دانسته‌های نوین دنیاشناسی و روانشناسی، توانایی‌ها و ناتوانی‌های «طاقت بشری» برای دریافت حقیقت، با واقع‌بینی بیشتری ارزیابی می‌شوند. مغز و ذهن انسان در جریان تکامل در دنیای عادی پدید آمده‌اند و پدیده‌های فیزیکی، شیمیایی، اجتماعی و فرهنگی را بر بنیاد ادراک شهودی از راه حواس پنج‌گانه درمی‌یابند.

این یقین شهودی به واقعیت دانسته‌های ما از زمره دلایلی است که بنیاد معرفت انسانی را تشکیل می‌دهند و اثبات یا رد آن به طور منطقی امکان‌پذیر نیست. توانمندی پیش‌بینی و پیش‌آگهی علم از سازگاری تنگاتنگ ادراک ما با واقعیت سرچشمه می‌گیرد (کوهن، ۱۳۹۲: ۶۷).

مدیریت در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های یادگیرنده، وظیفه‌ای پایه و اساسی است که از مدیریت در سطح عالی تا مدیریت در میانه و سطوح پایین‌تر را شامل می‌شود. بنابراین موضوع یادگیری چیز تازه‌ای نیست، اما یادگیری دیجیتال موضوعی است که در دهه اخیر در حوزه‌های مختلف به ویژه مدیریت، مطرح و در تمام جوامع پیشرفته نگاهی ویژه به آن می‌شود. با توسعه و برنامه‌ریزی صحیح در زمینه‌ی یادگیری دیجیتال فعالیت‌های یک سازمان در چارچوب اهداف و برنامه‌ها بهتر و سریع‌تر پیش خواهد رفت و بهره‌وری و کارایی را موجب می‌شود (الا لیندربرگ، ۱۳۹۱: ۵۰).

بیان مسئله

همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند؛ یادگیری به این معنا که با پیرامون خود سازگاری یافته و راه‌های درست مواجهه با تغییرات محیطی را بیاموزند، منتهی برخی سازمان‌ها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. آنچه که موجب اثربخشی بیشتر سازمان‌های یادگیرنده می‌شود پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش یا همان برنامه‌ریزی یادگیری افراد در این سازمان‌ها است. تکنولوژی یکی از اساسی‌ترین ابزارهایی است که در دهه‌های اخیر با تأثیر مثبت بر همه حوزه‌های کاری و علمی در زمینه فعالیت‌های سازمانی مؤثر بوده است، در واقع سازمانی که از ابزار دیجیتال یا همان تکنولوژی، در فرایند یادگیری کارکنان بهره می‌برد نسبت به سایر سازمان‌ها در دستیابی به برنامه‌ها و اهداف خود بهتر و سریع‌تر عمل می‌کند.

از این رو دغدغه اصلی این تحقیق این است: رویکرد و چالش‌های یادگیری دیجیتال در سازمان‌های یادگیرنده چه باید باشد؟ بنابراین هدف این پژوهش تعمیق در فهم فرایند یادگیری دیجیتال و بررسی ویژگی‌های یک سازمان دارای این مؤلفه است.

سؤال‌ها

- سؤال‌های اصلی

۱. آیا یادگیری دیجیتال بر نگرش کارکنان نسبت به مأموریت سازمان اثرگذار است؟
۲. آیا یادگیری دیجیتال بر نگرش کارکنان نسبت به چشم‌انداز سازمان اثرگذار است؟

- سؤالات فرعی

۱. آیا یادگیری دیجیتال با نوآوری کارکنان رابطه معنی‌داری دارد؟
۲. آیا یادگیری دیجیتال با انگیزه کارکنان رابطه معنی‌داری دارد؟
۳. آیا یادگیری دیجیتال با تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد؟
۴. آیا یادگیری دیجیتال با تغییر و تحول سازمان رابطه معنی‌داری دارد؟

فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه‌های اصلی

۱. یادگیری دیجیتال، نگرش مثبت کارکنان نسبت به مأموریت سازمان را افزایش می‌دهد.
۲. آیا یادگیری دیجیتال، نگرش مثبت کارکنان نسبت به چشم‌انداز سازمان را افزایش می‌دهد.

- فرضیه‌های فرعی

۱. یادگیری دیجیتال با نوآوری کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

۲. یادگیری دیجیتال با انگیزه کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
۳. یادگیری دیجیتال با تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.
۴. یادگیری دیجیتال با تغییر و تحول سازمان رابطه معنی‌داری دارد.

مفاهیم و مبانی نظری تحقیق

• یادگیری دیجیتال مسئله جهانی

چالش ایجاد فضاهای یادگیری دیجیتال، ریشه و منشاء جهانی دارد. همان طور که هیچ اختراع و نوآوری در یک نقطه نمی‌ماند و در کل جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد، یادگیری بر مبنای دیجیتال نیز جهانی و رو به گسترش است. از این رو این پدیده به عنوان یک زیرساخت و هم به عنوان یک موضوع بومی، اجتماعی و سازمانی با مسئله جهانی پیوندی ناگسستنی دارد.

دیجیتالی شدن یک فرایند چندوجهی است که افزایش ظرفیت‌های ساکن و متغیر یک سازمان را به همراه دارد. دیجیتالی شدن هم بر فضای غیردیجیتال تأثیر می‌گذارد و هم از آن تأثیر می‌پذیرد.

با این پیش فرض می‌توان گفت هدف رویکرد جهانی یادگیری دیجیتال دور شدن از دیدگاه انتقال اطلاعات به شیوه سنتی و یک سویه و حرکت به سمت دیدگاه مشارکت و همکاری فعال همه اعضای یک سازمان و انتقال دانش محتوایی و کاربردی کارآمد است. تغییر یادگیری معلم محور به یادگیری فراگیر محور و بیان فعال دانش، درک، فهم، تجزیه و تحلیل، ترکیب و ارزشیابی همزمان.

• آموزش و یادگیری

تعریف یادگیری

یادگیری به معنای تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری به طور مداوم و طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید. و کنترل آن تقریبا دشوار است، اما به واسطه این یادگیری، دانشی پایدار تولید شده و فرد یادگیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد.

یادگیری منجر به خلق دانش (صریح و ضمنی) می‌شود که این دانش عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن امور و محیط را کاهش می‌دهد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

تعریف یونسکو و یونیسف از یادگیری

ایده «یادگیری برای زندگی[1]» به این معنا است که تحصیلات باید انتقال‌دهنده سواد و مهارت‌های ریاضی پایه‌ای، مهارت‌های پیشرفته‌تر بقا درحوزه‌های تولید، معیشت، بهداشت و تغذیه و توانایی‌های روانی – اجتماعی باشد (هال، ۱۳۸۸: ۲۴۸).

بنابراین انقلابی که پس از سال (۱۹۹۰) در سیاست‌گذاری آموزشی کشورهای در حال توسعه رخ داد، مستلزم این است که هم مهارت علمی و هم مهارت‌های لازم برای بقا آموزش داده شود و ضمن افزایش دسترسی به تحصیلات و بهبود کیفیت آن حساسیت‌های جنسیتی نیز ارتقا یابد (هال، ۱۳۸۸: ۲۵۶).

تاکنون هیچ یک از حوزه‌های علم توسعه به اندازه حوزه آموزش، خوش‌بینی ایجاد نکرده است. چه در کشورهای شمالی و چه در جنوب، برنامه‌ریزان و سیاستمداران همواره ظرفیت بالقوه سرمایه‌گذاری آموزشی را مورد توجه قرار داده‌اند، تا به گونه‌ای فعال پیشرفت‌های فردی و ملی را ارتقا بخشند. عموما آموزش، مترادف با پیشرفت توصیف شده و فقدان آن برابر عقب‌ماندگی است. بنابراین آموزش و یادگیری را می‌توان به عنوان یکی از ارکان اساسی سیاست‌گذاری سازمانی در نظر گرفت، سرمایه‌گذاری در آموزش رسمی، ابزاری مهم در راه توسعه منابع انسانی است. (هال، ۱۳۸۸: ۲۳۳).

• سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، سازمانی آگاهانه است که

1 Learning for life

در آن یادگیری به عنوان عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها، اهداف و در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آن‌ها، مورد نظر است. سازمان یادگیرنده موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختارهای توانمندی را خلق نموده و مراقبت، نگهداری و ارزشیابی و توسعه را در دستور کار خود قرار داده است.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد و کارکنان به صورت فردی، جمعی و به کمک ابزار یادگیری مستمر و مؤثر در مسیر بهبود و موفقیت سازمانی قدم برمی‌دارند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۴۹).

در سازمان یادگیرنده تمامی کارکنان خود را ملزم و متعهد به هدف‌ها و به طور همزمان ملزم به توسعه و افزایش ظرفیت و قابلیت خود برای یادگیری می‌دانند. افراد به طور مستمر توانایی خود را برای ایجاد آنچه که در ماهیت محیط کاری به عنوان یک سازمان یادگیرنده لازم است، ارتقا می‌دهند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۷۲).

- **یادگیری سازمانی**

در سال ۱۹۹۰ میلادی هنگامی که تیلور موضوع انتقال یادگیری را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (یوانک اولریش، ۱۹۹۹). اما محققان اولین بار در سال (۱۹۶۳) دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند (تمپلتون، ۲۰۰۲).

یادگیری در خلا روی نمی‌دهد. بافتی که در آن افراد یاد می‌گیرند، محور و زمینه یادگیری است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۷۲).

- **یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده**

«اسمیت» و «آراجو» بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تمایز قائل هستند به گفته آن‌ها یادگیری سازمانی بر مشاهده، تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است. در حالی که سازمان یادگیرنده جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب شناسی که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرایندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رسانند، منبعث می‌شود (souitaris, 2002).

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

- **سیستم‌های یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده**

سازمان‌ها دارای سه سطح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی هستند. اگرچه افراد، گروه‌ها یا تیم‌ها به عنوان عامل ایجاد یادگیری سازمانی هستند، اما سازمان‌های یادگیرنده در مرحله اول تمرکز خود را بر یادگیری سازمانی در سطح سیستم‌ها، متمرکز می‌کنند؛ یادگیری در سطح سیستم‌ها بیشتر از مجموع سرمایه فردی یا ظرفیت هوشی و یادگیری کارکنان است. این امر وقتی روشن می‌شود که سازمان‌ها به ترکیب و سپس نهادینه‌سازی ظرفیت هوشی و یادگیری کارکنان که در حافظه فرهنگ، سیستم دانشی و فعالیت‌های تکراری و شایستگی اساسی سازمان‌های آن‌ها وجود دارند، می‌پردازند.

معمولا کارکنان به سازمان می‌آیند یا از آن خارج می‌شوند و رهبران گاهی اوقات تغییر می‌کنند. اما حافظه سازمان؛ رفتارها، هنجارها، ارزش‌ها و الگوهای ذهنی را در طول زمان حفظ می‌کند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۱۲۳).

– **نقش فناوری اطلاعات و عصر دیجیتال بر یادگیری سازمانی؛** فناوری اطلاعات به نوعی تسهیل‌کننده یادگیری از طریق مرتب‌سازی، تنظیم الکترونیکی و انتقال سریع داده و اطلاعات در سراسر سازمان است (خلیل، ۱۳۸۱: ۹۸).

– **تفکر باز؛** تفکر باز به ارزیابی نقادانه عملیات

روزمره سازمان و پذیرش ایده‌های جدید اشاره دارد (سینکولا، ۱۹۹۷). به عبارت دیگر فرایندی که در آن سازمان به بازنگری دانش موجود با مفروضات و عادات قدیمی خود می‌پردازد. تمام سازمان‌های یادگیرنده موفق دارای ویژگی «تفکر باز» در سیستم‌های یادگیری خود هستند.

• فواید و اثرات یادگیری در سازمان

۱. یادگیری ابزار تکنیکی برای رسیدن به هدف خاصی همچون کارایی و اثر بخشی در سازمان است.
۲. یادگیری عامل مهم پیوند عناصر و افراد مختلف درگیر، در فرایند توسعه سازمان است.
۳. یادگیری عامل ایجاد انگیزه در کارکنان است.
۴. یادگیری عامل ایحاد نوآوری و پیشرفت در کارکنان است.
۵. یادگیری عامل ایجاد تغییر و تحول در سازمان است.

• نوآوری

نوآوری یعنی به کارگیری ایده جدید در حوزه کسب و کار و هر زمینه فعالیت شغلی؛ نوآوری یک فرایند همیشگی، پویا و نه یک کار مقطعی و یکباره است. «دراکر» نوآوری سیستماتیک را جستجوی هدفمند و سازمان یافته برای تغییر تلقی می‌کند (معادی، ۱۳۹۵: ۱۰۲). پیتر و واترمن نیز مطرح می‌کنند که توجه به مشتری و نوآوری مستمر دو جزء اجتناب‌ناپذیر شرکت‌های موفق است (معادی، ۱۳۹۵: ۱۰۸).

• انگیزه

روانشناسان معتقد هستند که برای انجام هر عملی انگیزه‌ای وجود دارد و این انگیزه بر مبنای احتیاج است؛ این احتیاج یا ارضای خاطر است که انگیزه‌ی انجام یا خودداری از انجام کاری را در انسان به وجود می‌آورد (صادقپور، ۱۳۵۳: ۱۰۲).

• مدل انسانی سازمان

مدلی است که بر فلسفه انسان‌گرایی تأکید دارد و بر آن است که با نفوذ در انسان‌های سازمان و ایجاد فضای باز انسانی در سازمان به بهره‌گیری حداکثر از انسان در پیشبرد هدف‌های ماشینی سازمان بپردازد. این مدل، نظام ماشینی سازمان را تحت‌الشعاع انسان در سازمان قرار می‌دهد، ولی در اصل بر این انگیزه است که از توانایی‌های انسان در بهره‌گیری بیشتر از ماشین استفاده ببرد.

مدل انسانی سازمان از قضایای تجویزی روابط انسانی شروع می‌شود و متعاقبا به قضایای توصیفی و عملی منابع و رفتار انسانی خاتمه می‌یابد (کیا، ۱۳۸۸: ۸۸).

بنابراین می‌توان گفت اهمیت به موضوع یادگیری، افزایش آگاهی کارکنان و در نتیجه ایجاد انگیزه بیشتر در سازمان، ابزاری برای تحقق اهداف مدل انسانی سازمان و در راستای این الگو حرکت کردن است.

• الزامات و رویکردهای یادگیری دیجیتال در سازمان‌های یادگیرنده

۱. دسته‌بندی نیازهای آموزشی و اطلاعاتی واقعی کارکنان
۲. خلق ارزش سازمانی بر اساس توانمندی تجربی و دانشی در بین کارکنان
۳. خلق انگیزه برای کسب دانش علمی و عملی در بین کارکنان
۴. تخصیص منابع سرمایه‌ای و هزینه‌ای
۵. مدیریت فرایند یادگیری نوین و ایجاد سامانه یادگیری دیجیتال
۶. تأکید مباحث یادگیری بر تکنولوژی اطلاعات (پردازش، ذخیره، بازیابی و دریافت داده‌ها)
۷. استفاده مناسب از ارتباطات کلامی و نوشتاری در پلتفرم‌های آموزشی
۸. و ...

• چالش‌های یادگیری دیجیتال در سازمان

۱. تأکید بیش از حد بر شیوه‌های یادگیری رسمی و سنتی
۲. عدم تطابق مباحث با فضای دیجیتال
۳. تمرکز بر مباحث نامأنوس، تکراری و غیر کارآمد

۴. عدم حمایت و تعهد مدیریت ارشد
۵. انتخاب نامناسب اعضای تیم
۶. عدم اختصاص بودجه جداگانه و کافی
۷. مقاومت سازمان در برابر تغییر و تحول (مختاری و فرضی، ۱۳۸۹).

چارچوب نظری تحقیق

• مدل توالی یادگیری رسمی اسلاندر

یادگیری یک فرایند ساخت معنا است که در مدل توالی یادگیری رسمی اسلاندر (۲۰۰۸) مفهوم سازی شده است. بر اساس اولین چرخه، تجزیه و تحلیل‌هایی که بر چگونگی تعبیر و تفسیر منابع یادگیری در دسترس، برنامه درسی، هنجارها و ارزش‌های سازمانی تمرکز دارند و به علایق دانشجو پی می‌برند.

این چرخه ابزاری را برای تجزیه و تحلیل فرایند ساخت معنا در دانشجو مهیا می‌سازد، که نشانه‌های ساخته شده در طراحی دوره گنجانده شوند. همچنین تجزیه و تحلیل بر تعامل اجتماعی طراحی شده برای دوره و نقش آن در اجرای سنجش سازنده تمرکز دارد و به همان اندازه بر فرایند ساخت معنا در دانشجو که می‌تواند با رسانه و حالات دیگر به چارچوب شکل بدهد، تمرکز دارد یادگیری و می‌تواند با رسانه و حالات دیگر به چارچوب شکل بدهد، تمرکز دارد و یادگیری و ساخت معنای مورد نظر و ارائه اهداف طراحی شده دوره را تحقق می‌بخشد.

چرخه دوم بر تجزیه و تحلیل شرایطی برای یادگیری و ساخت معنا به عنوان ارائه یادگیری منظور شده تأکید دارد، ارائه‌ای که نقطه شروع آن در اجرا دوباره یادگیری تفسیر شده در طراحی دوره است؛ این چرخه ابزاری را برای تفسیر فرایند ساخت معنا در تعامل اجتماعی و در عملکرد دوره در اختیار قرار می‌دهد، و البته این کار را به وسیله بحث، فرابازتاب و نقش آن در عمل ارزیابی سازنده، انجام می‌دهد. این امر منجر به تجزیه و تحلیل نشانه‌های طراحی یادگیری در عمل، می‌شود. در تجزیه و تحلیل به راهنمای دوره تحصیلی و برنامه درسی به عنوان نشانه‌ها، عمل طراحی یادگیری در محیط دیجیتال، نگریسته می‌شود. به علاوه از داده‌هایی که به شکل مدارک نوشتاری هستند و شامل راهنمای مطالعه دوره و برنامه درسی بوده و همچنین از داده‌هایی برای ارزشیابی دوره استفاده شده است. ارزشیابی به طور خاص بر روی استفاده دانشجو از تکنولوژی و طراحی دوره تمرکز می‌کند. (بارتولت، ۱۳۹۲: ۱۶۶).

• نظریه یادگیری اجتماعی چیست؟

نظریه یادگیری اجتماعی بندورا جز تأثیرگذارترین نظریه‌های رشد و تحول است. اگرچه بندورا از مفاهیم یادگیری کلاسیک استفاده کرد، اما یک حیطه کاملا نوین را بنیان گذاشت. بندورا معتقد بود که یادگیری فقط از طریق یادگیری مستقیم اتفاق نمی‌افتد، بلکه از طریق مشاهده که یادگیری غیرمستقیم است، هم ممکن است. در واقع بندورا نقص بزرگ نظریه‌های یادگیری کلاسیک که شناخت در آن‌ها جایی نداشت را حل کرد و با نشان دادن یادگیری مشاهده‌ای بیان داشت که شناخت در یادگیری تأثیر دارد (مرادی، ۱۳۹۶).

نظریه یادگیری اجتماعی؛ یک نظریه یادگیری و رفتار اجتماعی است که پیشنهاد می‌کند که رفتارهای جدید را می‌توان از طریق مشاهده و تقلید از دیگران به دست آورد. این نظریه بیان می‌کند یادگیری یک فرایند شناختی است که در یک زمینه اجتماعی شکل می‌گیرد و می‌تواند از طریق مشاهده یا آموزش مستقیم باشد یا حتی در غیاب سیستم تشویق و تنبه مستقیم باشد (تقویت).

علاوه بر مشاهده، رفتار و یادگیری نیز رخ می‌دهد از طریق مشاهده پاداش و مجازات یک فرایند شناخته شده به عنوان نیابتی تقویت می‌شود. هنگامی که یک رفتار خاص است پاداش به طور منظم آن را به احتمال زیاد پایبند کند؛ اگر یک رفتار خاص است که به طور مداوم تنبیه آن خواهد شد به احتمال زیاد دست بردارد.

مطالعه یادگیری از طریق تقلید توسط دو تن

از دانشجویان کلارک هال، یعنی نیل میلر و جان دلارد (۱۹۴۱) پایه‌گذاری شد؛ ولی نظریه تقلید و سرمشق‌گیری جدا از ریشه‌های رفتارگرایی خود در اوایل دهه (۱۹۶۰) شکل گرفت. رشد این نظریه، که اصولا یادگیری مشاهده‌ای نامیده شد، تا حد زیادی مرهون پژوهش‌ها و نوشته‌های آلبرت باندورا از دانشگاه استانفورد بود. چشم‌انداز باندورا در طول سال‌های متمادی به طور شایان توجهی توسعه یافته و به عنوان نیروی سوق دهنده‌ای در تحقیقات تقلید و سرمشق‌گیری، به کار خود ادامه می‌دهد.

نظریه یادگیری اجتماعی نظریه‌ای یکپارچه از نگاه رفتاری و شناختی است که مبین آن است که یادگیری در موقعیت‌های گوناگونی در جهانی واقعی می‌تواند رخ بدهد (۱۹۶۳) سالی بود که بندراو و والتر آن را بیان داشتند (۱۹۷۷) در نهایت با اصول یادگیری اجتماعی نظریه را به شرح زیر اعلام کردند:

- مردم با مشاهده کردن رفتار دیگران و پیامدهای آن رفتارها می‌توانند یاد بگیرند.
- یادگیری بدون تغییری در رفتار روی می‌دهد.
- پیامدهای رفتار در یادگیری نقش دارند.
- شناخت در یادگیری نقش دارد.

عوامل محیطی در یادگیری اجتماعی

تقلید رفتار مردمان دیگر از چشم‌انداز شرطی شدن کنشگر، با برنامه تقویت ناپیاپی حفظ و نگهداری می‌شود، افراد همیشه به دلیل تقلید کردن پاسخ‌های دیگران تقویت نمی‌شوند، بلکه آن‌ها اغلب از ادامه تقلید کردن اطرافیانشان به حد کافی تقویت می‌شوند. در واقع خود تقلید یک عادت می‌شود، پدیدهای که میلر و دلارد آن را تقلید تعمیم یافته نامیده‌اند. مردم اغلب برای سرمشق‌گیری از رفتارهای دیگران تقویت می‌شوند.

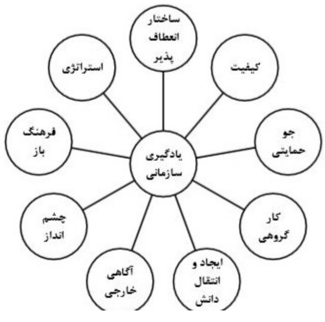
الگوها و زمینه فرایندهای شناختی

بعد شناختی نظریه یادگیری اجتماعی در بسیاری از جنبه‌های این نظریه آشکار است؛ یادگیری بدون عملکرد، پردازش شناختی در حین یادگیری، انتظارها و آگاهی از وابستگی‌های پاسخ - پیامد را می‌توان به عنوان نمونه ذکر کرد. پاندورا سه نوع مختلف الگو را معرفی می‌کند: هنگامی که ما درباره سرمشق‌گیری فکر می‌کنیم، اغلب درباره یک الگوی زنده- شخصی واقعی که رفتار ویژه‌ای را ابراز می‌کند، فکر می‌کنیم. اما می‌توانیم با مشاهده یک الگوی نمادین (شخص یا شخصیتی که در یک فیلم، شوی تلویزیون، کتاب یا دیگر رسانه‌ها به نمایش در می‌آید) نیز یاد بگیریم. برای مثال، بسیاری از کودکان رفتارشان را از بازیکنان فوتبال، خوانندگان راک، انـدرول یا شخصیت‌های افسانه ای از قبیل سوپرمن الگوبرداری می‌کنند؛ بالاخره می‌توانیم از آموزش‌های کلامی- توصیف درباره چگونه رفتار کردن، بدون این که اصلا انسان دیگری (زنده یا نمادین) موجود باشد، یاد بگیریم. در زیر بعضی از فرایندهای نمادین که شامل فرایندهای رفتاری و شناختی است ذکر شده‌است:

۱. توجه؛
۲. حفظ؛
۳. بازتولید؛
۴. انگیزه (ویکی پدیا، دی ماه، ۱۳۹۶).

مدل یادگیری سازمانی دنتون

دنتون طی یک تحقیق بر روی پنج شرکت در طول سال‌های (۱۹۹۵) – (۱۹۸۵) ویژگی‌های سازمانی را مطرح کرد.



نمودار۱. مدل یادگیری دنتون

پیشینه تحقیق

- محمد علی حسینی، نادیا منتظر صومعه سرایی، شهرام یزدانی و محمد رضا نخستین (۱۳۹۲)، در تحقیقی توصیفی- مقطعی با عنوان؛ وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی، موانع و تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی؛ ۱۲۰ نفر از کارکنان و مدیران این دانشگاه به روش تمام شماری انتخاب شده‌اند. ابزار مطالعه پرسش‌نامه قابلیت یادگیری سازمانی بوده است.

یافته‌ها نشان داد: وضعیت یادگیری سازمانی در این دانشگاه بالاتر از سطح متوسط است (۱۱۲۵/۱۲۰). همچنین مهم‌ترین موانع با میانگین ۹۵/۳ مربوط به «عادت و تمایل به انجام کارها به روش‌های قدیمی وکمبود حمایت مدیران ارشد» است، مهم‌ترین عامل تسهیل‌کننده با میانگین ۲۴/۴ مربوط به«ضروری دانستن به کارگیری آموخته‌ها در عمل» بوده است. نتایج تفاوت معناداری بین متغیرهای جنس، سن، سطح تحصیلات، پست سازمانی، سابقه کاری و نوع استخدام با قابلیت یادگیری سازمانی نشان نداد.

- حسین رحیمی کلور، محمد باشکوه اجیرلو (۱۳۹۴)؛ در تحقیقی با عنوان تسهیل‌کننده‌های یادگیری سازمانی در طراحی؛ جنبه‌های متفاوتی از تحصیل دانش، تسهیم و به کارگیری که در ارتباط با پیامدها است بررسی شده است. متخصصان طراحی در شرکت‌های ساخت و ساز ویتنام موضوع پیمایش بودند که ۳۳۹ طراح به عنوان نمونه انتخاب شدند.

یافته‌ها: اثر تعهد رهبری بر روی هر دو عملکرد و جو سازمانی با اهمیت برآورد شد. انگیزاننده‌ها تنها ارتباط مثبتی با عملکرد داشتند و تعامل کارکنان اثر مثبتی روی جو سازمانی داشت. نتایج مقاله پشتوانه‌ای از مطالعات مفهومی در ادبیات است. نتایج مطالعه نشان داد که هر کدام از این عوامل نقش و تأثیر متفاوتی روی فرایندیادگیری سازمانی و نتایج دارند.

- مهدی نصراللهی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان: یادگیری سازمانی: مروری بر مفاهیم و مدل‌ها؛ مفهوم یادگیری سازمانی و مدل‌های مختلف آن را مورد بررسی قرار داده است. به این منظور، ابتدا تعاریفی از یادگیری سازمانی ارائه کرده سپس دلایل اهمیت این مفهوم و نیز تفاوت‌های اساسی آن با سازمان یادگیرنده مورد بحث قرار گرفته است. پژوهشگر، ۷ مدل متفاوت از پژوهشگران گوناگون با موضوع مفهوم یادگیری سازمانی که هر یک از این مدل‌ها با رویکرد خاصی یادگیری سازمانی را تحلیل نموده‌اند را بررسی نموده است. در بخش نتیجه‌گیری نیز مقایسه جامعی در خصوص شاخص‌های مطرح شده در مدل‌ها را مورد بررسی انجام داده است.

روش شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و از نظر زمان گردآوری داده‌ها، پیمایشی- مقطعی است. پیمایش یکی از شایع‌ترین روش‌های تحقیق به ویژه در کشور خودمان است و از تعریف و تحدید مسئله آغاز می‌شود، با بیان پیشینه و فرضیات و نظریاتی وارد حوزه عمل و میدان می‌شود و با تهیه پرسشنامه و ابزارهای دیگر ادامه می‌یابد تا بالاخره پس از جمع‌آوری داده‌ها به کمک علم و نرم‌افزارهای آماری به پردازش و بحث و بررسی یافته‌ها بپردازد.

با توجه به این که روش پیمایشی است. تکنیک مناسب این روش پرسش‌نامه محقق ساخته است.

یافته‌های تحقیق

همان طور که از جدول فوق ملاحظه می‌شود متغیر مستقل یادگیری دیجیتال در میزان نگرش به مأموریت تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و با افزایش یادگیری دیجیتال میزان نگرش به مأموریت نیز افزایش می‌یابد ($p<0.001$).

همان طور که از جدول فوق ملاحظه می‌شود متغیر مستقل یادگیری دیجیتال در میزان

جدول شماره ۱: آنالیز رگرسیون جهت پیش‌بینی نگرش به مأموریت بر اساس یادگیری دیجیتال.

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	سطح معنی‌داری
	B ضریب	خطای استاندارد	Beta ضریب	
ثابت	۳/۸۹۱	۰/۸۳۹		۰/۰۰۰
یادگیری دیجیتال	۰/۱۵۲	۰/۰۳۷	۰/۳۸۱	۰/۰۰۰

جدول شمار ۲: آنالیز رگرسیون جهت پیش‌بینی نگرش به چشم‌انداز بر اساس یادگیری دیجیتال.

متغیر	ضرایب غیر استاندارد		ضریب استاندارد	سطح معنی داری
	B ضریب	خطای استاندارد	Beta ضریب	
ثابت	۴/۱۸۶	۰/۸۳۹		۰/۰۰۰
یادگیری دیجیتال	۰/۱۴۵	۰/۰۴۱	۰/۳۳۵	۰/۰۰۱

نگرش مثبت کارکنان نسبت به چشم‌انداز تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و با افزایش یادگیری دیجیتال میزان نگرش به مأموریت نیز افزایش می‌یابد (p<۰.۰۰۱).

برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های متغیرها از آزمون کولموگروف اسمیرینوف استفاده شده که تنها متغیر تقویت کار گروهی نرمال شد و در بقیه متغیرهای نوآوری کارکنان، انگیزه کارکنان و تغییر و تحول سازمان فرض نرمال بودن داده‌ها پذیرفته نشد.

برای بررسی رابطه متغیرهای مورد مطالعه انواع مختلفی از روش محاسبه ضریب همبستگی وجود دارد که انتخاب آن‌ها به نوع مقیاس مورد مطالعه یا نوع رابطه متغیرهای مورد مطالعه بستگی دارد. در این مطالعه با توجه به این که فرض نرمال بودن متغیرهای مورد بررسی پذیرفته نشد از ضریب همبستگی اسپیرمن برای برآورد میزان رابطه بین متغیرها استفاده شد.

جدول شماره ۳: استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و نوآوری کارکنان.

متغیر	یادگیری دیجیتال	سطح معنی‌داری
نوآوری کارکنان	۰/۷۲۰	۰/۰۰۱ >

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۳) میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با نوآوری کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار شده است و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۷۲۰ به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود ارتباط تقریبا خوب و مثبتی بین دو متغیر است، به عبارت دیگر با افزایش هر کدام از متغیرهای یادگیری دیجیتال و نوآوری کارکنان متغیر دیگر نیز افزایش قابل توجهی دارد.

جدول شماره ۴: استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و انگیزه کارکنان.

متغیر	یادگیری دیجیتال	سطح معنی‌داری
انگیزه کارکنان	۰/۲۰۹	۰/۰۳۷

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۴) میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با انگیزه کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار شده است (P = ۰/۰۳۷) و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۲۰۹ به دست آمده است.

جدول شماره ۵: استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان.

متغیر	یادگیری دیجیتال	سطح معنی‌داری
تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان	۰/۵۱۶	۰/۰۰۱ >

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۵) میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۵۱۶ به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود ارتباط تقریبا متوسط و مثبتی بین دو متغیر است، به نوعی با افزایش هر کدام از متغیرهای یادگیری دیجیتال و یا تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان متغیر دیگری نیز افزایش می‌یابد.

جدول شماره ۶: استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و تغییر و تحول سازمان.

متغیر	یادگیری دیجیتال	سطح معنی‌داری
تغییر و تحول سازمان	۰/۴۶۶	۰/۰۰۱ >

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۶) میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با تغییر و تحول سازمان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار شده است (P < ۰/۰۰۱) و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۴۶۶ به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود ارتباط تقریبا متوسط و مثبتی بین دو متغیر است. به عبارت دیگر با افزایش هر کدام از متغیرهای یادگیری دیجیتال یا تغییر و تحول سازمان متغیر دیگری نیز افزایش می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان مجموعه‌ای نظام گونه از انسان، تکنولوژی و محیط زیست (مدیریت بر اساس سیستم) که ماهیت ساخت و نوع مدیریت آن بر حسب شرایط محیطی بین دو قطب ماشینی و انسانی قرار گرفته و ترکیبی وضعی، اقتضایی و غیر استاندارد به خود می‌گیرد (مدیریت اقتضایی) و سازمان را به رفتاری خاص وامی‌دارد که حاصل تأثیر و تأثر متقابل (انسان، محیط و تکنولوژی و ساخت سازمانی) است، که رفتار سازمانی نامیده می‌شود. بنابراین درباره مدل (انسانی - ماشینی) از آنجا که سهم یادگیری در توسعه سازمانی به سمت صد در صد میل می‌کند، باید دید که چگونه می‌توان از یادگیری هدفمند در راه بهینه‌سازی فعالیت‌های سازمانی و ارتقای آن بهره برد.

مدیران سازمان‌ها باید پا را فراتر از این محدودیت بگذارند و این رویکرد را جزء و بخش اصلی و لاینفک فرایند برنامه‌ریزی راهبردی خود قرار دهند و این به معنای دور شدن از نقش سنتی یک سازمان است و سازمان‌ها می‌بایست، یادگیری مستمر را به عنوان ابزاری به منظور ایجاد زمینه‌های خلاقیت، نوآوری، الگوهای کارآمدتر در راستای هدف افزایش بهره‌مندی به کار گیرند و از آن در جهت دستیابی به عملکرد موفق استفاده نمایند و به نوبه خود در این روند.

پس از آزمون تحلیل، توصیف آماری و بررسی همبستگی بین متغیرها نتایج حاصل شده عبارت است از:

- بررسی فرضیه‌های اصلی

- یادگیری دیجیتال، نگرش مثبت کارکنان نسبت به مأموریت سازمان را افزایش می‌دهد.

آنالیز رگرسیون جهت پیش‌بینی نگرش به مأموریت بر اساس یادگیری دیجیتال نشان داد: متغیر مستقل یادگیری دیجیتال در میزان نگرش به مأموریت تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و با افزایش یادگیری دیجیتال میزان نگرش به مأموریت نیز افزایش می‌یابد (p<۰/۰۰۱).

- آیا یادگیری دیجیتال، نگرش مثبت کارکنان نسبت به چشم‌انداز سازمان را افزایش می‌دهد.

آنالیز رگرسیون جهت پیش‌بینی نگرش به چشم‌انداز بر اساس یادگیری دیجیتال نشان داد: می‌شود متغیر مستقل یادگیری دیجیتال در میزان نگرش مثبت کارکنان نسبت به چشم‌انداز تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و با افزایش یادگیری دیجیتال میزان نگرش به مأموریت نیز افزایش می‌یابد (p<۰/۰۰۱)

- بررسی فرضیه‌های فرعی

- یادگیری دیجیتال با نوآوری کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و نوآوری کارکنان از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد و نتایج نشان داد: میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با نوآوری کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۷۲۰ به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود ارتباط مثبتی بین این دو متغیر است، به عبارت دیگر با افزایش هر کدام از متغیرهای یادگیری دیجیتال و نوآوردی کارکنان متغیر دیگر نیز افزایش قابل توجهی دارد.

- یادگیری دیجیتال با انگیزه کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و انگیزه کارکنان از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد و نتایج نشان داد: با توجه به نتایج به دست آمده در جدول (۴) میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با انگیزه کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار شده است (P = ۰/۰۳۷) و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۲۰۹ به دست آمده است. کهحاکی از عدم وجود ارتباط معنادار بین این دو متغیر است. به عبارت دیگر بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و انگیزه کارکنان ارتباط مستقیم و مثبتی وجود ندارد.

- یادگیری دیجیتال با تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان رابطه معنی‌داری دارد.

در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص شد: ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با تقویت کار گروهی و مشارکت کارکنان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۵۱۶ به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود ارتباط تقریبا متوسط و مثبتی بین دو متغیراست، به عبارت دیگر با افزایش هر کدام از متغیرهای یادگیری دیجیتال یا تقویت کارگروهی و مشارکت کارکنان متغیر دیگری نیز افزایش می‌یابد.

یادگیری دیجیتال با تغییر و تحول سازمان رابطه معنی‌داری دارد.

در تعیین میزان ارتباط بین متغیرهای؛ یادگیری دیجیتال و تغییر و تحول سازمان با استفاده از ضریب همبستگی اسپیرمن مشخص شد: میزان ارتباط بین متغیرهای یادگیری دیجیتال با تغییر و تحول سازمان در سطح ۰/۰۵ معنی‌دار است (P < ۰/۰۰۱) و میزان همبستگی بین این دو متغیر به مقدار ۰/۴۶۶ به دست آمده که نشان‌دهنده وجود ارتباط تقریبا متوسط و مثبتی بین دو متغیر است به عبارت دیگر با افزایش هر کدام از متغیرهای یادگیری دیجیتال یا تغییر و تحول سازمان متغیر دیگری نیز افزایش می‌یابد.

بنابراین نتایج کلی این تحقیق نشان می‌دهد که بین متغیر مستقل «یادگیری دیجیتال» با متغیرهای وابسته، «نگرش به مأموریت سازمان»، «نگرش به چشم‌انداز سازمان»، «نوآوری و تقویت کار گروهی و مشارکت سازمانی» و «تغییر و تحول سازمانی» ارتباط مثبت و معنادار وجود دارد، اما بین متغیر «یادگیری دیجیتال» با «انگیزه کارکنان» هیچ ارتباط معناداری یافت نشد.

در پایان با توجه به نتایج تحقیق حاضر،

پیشنهاد می‌شود به دلیل اهمیت و ارتباط «یادگیری دیجیتال» با مؤلفه‌های مورد بررسی و مؤثر در مدیریت سازمانی، مسئولان و مدیران عالی سازمان‌ها به موضوع تقویت و رشد یادگیری دیجیتال اهمیت ویژه‌ای قائل باشند چرا که رشد و توسعه همه جانبه سازمان را به دنبال خواهد داشت.

منابع

۱. الا لیندبرگ، جی. (۱۳۹۱). نشانه‌های یادگیری برای اجرا در یک محیط دیجیتال، ترجمه پروین مظهری، ماهنامه عصر ارتباطات شماره ۷۵، صفحات ۵۰ – ۵۴.
۲. ال. دفت، ریچارد. (۱۳۸۷). عصر جدید مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمد علی سرلک، انتشارات گستره، تهران.
۳. بارتولت، جف. (۱۳۹۲). یادگیری در عصر دیجیتال؛ شگفتی دنیای ابزارهای دیجیتال آموزشی، ترجمه حنیف خالقی، ماهنامه شبکه: مهر، صفحات ۱۶۶ و ۱۶۷.
۴. سبحانی نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان‌های یادگیرنده، نشر یسطرون، چاپ اول، تهران.
۵. خلیل، طارق. (۱۳۸۱). مدیریت تکنولوژی؛ رمز موفقیت در رقابت و خلق ثروت، مترجم سید کامران باقری، انتشارات پیام متن، تهران.
۶. خورشیدی، عباس. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی، انتشارات یسطرون، تهران.
۷. رضائیان، علی. (۱۳۷۹). مدیریت رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، انتشارات دانشگاه تهران.
۸. ریچارد، ال. دفت. (۱۳۸۱). مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۹. حلاجی، محسن. (۱۳۹۵). نظریه‌های سازمان و مدیریت، انتشارات ابن سکیت، کرج.
۱۰. رضائیان، علی. (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران.
۱۱. کوهن، توماس اس. (۱۳۹۲). ساختارهای انقلاب علمی، ترجمه عباس طاهری، انتشارات قصه، تهران.
۱۲. ساسن، ساسیکا. (۱۳۸۹). جامعه شناسی جهانی شدن، ترجمه مسعود کرباسیان، انتشارات چشمه، تهران.
۱۳. هال، آنتونی و میجلی، جیمز. (۱۳۸۸). سیاست اجتماعی و توسعه، ترجمه مهدی ابراهیمی، علیرضا صادقی، انتشارات جامعه شناسان، تهران.
۱۴. معادی، فرهاد؛ لاله، امیر و قربانی نامور، فرخ. (۱۳۹۵). مدیریت تکنولوژی و نوآوری در سازمان، انتشارات پژوهش‌های دانشگاه، تهران.
۱۵. صادقپور، ابولفضل و مقدس، جلال. (۱۳۵۳). نظریه جدید سازمان و مدیریت، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
۱۶. کیا، منوچهر. (۱۳۷۵). تئوری‌های مدیریت و مدل‌های سازمان، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
۱۷. سایت رسمی دکتر علی مـرادی؛ روانشناس (http://ravandarmangar.ir)
18. Armstrong, A & Foley .p. (2003). foundaations for a learning organization: organization learning mechanisms. The learning organization (10) 2, 74 - 82.
19. Sinkula, j. m. (1994). Market information processing and organizational learning, journal of marketing 58, 35 - 45.
20. L. Daft, Richard. (2010). Understanding the Theory and Design of Organizations, south-western, publisher in the 9 country.
21. Kinicki, A, & Kreitner, R. (2003). Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices. McGraw - Hill/Irwin.
22. Hitt, W. D. (2013). The learning organization: some reflections onorganizational renewal. Employee Councelling Today.
23. Coulson-Thomas, C. J. (1996). Business process re-engineering and strategic change. Strategic Change, 5 (3), 165 - 178. [18] Denton, J. (1998). Organizational learning and effectiveness. Psychology Press.
24. Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization. New York, NY:
25. McGraw-Hill Companies. [20] Yeung, A. K. (1999). Organizational learning capability. Oxford University.
26. Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Broadway Business.