

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۵ - زمستان ۱۳۸۹

ص ص ۱۴۴-۱۱۵

بررسی وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده و رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی

دکتر فرهاد نژاد ایرانی^۱

دکتر میرمحمد سیدعباس‌زاده^۲

آرش اصغری^۳

چکیده

هدف کلی مقاله حاضر سنجش وضعیت مولفه‌های سازمانهای یادگیرنده و بررسی رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی است. در تحقیق حاضر از نظریه واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) به عنوان مبنای مطالعاتی سازمانهای یادگیرنده و از نظریه استاین به عنوان مبنای مطالعاتی خلاقیت استفاده شده است. فرضیه‌های تحقیق شامل یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی می‌باشد. روش تحقیق در این پژوهش از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-همبستگی است. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی که بر اساس آمار اخذ شده از سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان برابر با ۵۱۰۵۸ نفر می‌باشد که از بین آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۳۸۰ نفره عنوان حجم نمونه انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری مورد استفاده در تحقیق حاضر دو پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های توصیفی بر اساس نرم افزار کامپیوتری SPSS از آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، جداول، نمودار و ...) و جهت تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آمار استنباطی (همبستگی پیرسون) استفاده شده است. با توجه به تحلیل داده‌ها، همه فرضیه‌های تحقیق مورد تایید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی:

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده، خلاقیت.

^۱ - استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب (F_nejhadirani@yahoo.com)

- استاد دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه

- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

مقدمه

امروزه همه سازمانها برای بقا، نیازمند اندیشه‌های نو و نظرات بدیع و تازه‌اند. افکار و نظرات جدید همچین روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آنرا از نیستی و فنا نجات می‌دهد. در عصر ما برای بقاء و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، باید جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید تا از رکود و نابودی آن جلوگیری شود. برای آنکه بتوان در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه داد باید به نوآوری و خلاقیت روی آورد و ضمن شناخت تغییرات و تحولات محیط برای رویارویی با آنها پاسخ‌های بدیع و تازه تدارک دید و همراه تأثیرپذیری از این تحولات بر آنها تأثیر نهاد و بر آنها شکل دلخواه داد (الوانی، ۱۳۸۸، ۲۲۳). انسان کیفیت زندگی خود را مرهون ذهن و اندیشه خود می‌باشد و ذهن نیز به نوبه خود متکی بر خلاقیت و نوآوری است. اگر انسان خلاق و نوآور نبود در چرخه حیات اسیر فرآیند تکراری و یکنواختی می‌شد نه تغییری روی می‌داد و نه بهبودی، همه اختراعات و اکتشافات بشر پیشرفتهای گوناگون زمینه‌های مختلف، مرهون خلاقیت و نوآوری است (سید عباس زاده، ۱۳۸۷، ۷۷).

از دیدگاه صاحب‌نظران، یادگیری سازمانی مهمترین فرصت برای ایجاد تغییر و تحول و همگام شدن با تغییرات محیطی است (Conner, 1992, 90).

از دیدگاه «لاندری» (۱۹۹۲) یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی به حساب می‌شود. «براون» و «داکوئید» (۱۹۹۱) یادگیری را به عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. «پاتاکوس» (۱۹۹۶) یادگیری و خلاقیت را فرآیندهای به هم وابسته می‌داند که دو روی سکه را تشکیل می‌دهند و خلاقیت را مهارت یاد گرفتنی به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود (ره‌نورد، ۱۳۷۸، ۱۲).

امروزه در هزاره سوم، موفق‌ترین سازمانها، سازمانهای یادگیرنده نامیده می‌شوند. سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای هستند که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شدند. علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی

قبل از دهه مذکور بوده است به گونه‌ای که تمام سازمان‌ها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند، می‌بایست از قالب‌های غیرپویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

سازمان‌ها قبلاً در محیطی پایدار به سر می‌بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش‌بینی بودند، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن برنامه‌ریزی کنند. اما امروز محیط به شدت در حال تغییر است و تغییرات تکنولوژیک، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به سرعت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱).

با توجه به مطالب مذکور مسئله اصلی که تحقیق حاضر به دنبال مطالعه آن می‌باشد عبارت است از اینکه وضعیت ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی در چه حدی است؟ و بین وضع موجود این ویژگی‌ها و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی چه نوع ارتباطی وجود دارد؟ و ترتیب اولویت ارتباط ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی به چه صورت می‌باشد؟

سازمان یادگیرنده را مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و خلق دانش، بدست آوردن و مدیریت دانش و اصلاح رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید تعریف کرده‌اند (Goh, 1998, 15).

از دیدگاه «پیتر سنگه» سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بیشتر از رقبا خود آمادگی و قابلیت فراگیری داشته باشد و سریع‌تر یاد گیرد (نجف بیگی، ۱۳۷۶، ۱۶). سازمانهای یادگیرنده را به تعبیری دیگر، می‌توان سازمانهای دانش آفرین نامید، سازمانهایی که در آنها خلق دانش و آگاهیهای جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند (الوانی، ۱۳۷۳، ۱).

سازمان یادگیرنده برآیندی از علم و عمل است. در سازمان یادگیرنده آموزش و یادگیری نه مانند سازمان عمل گرا مغفول مانده است و نه مثل سازمان تشریفاتی هدف قرار میگیرد. سازمان یادگیرنده، یادگیری را نه برای یادگیری، بلکه برای بهسازی و بالندگی می خواهد. در سازمان یادگیرنده، جایی برای عمل بی علم و علم بی عمل نیست (قهرمانی، ۱۳۸۰، ۷۹-۸۱).

«سنگه» معتقد است سازمان یادگیرنده، به گروهی گفته می شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می خواهند ایجاد کنند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۷۶).

یادگیری سازمانی لازمه ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده است. «یادگیری سازمانی» فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۱۰۷).

یادگیری سازمانی اولین بار توسط «گریس آرجریس^۱» و «دونالدشون^۲» مطرح شد. گریس آرجریس به تولید دانشی علاقمند است که به درد عمل بخورد. از دیدگاه او، زمان آن فرا رسیده است که از القانات و نصایح عرفانی بر مدیران دوری کنیم و به سوی رهنمودهای روشن تر برای کارهای اجرائی و توصیه های عملی برویم (Fulmer & keys, 1998, 21).

زیربناهایی که زمینه را برای بهبود و فرصت‌های یادگیری آماده می کنند مکانیسم‌های یادگیری سازمانی نامیده می شوند. مکانیسم‌های یادگیری سازمانی جنبه‌های فرهنگی و ساختاری سازمان هستند که توسعه و تجدید یک سازمان یادگیرنده را تسهیل می کنند. جنبه‌های فرهنگی شامل مجموعه‌ای از ارزشهای مشترک، عقاید و هنجارها، نگرشها، نقش‌ها، مفروضات و رفتارهایی است که امکان یادگیری واقعی را می دهند.

1- Chris Argyris .

2- Donald Schon .

بیش مشترک نیز به توسعه فرهنگ یادگیری کمک می‌کند. ارزشهای دیگری که بر یادگیری تاثیر می‌گذارند شامل ادراک مشترک یا کاملاً متفاوت از نقش یادگیری در کسب عملکرد سازمان توسط افراد و سرپرستانشان، اختیار و قدرت دهی، نوآوری و مسئولیت‌های شخصی است (ابراهیم‌زاده، ۱۳۸۴، ۵).

بر این اساس سازمانها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیکی دور شوند و ساختاری ارگانیک و منعطف را برگزینند. این امر به فلسفه مدیریتی جدیدی نیاز دارد که خطاها و ابهام را بپذیرد. طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگیهایی چون سازمان تخت، اختیارات زیردستان، اعتماد و همکاری در بین واحدهای مختلف تاکید دارند (Morgan, 1997,88).

برای ایجاد سازمانهای یادگیرنده، نیاز اساسی برای ایجاد تغییر و دگرگونی بنیادی در سازمان داریم. تعهد و ادراک صحیح افراد از لازمه‌های سازمانهای یادگیرنده می‌باشد، افراد بایستی درک نمایند که هدف از یادگیری، حفظ و بقا و افزایش قدرت رقابتی و پاسخگویی سازمان می‌باشد زیرا یادگیری سازمانی عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد (Chawla & Revesh, 1995, 16).

در مقایسه سازمانهای یادگیرنده با سازمانهای غیر یادگیرنده می‌توان به سایر ابعاد سازمانی و مدیریتی نیز توجه نمود. فرد لوتانز تفاوت بین سازمانهای سنتی و سازمانهای یادگیرنده را در پنج بعد سازمانی به شرح جدول ذیل ذکر کرده است:

جدول شماره ۱: مقایسه سازمان یادگیرنده و سازمان سنتی (زالی، ۱۳۷۸)

| ردیف | ابعاد | سازمانهای سنتی | سازمانهای یادگیرنده |
|------|----------------------|--|---|
| ۱ | سطح مدیریت سازمان | بیش از سوی مدیریت عالی سازمان ارائه می شود | یک بیش مشترک وجود دارد که در همه سطوح سازمانی، نمایان می شود و مدیریت عالی، مسئول اطمینان یافتن از وجود و توسعه آن است. |
| ۲ | اجرای ایده ها و تفکر | مدیریت عالی سازمان تصمیم می گیرد که چه چیزی در سازمان انجام شود و دیگران وظیفه دارند آن را اجرا کنند | شکل دهی و اجرای ایده و افکار در همه سطوح سازمانی انجام میشود |
| ۳ | مفهوم تفکر | جز تگری هر کس مسئول کار خودش است | تفکر نظام مند کارکنان که نه تنها کار خود را بلکه ارتباط و پیوستگی آن را با دیگر مشاغل موجود در سازمان درک میکنند. |
| ۴ | رهبر | تضادها با بکارگیری قدرت و نفوذ سلسله مراتبی حل می شود | تضادها با بکارگیری یادگیری جمعی و یکپارچه سازی اندیشه های مختلف در سراسر سازمان حل می شوند. |
| ۵ | رهبری و انگیزش | نقش رهبر، ارائه بینش، پاداش، تنبیه و اعمال نظارت است | نقش رهبر، ایجاد بیش مشترک، قدرتمندسازی کارکنان و بطور کلی ایفای سه نقش طراحی، معلمي و خدمتگذاری است. |

در مورد سازمانهای یادگیرنده تئوریها و نظریه‌های متعددی ارائه شده است برخی از نظریه‌های ارائه شده به شرح زیر می‌باشد:

پدلر^۱ و همکارانش (۱۹۹۱) یازده ویژگی خاص سازمانهای یادگیرنده را به صورت زیر بر شمرده‌اند:

- ۱- رویکرد یادگیری به استراتژی
- ۲- سیاستگذاری مشارکتی
- ۳- آگاه سازی
- ۴- مسئولیت پذیری و کنترل

^۱ - Peddler

- ۵- تبادلات درونی
- ۶- انعطاف پذیری در اعطای پاداش
- ۷- نظارت بر محیط
- ۸- ساختار توانمند
- ۹- یادگیری درون سازمانی
- ۱۰- محیط یادگیری
- ۱۱- خودشکوفایی (شوقی، ۱۳۸۶، ۳۵)

پیتر سنگه^۱، پنج اصل را لازمه سازمان یادگیرنده می‌داند که عبارتند از:

- ۱- تسلط بر قابلیت‌های شخصی
- ۲- مدل‌های ذهنی
- ۳- ایجاد تصویر آرمانی مشترک
- ۴- فراگیری تیمی
- ۵- تفکر سیستمی (سنگه، ۱۳۸۵، ۱۶-۱۴).

از دیدگاه ((چارلز هندی^۲)) ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده عبارتند از:

- ۱- شایستگی فردی
- ۲- کنجکاوی
- ۳- بخشش
- ۴- اعتماد و اطمینان
- ۵- همبستگی و همیاری (Chawla & Reveshch, 1995, 46-48)

1 - Peter senge
2- Charles Handy

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶)^۱ معتقدند سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن یادگیری به طور پیوسته و مداوم، جهت دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر، جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. نظریه واتکینز و مارسیک، برخلاف نظریات قبلی که بیشتر به جنبه مفهومی و انتزاعی از سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند هفت ویژگی و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش پذیری این نظریه کمک نموده و می‌تواند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آید. این هفت ویژگی عبارتند از:

- ۱- یادگیری مستمر : تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصتهای جهت یادگیری مستمر و دائم تمامی افراد در درون سازمان.
- ۲- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان : تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ دریافت بازخورد و آزمایش تجربیات در سازمان.
- ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی : تلاش سازمانی برای ایجاد روحیه همکاری چسبندگی و همراهی افراد در سازمان.
- ۴- توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی : تلاش سازمان برای دستیابی به یک تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر به منظور حرکت به موقعیت مطلوب.
- ۵- طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری: سازمان به منظور توفیق در دستیابی به نظرات و عقاید افراد و همچنین انتقال اطلاعات و دانش به آنها سیستم‌های خاصی را به اجرا می‌گذارد. از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها، همایش‌های رسمی و غیررسمی و غیره.

¹- Watkins & Marsick, 1996

۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود: تلاش سازمان برای رابطه متقابل با محیط داخلی و خارجی، تشویق افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و فراگیر.

۷- رهبری استراتژیک: تلاش سازمان برای برخورداری رهبران آن از تفکری راهبردی مبنی بر استفاده از فرآیند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه (شوقی، ۱۳۸۶، ۳۵).

به طوریکه قبلاً ذکر گردید به باور اندیشمندان، یکی از اهداف ایجاد بستر یادگیری سازمانی و توسعه سازمان یادگیرنده همانا ایجاد زمینه و افزایش سطح خلاقیت و نوآوری در سازمانهاست.

امروزه طبق نظریه‌های جدید سازمان و مدیریت، یکی از مهمترین عناصر و وظایف مدیریت، ایجاد زمینه لازم برای بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها به منظور ایجاد و تحول در سازمانها، جهت همگام شدن با محیط غیر قابل پیش بینی می‌باشد. (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۱۹).

خلاقیت^۱ را ترکیب مجدد عقاید، اندیشه‌ها، افکار، تصورات و انگاره‌هایی که قبلاً برای فرد شناخته شده است، اما به شیوه‌ای جدید و متفاوت با قبل تعریف کرده‌اند (ساعتچی، ۱۲۶، ۱۳۷۱).

از نظر استیفن پی رابینز^۲ خلاقیت به معنی توانایی ترکیب ایده‌ها در یک روش منحصر به فرد یا ایجاد پیوستگی بین ایده‌ها بیان می‌کند (زارعی متین، ۱۳۷۳، ۶۰). ازنگاهی دیگر، خلاقیت، توسعه و گسترش عقاید، راه حلها و قضاوت‌هایی است که اولاً تازه و بدیع باشد و ثانیاً با توجه به موقعیت، مناسب و مطلوب باشد

^۱ - Creativity

^۲ - Stephen P. Robbins

(Waight, 2005, 152). ((استبرگ^۱)) خلاقیت را شامل برقرار کردن ارتباطات جدید ، دیدن چیزها از طریق جدید و تعریف جدید مسائل می داند (Shilley & et al, 2004). و اما نوآوری^۲ را عملی و کاربردی ساختن فکر یا مفهوم جدید تعریف کرده‌اند (نژاد ایرانی، ۱۳۸۷، ۴۷). از نگاهی دیگر، نوآوری استفاده از دانش جدید برای تولید محصولی جدید یا خدمتی جدید است که مشتری می‌خواهد (Afuah, 1998, 13). همانگونه که از تعاریف نتیجه می‌شود، خلاقیت ایجاد اندیشه‌های نو و بدیع است و نوآوری یا ابداع، عملی و کاربردی ساختن آن ایده‌های بدیع است. پس خلاقیت لازمه نوآوری است؛ بنابراین از نظر مدیریت، خلاقیت صرف کافی نیست. برای ایجاد تغییر و تحول در سازمان، فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کار بستن فکر جدید با برنامه‌های مدیریت است (الوانی ، ۱۳۸۸).

به طور کلی هدف از انجام تحقیق حاضر، سنجش وضعیت و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده و بررسی رابطه آن با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی است. به عبارتی دیگر، هدف کلی پژوهش حاضر افزایش میزان خلاقیت کارکنان، از طریق افزایش میزان یادگیری سازمانی و توسعه ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی می‌باشد.

روش

از نظر هدف تحقیق حاضر از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر عبارتست از کلیه کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی که بر اساس آمار اخذ شده از ادارات و سازمانهای مربوطه تعداد آن بالغ بر ۵۱۰۵۸ نفر می‌باشد.

برای انتخاب واحدها و نمونه‌های مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است؛ چون سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی از نظر تعداد

¹- Sternberg

²- Innovation

کارکنان تفاوت‌های چشمگیری نسبت به هم داشتند لذا این نمونه گیری بر اساس درصد تعداد کارکنان مربوط به هر سازمان دولتی از کل جامعه آماری انجام گرفته است. به منظور تعیین حجم نمونه مورد بررسی از فرمول «کوکران» استفاده گردیده است. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۳۸۰ نفر برآورد گردید.

ابزارسنجش وگردآوری اطلاعات

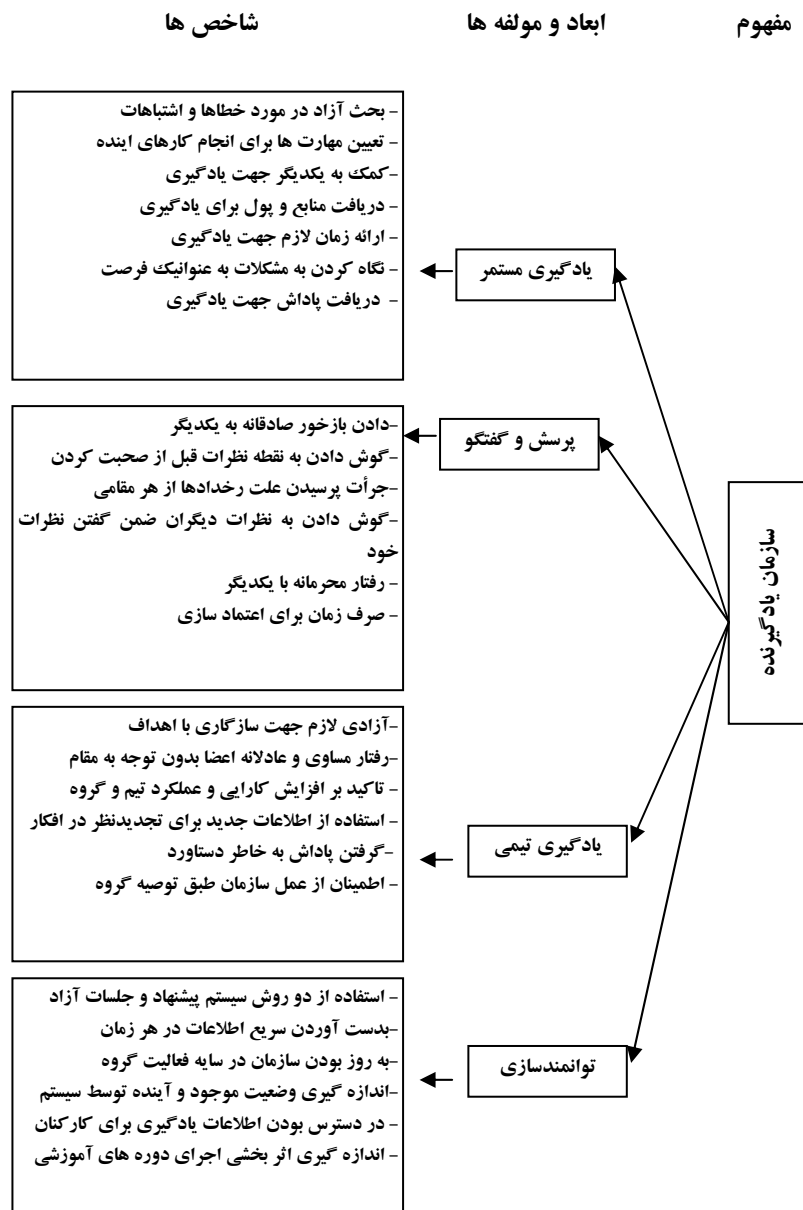
در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه‌ی محقق ساخته در قالب سئوالات بسته که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفته، برای سنجش متغیرهای پیش بین (ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده) و ملاک (خلاقیت کارکنان) تحقیق استفاده شده است.

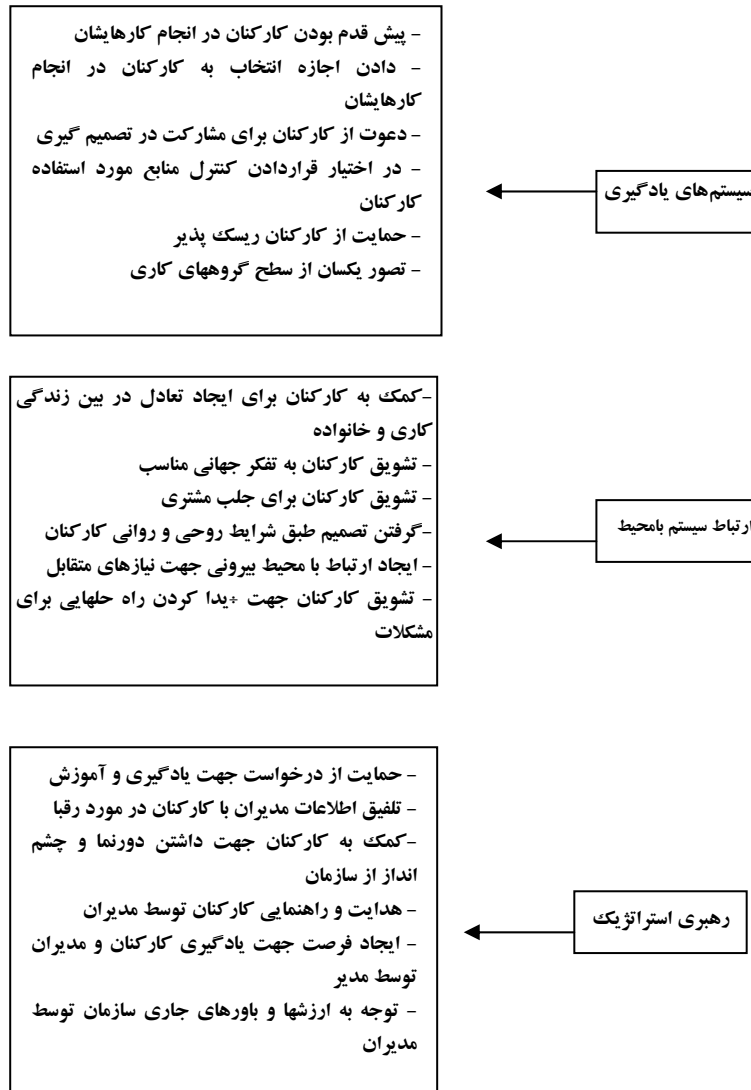
جهت جمع آوری ۳۸۰ پرسشنامه کامل، بیش از ۴۰۰ پرسشنامه بین آزمودنیها توزیع گردید و نهایتاً ۳۸۰ پرسشنامه به طور کامل جمع آوری گردیده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مدل عملیاتی و فرآیند شاخص سازی متغیرهای تحقیق

برای اندازه گیری ابعاد و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، از چارچوب نظری واتکینز و مارسیک و برای اندازه گیری خلاقیت کارکنان از چارچوب نظری استاین به صورت نمودارهای زیر استفاده شده است:

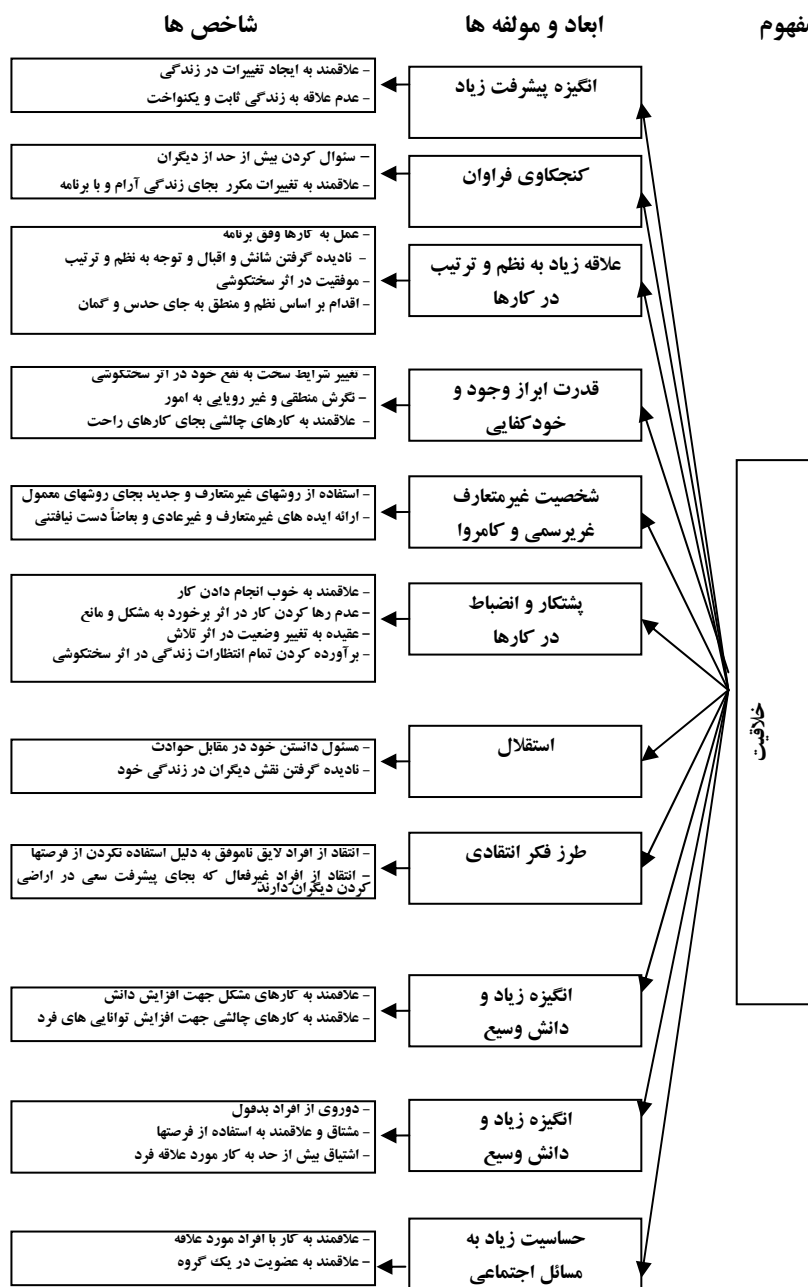
الف: مدل عملیاتی متغیر پیش بین





نمودار شماره ۲: مدل عملیاتی متغیر پیش بین

ب: مدل عملیاتی متغیر ملامک



یافته‌های تحقیق (نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق)

لازم به توضیح است که باتوجه به اینکه ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق تأیید شد لذا در چارچوب آزمونهای آماری پارامتریک برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید؛ نتایج این آزمونها به شرح زیر می باشد:

الف) فرضیه اصلی

H₁: بین ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه اصلی تحقیق (R=۰/۶۲۹) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده (P= /...) کوچکتر از (α= ۰/۰۵) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H₁ (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است.

جدول ۲: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سازمان یادگیرنده و

خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|------------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| سازمان یادگیرنده | ۴۴/۴ | ۲۲/۳ |

جدول ۳:

نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سازمان یادگیرنده و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| Pearson Correlation | ۱ | /۶۲۹ ^{**} |
| Sig. (2-tailed) | | /۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | /۶۲۹ ^{**} | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | /۰۰۰ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب) فرضیه‌های فرعی

ب-۱) فرضیه فرعی اول

H_1 : بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت آنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق ($R=0/647$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P= /...$) کوچکتر از ($\alpha=0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است.

جدول ۴: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|---------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| یادگیری مستمر | ۴۳/۴ | ۲۳/۰۷ |

جدول ۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین یادگیری مستمر کارکنان و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|--------------|--------------|
| Pearson Correlation | ۱ | $0/647^{**}$ |
| Sig. (2-tailed) | | $0/000$ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | $0/647^{**}$ | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | $0/000$ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب-۲) فرضیه فرعی دوم

H_1 : بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق ($R = ۰/۶۳۴$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P = /...$) کوچکتر از ($\alpha = ۰/۰۵$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۶: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|-------------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| سطح پژوهش و گفتگو | ۳۶/۵ | ۲۰/۸ |

جدول ۷: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین سطح پژوهش و گفتگو در سازمانها و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|--------|--------|
| Pearson Correlation | ۱ | /۶۳۴** |
| Sig. (2-tailed) | | /۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | /۶۳۴** | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | /۰۰۰ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب-۳) فرضیه فرعی سوم

H_1 : بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق ($R=0/605$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P=...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۸: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|-----------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| تشویق حس همکاری | ۴۵/۵ | ۲۲/۹ |

جدول ۹: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین تشویق حس همکاری و یادگیری و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|---------|---------|
| Pearson Correlation | ۱ | ۰/۶۰۵** |
| Sig. (2-tailed) | | ۰/۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | ۰/۶۰۵** | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | ۰/۰۰۰ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب-۴) فرضیه فرعی چهارم

H_1 : بین توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق ($R=0/563$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P=...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۰: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین توانمندسازی

کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|---------------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| توانمندسازی کارکنان | ۴۳/۴ | ۲۶/۱ |

جدول ۱۱: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین توانمندسازی کارکنان برای

رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|---------|---------|
| Pearson Correlation | ۱ | ۰/۵۶۳** |
| Sig. (2-tailed) | | ۰/۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | ۰/۵۶۳** | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | ۰/۰۰۰ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب- ۵) فرضیه فرعی پنجم

H_1 : بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق ($R=0/615$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P= /...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان- غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۲: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|-------------------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| مشارکت افراد در یادگیری | ۴۷/۶ | ۲۷/۰ |

جدول ۱۳: نتایج آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|--------|--------|
| Pearson Correlation | ۱ | /۶۱۵** |
| Sig. (2-tailed) | | /۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | /۶۱۵** | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | /۰۰۰ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب- ۶) فرضیه فرعی ششم

H_1 : بین میزان مرتبط بوده سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.
 با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی ششم تحقیق ($R=0/479$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده ($P= /...$) کوچکتر از ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H_1 (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین میزان مرتبط بودن سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۴: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین میزان مرتبط بودن سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|--------------------------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| میزان مرتبط بودن سیستم با محیط | ۵۱/۲ | ۲۷/۹ |

جدول ۱۵: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین میزان مرتبط بودن سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|---------|---------|
| Pearson Correlation | ۱ | ۰/۴۷۹** |
| Sig. (2-tailed) | | /۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | ۰/۴۷۹** | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | /۰۰۰ | |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |

ب- ۷) فرضیه فرعی هفتم

H₁: بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه فرعی ششم تحقیق (R= ۰/۴۷۲) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده (P= /...) کوچکتر از (α = ۰/۰۵) می باشد لذا با اطمینان ۹۵ درصد فرض پوچ رد و فرض H₁ (ادعای محقق) تایید می شود بنابراین می توان گفت که بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد. و این رابطه مثبت است.

جدول ۱۶: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان

| شرح | میانگین | انحراف استاندارد |
|-----------------|---------|------------------|
| خلاقیت | ۶۲/۹ | ۱۴/۶ |
| رهبری استراتژیک | ۴۳/۹ | ۲۴/۸ |

جدول ۱۷: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه بین رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان

| شرح | خلاقیت | اعتماد |
|---------------------|--------|--------|
| Pearson Correlation | ۱ | /۴۷۲** |
| Sig. (2-tailed) | | /۰۰۰ |
| N | ۳۸۰ | ۳۸۰ |
| Pearson Correlation | /۴۷۲** | ۱ |
| Sig. (2-tailed) | /۰۰۰ | |
| N | ۳۸۴ | ۳۸۴ |

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول شماره (۱۸) خلاصه شده است:

جدول ۱۸: رابطه بین متغیرها و نتایج آزمون فرضیه‌ها

| یادگیری مستمر | پیش و گفتگو | یادگیری تیمی | توانمند سازی | سیستم جایگزینی | ارتباط سیستم | رهبری استراتژیک | | |
|---------------|-------------|--------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|-------------------|--------|
| .647(**) | .634(**) | .605(**) | .563(**) | .615(**) | .479(**) | .472(**) | همبستگی پیرسون | خلاقیت |
| .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | سطح معناداری | |
| رد | رد | رد | رد | رد | رد | رد | H ₀ | |
| وجود دارد | وجود دارد | وجود دارد | وجود دارد | وجود دارد | وجود دارد | وجود دارد | رابطه معنادار | |

نتیجه گیری کلی و بحث

بر مبنای یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، ترتیب اولویت ارتباط هر یک از مولفه‌های سازمانهای یادگیرنده با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی به شرح زیر است:

جدول ۱۹: ترتیب الویت ارتباط هر یک از مولفه‌های سازمان یادگیری با خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی

| ردیف | متغیرها | ضرایب همبستگی |
|------|--------------------------------------|---------------|
| ۱ | یادگیری مستمر | ۰/۶۴۷ |
| ۲ | سطح پژوهش | ۰/۶۳۴ |
| ۳ | طراحی و اجرای سیستمهایی برای مشارکت | ۰/۶۱۵ |
| ۴ | تشویق حس همکاری | ۰/۶۰۵ |
| ۵ | توانمند سازی برای رسیدن به بینش جمعی | ۰/۵۶۳ |
| ۶ | مرتبط بودن سیستم با محیط خود | ۰/۴۷۹ |
| ۷ | رهبری استراتژیک | ۰/۴۷۲ |

به طوریکه در جدول فوق ملاحظه می شود در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی، یادگیری مستمر بیشترین رابطه و رهبری استراتژیک کمترین رابطه را با خلاقیت کارکنان آن سازمانها دارد؛ قرار گرفتن متغیر رهبری استراتژیک در رده آخر جای تامل دارد این نشان دهنده این واقعیت است که به طور نسبی رهبری استراتژیک در سازمانهای دولتی استان آذربایجانغربی در جایگاه خوبی نبوده و ضعیف ترین رابطه را با خلاقیت کارکنان این سازمانها داشته است و این در حالی است که بر اساس مبانی نظری موجود، می باید رهبری استراتژیک جزو عوامل تاثیر گذار قوی بر عملکرد سازمانی و خلاقیت کارکنان می بود.

همچنین با توجه به اینکه میانگین ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی برابر با ۴۴/۳ در صد است و بیشترین درصد متغیر سازمان یادگیرنده در طبقه پایین تر از متوسط قرار دارد فلذا می توان نتیجه گیری کرد که میزان ویژگیهای سازمان یادگیرنده در جامعه مورد بررسی پایین تر از متوسط می باشد. و از آنجاییکه میانگین خلاقیت کارکنان در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی برابر ۶۳/۲ می باشد و بیشترین درصد متغیر خلاقیت نیز در طبقه خوب قرار دارد فلذا می توان نتیجه گیری کرد که میزان خلاقیت در جامعه مورد بررسی بالاتر از متوسط و خوب می باشد.

با توجه به موارد مذکور و در چارچوب یافته های تحقیق، موارد زیر پیشنهاد می گردد:

۱ - مدیران سازمانها باید برنامه های خاصی برای یادگیری مستمر کارکنان خود پیش بینی و اجرا نمایند، از جمله اقدامات و برنامه هایی که می توان از طریق آن موجبات ظهور و تقویت خلاقیت را در سازمان فراهم ساخت عبارتند از: آموزشهای ضمن خدمت طولانی مدت با ارائه مدرک تحصیلی معتبر، آموزشهای ضمن خدمت کوتاه مدت با تشویقهای لازم.

۲- پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمانها جهت ارتقاء سطح پژوهش در سازمانها تدابیری را اتخاذ نموده و کارکنان را به پژوهش و گفتگو تشویق نمایند، از جمله اقدامات و برنامه‌هایی که می‌توان از طریق آن موجبات ارتقاء سطح پژوهش در سازمان فراهم ساخت عبارتند از: موجود بودن امکاناتی مانند کتابخانه، آرشیو مجلات تخصصی و... به عنوان ابزارهای سیستم اطلاع رسانی و ترغیب کارکنان به کارهای پژوهشی، برگزاری همایش‌های مشترک، دعوت از پژوهشگران و اساتید، برگزاری سخنرانی‌ها و قرار دادن نتایج عملکرد این موسسات پژوهشی در اختیار کارکنان.

۳- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانها با اعضای خود بدون توجه به مقام، فرهنگ و سایر تفاوتها به صورت مساوی و عادلانه رفتار کنند و بر افزایش عملکرد و کارایی گروه تأکید داشته باشند. از جمله دیگر اقدامات و برنامه‌هایی که می‌توان از طریق آن موجبات تشویق همکاران می‌شود عبارتند از: دادن پاداش به کارکنان بخاطر دستاوردهایشان به عنوان تیم یا گروه، اطمینان دادن به تیم‌ها و گروهها جهت عمل کردن به توصیه‌های آنان و...

۴- مدیران ارشد سازمانی می‌توانند با در اختیار گذاشتن اطلاعات به صورت سریعتر و راحتتر، به روز نمودن سازمان در سایه فعالیتهای کارکنان، در دسترس قرار دادن اطلاعات مربوط به یادگیری در اختیار کلیه کارکنان و... به توانمند سازی کارکنان برای رسیدن به بینش جمعی و خلاقیت یاری رسانند.

۵- پیشنهاد می‌شود مدیران و مقامات سازمانی کارکنان پیش‌قدم در انجام کارها را در سازمان شناسایی نمایند، به کارکنان اجازه انتخاب کردن در انجام کارها را بدهند، دعوت از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و... موجبات مشارکت افراد در یادگیری و خلاقیت کارکنان در سازمانها را فراهم نمایند.

۶- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمانها با ایجاد تعادل بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی، تشویق کارکنان به تفکر جهانی مناسب، تشویق کارکنانی که برای

جلب مشتری و مشتری یابی تلاش می کنند، و... موجبات ارتباط سیستم با محیط خود و خلاقیت کارکنان در سازمانها را فراهم سازند.

۷- پیشنهاد می گردد مدیران و مقامات ارشد سازمانها با حمایت از درخواستهایی که در جهت یادگیری و آموزش می شود، تلفیق اطلاعات خود درباره رقبای سازمان با اطلاعات کارکنان و بکارگیری آنها، هدایت و راهنمایی کارکنان، توجه به ارزشها و باورهای جاری سازمان و کمک به کارکنان جهت داشتن دورنمای مشترک از سازمان و... موجبات رهبری استراتژیک و خلاقیت کارکنان در سازمانها را فراهم نمایند.

منابع:

- ابراهیم زاده، رضا (۱۳۸۴)، بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده، سومین کنفرانس مدیریت، تهران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، چاپ سی و چهارم، نشر نی، تهران.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳)، سازمانهای کامیاب امروز، سازمانهای یادگیرنده و دانش آفرین، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۲۷-۲۶، پاییز و زمستان.
- رهنورد، فرج الله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، فصلنامه مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳، بهار.
- زالی، محمد (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۳)، خلاقیت و نوآوری فصلنامه دانش مدیریت، انتشارات دانشگاه تهران شماره ۲۴، بهار.
- ساعتچی، محمود (۱۳۷۱)، خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات، فصلنامه مطالعات مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۶، تابستان.
- سید عباس زاده، میرمحمد (۱۳۸۷)، مدیریت بر خود، چاپ دوم، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد آذربایجان غربی.
- سنگه، پیتیر (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان، ترجمه، حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- شوقی، کریم (۱۳۸۶)، مقایسه وضعیت مولفه های سازمان یادگیرنده، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تابستان.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۰)، برآیند نیم قرن تحولات سازمانی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۱۰، تهران.
- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۸۱)، مدیریت خلاقیت و نوآوری در سازمانها، چاپ اول، انتشارات پیک سبجان، ارومیه.

- نژاد ایرانی، فرهاد (۱۳۸۷)، بررسی جایگاه خلاقیت و نوآوری در ساختار سازمانی شرکت صنعتی X تبریز؛ فصلنامه روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه ارومیه، شماره ۳ و ۴، پاییز و زمستان، صص ۶۶-۴۴.

- نجف بیگی، رضا (۱۳۷۶)، سازمان یادگیرنده، نگرشی جدید در مدیریت، فصلنامه اقتصاد و مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، شماره ۳۳، تابستان.

- Afuah, Allan (1998), "Innovation management (strategies, Implementation, and profits)", oxford University press, Inc, NewYork.
- Conner, Daryl R. (1992) "Managing at the speed of change" published NewYork.
- Chawla, Sarita & Sevesch, John (1995), "learning Organizations (Managing the Dream, by: Charles Handy), " oregon : productivity press.
- Chawla, Sarita & Revesch, John (1995), "learning Organizations (Communities of Commitment: The heart of learning organizations, by: ferd kofman & peter m.senge)," Oregon: productivity press.
- Fulmer, Robert & Keys, J. Bernard (1998), "A Conversation with chris Argris : The father of organizational Learning" , organizational Dynamycs Autumn.
- Goh, Swee(1998), "To ward a learning organization (the strategic Building Blocks)", Sam Advanced Management Journal
- Morgan, Gareth (1997), "Image of Organization," SAGE publications, Inc.
- Shalley, C.E & Zhou, J . & Oldham, G.R (2004), "The Effects of Personal & Contextual Characteristics on Creativity: where should we go fram here? , Journal of management, Vol.30 , No.6.

- Waight, L.C. (2005), "Exploring Connection Between Human resource Development & Creativity", Journal of advances in developming human resources, vol.7 , No.2.

