

## آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

امیرحسین مختاری\*، محمد اکبری محله کلایی\*\*، روح‌الله باقری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۳۰

### چکیده

در دنیای امروز تغییرات وجه مشترک تمامی عرصه‌های زندگی است و تلاش برای رویارویی صحیح با آن از مهمترین چالشهای فراروی بشر و پدیده‌های مربوط به آن به شمار می‌رود. سازمانها برای آنکه به بقای خود ادامه دهند، باید سرعت یادگیریشان بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌سازد. هدف این پژوهش بررسی رابطه آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی است که بدین منظور از پژوهش توصیفی - همبستگی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران بود که از آن میان نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ کارمند برآورد شد. نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای تعیین شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه آمادگی تغییر دونهام و همکاران (شامل ۱۷ گویه) و نیز یادگیری سازمانی کریشنا (شامل سه زیرمقیاس مربوط به واکنش شناختی، واکنش عاطفی و تمایل رفتاری) استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی - همچون میانگین و انحراف استاندارد - و آماره‌های استنباطی - همچون تی‌تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی ساده - استفاده شد. نتایج نشان داد بین آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. در میان مؤلفه‌های آمادگی تغییر، مؤلفه واکنش عاطفی از بیشترین قدرت پیش‌بینی برخوردار بود و مؤلفه تمایل رفتاری در رتبه دوم قرار گرفت. همچنین نتایج حاکی بود که میان کارکنان زن و مرد معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران از نظر آمادگی تغییر تفاوت معناداری وجود ندارد. این مقاله علاوه بر تأیید فرضیه‌ها و غنی‌سازی بیشتر ادبیات مربوط به حوزه آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی به مدیران شهرداری تهران در تصمیم‌سازی و بهبود وضعیت سازمان خود یاری می‌رساند.

**کلیدواژه‌ها:** آمادگی تغییر؛ یادگیری سازمانی؛ سازمان یادگیرنده.

## مقدمه

در دنیای امروز تغییرات وجه مشترک تمامی عرصه‌های زندگی است و تلاش برای رویارویی با آن از مهمترین چالشهای فراروی بشر به شمار می‌رود؛ اما سازمانها چگونه با موج عظیم این تغییرات روبه‌رو می‌شوند؟ سازمانها برای داشتن واکنش مناسب باید آمادگی و تعهد لازم را برای تغییر در خود ایجاد کنند. بنا به گفته پیتر سنگه<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) سازمانهایی در آینده موفقیت را به دست خواهند گرفت که کشف کنند چگونه از تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در همه سطوح سازمان بهره بگیرند. به این ترتیب می‌توان گفت یادگیری در سازمانهای امروزی نقش ویژه‌ای بر عهده دارد. یادگیری سازمانی بازتابی از هوش زیاد و توان بارآوری حاصل از فرصتها و تعهد به پیشرفت مداوم در سازمان است. سازمانهایی با هوش زیاد و توانایی یادگیری بسرعت به رهبران جهانی تبدیل خواهند شد و سازمانهایی با امکان سازگاری دیناسورگونه در محیط مملو از سرعت و اطلاعات عصر جدید تاب نخواهند آورد (مارکوآرت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از این رو داشتن توانایی سازگاری با دنیای متغیر و فراهم آوردن مقدمات یادگیری و پیشرفت مداوم برای سازمانهای امروزی، ضروری به شمار می‌رود. شرکتهایی که بتوانند یادگیری سازمانی را ترویج دهند، می‌توانند مقاومت در برابر تغییرات سازمان را کاهش دهند. لازمه این امر ایجاد سازمانی چابک و پویا است. برای ایجاد این نوع سازمانها در عصر حاضر باید یادگیری سازمانی در شرکت افزایش یابد و سیاستگذاران سازمان با ایجاد سازمان یادگیرنده برای تغییرات آینده آمادگی لازم را فراهم کنند (افجه و رضایی ابیانه، ۱۳۹۲). جهان امروز بویژه جهان سازمانها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمانها از محیط داخلی تا محیط خارجی از عوامل انسانی تا غیرانسانی و... همگی با شتابی خیره‌کننده در حال تغییر از حالتی به حالتی دیگرند (گورلیک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در چنین حالتی، سازمانها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالبهای غیر پویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری

1. Peter Senge
2. Marquardt
3. Gorelick, C

و ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می کنند (آدیا، ۲۰۰۲).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چالش جهانی در ارتباط با تغییر، یادگیری این است که چگونه سازمانها و کارکنان می توانند سریعتر از وضعیت متغیر کسب و کار تغییر، و به موقعیت رقابتی دست پیدا کنند (بتی و اولریچ، ۱۹۹۳). بنابراین با وجود تغییرات پویای دنیای امروز این سازمانهای یادگیرنده هستند که توانایی حفظ موجودیت و پیشرفت را خواهند داشت. شاید پی بردن به اهمیت همین امر موجب شده است که «امروزه توانایی سازگار شدن با تغییرات از طریق یادگیری چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی هر چه بیشتر افزایش یابد» (سنگه، ۱۹۹۰). بنا به گفته ادگار شاین<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) به دلیل تغییرات بسیار در محیط، سازمانها با نیاز گسترده‌ای برای یادگیری روبه‌رو شده‌اند. هر گونه یادگیری سازمانی نیازمند تکامل الگوهای ذهنی مشترک از خرده فرهنگهای سازمان خواهد بود. مقررات فرهنگی درباره تعامل و ارتباطات، تکامل این الگوهای جدید را محدود خواهد ساخت و این امر بحث درباره یادگیری را به عنوان اولین قدم ضروری می‌سازد. با در نظر داشتن مفهوم کلی یادگیری سازمانی به عنوان فرایندی حیاتی، که در طی آن سازمانها با محیط متغیر خود انطباق می‌یابند (کلوت ۱۹۹۷، رزنشال و کوچ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱)، می‌توان به اهمیت آمادگی سازمان برای هماهنگ شدن با تغییرات پی برد. از همین روست که سنجش میزان آمادگی تغییر در مدیران و کارکنان سازمانهایی که در سودای تغییرند، بسیار ضروری است (گلایدان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). رویکردهای یادگیری محور به تغییر سازمانی به این دلیل از اهمیت برخوردار است که سازمانها را به صورت سامانه‌های زنده تلقی می‌کند و برای افراد نقش اساسی قائل است. افراد می‌توانند برای خود فکر کنند و اغلب در برابر کسی که می‌خواهد آنها را تغییر دهد، مقاومت می‌کنند؛ از این رو

1. Adair, J.
2. Beatty & Ulrich
3. Edgar Schein
4. Rosenstiel & Koch
5. Gelaidan, H. M

در صورتی که ما به استفاده از عقاید ماشینی درباره مدیریت تغییر ادامه دهیم، هرگز به هدف ایجاد سازمان یادگیرنده دست نخواهیم یافت» (شوگرمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

در ادامه به تشریح هر یک از متغیرها و عوامل شکل دهنده آن پرداخته می‌شود. یادگیری سازمانی. یادگیری سازمانی به این موضوع می‌پردازد که سازمانها در مسیر توسعه عملکرد و دستیابی به نتایج اثربخش، چگونه درباره محیط پیرامون خود یاد می‌گیرند و خود را با آن وفق می‌دهند (ون بردا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

توان یادگیری سریعتر از رقبا نوعی مزیت رقابتی پایدار برای سازمانها به شمار می‌رود (ریلی و اسکات<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). به محض اینکه نظریه پردازان مدیریت پیشنهاد کردند یادگیری سازمانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی پایدار باشد، ابزارهای یادگیری سازمانی رشد کردند (فالمر، گیبز و کیز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). پتر سنگه مطرح کرد که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمانها یادگیری سریعتر نسبت به رقباست و چنانچه سازمان به این امر دست یابد از دیگر سازمانهای رقیب اثربختر و کاراتر خواهد شد (شهابی، ۱۳۸۶). در چند دهه گذشته، مطالعات بسیاری در ارتباط با یادگیری سازمانی صورت گرفت و تعاریف مختلفی از این مفهوم ارائه شد. شاید وجه مشترکی که در بیشتر این تعاریف به چشم می‌خورد، مفهوم سازگاری است (برای مثال کلوت<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷؛ رزنشال و کوچ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ هیز، ۱۳۸۴). از نظر شواند<sup>۷</sup> (نقل از کریشنا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) یادگیری سازمانی نظامی از اقدامات، عاملان، نمادها و فرایندهاست که سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات را دانش با ارزش تبدیل کند و در عوض ظرفیت سازگاری بلندمدت خود را افزایش دهد. کلوت (۱۹۹۷) نیز اظهار می‌کند که یادگیری سازمانی فرایند تغییر دادن سازمان به منظور متناسب ساختن

1. Sugarman
2. Van Breda-Verduijn, H.
3. Reilly, M & Scot, P. S.
4. Fulmer, R. M., Gibbs, P., Keys, J. B.
5. Kloot
6. Rosenstiel & Koch
7. Schwandt
8. Krishna

آن با محیط متغیر است و ممکن است به صورت سازشی<sup>۱</sup> (نه اینکه شامل تغییر مبتنی بر پارادایم)، و یا زایشی<sup>۲</sup> (متمایل به گونه‌ها و ساختارهای جدید) باشد.

سامانه‌های کنترل مدیریت می‌تواند به تغییر سازمانی کمک کند یا مانع آن باشد. آنها ممکن است منفعل باشد و منفعلانه تغییر، و تغییر محیطی را منعکس کند و یا مبانی عقلانی موجود در به انجام رساندن آن را تقویت کند. به هر حال سامانه‌های پایه کنترل و بودجه‌ریزی مدیریت به این منظور طراحی شده است تا از مشکلات یا خطاهای مربوط به هماهنگی محیطی، اطمینان حاصل شود. اگر تصحیح این مشکلات به تغییرات اساسی منجر گردد، یادگیری زایشی رخ خواهد داد (کلوت، ۱۹۹۷: ۴۸).

در ارتباط با فرایند یادگیری سازمانی نیز نظریات مختلفی ارائه شده است که اغلب با یکدیگر مغایرتی ندارد. مارکوآرت<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) شش خرده نظام دانش را در سازمانهای یادگیرنده مطرح کرده است که روابط تعاملی با یکدیگر دارد: اکتساب<sup>۴</sup>، خلق<sup>۵</sup>، ذخیره سازی<sup>۶</sup>، تحلیل و داده‌کاوی<sup>۷</sup>، تبدیل و توزیع<sup>۸</sup> و به کارگیری و ارزیابی دانش<sup>۹</sup>. سالیسبری<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸) نیز چرخه شکل‌گیری دانش را در سازمان در سه گام مطرح می‌کند: خلق دانش در سازمان که هنگام حل هر مسئله سازمانی رخ می‌دهد. نگهداشت دانش در سازمان که گام سوم یا توزیع و کاربرد دانش را شکل می‌دهد. توزیع و کاربرد دانش دربردارنده اشتراک دانش با دیگر اعضای سازمان است. این گام به صورت دروندادی برای حل مسائل جدید و خلق دانش جدید در می‌آید. هوبر<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را ترکیبی از چهار فرایند معرفی می‌کند: «اکتساب دانش، توزیع

1. Adaptive
2. Generative
3. Marquardt
4. Acquisition
5. Creation
6. Storage
7. Analysis & data mining
8. Transfer & dissemination
9. Application & validation
10. Salisbury
11. Huber

اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی». کسب دانش و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی اطلاعات، بازیافت اطلاعات، اجرا و آموزش و... صورت می‌گیرد. البته یادگیری به دلیل تنظیم دوباره دانش موجود در ساختارهای قبلی و ساختن نظریه‌ها و یا بازنگری در آنها نیز تحقق پیدا می‌کند. در مرحله توزیع اطلاعات سازمان در اطلاعات بین واحدها و افراد تسهیم می‌شود. طی فرایند تفسیر، اطلاعات معانی قابل فهم و مشترکی می‌یابد و در نهایت دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود (آتش‌پور و نادری، ۱۳۸۷).

شواند و مارکوارت (نقل از کریشنا، ۲۰۰۸) چهارچوبی برای یادگیری سازمانی فراهم آورده‌اند که در این پژوهش مبنای کار قرار گرفته است. آنان چهار فرایند را معرفی کرده‌اند که از طریق آن افراد به طور جمعی در اقدامات پویای اجتماعی مرتبط با یادگیری درگیر می‌شوند: میانجی محیطی<sup>۱</sup>، اقدامات/بازتابها<sup>۲</sup>، توزیع و پخش<sup>۳</sup>، معنادهی و حافظه<sup>۴</sup>.

میانجی محیطی: مدخل اطلاعات جدید. هدف اساسی این خرده نظام، جستجو، بررسی و غربال اطلاعات از درون و بیرون سازمان است. برونداد این خرده نظام اطلاعات جدید است. اقدامات/بازتابها: پویایی برای خلق دانش. این خرده نظام در قلب فرایند یادگیری سازمانی قرار دارد و بیانگر فعالیتهای سازمان و بررسی اقداماتی است که سازمان را قادر می‌سازد به اطلاعات جدید معنا دهد و دانشی همسو با اهداف خلق کند.

توزیع و پخش: دانش و بنیان اجتماعی سازمان. هدف این خرده نظام، تحرک، انتقال و استخراج اطلاعات و دانش است. توزیع به راه‌های رسمی تسهیم دانش، و پخش به فرایندها و راه‌های غیر رسمی ارتباطی برای تسهیم دانش اشاره می‌کند. برونداد این خرده نظامها، ساختاربندی است. منظور از ساختاربندی، تلفیق ساختارها، نقشها، هنجارها، اهداف و فرایندهای سازمانی است که کیفیتی پویا با عنوان ساختاربندی را فراهم می‌آورد.

1. Environmental interface
2. Action/reflection
3. Dissemination & diffusion
4. Meaning & memory

معنادهی و حافظه: اساس نظام یادگیرنده. این خرده نظام شامل ساختاری برای ذخیره سازی و بازیابی اطلاعات است. ارزشها و مفروضاتی که بخشی از فرهنگ سازمان به شمار می آید، حافظه آن را تشکیل می دهد که به صورت معناداری یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. برون داد این خرده نظام معنادهی است که شامل فرایند اختصاص معنای جمعی به اقدامات سازمانی است.

آمادگی تغییر: آمادگی تغییر، نشانگر شناختی برای رفتارهای حمایت از تغییر یا مقاومت در برابر آن است (آرمناکیس، هریس و ماس شولدر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). آمادگی تغییر در سازمان نوعی آمادگی ذهنی و رفتاری در کارکنان است که به دلیل اجرای تمرینها، سیاستها و فناوریهای نوین محقق می شود (وینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹) و به عنوان عاملی کلیدی در اجرای موفق و در مقام متغیری میانجی برای اثربخشی سازمانی شناخته می شود (هالت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). اگر آمادگی تغییر در سازمان به شکلی معتبر و روا سنجیده شود، نتایج این سنجش می تواند تخمین دقیقی از احتمال موفقیت تغییرات و تشخیص نقاط ضعف و آسیبها به دست دهد (هلفریچ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

آرمناکیس و همکاران الگویی مفهومی برای افزایش آمادگی تغییر مطرح کرده اند که موضوعات مداخلات برای سنجش و بهبود در آن طرح شده است. بر همین اساس در ادامه تحلیلی کلی از سنجش آمادگی بر اساس شیوه ای مطرح می شود که از ادبیات علوم رفتاری و شیوه های بازاریابی اجتماعی برگرفته شده است که می توان آن را برای برنامه ریزی راهبردی آمادگی تغییر مورد استفاده قرار داد:

الف) سنجش آمادگی: (۱) تعیین روشهای خاص سنجش (۲) برنامه ریزی سنجش: بازاریابی

اجتماعی

ب) مفهوم سازی آمادگی: (۱) تعیین ویژگیهای پیام، تفاوت و تأثیر (۲) تعیین ویژگیهای

1. Armenakis, Harris, & Mossholder
2. Weiner BJ
3. Holt DT
4. Helfrich Christian D.

عامل تغییر (۳) تعیین ویژگیهای پذیرنده<sup>۱</sup> تغییر (۴) تعیین زمینه وسیعتر ابداعات (ج) افزایش آمادگی: (۱) ایجاد زمینه مشارکت فعال (۲) ایجاد ارتباطات تشویقی (۳) مدیریت اطلاعات بیرونی (بیکر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

مفهوم مرتبط با آمادگی تغییر، مقاومت در برابر تغییر است. اغلب، مردم بدان دلیل در برابر اجرای راهبرد مقاومت می کنند که نمی توانند آنچه را در حال رخ دادن است و علت این تغییرات را در درک کنند. در چنین حالتی، امکان دارد کارکنان تنها درخواست اطلاعات درست و دقیق کنند (دیوید، ۱۳۸۱). مادسن<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) در تحقیق خود مشاهده کردند که تغییر در سطح سازمانی، نمی تواند بدون افراد تکمیل شود و تغییر افراد نیز رخ نمی دهد مگر اینکه افراد برای آن آماده باشند. نتایج تحقیق کول<sup>۴</sup> و همکاران نیز (۲۰۰۶) نشان داد تغییر با افراد آغاز می شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت در نهایت، تصمیمات و رفتارهای افراد است (افجه و رضایی ایبانه، ۱۳۹۲). اگر چه مقاومت در برابر تغییر مانعی در برابر تغییر است، برخی (برای نمونه گلدستاین<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸) آن را بخش طبیعی و حتی لازم تغییر تلقی می کنند. به جای تفسیر مقاومت به صورت چیزی منفی، مقاومت می تواند به صورت تلاشی برای بهتر معنادادن کارها و یا حفظ آنچه در گذشته با ارزش بوده است، نگریسته شود. فاستر (۱۳۷۸) یکی از موانع روانی تغییر را «مشکلات مربوط به یادگیری» بر می شمارد؛ چرا که پذیرش فکری تازه و به کار گرفتن ابزار و راه و روش نو، مستلزم یادگیری جدید و در بسیاری از موارد از یاد بردن آموخته های قبلی است. از این رو می توان گفت یادگیری خود در تعامل با تغییر عمل می کند.

### پیشینه پژوهش

با توجه به اینکه تغییر متضمن یادگیری است، آمادگی سازمانی برای تغییر بر آمادگی یادگیری نیز مؤثر است. آمادگی سازمان را برای تغییر می توان بر اساس مفهوم نگرش به تغییر

1. Adopter
2. Backer
3. Madsen
4. Cole
5. Goldstein



دونهام<sup>۱</sup> و دیگران (۱۹۸۹) مورد بررسی قرار داد. بنا به تعریف، نگرش به تغییر متشکل از شناخت افراد درباره تغییر، واکنش شناختی آنان نسبت به تغییر و تمایل رفتاری آنان نسبت به تغییر است. در ادامه به برخی از پژوهشهای مرتبطی اشاره می‌شود که به مفاهیم آمادگی برای تغییر و یادگیری سازمانی پرداخته‌اند.

چونکو، جونز و رابرتز<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) نقش شیوه‌های جدید تفکر و نیز تغییر رفتاری را لازمه تحقق یادگیری سازمانی معرفی می‌کنند. آنان مطرح می‌کنند که از یک نظر، تغییر رفتاری لازمه یادگیری سازمانی است و از جهت دیگر شیوه‌های جدید تفکر برای به وقوع پیوستن یادگیری سازمانی کافی است.

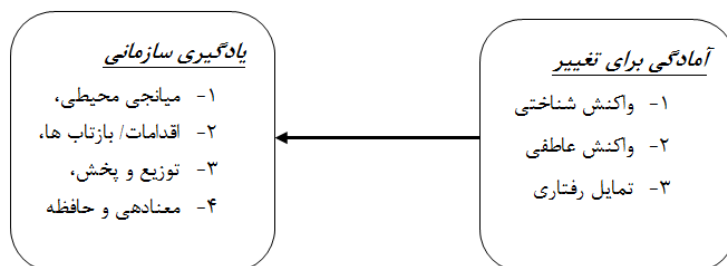
رنگاراجان، چونکو، جونز و رابرتز<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود بر نقش آمادگی سازمانی برای تغییر در یادگیری گروه‌های فروش تأکید می‌کنند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که یادگیری گروه‌های فروش<sup>۴</sup>، تحت تأثیر برداشت اعضای گروه از آمادگی سازمان برای تغییر است. تحقیق هایز (۲۰۰۴) نیز نشان می‌دهد راهبردهای مدیریت دانش بر تغییرات سازمانی از طریق یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر تأثیر غیر مستقیم دارد.

هاک<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی به منظور بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و آمادگی تغییر انجام داد. در این پژوهش مفهوم سازمان یادگیرنده بر اساس هفت شاخص یا بعد مبتنی بر کار و اتکینز و مارسیک<sup>۶</sup> مورد بررسی قرار گرفت. آمادگی سازمانی برای تغییر نیز بر اساس مفهوم نگرش به تغییر دونهام و دیگران شامل سه بعد مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که میان سطوح درک شده هر یک از هفت بعد سازمان یادگیرنده و سطوح درک شده آمادگی سازمانی برای تغییر ارتباط معنادار و مثبت وجود دارد. هم‌چنین این نتایج موافق با پیشینه (سنگه، ۱۹۹۰؛

1. Dunham
2. Chonko, Dubinsky, Jones, & Roberts
3. Rangarajan, Chonko, Jones, & Roberts
4. Sales teams
5. Haque
6. Watkins, K., Marsick, V

الستروم<sup>۱</sup>، (۲۰۰۱) تأیید می‌کند که یادگیری فردی هسته سازمان یادگیرنده است. بر اساس یافته‌های آلاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نگرش به تغییر در پیش‌بینی یادگیری سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. هم‌چنین نتایج تحقیق سینیت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) نشان داد که آمادگی برای تغییر در نتیجه شایستگی مدیران و حمایت و تعهد به تغییر است. میلر (۲۰۱۴) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است که بین آمادگی عاطفی برای تغییر و ابعاد یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

عمران و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به بررسی زمینه‌های اجرای موفق تغییرات در سازمان پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر در سازمان، نقشی میانجی در رابطه مدیریت دانش و تغییر سازمانی ایفا می‌کند. هم‌چنین مشخص شد که بدبینی نسبت به تغییر می‌تواند ارتباط آمادگی تغییر، یادگیری سازمانی و تغییر در سازمان را تضعیف کند. با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های پیشگفته، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت ذیل ترسیم می‌شود:



شکل ۱. چارچوب مفهومی تأثیر آمادگی تغییر بر یادگیری سازمانی

با توجه به چارچوب مفهومی، این پژوهش با بررسی رابطه آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی بین کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران درصدد است تا به این

1. Ellstrom  
2. Alas  
3. Cinite, Inta, Duxbury, Linda E., Higgins, Chris

فرضیه و سؤال پاسخ دهد:

- ۱ - میان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران رابطه معنادار وجود دارد.
- ۲ - آیا آمادگی تغییر (نگرش به تغییر) در میان کارکنان زن و مرد حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تفاوت معناداری دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است که در آن داده‌ها به صورت میدانی گردآوری شده است. در پژوهش توصیفی، بیشترین توجه محقق به شناسایی و بررسی منابع مورد نیاز و جمع‌آوری اطلاعات، تلفیق، مقایسه، تنظیم و ارائه گزارشی جامع از آن است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران و نمونه پژوهشی شامل ۲۶۵ نفر بود. بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای شش منطقه از مناطق شهرداری تهران انتخاب شد. در مرحله بعد مراکز وابسته به معاونت اجتماعی شهرداری تهران معین، و ۲۸۰ پرسشنامه میان کارکنان آنها توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها ۲۶۵ پرسشنامه (۱۴۷ مورد با جنسیت مؤنث و ۱۱۸ مورد با جنسیت مذکر) قابل تحلیل شناخته شد. پرسشنامه‌هایی که به عنوان ابزار پژوهش مورد استفاده قرار گرفت عبارت است از: (۱) پرسشنامه یادگیری سازمانی که توسط کریشنا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) بر اساس چهار زیرشاخه پرسشنامه OAS تنظیم شده و شامل ۱۷ گویه است. (۲) پرسشنامه آمادگی تغییر (دونهام و دیگران، ۱۹۸۹). این پرسشنامه از سه زیرمقیاس مربوط به واکنش شناختی<sup>۲</sup>، واکنش عاطفی<sup>۳</sup> و تمایل رفتاری<sup>۴</sup> تشکیل شده است. ضریب پایایی این پرسشنامه‌ها به ترتیب برابر با ۰/۹۰ و ۰/۸۱ بدست آمد. برای تحلیل داده‌ها از آماره‌های توصیفی میانگین و انحراف استاندارد و آماره‌های استنباطی تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و

1. Krishna
2. Cognitive reaction
3. Affective reaction
4. Behavioural tendency

رگرسیون خطی ساده استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

به منظور بررسی فرضیه پژوهش مبنی بر اینکه: «میان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران رابطه معنادار وجود دارد» از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد (جدول ۱). همان گونه که اطلاعات جدول نشان می‌دهد، رابطه آمادگی سازمانی برای تغییر و یادگیری سازمانی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. بنابراین فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود ارتباط میان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی تأیید می‌شود.

جدول ۱. رابطه میان مؤلفه‌های آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی

متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک				
	یادگیری سازمانی	میانجی محیطی	اقدامات/ بازتابها	توزیع و پخش	معنادگی و حافظه
آمادگی تغییر	همبستگی پیرسون	* ۰/۱۴۷	* ۰/۱۴۲	۰/۱۱۸	* ۰/۱۵۷
	معناداری	۰/۰۲۴	۰/۰۲۹	۰/۰۶۹	۰/۰۸۵
	تعداد	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵
واکنش شناختی	همبستگی پیرسون	-۰/۰۵۳	-۰/۰۳۵	-۰/۰۳۵	-۰/۰۹۱
	معناداری	۰/۴۱۴	۰/۵۸۹	۰/۵۹۷	۰/۱۶۲
	تعداد	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵
واکنش عاطفی	همبستگی پیرسون	** ۰/۲۳۲	* ۰/۱۵۸	** ۰/۲۲۹	** ۰/۲۱۵
	معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۱۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱
	تعداد	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵
تمایل رفتاری	همبستگی پیرسون	* ۰/۱۲۸	** ۰/۱۷۵	۰/۰۵۹	۰/۰۹۸
	معناداری	۰/۰۴۹	۰/۰۰۷	۰/۳۶۵	۰/۱۳۱
	تعداد	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵	۲۶۵

معناداری در سطح آماری ۰/۰۵\*

معناداری در سطح آماری ۰/۰۱\*\*

هم‌چنین برای بررسی میزان قدرت پیش‌بینی متغیرهای پیشین از رگرسیون خطی ساده استفاده شد که نتایج تحلیل در جدول ۲ به نمایش درآمده است.

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون خطی ساده

Coefficients				ANOVA		Model Summary		متغیر ملاک	متغیر پیش‌بین
Sig	t	Beta	B	Sig	F	R <sup>2</sup>	R		
۰/۰۲۴	۲/۲۷۹	۰/۱۴۷	۰/۱۹۱	۰/۰۲۴	۵/۱۹۶	۰/۰۲۲	۰/۱۴۷	یادگیری سازمانی	آمادگی تغییر
۰/۰۰۰	۳/۶۴۹	۰/۲۳۲	۰/۸۱۹	۰/۰۰۰	۱۳/۳۱۶	۰/۰۵۴	۰/۲۳۲	یادگیری سازمانی	واکنش عاطفی
۰/۰۴۹	۱/۹۸۰	۰/۱۲۸	۰/۳۳۱	۰/۰۴۹	۳/۹۲۱	۰/۰۱۶	۰/۱۲۸	یادگیری سازمانی	تمایل رفتاری
۰/۰۰۷	۲/۷۲۳	۰/۱۷۵	۰/۱۲۱	۰/۰۰۷	۷/۴۱۴	۰/۰۳۱	۰/۱۷۵	میانجی محیطی	تمایل رفتاری
۰/۰۲۹	۲/۱۹۹	۰/۱۴۲	۰/۰۴۹	۰/۰۲۹	۴/۸۳۵	۰/۰۲۰	۰/۱۴۲	میانجی محیطی	آمادگی تغییر
۰/۰۱۵	۲/۴۵۱	۰/۱۵۸	۰/۱۴۹	۰/۰۱۵	۶/۰۰۹	۰/۰۲۵	۰/۱۵۸	میانجی محیطی	واکنش عاطفی
۰/۰۰۰	۳/۶۰۸	۰/۲۲۹	۰/۱۷۱	۰/۰۰۰	۱۳/۰۱۸	۰/۰۵۲	۰/۲۲۹	اقدامات/ بازتابها	واکنش عاطفی
۰/۰۰۰	۳/۶۲۴	۰/۲۳۰	۰/۲۳۲	۰/۰۰۰	۱۳/۱۳۶	۰/۰۵۳	۰/۲۳۰	توزیع و پخش	واکنش عاطفی
۰/۰۱۵	۲/۴۴۱	۰/۱۵۷	۰/۰۵۸	۰/۰۱۵	۵/۹۵۶	۰/۰۲۵	۰/۱۵۷	توزیع و پخش	آمادگی تغییر
۰/۰۰۱	۳/۳۷۳	۰/۲۱۵	۰/۲۶۷	۰/۰۰۱	۱۱/۳۷۶	۰/۰۴۶	۰/۲۱۵	معنادهی و حافظه	واکنش عاطفی

نتایج تحلیل رگرسیون با توجه به معنادار بودن اعداد t نشان می‌دهد که تمامی متغیرهای پیش‌بین در جدول قدرت پیش‌بینی متغیرهای ملاک مربوط را دارد. در میان متغیرهای پیش‌بین، متغیر واکنش عاطفی از بیشترین قدرت پیش‌بینی برخوردار است. هم‌چنین مثبت بودن نمره‌های بتا نشان از مثبت بودن رابطه متغیرهای پیش‌بین و ملاک دارد.

به منظور بررسی سؤال پژوهش مبنی بر اینکه: «آیا آمادگی تغییر (نگرش به تغییر) در میان کارکنان زن و مرد حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران تفاوت معناداری دارد؟» از آماره‌های میانگین و انحراف استاندارد و هم‌چنین آماره تی تک نمونه‌ای استفاده شد (جدول ۳). همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد میان کارکنان زن و مرد معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری

تهران از نظر آمادگی تغییر تفاوت معناداری وجود ندارد ( $P > 0.05$ ). بنابراین در ارتباط با فرضیه دوم تحقیق، فرض صفر تأیید می‌شود.

جدول ۳. تفاوت در آمادگی تغییر میان کارکنان زن و مرد

نتایج آزمون لوین		نتایج آزمون t						
F	معناداری	t	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین‌ها	تفاوت در خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
۱/۹۱۲	۰/۱۶۸	-۰/۴۳۵	۲۶۳	۰/۶۶۴	-۰/۵۲۳	۱/۲۰۲	-۲/۸۹۱	۱/۸۴۶

### بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش بررسی ارتباط میان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی بود که در فرضیه اول تحقیق مطرح شده است. در این تحقیق پس از مرور ادبیات مربوط به آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی به ارتباط بین ابعاد آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی پی بردیم و بر اساس آن، الگوی پیشنهادی تحقیق ارائه شد. سپس از طریق پرسشنامه، داده‌های تحقیق گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

بر اساس نتایج تحلیل داده‌های پژوهش، فرضیه اول مبنی بر ارتباط آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج حاکی از وجود ارتباط معنادار مثبت میان دو متغیر آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی در سطح ۹۵٪ بوده است که با یافته‌های دیگر پژوهش‌ها همسو بوده است (رنگاراجان و دیگران، ۲۰۰۳؛ هاک، ۲۰۰۸). یافته‌های پژوهش آلاس (۲۰۰۹) نیز نشان می‌دهد نگرش به تغییر یکی از متغیرهای پیش‌بینی کننده یادگیری سازمانی است.

در میان ابعاد تشکیل‌دهنده آمادگی تغییر، بعد واکنش عاطفی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی نشان داده و بعد تمایل رفتاری پس از آن قرار گرفته است. در ارتباط با ابعاد یادگیری سازمانی نیز (به استثنای بعد میانجی محیطی) واکنش عاطفی بیش از دیگر ابعاد آمادگی برای تغییر تأثیرگذار بوده است. مطابق نتایج، تأثیرگذاری واکنش عاطفی بر بعد میانجی محیطی در سطح

۹۵٪ اطمینان و بر دیگر ابعاد یادگیری سازمانی در سطح ۹۹٪ اطمینان تأیید شد. هم‌چنین تحلیلها نشان داد که بعد تمایل رفتاری با ۹۹٪ اطمینان بر بعد میانجی محیطی تأثیرگذار است. میزانی که هر یک از متغیرهای ملاک به ازای افزایش یک واحدی متغیرهای پیش‌بین تغییر می‌کند در ستون مربوط به بتا در جدول شماره ۲ مشخص شده است.

سازمانهایی که آماده تغییر هستند یادگیری گروه‌های خود را افزایش می‌دهند. به همین ترتیب یادگیری سازمانی تحت تأثیر برداشت کارکنان از آمادگی برای تغییر قرار می‌گیرد (رنگاراجان و دیگران، ۲۰۰۳). تغییر دربردارنده درجاتی از یادگیری است (آکیگان، بیرنه، لین و کسکین<sup>۱</sup>، به نقل از چایلد و هیونز، ۲۰۰۷). بنابراین آمادگی تغییر در سازمان می‌تواند یادگیری سازمانی را افزایش دهد. از سوی دیگر یادگیری سازمانی خود متضمن ایجاد تغییرات جدید و ساختارهای جدید برای به وقوع پیوستن یادگیری سازمانی است.

هم‌چنین نتایج تحلیل داده‌ها بیانگر نبود تفاوت در نگرش به تغییر در میان مردان و زنان است. این نتیجه با تعدادی از یافته‌های گذشته همخوانی دارد (واکلا، تیساسی و نیکلا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴؛ هاک، ۲۰۰۸)؛ با این حال گزارشهای متفاوتی نیز در این ارتباط وجود دارد. هم‌چنانکه واکلا و نیکلا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) نگرش به تغییر در زنان را بیشتر از مردان گزارش کرده‌اند، نتایج مطالعه ام رایان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۷) آمادگی بیشتر تغییر را در مردان نشان می‌دهد. رسیدن به علتی روشن برای وجود چنین تفاوتی در ادبیات پژوهشی کمی دشوار به نظر می‌رسد؛ اما به احتمال زیاد تفاوت‌های فرهنگی در این زمینه دخیل است.

بحث یادگیری یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت در ایجاد تغییر است که باید به آن توجه بیشتری شود. با توجه به اینکه ایجاد یادگیری سازمانی چالش عمده در جهان امروزی به شمار می‌رود، بهبود وضعیت کنونی سازمانها نیازمند برنامه‌ریزی است. با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر رابطه مستقیم و معنادار میان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی کارکنان، پیشنهادهای ذیل به

1. Akgu'n, Byrne, Lynn, & Keskin
2. Vakola, Tsaousis, & Nikolaou
3. Mrayyan, Modallal, Awamrech, Atoum, Abdullah, & Suliman

منظور ارتقای سطح منابع انسانی کارکنان معاونت معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران ارائه می‌شود.

- تدوین برنامه‌های نظام‌مند به منظور تربیت مدیران با مهارت‌های علمی خوب و استفاده از تجربیات محققان دانشگاهی در زمینه آموزش مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی توصیه می‌شود.
- امکان دسترسی به منابع و فرصت‌های یادگیری باید برای مدیران فراهم گردد تا یادگیری مستمر صورت پذیرد. همچنین مدیران باید از کارکنان بخواهند که در دوره‌های آموزشی که شرکت برپا می‌کند با اهتمام بسیار شرکت کنند و آموزشها را به کار بندند.
- به منظور گسترش یادگیری سازمانی، کارکنان باید از چشم‌انداز سازمان اطلاع کافی داشته باشند و راه‌های اطلاعاتی و ارتباطی در داخل سازمان توسعه و بهبود یابد. پیشنهاد می‌شود ساز و کارهای لازم به منظور آسان شدن روابط در گروه‌های رسمی و غیر رسمی سازمان فراهم شود.
- لازم است کارکنان درک صحیحتری از سیاستها و راهبردهای سازمان داشته باشند تا در مقابل تغییر و تحول مقاومت نکنند.
- فرهنگ مشوق یادگیری باید تقویت شود و انگیزه کارکنان برای کار و یادگیری جمعی افزایش یابد.
- امکان کافی برای وظایف چالشی به منظور توسعه شایستگی‌های کارکنان فراهم شود تا در کل با تقویت یادگیری سازمانی موجب ارتقای بیشتر توانمندی‌های کارکنان گردد.



## منابع

- افچه، سیدعلی اکبر؛ رضایی ایبانه، ندا (۱۳۹۲). رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکتهای بیمه. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*. دوره ۲۲. ش ۷۰: ۲۴۷ - ۲۳۱.
- آتش پور، سیدحمید؛ نادری، محمدعلی؛ رحیمی نژاد، پیمان (۱۳۸۷). *مدیریت سازمانها با رویکرد روان جامعه شناسی سازمانی*. تهران: علم.
- دیوید، فردآر (۱۳۸۱). *مدیریت استراتژیک*. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- شهابی، بهنام (۱۳۸۶). کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده. *تدبیر*. ش ۱۸۴: ۲۶ - ۱۲.
- فاستر، جورج مک کلند (۱۳۷۸). *جوامع سنتی و تغییرات فنی*. ترجمه مهدی ثریا. تهران: کتاب فرا.
- هیز، جان (۱۳۸۴). *مدیریت تحول استراتژیک در تئوری و عمل*. ترجمه اسدالله کردنائیج و صبا سرمدی. تهران: مهربان.
- Adair, J. (2002). "Effective strategic leadership". London. Macmillan. Publishing.
- Akgu'n, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., Keskin, H. (2007). Organizational unlearning as changes in beliefs & routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 20 (6), 794-812.
- Alas, R. (2009). The impact of work-related values on the readiness to change in Estonian organizations. *Journal of Business Ethics*, 86, 113-124.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Backer, T. E. (1995). Assessing & enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In Thomas E. Backer, Susan L. David, & Gerald Saucy (Eds), reviewing the behavioural science knowledge base on technology transfer (pp 21-41). Rockville: National Institute on Drug Abuse.
- Beatty, R. W., & Ulrich, D. O. (1993). Re-Energizing the Mature Organization. in T. D. Jick (Ed.), *Managing Change: Cases & Concepts* (pp. 60-74). Irwin, Burr Ridge, IL.
- Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E., Roberts, J. A. (2001). Organizational & individual learning in the sales force: An agenda for sales research. *Journal of Business Research*, 56, 935-946.
- Cinite, Inta, Duxbury, Linda E., Higgins, Chris (2009). Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector, *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 265-277.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Ellstrom, P. E. (2001). Integrating learning & work: Conceptual issues & critical conditions. *Human Resource Development*, 12(4), 421-435.
- Fulmer, R. M., Gibbs, P., Keys, J. B. (1998). The second generation learning organizations. *Organizational Dynamics*. 17(6), 7-20.

- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A., & Mabkhot, H. A. (2018). Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence. *International Journal of Public Administration*, 41(2), 150-158.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational Dynamics*, 17 (2), 16-26.
- Gorelick, C. (2005). "Vioepoint Organizational learning vs the learning organization : a conversation with a practitioner" pace University , Lubin School of Business , New York, USA. The learning organization. Vol . 12No. 4, PP: 383- 388. Emerald Group publishing Limited..
- Haque, M. M. (2008). A study of the relationship between the learning organization & organizational readiness for change (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses (UMI No. 3311367).
- Helfrich Christian D., Kohn Marlana J., Stapleton Austin, Allen Claire L., Hammerback Kristen Elizabeth, Chan K. C. Gary, Parrish Amanda T., Ryan Daron E., Weiner Bryan J., Harris Jeffrey R., Hannon Peggy A .(2018). Readiness to Change Over Time: Change Commitment and Change Efficacy in a Workplace Health-Promotion Trial. *Frontiers in Public Health*. volume 6. DOI=10.3389/fpubh.2018.00110
- Holt DT, Helfrich CD, Hall CG, Weiner BJ. (2010), Are you ready? How health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *J Gen Intern Med* 25(1):50–5. doi:10.1007/s11606-009-1112-8
- Huber, G. P., 1991 .Organizational learning: The contributing process & the literatures. *Organization Science* 2, 88–115.
- Klout, L. (1997). Organizational learning & management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*. 8, 47 – 73
- Kofman, Fred & Senge, Peter (1993). *Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations*. *Organizational Dynamics*, Vol 2.
- Krishna, V. (2008). Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in indian software firms (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses (UMI No. 3297162).
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Gdaves-Black Publishing.
- Miller, Sharmane C (2014). *Individual Readiness for Change: The Impact of Organizational Learning Culture and Learning Motivation*. PhD dissertation in Organizational Leadership. Regent University.
- Mrayyan, M. T., Modallal, R., Awamrech, K., Atoum, M., Abdullah, M., Suliman, S. (2007). Readiness of organizations for change, motivation, & conflict-handling intentions: Senior nursing students' perceptions. *Nurse Education in Practice*, 8, 120-128.
- Muhammad Kashif Imran Chaudhry Abdul Rehman Usman Aslam Ahmad Raza Bilal , (2016),"What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Iss 7 pp. –
- Rangarajan, D., Chonko, L., Jones, B. E., Roberts, J. A. (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, & performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework & propositions for research.

- Industrial Marketing Management, 33, 289–305.
- Reichers, A. E. (1985). A Review & Re-Conceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 12, 278–287.
- Reilly, M & Scot, P. S. (2010). Dynamic capabilities, absorptive capacity and knowledge sharing: a research agenda into explicating the antecedent factors conducive to subsidiary bargaining power. International Business Conference Trinity College Dublin, Ireland, 1-26. Available from: <http://arrow.dit.ie/cgi>
- Rosenstiel, L. & Koch, S. (2001). Change in socioeconomic values as a trigger of organisational learning. in M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Organisational Learning & Knowledge* (pp. 198–220). Oxford: Oxford University Press.
- Salisbury, M. (2008). *iLearning: How to create an innovative learning organization*. San Francisco: Pfeiffer.
- Schein, H. E. (1993). On dialogue, culture, & organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sugarman, B. (2001). A learning-based approach to organizational change: Some results & guidelines. *Organizational Dynamics*, 30(1), 62–76.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational Change: What is the role of employees' stress & commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Vakola, M., Tsaousis, T., Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence & personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- van Breda-Verduijn, H., & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 123-128.
- Watkins, K., Marsick, V., Yang, B. (2004). The construct of the learning organization: Dimension, measurement, and validation. *Human resource development quarterly*, 15 (1), 33-35.
- Weiner BJ. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement Sci* (2009) 4(1):67. doi:10.1186/1748-5908-4-67
- Madsen, S.R., Gohen, C.R. Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Busyness and Management*, 12(2), 93-110.