

اثر میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه بین مهندسی مجدد و عملکرد سازمانی (مورد: کارکنان دانشگاه تهران)

جواد پورکریمی^۱، امین همایینی دمیرچی^{۲*}، سجاد قارلقی^۳، محمدرضا کریمی^۴
تاریخ دریافت: ۹۵/۴/۱۰ صص ۲۸۲-۲۶۳ تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۲۸

چکیده

هدف از اجرای این پژوهش بررسی تاثیر مهندسی مجدد بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی بود. روش پژوهش، توصیفی - همبستگی با تاکید بر معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان دانشگاه تهران (۳۲۳۷ نفر) تشکیل می‌دادند. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و تعداد ۳۴۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها با استفاده از روش طبقه‌ای متناسب صورت گرفت. جمع‌آوری داده‌ها براساس سه پرسشنامه مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی صورت گرفت که ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۲ و ۰/۸۸ به دست آمد و روایی صوری و محتوایی آن‌ها با استفاده از نظر متخصصان تایید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک دو نرم‌افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. نتایج پژوهش نشان داد: مهندسی مجدد بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد و یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین مهندسی مجدد و عملکرد سازمانی تایید شد.
کلید واژگان: مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی، کارکنان.

-
- ۱- استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
 - ۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
 - ۳- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
 - ۴- دانشجوی دکتری اقتصاد و مدیریت مالی آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

ایران

مقدمه

عملکرد سازمانی^۱ به عنوان اندازه‌گیری بهره‌وری و اثربخشی یک سازمان شناسایی می‌شود (Gadot, 2006). چگونگی عملکرد کارکنان که به صورت دقیق و جامع انجام می‌شود یکی از تمرکز اصلی پژوهش منابع انسانی است (Wang & et al, 2008). روند رو به رشد رقابت در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی باعث شده تا دستیابی به مزیت رقابتی پیچیده‌تر گشته و ارتقای عملکرد سازمانی به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران عالی سازمان‌های آموزشی مطرح باشد. عملکرد سازمانی، مهم‌ترین مساله برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی است و اطلاع از عوامل تاثیرگذار بر عملکرد سازمانی برای مدیران بسیار مهم می‌باشد، زیرا این مساله برای برداشتن قدم‌های مناسب در آغاز حائز اهمیت است (Barney, 1991). در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط، با تلاطم و عدم اطمینان زیادی مواجه است. رقابت، شدت زیادی پیدا کرده، چرخه عمر کسب و کارها و محصولات کوتاه‌تر شده (Kroeger, 2007: 6-7) و سازمان‌ها با چالش‌ها و تحولات زیادی روبرو شده‌اند که ساختارهای سنتی و ویژگی‌های سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیر، توانایی پاسخگویی به این مسائل را ندارند؛ بنابراین سازمان‌های امروزی راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن، نگرش و ادراک خود ندارند. البته منظور تغییراتی است که همه‌جانبه، هم سو و هم جهت بوده و سازمان را در جهت بهبود عملکرد پیش برد. (Zahabioun & Yousefi, 2007). بقا در چنین محیط‌های متغیر و متحولی، تنها از طریق به دست آوردن عملکرد سازمانی برتر امکان‌پذیر است که لازمه آن توجه به عوامل موثر بر عملکرد سازمانی است (Kroeger, 2007: 6-7)؛ که از مسیرهای مختلفی قابل دستیابی می‌باشد (Ahmad & Schroeder, 2003). لذا سازمان‌ها برای موفقیت و بقای خود نیازمند ایجاد موقعیت، سیستم و ساختاری هستند که هم از ظرفیت و تعهد نیروی انسانی خود در تمام سطوح سازمان بهره‌بردار و هم منجر به یادگیری مستمر و کاربرد مؤثر دانش در سازمان شود (Alipour & et al, 2011; Demers, 2009). بر همین مبنا مهندسی مجدد^۲ و یادگیری سازمانی^۳ که هر دو به دنبال ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌ها در جهت بهسازی و افزایش کیفیت عملکرد سازمانی می‌باشند به عنوان مفهوم و استراتژی جدیدی وارد مدیریت شدند.

¹ Organizational Performance

² Re-engineering

³ Organizational Learning

مهندسی مجدد با فرآیند محوری و با تغییرهای اساسی که در سازمان به وجود می‌آورد فعالیت‌هایی که در سازمان ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را با فرآیندهای جدید جایگزین می‌کند. در آن صورت، انرژی سازمان روی کارهای واقعی و ارزش آفرین متمرکز می‌شود که ارتقای بهره‌وری را با افزایش سرعت، ارتقای کیفیت، بهبود خدمات و کاهش قیمت تمام‌شده به دنبال خواهد داشت (Bahreyni, 2006). مهندسی مجدد با دگرگون‌سازی و طراحی جدید، تغییر ذهنیت، فرهنگ و نظام ارزشی در ساختار فرایندها و روش استفاده از منابع و امکانات تحول بنیادی در سازمان‌ها ایجاد کرده و کارکنان را در راستای رسیدن به تعالی هر چه بیشتر هدایت می‌کند (Arabi et al., 2011). ماهیت مهندسی مجدد، ایجاد یک انقلاب سازمانی^۱ سیستماتیک و هدف اصلی آن باز طراحی و ساختاردهی مجدد فرایندی است که با تخصصی کردن بخش‌ها و سیستم بوروکراتیک، چند بخشی شده است (Yu-jun, 2010). شاید بتوان گفت که سازمان‌های آموزشی، به ویژه دانشگاه‌ها یکی از اساسی‌ترین عناصری باشند که دگرگونی و مهندسی مجدد در آن‌ها ضرورت دارد. از آنجا که دانشگاه‌ها از نقش‌های متعددی در ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خویش از جمله نقش جهت دهنده، هماهنگ‌کننده و ارزیابی کننده در جامعه برخوردارند ابتدا می‌بایست خود در معرض تغییر و تحول قرار گرفته تا از این طریق قادر به ایفای چنین نقش‌هایی در جامعه باشند. این امر میسر نیست مگر اینکه دانشگاه‌ها راهبرد مهندسی مجدد را بیش از پیش مورد توجه و تأکید قرار دهند (Mortazavi and Doaei, 1995). در سال‌های اخیر، دانشگاه‌ها به دلیل پیشرفت در فناوری، افزایش هزینه آموزش، رقابت جهانی و انتظار جامعه، با چالش‌ها و بحران‌های زیادی روبرو هستند، بسیاری از آن‌ها برای فائق آمدن بر چالش‌ها و بحران‌های ناشی از آن، به مهندسی مجدد فرایندهای اداری خود پرداخته‌اند (Gitinama & Soleymaniha, 2010) که می‌تواند پیامدهایی از جمله ارائه خدمات باکیفیت به ارباب رجوع، کاهش هزینه، سرعت بخشیدن به امور و در نهایت بهبود و بهسازی^۲ عملکرد کارکنان و سازمان را در بر داشته باشد (Sepehri, 2002). در بسیاری از برنامه‌های مهندسی مجدد تلاش بر آن بوده است تا عملکرد سازمانی کارکنان از طریق تغییر در فرایندهای کاری افزایش یابد (Hammer, translation Rezainejad, 1999).

نیاز به کاهش هزینه، ارائه خدمات باکیفیت‌تر و تغییر فرهنگی (shahi-beyk & Hashemi, 2005)، وجود فشارهای رقابت خارجی، توجه به کاهش هزینه‌های داخلی و بهبود

1 Institutional Revolution

2 Development

بهره‌وری (Tennant & Wu, 2005)، تأکید بر ثبات و انعطاف‌ناپذیری در فعالیت‌ها و برنامه‌ها، کنترل به وسیله مقررات و سلسله‌مراتب، رهبری غیر مشارکتی، عدم تمرکز بر خلاقیت و نوآوری، بی‌توجهی به انگیزش و رضایت شغلی و بهداشت روانی در محیط کار، اطلاعات حفاظت‌شده، عدم حمایت و پشتیبانی از کارکنان، برخوردار نبودن از رهیافت‌های فناوری اطلاعات و در نتیجه بی‌توجهی به توسعه و بهسازی عملکرد سازمانی کارکنان از جمله عوامل و نیروهایی هستند که نیاز به تغییر در نظام دانشگاه را تشدید کرده (Torkzadeh & Sabaghyan, 2006) و نقش مهندسی مجدد را در بهبود و بهسازی عملکرد سازمانی کارکنان بیش از پیش پررنگ‌تر می‌کند.

از طرفی یادگیری سازمانی یکی از متغیرهای موجود است که می‌تواند به عنوان واسطه-ای بین مهندسی مجدد و عملکرد قرار گرفته و اثرات مثبتی بر عملکرد سازمانی داشته باشد (Ahmad & Schroeder, 2003). به طور کلی یادگیری سازمانی یک استراتژی تکراری در سازمان‌ها می‌باشد (Crossan & et al, 1999). در واقع یادگیری سازمانی یک مفهوم چندبعدی است (Chiva & et al, 2007; Slater & Narver, 1994) که هدف تمامی ابعاد آن، به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش بین اعضای سازمان در جهت بهبود و بهسازی عملکرد فردی و سازمانی می‌باشد. در این بین ملاحظات مربوط به عملکرد سازمان و ارتباط بین یادگیری فردی و گروهی قابل‌تأمل بوده و شواهد مبنی بر تاثیر مثبت آن‌ها وجود دارد (Nonaka & Takeuchi, 1995; Popadiuk & Choo, 2006; Kim, 1993). یادگیری سازمانی فرایند بهره‌گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش و بصیرت، توزیع و تفسیر اطلاعات و تغییر نگرش و رفتار برای بالا بردن سطح تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی اعضا به منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری و تامین نیازهای مشتریان و بهبود و بهسازی سازمان در یک محیط متغیر و پویا است (Mirkamali, 2010, p281). بارها به اشتباه، محققان یادگیری سازمانی را با سازمان یادگیرنده^۱ مترادف دانسته‌اند (Jensen, 2005) درحالی‌که به گفته تانگ (Tang, 1997) سازمان یادگیرنده ساختار و یادگیری سازمانی فرایندی در این ساختار است. یادگیری سازمانی از یک سو یکی از ابزارهای سازمان یادگیرنده برای مقابله با چالش‌های روبه‌رو به منظور آمادگی برای تغییر و ایجاد توانایی پاسخگویی و تعریف مشکلات تجاری آینده و کسب مزیت رقابتی است (Kululanga & et al, 2010) و از سوی دیگر فرآیندی است که به رشد و توسعه دانش سازمانی (Mahmoudi, 2011) و افزایش سرعت سازمان‌ها در دنیای پیش‌بینی‌ناپذیر امروزی منجر شده (He-

(Chuan, 2010) و زمانی اتفاق می‌افتد که به وسیله مدیریت ارشد سازمان ارزشمند تلقی شود، یک فرهنگ و زیرساخت یادگیری مناسب و رهبری برای کارایی سازمان از آن حمایت کنند (Andy & et al, 2007) و اعضای سازمان با همدیگر در محیط کار تعامل داشته باشند (Dixon, 1998; Granberg, 1998). روث و سعودی (Ruth & Saudi, 2010) یادگیری فردی و سازمانی را برای بقاء و بهبود عملکرد سازمانی بدون توجه به اندازه و بخش‌های آن لازم و ضروری می‌دانند. از نظر چیچ ژن (Chich zhen, 2011) عملکرد یک سازمان و افراد آن به بسیاری از عوامل مانند مهارت‌های فردی، مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و نوآوری در آن سازمان وابسته است.

مروری بر ادبیات پژوهش حاکی از آن است که یادگیری در همه سازمان‌ها حاصل می‌شود اما از راه‌های مختلف. یادگیری سازمانی یک جنبه مهم زندگی سازمانی است (Doyle & Young, 2007) که می‌تواند در حفظ وضعیت پایدار موجود (Boyce, 2003)، کمک به اعضا برای انطباق خود با تغییرات محیطی (Doyle & Young, 2007) و توسعه مزیت رقابتی سازمان (Kock, 2007) از طریق ایجاد دانش توسط افراد و انتقال آن به سیستم دانش سازمان (Morales & et al, 2007)، بازتاب مدل‌های ذهنی (Argyris & Schon, 1978) و ایجاد آینده‌های مورد انتظار (Marquardt, translation Zali, 2006) موثر باشد. در همین راستا اکی بروک و اولسون (Aky-Bruk & Olson, 2009)، سو و همکاران (Sue & et al, 2012) نیز صراحتاً اهمیت یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمان را بیان کرده‌اند. از سوی دیگر همچنان که یادگیری سازمانی می‌تواند بر بهبود عملکرد سازمان مؤثر باشد، به نظر می‌رسد خود نیز نیازمند وجود سازوکار سازمانی مناسب است که به بهترین جلوه تبلور یابد؛ این سازوکار، مهندسی مجدد است.

یافته‌های بدست آمده در پژوهش اسدی و همکاران (Assadi & et al, 2009) بر اهمیت یادگیری سازمانی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در افزایش سطح عملکرد سازمانی کارکنان تاکید داشت. نتایج تحقیق کالموک و آسار (Kalmuk & Acar, 2015) نشان داد ظرفیت یادگیری سازمانی به طور مثبت بر نوآوری و عملکرد سازمانی تاثیر دارد. سامپ (Sampe, 2012) در رساله دکتری خود بدین یافته رسید که پیشایندهای یادگیری سازمانی رهبری، توانمندسازی، بازمهندسی ساختارها و فریندها و فرهنگ سازمانی و مهمترین پیامد آن عملکرد سازمانی است. گوگلو و همکاران (Kocoglu & et al, 2011) نیز در پژوهش خود یادگیری سازمانی را به عنوان اساس بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار و کلیدی برای عملکرد سازمان معرفی می‌کند. از طرف دیگر، تحقیقات یانگ و همکاران (Yang & et al, 2004) بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی موجب تقویت عملکرد گروه‌ها و افراد شده و انتقال

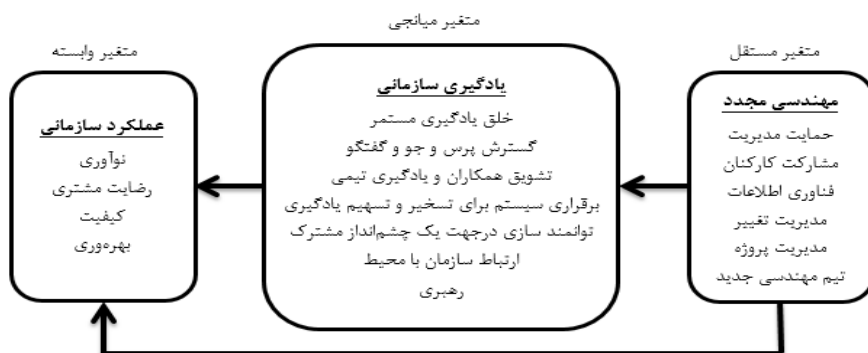
دانش به سیستم موجب تقویت عملکرد سازمانی می‌شود (Srensen, 2002). همچنین هررا (Herrera, 2007) در تحقیقی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد به این نتیجه دست یافت که یادگیری مداوم بیش‌ترین تاثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان دارد (Minvielle & et al, 2002; Ellinger & et al, 2008) وجود یادگیری سازمانی مزایایی را برای سازمان می‌تواند در پی داشته باشد. به طور مثال داگسون (Dagson, 1993) معتقد است سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت و سازگاری خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهام (Grantham, 1993) نیز اظهار می‌دارد که یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد، سریع‌تر و موثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس‌العمل نشان دهند؛ بنابراین می‌توان گفت یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. همچنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان را بهبود بخشد (Rahnavard, 1999).

بهبود عملکرد سازمانی کارکنان مستلزم کوشش و تلاش برنامه‌ریزی‌شده همه‌جانبه از سوی مدیران یک سازمان است که خود نیازمند بهبود شرایط کار و تغییر محرکه‌ها و روش‌های انگیزش کارکنان، بهبود نظام دستورالعمل‌ها، قوانین، بخشنامه‌ها، فرایندها، فناوری و غیره می‌باشد. از این‌رو مهندسی مجدد یکی از روش‌های موجود در بهبود فرایندها است که منجر به افزایش بهبود عملکرد سازمانی کارکنان در یک سیستم می‌شود (Panahifar, 2010). محققان بسیاری از جمله (Qasemi & Saeedi, 2012; Mohaghar & Shafighzade, 2010; Sharifzade, 2000; Gitinama & Soleymaniha, 2010; Sepehri, 2002; Bahreyni, 2006; Taleghani & Malekakhlagh, 2007) هر کدام در مطالعات و پژوهش‌های خود مهندسی مجدد را به عنوان یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد سازمانی به شمار آورده‌اند.

واعظی و عباسی (Vaezi & Abbasi, 2006) در تحقیق خود بیان می‌کنند که مهندسی مجدد فرایندها می‌تواند با سازمان یادگیرنده رابطه هم‌افزایی داشته باشد. نتایج به دست آمده از این تحقیق حاکی از آن است که حرکت سازمان در مسیر هر یک از دو رویکرد مهندسی مجدد و یا سازمان یادگیرنده زمینه مساعدی را برای پذیرش تغییرات ناشی از حرکت در مسیر دیگری ایجاد خواهد کرد و در موفقیت اجرای رویکرد دیگر تاثیرگذار خواهد بود. در این پژوهش رویکردی که می‌تواند از حرکت دو متغیر مهندسی مجدد و یادگیری سازمانی تاثیر بپذیرد و بهبود و تحول یابد عملکرد سازمانی می‌باشد.

با توجه به مطالب یادشده و بررسی پیشینه پژوهش و اهمیت نقش مهندسی مجدد در عملکرد سازمانی، همچنین نقش یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی، این مساله مطرح می‌شود که آیا مهندسی مجدد به طور مستقیم و به واسطه یادگیری سازمانی به طور

غیرمستقیم بر عملکرد سازمانی اثر می‌گذارد؟ از همین رو، در این پژوهش مدل فرضی از روابط ساختاری بین مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به صورت شکل ۱ در نظر گرفته شد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

در مدل مفهومی طراحی‌شده، مهندسی مجدد به عنوان متغیر برون‌زا بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد. همچنین فرض شده است که یادگیری سازمانی در رابطه ساختاری مهندسی مجدد و عملکرد سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند؛ بنابراین فرضیات تحقیق به صورت زیر مطرح می‌شود:

۱. مهندسی مجدد بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.
۲. مهندسی مجدد بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۳. یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.
۴. مهندسی مجدد از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی - همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)^۱ است. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده است.

با استفاده از این روش می‌توان از یکسو دقت شاخص‌ها و یا متغیرهای قابل‌مشاهده^۱ را اندازه گرفت و از سوی دیگر روابط علی بین متغیرهای نهفته^۲ و میزان واریانس تبیین شده را بررسی کرد (Hair & et al, 2010: 170). مدل‌سازی معادلات از دو بخش مدل اندازه‌گیری^۳ و مدل ساختاری^۴ تشکیل شده است و متغیرهای مدل در دو دسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010: 77). در این پژوهش متغیرهای مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر پنهان و مؤلفه‌های هر یک، به عنوان متغیر آشکار در نظر گرفته شد که در بخش ابزار توضیح داده شده است. جامعه آماری تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه تهران بود که تعداد آن‌ها بر طبق آمار ۳۲۳۷ نفر بود که از میان آن‌ها با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۴۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که گزینش آن‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شد. براین اساس برای بررسی متغیر مهندسی مجدد از پرسشنامه محقق ساخته مهندسی مجدد استفاده شد که دارای ۳۲ گویه است و ۶ مؤلفه حمایت مدیریت، مشارکت کارکنان، فناوری اطلاعات، مدیریت پروژه، مدیریت تغییر و تیم مهندسی جدید را می‌سنجد که به ترتیب پایایی این مؤلفه‌ها ۰/۸۲، ۰/۷۹، ۰/۸۵، ۰/۷۶، ۰/۸۳ و ۰/۸۱ بدست آمد. برای بررسی یادگیری سازمانی از پرسشنامه یادگیری سازمانی مارسیک و واتکینز (Marsick & Watkins, 2003) استفاده شد که دارای ۲۷ گویه است و ۷ مؤلفه خلق یادگیری مستمر، گسترش پرس و جو و گفتگو، تشویق همکاران و یادگیری تیمی، برقراری سیستم برای تسخیر و تسهیم یادگیری، توانمندسازی در جهت یک چشم‌انداز مشترک، ارتباط سازمان با محیط و رهبری را می‌سنجد که به ترتیب پایایی این مؤلفه‌ها ۰/۸۷، ۰/۸۴، ۰/۸۸، ۰/۸۰، ۰/۸۶، ۰/۸۴ و ۰/۸۹ بدست آمد. برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسشنامه عملکرد سازمانی احمدی (Ahmadi, 2013) استفاده شد که دارای ۲۱ گویه است و ۴ مؤلفه نوآوری، رضایت مشتریان، کیفیت خدمات و بهره‌وری را می‌سنجد که به ترتیب پایایی این مؤلفه‌ها ۰/۷۴، ۰/۸۸، ۰/۸۲ و ۰/۸۵ بدست آمد. همچنین پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۷، ۰/۹۲ و ۰/۸۸ به دست آمد که نشان می‌دهد هر سه پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار هستند. روایی صوری و محتوایی

1 Observed (Manifest) Variables

2 Latent Variables.

3 Measurement Model.

4 Structural Model.

پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر متخصصان تأیید شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و LISREL نسخه ۸.۸ استفاده گردید.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و همچنین ضریب همبستگی میان متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. این نتایج نشان می‌دهد که میانگین مهندسی مجدد (۲/۶۷) و یادگیری سازمانی (۲/۵۱) پایین‌تر از مقدار متوسط (عدد ۳ در طیف ۵ درجه‌ای) و میانگین عملکرد سازمانی (۳/۰۳) در سطح متوسط (عدد ۳ در طیف ۵ درجه‌ای) می‌باشد؛ بنابراین هر سه متغیر با سطح مطلوب خود فاصله دارند. نتایج همبستگی نشان می‌دهد که بین مهندسی مجدد با یادگیری سازمانی ($r=0/52$) و عملکرد سازمانی ($r=0/60$) رابطه مثبت و معنی‌داری از لحاظ آماری در سطح ۰.۰۱ وجود دارد و همچنین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ($r=0/63$) نیز رابطه مثبت و معنی‌داری در سطح ۰.۰۱ دارند.

جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و همبستگی میان متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	مهندسی مجدد	یادگیری سازمانی	عملکرد سازمانی
مهندسی مجدد	۲/۶۷	۰/۷۲۱	۱**		
یادگیری سازمانی	۲/۵۱	۰/۷۱۱	۵۲**	۱**	
عملکرد سازمانی	۳/۰۳	۰/۷۲۴	۶۰**	۶۳**	۱**

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

از آنجا که ضرایب همبستگی متغیرها معنی‌دار بود امکان استفاده از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) فراهم شد. در الگوی معادلات ساختاری برای مشخص شدن چگونگی و میزان تأثیر متغیرهای مکنون (پنهان) بر یکدیگر از الگوی استاندارد و برای نشان دادن معناداری این تأثیرات از الگوی معناداری استفاده می‌شود و برای ارزیابی برازش مدل از شاخص‌های برازندگی استفاده می‌شود. به طور کلی برای ارزیابی برازش مدل چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل از شاخص‌های χ^2 دو،

نسبت χ^2 دو به درجه آزادی، شاخص نرم شده برازندگی (NFI^1)، شاخص نرم نشده برازندگی ($NNFI^2$)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI^3)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI^4)، شاخص برازندگی (GFI^5)، شاخص برازندگی تعدیل یافته ($AGFI^6$)، شاخص میانگین مجذور باقیمانده (RMR^7) و شاخص ریشه دوم برآورد خطای واریانس تقریب ($RMSEA^8$) استفاده شد؛ که نتایج در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲- شاخص های برازندگی مدل معادلات ساختاری

شاخص برازندگی	دامنه قابل پذیرش	میزان به دست آمده
χ^2 دو	-	۱۹۱/۹۷
نسبت χ^2 دو به درجه آزادی	کمتر از ۵	۱/۸۸
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۳
شاخص نرم نشده برازندگی ($NNFI$)	نزدیک به ۱	۰/۹۵
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۷
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۷
شاخص برازندگی (GFI)	نزدیک به ۱	۰/۹۵
شاخص برازندگی تعدیل یافته ($AGFI$)	نزدیک به ۱	۰/۸۷
ریشه میانگین مجذور باقیمانده (RMR)	نزدیک به صفر	۰/۰۹
ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب ($RMSEA$)	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۳

نسبت χ^2 دو به درجه آزادی به حجم نمونه بسیار وابسته است و نمونه بزرگ کمیت χ^2 دو را بیش از آنچه بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می دهد. ایده آل آن است که مقدار χ^2 دو تقسیم بر درجه آزادی کمتر از ۵ باشد. همان طور که یافته های جدول

1 Normed Fit Index

2 Not- Normed Fit Index

3 Comparative Fit Index

4 Incremental Fit Index

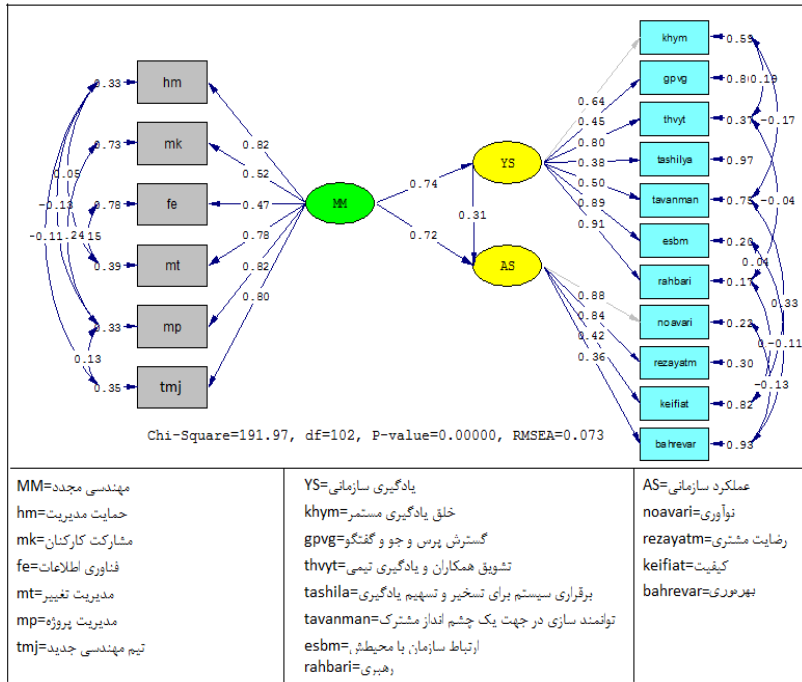
5 Goodness of Fit Index

6 Adjusted Goodness of Fit Index

7 Root Mean Square Residual

8 Root Mean Square Error of Approximation

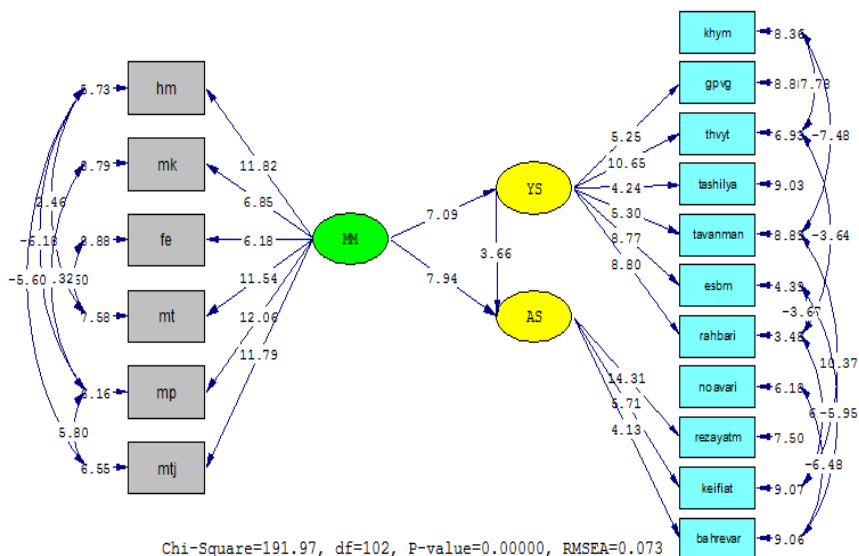
۲ نشان می‌دهد، با توجه به مقدار گزارش شده خی دو، مقدار خی دو تقسیم بر درجه آزادی برابر با $1/18$ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است. معیارهای GFI و AGFI نشان‌دهنده اندازه‌ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌هاست که توسط مدل تبیین می‌شود. مقدار این معیارها بین صفر تا یک متغیر است که هرچقدر اعداد به دست آمده به یک نزدیک‌تر باشد، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده‌شده بیشتر است. داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد که مقادیر گزارش شده برای این دو شاخص به ترتیب $0/95$ و $0/87$ می‌باشد که تأییدکننده مناسب بودن مدل است. ریشه دوم میانگین مجذور باقیمانده، یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده‌شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است. هرچه RMR برای مدل مورد آزمون به صفر نزدیک‌تر باشد، مدل مذکور برازش بهتری دارد. مقدار RMR گزارش شده برابر $0/09$ است که بسیار ناچیز می‌باشد که نشان‌دهنده تبیین مناسب کوواریانس‌هاست. برای مقایسه اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن از نظر تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده‌شده چقدر خوب عمل می‌کند، از مقادیر شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. به اعتقاد گفن و همکاران (Geffen & et al, 2001)، مقادیر بالای $0/8$ دو شاخص اول و بالای $0/9$ دو شاخص دوم حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های موجود است (به نقل از هومن، ۱۳۸۸)؛ که تمام این مقادیر که در جدول ۲ گزارش شده‌اند نشان‌دهنده تأیید برازش مدل می‌باشد. در نهایت برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه‌جویی را باهم ترکیب می‌کند از شاخص توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. این شاخص ریشه میانگین مجذورات تقریب است که تا مقدار $0/08$ قابل قبول است. مدلی که در این شاخص $0/10$ یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد (Homan, 2009). مقدار این شاخص که برابر $0/073$ است نشان‌دهنده مناسب بودن مدل است. بنابراین تمامی شاخص‌ها الگوی معادلات ساختاری را تأیید می‌نمایند. بعد از بررسی چگونگی برازش مدل کلی با داده‌های جمع‌آوری شده و اطمینان از برازش در مرحله دوم بارهای عاملی و ضرایب مسیر در مدل ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد و معنادر در شکل ۲ و ۳ آورده شده است:



شکل ۲- الگوی معادلات ساختاری در حالت استاندارد

یافته‌های شکل ۲ نشان می‌دهد بار عاملی (ضریب لامبدا) تمام متغیرهای آشکار (مؤلفه‌ها) بالاتر از ۰/۳۰ می‌باشد بنابراین به خوبی می‌توانند متغیرهای پنهان (مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی) را اندازه‌گیری کنند. همان‌طور که گفته شد برای مشخص شدن معناداری این تأثیرات از الگوی معناداری استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده الگو می‌توان گفت از آنجا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهد بود که بین ۱/۹۶ و ۱-۱/۹۶ نباشد. همان‌طور که شکل ۳ نشان می‌دهد تمام ارتباطات اصلی مدل معنادار می‌باشد چرا که تمامی اعداد به دست آمده بالاتر از ۱/۹۶ است. همچنین ضرایب مسیر مستقیم استاندارد شده نشان می‌دهد که مهندسی مجدد ۰/۷۴ از تغییرات یادگیری سازمانی و ۰/۷۲ از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند و همچنین یادگیری سازمانی ۰/۳۱ از تغییرات عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند. برای بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین مهندسی مجدد و عملکرد

سازمانی، اثر غیرمستقیم مهندسی مجدد بر عملکرد سازمانی محاسبه شد که در جدول ۳ آورده شده است:



شکل ۳. الگوی معادلات ساختاری در حالت معناداری

جدول ۳- آثار مستقیم و غیرمستقیم استاندارد شده متغیرهای پژوهش

متغیر	یادگیری سازمانی		عملکرد سازمانی	
	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	اثر غیرمستقیم
مهندسی مجدد	۰/۷۴**	۰/۰۰	۰/۷۴**	۰/۲۳**
یادگیری سازمانی	-	-	-	۰/۳۱**

** معنی داری در سطح ۰/۰۱

آثار مستقیم استاندارد شده که در جدول ۳ بیان شده است در پیکان‌های بین مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (شکل ۲) وجود دارد؛ اما اثر غیرمستقیم مهندسی مجدد بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی برابر ۰/۲۳ می‌باشد بنابراین

فرضیه چهارم تحقیق نیز تأیید می‌شود. براین اساس تمام فرضیات تحقیق تأیید می‌شوند زیرا در همه آن‌ها مقدار T از $1/96$ بیشتر است (شکل ۳) و ضریب اثر (B) نیز در هر مورد از حد اقل مقدار ضریب اثر، یعنی $0/12$ برای مسیرهای مستقیم و $0/18$ برای مسیرهای غیرمستقیم (Homan, 2009) بیشتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر مهندسی مجدد بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی بود. نخستین یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که مهندسی مجدد با یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری دارند، از آنجا که رابطه بین متغیرهای پژوهش معنی‌دار بدست آمد، برای بررسی تاثیر مهندسی مجدد بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی و همچنین تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. شاخص‌های برازش مدل نشان داد که مدل ساختاری طراحی‌شده از برازش مطلوبی در تمام شاخص‌ها برخوردار است، همچنین بررسی مقادیر استانداردشده و مقادیر T متغیرهای پژوهش با اثر مستقیم و غیرمستقیم بر اساس مسیرهای مدل ساختاری، فرضیات تحقیق را مورد تایید قرارداد.

نتایج فرضیات اول و دوم پژوهش نشان داد که مهندسی مجدد هم بر یادگیری سازمانی و هم بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم و معنی‌دار قابل توجهی دارد که این یافته‌ها با یافته‌های Vaezi & Abasi (2006); Qasemi & Saeedi., (2012); Mohaghar & ShafighZadeh, (2010); SharifZadeh, (2000); Gitinama and Soleymaniha, (2010), Sepehri, (2002); Bahreyni (2006); Taleghani & MalkAkhlag, (2007) همخوانی دارد؛ بنابراین مهندسی مجدد به خوبی می‌تواند یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی کارکنان را پیش‌بینی کند. همچنین نتایج فرضیه سوم نشان داد که یادگیری سازمانی نیز بر عملکرد سازمانی تاثیر مستقیم و معنی‌داری دارد؛ که این نتایج با یافته‌های Assadi et al., (1388); Young et al., (2004), Herrera (2007); Aky-Bruk & Olson (2009), Ruth & Saudi, (2010); Chyichzhen, (2011); Su & et al., (2012) همخوانی دارد. نتایج فرضیه چهارم نیز نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین مهندسی مجدد و عملکرد سازمانی را مورد تایید قرارداد؛ بر اساس نتایج این فرضیه مهندسی مجدد از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر غیرمستقیم دارد و به عبارتی یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی رابطه بین مهندسی مجدد و عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند؛ بنابراین سازمان‌ها از طریق یادگیری سازمانی می‌توانند زمینه بهبود عملکرد خود را فراهم کنند؛ به عبارت دیگر

سازمان‌ها برای بقا و بهبود خودشان با دانش قدیمی نمی‌توانند موفق باشند، بلکه در شرایط متغیر امروزی نیازمند تلاش وسیع برای یادگیری دانش نو برای تغییر وضعیت خود هستند (Watkins & Marsick, 1993, quoted by Marquardt, translation Zali, 2006)؛ بنابراین سازمان‌ها برای بهبود عملکرد خود نیاز به تمرکز بر یادگیری مداوم و استفاده از آن دارند. مدیریت موفق ایجاب می‌کند تا سازمان را همواره متحول سازد تا با اثربخشی بالا به تامین نیازهای مشتریان بپردازد، سازمان باید نیازهای در حال تغییر مشتریان و همچنین تغییرهای محیطی را در نظر بگیرد و با تغییراتی که در خود به وجود می‌آورد ادامه حیات بدهد (Mirkamali, 2010, p 281). وقتی صحبت از تغییرات سازمانی می‌شود، تغییراتی همه‌جانبه و البته هم سو و هم جهت مد نظر است، مهندسی مجدد به فرایند و سازمان یادگیرنده به پویایی، خلاقیت و نوآوری تاکید دارند که تنها با قرار گرفتن در یک چارچوب منسجم می‌توانند موثر واقع شوند. یکی از مشکلات اساسی که سازمان‌های ما با آن روبرو هستند فرایند ناهماهنگ انجام امور است. فرایندها به مثابه رگ‌ها وظیفه به جریان درآوردن امور در بدنه سازمان‌ها را بر عهده‌دارند و این در حالی است که فرایندها، در سیستم اجرایی به دلیل عدم بازنگری در نحوه انجام کارها و تنوع و پیچیدگی سازمان‌ها به شدت ناکارآمد شده‌اند از این رو سازمان‌ها جهت بهبود عملکرد و افزایش کارایی، به عنوان اولین گام نیاز به مهندسی مجدد فرایندهای کاری خود دارند.

نتایج مربوط به وضعیت متغیرهای پژوهش در دانشگاه تهران نشان از نامطلوب بودن وضعیت این متغیرها داشت که ممکن است به خاطر دلایلی از قبیل فرهنگ سازمانی، فرایندهای کاری انعطاف‌ناپذیر (ghorbani & alishad, 2006)، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت برای ایجاد سیستم جدید، نداشتن موافقت کامل مدیریت، پشتیبانی نکردن مدیریت ارشد، توقع‌های غیرواقعی، نبود تیم کاری ماهر، درگیری و ناهماهنگی کارکنان (Hammer and Chmpy, 1990, quoted by Ghouchani & Zamani, 2011) در دانشگاه تهران باشد. با توجه به نتایج تحقیق، از آنجا که از یک سو مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، در سازمان مورد بررسی (دانشگاه تهران) با سطح مطلوب خود فاصله دارند و از سوی دیگر مهندسی مجدد به تنهایی و با میانجی‌گری یادگیری سازمانی (اثر کل = اثر مستقیم + اثر غیرمستقیم) ۰/۹۵ درصد از واریانس عملکرد سازمانی را تبیین می‌کند بنابراین می‌توان گفت توجه همزمان به مهندسی مجدد و یادگیری سازمانی می‌تواند زمینه بهبود عملکرد سازمانی را فراهم آورد؛ در واقع مهندسی مجدد از طرفی از طریق تغییرات بنیادی که در ساختار سازمان و فرایندهای اداری آن به وجود می‌آورد یادگیری سازمانی را تسهیل می-

- کند و از طرف دیگر، هم مهندسی مجدد و هم یادگیری سازمانی عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند.
- با توجه به نتایج بدست آمده، پیشنهادهای کاربردی زیر در جهت اعتلای عملکرد سازمانی کارکنان ارائه می‌گردد.
- پیشنهاد می‌شود که قبل از هر اقدامی برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد، فرهنگ تفکر فرایندی در میان کارکنان اعم از کارشناسان، مدیران و مسئولین دانشگاه به وسیله کلاس‌های آموزشی و برگزاری سمینارها ایجاد گردد.
 - اهتمام مدیران برای خلق محیط و بستر مناسب برای یادگیری سازمانی و شروع فعالیت نوآورانه مانند مهندسی مجدد لازم و ضروری بوده و در صورت آماده نبودن سازمان برای یادگیری سازمانی و مهندسی مجدد این پروژه‌ها قطعاً با شکست مواجه شده و باعث هدررفت منابع سازمان می‌شود. پیشنهاد می‌شود که مسئولین دانشگاه قبل از اقدام برای پیاده‌سازی مهندسی مجدد و یادگیری سازمانی میزان آمادگی دانشگاه را از ابعاد مختلف ارزیابی کنند.
 - با توجه به اهمیت استراتژیک خدمات دانشگاه و نیاز به دقت و سرعت بالا در ارائه خدمات استفاده بیشتر از فناوری اطلاعات در فرایندهای دانشگاه توصیه می‌شود.
 - با ایجاد فرهنگ واگذاری اختیارات به کارکنان باید آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخالت داد تا مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات کاهش یابد.
 - کارکنان دانشگاه باید برای انجام کارهای تیمی و همکاری با یکدیگر تشویق شوند. همچنین باید محیط مناسبی برای آن‌ها فراهم باشد، به طوری که تمام کارکنان به طور مساوی برای دستیابی به اهداف دانشگاه با یکدیگر همکاری کنند.
 - ارتباطات مناسب در سازمان‌ها، نه تنها محیط مناسبی برای پیاده‌سازی پروژه‌های مهندسی مجدد و یادگیری سازمانی فراهم می‌کند، بلکه پیاده‌سازی پروژه را نیز تسهیل می‌کند. به علاوه، از طریق ارتباطات مؤثر، ترس‌ها و عدم اطمینان کارکنان برای ارائه ایده‌های نوآورانه از بین خواهد رفت. در نتیجه باید تلاش‌هایی در جهت بهبود برقراری ارتباطات مؤثر توسط مدیران دانشگاه انجام گیرد. ایجاد کانال‌هایی برای انتقال اطلاعات از سطوح بالایی به کارکنان و از طرف دیگر دریافت بازخورد کارکنان در راستای ایجاد ارتباطات مناسب در سازمان، اهمیت ویژه‌ای دارد.
 - مدیران دانشگاه باید همیشه آماده شنیدن ایده‌های جدید از هر فردی در سازمان باشند. برای این‌که بهبود عملکرد سازمانی در دانشگاه به وقوع بپیوندد باید چنین نگرشی در بین مدیران دانشگاه وجود داشته باشد. مدیران باید از پیشنهادهایی که مبتنی بر

تغییر شرایط موجودند استقبال کنند. لذا هر فکری باید به طور جدی مورد دقت و تحلیل قرار گیرد و در صورت به کار گرفته نشدن، دلیل رد آن به دقت برای پیشنهاد دهنده تشریح گردد.

References

- Ahmad, S., Schroeder, R.G., (2003). The impact of human resource management practices on operational performance. *Journal of Operational Management*, 21, 19-43.
- Ahmadi, H. (2013). The Relationship between distributed leadership and organizational performance primary school teachers in city Tehran, Master thesis, Tehran University.[in Persian]
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I.A., Anak Uli, J., & Karimi, R. (2011). Learning organization and organizational performance: Mediation role of entrepreneurship. *European Journal of Social Sciences*, 21(4).
- Andy C. L.; Yeung, K. H. L. & Rachel, W. Y. Y. (2007). Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: A qualitative investigation. *International Journal of Production Research*, 45(11), pp. 2459-2477.
- Arabi, Sayed Mohammad; dehghan, Nabiallah; aghula, Farid (2011). Customs Import Process Reengineering Iran, *Magazine Review Commercialia*, 146: 73-63. [in Persian]
- Argyris, C. & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. MA: Addison-Wesley.
- Asadi, Hassan; Ghanbarpour nosrati, Amir, ghorbani, Mohammadhossien; dousti, Morteza. (2009). The relationship between learning and organizational performance of Physical Education Organization of Islamic Republic of Iran, *Journal of Sport Management*, (1): 247-237. [in Persian]
- Bahreyni, Sayed Sadegh (2006). Analytical review of the implementation of re-engineering processes in higher education. *Journal of Andish-e-Sadegh*. (23): 106-83. [in Persian]
- Barney, J. (1991). Firm Resources and the Theory of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Boyce, M. E. (2003). Organizational Learning is Essential to Achieving and Sustaining Change in Higher Education. *Innovative Higher Education*, 28(2), pp. 119-136.
- Chich-Jen, S. (2011). Study on the relations among the customer knowledgemanagement, learning organization, and organizational performance. *The Service Industries Journal*, 31(5), pp. 791-807.

- Chiva, R., Alegre, J., Lapiedra, R., (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower* 28, 224-242.
- Crossan, M.M., Kane, H.W., White, R.E., (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review* 24, 522-537.
- Demers, D. (2009). The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance. Unpublished Ph.D., The Pennsylvania State University, United States - Pennsylvania.
- Dixon, N. (1998). The organizational learning cycle: How we can learn collectively. Gower: Brookfield.
- Doyle, W. & Young, J. D. (2007). Workplace learning strategies of managers in small and large firms in knowledge-based industries. *Proceedings of the University Forum on Human Resource Development*, June 27-29, Oxford, UK.
- Eikebrokk, T. R. & Olsen, D. H. (2009). Training, competence, and business performance: Evidence from E-business in European small and medium-sized enterprises. *International Journal of E-Business Research*, 5 (1), pp. 92-116.
- Ellinger, A., et al. (2002). "The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance : An empirical assessment". *Human Resource Development Quarterly*, (1), PP:5-21.
- Gadot, Eran Vigoda (2006). Leadership style, organizational politics, and employees' performance An empirical examination of two competing models, *Personnel Review* Vol. 36 No. 5, 2007 pp. 661-683 www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm.
- ghasemi, Rahim; Saedi, Farid (2012). Re-engineering of the supply chain: an overview of the most important methods and models recent, *Journal of Supply Chain Management*, Fourteen years 38: 53-44. [in Persian]
- GHorbani, Mahmoud; Alishad, Davoud (2006), re-engineering and its position in the organization, *Journal of Management*, 110-109, 1385: 35-29. [in Persian]
- Ghouchani, Farokh; Zamani, Fayeze. (2011). Re-engineering capabilities to improve their competitive strategies, *Journal of Strategic Management Studies*, 6, 1390: 117-103. [in Persian]
- Gitinama, Sahar; Soleymaniha, Mojtaba (2010). Appropriate methodology re-engineering in higher education institutions, the monthly *tadbir*, 216: 41-36. [in Persian]
- Granberg, O. (1998). *Lärande organizationer. Professionella yrkesöverares strategier vid organisatorisk förändring*. Stockholm universitet, Pedagogiska institutionen: Stockholm.
- Hair J.F., Jr., Black W.C., Babin B.J., Anderson R. E., Tatham R.L., (2010), *Multivariate data analysis (7th ed.)* New Jersey: Pearson Education.
- He-Chuan, S. (2010). Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and a learning organization. *Human Resource Development International*, 6(2), p. 153-166.
- Homan, HeydarAli (2009). *Structural equation modeling using LISREL software*, Tehran, Publishers samt. [in Persian]
- Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), pp. 53-64.
- Jerez Gomez, P., Céspedes Lorente, J.J., Valle Cabrera, R., (2004). Training practices and organisational learning capability. *Journal of European Industrial Training* 28, 234-256.
- Kalmuk, G., & Acar, A. Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.

- Kim, D.H., (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review* 33, 37-50.
- Kline, R. B. (2010), *Principles and practice of structural equation modeling* (3th Ed.). New York: Guilford Press.
- Kock, H. (2007). The team as a learning strategy: Three cases of team-based production in the Swedish manufacturing industry. *Journal of Workplace Learning*, 19(8), pp. 480-96.
- Kocoglu, I., Imamoglu, S. Z., & İnce, H. (2011). The relationship between organizational learning and firm performance: The mediating roles of innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, 9(3), 72-88.
- Kroeger, J.W. (2007). "Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices", Doctoral dissertation, Department of Management and Labor Relations, Cleveland state university.
- Kululanga, G. K.; Edum-Fotwe, F. T.; & McCaffer, R. (2010). Measuring construction contractors' organizational learning. *Building Research & Information*, 29(1), pp. 21-29.
- Mahmoudi, Mehrdad. (2011). organizational learning Human - centered, *message sea*, 205: 47-44. [in Persian]
- Marquart, Michael (2006). *Creating a learning organization*. Translator Reza Zali, city Tehran: University of Tehran, Center for Entrepreneurship. [in Persian]
- Michael Hammer, *beyond re-engineering again*, Translator Abdoreza, Rezainejad (1999). First Edition, Publishers rasa. [in Persian]
- Minvielle, E & et al. (2008). "Assessing organizational performance in Intensive care units: A French experience". *Journal of Critical Care*, 23, PP:236-244.
- Mirkamali, Seyed-mohammad (2010). *Educational Leadership & Administration*, Tehran Yastoroon publication. [in Persian]
- Mohaghar, Ali; Shafighzadhe, Mohammad (2010). The role of organizational empowerment in the success of the implementation of re-engineering (study: Selected organizations of Iran), *Journal of Science and Technology*, the first year, (2): 116-97. [in Persian]
- Morales, V.J.; Garcı́, A.; Lopez, F.J.; Martı́n & Llamas-Sa', R. (2007). Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning. *Teaching and Teacher Education*, 22, pp. 478-502.
- Mortazavi, Said; Doayi, Habibullah (1995). Organizational development at the University, *Journal of Studies improvement and Evolution management*, 17 and 18: 102-85. [in Persian]
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press, New York, USA.
- Panahifar, Farhad. (2010). Increasing the efficiency of production planning in an ETO system using re-engineering, *Journal of Industrial Engineering*, Year 20, Number 127: 15-12. [in Persian]
- Popadiuk, S., Choo, S.W., (2006). Innovation and knowledge creation: how are these concepts related? *International Journal of Information Management* 26, 302-312.
- Rahnavard, Farajollah (1999) organizational learning and learning organization. *Journal of Public Administration*, 43: 22-11. [in Persian]
- Ruth, A. & Sudi, S. (2010). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5(3), pp. 313-331.

- Sampe, P. (2012). The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs, Unpublished doctoral dissertation, Southern Cross University
- Sepehri, M (2002). Re-engineering processes organization, the Monthly Tadbir. 122: 53-50.[in Persian].
- ShahiBeyk, Azade; Hashemi, Leila. (2005). Re-engineering human resources through information technology, the monthly Tadbir, 163: 37-34. [in Persian]
- Sharif-Zadeh, Fatah. (2000). The role re-engineering and information technology to improvement organizational performance, Journal of Studies improvement and Evolution management, 27 and 28: 48-25. [in Persian]
- Slater, S.F., Narver, J.C., (1994). Market oriented isn't enough: build a learning organization. In: Marketing Science Institute Report, N. 94-103. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Srensen, J.B. (2002). "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance". Administrative Science Quarterly, 47, PP:70-91.
- Swee, C. G., Catherine, E., & Tony, K. Q. (2012). The relationship between learning capability and business performance. 18 (3): pp. 275-283.
- Taleghani, Mohammad; malek-Akhlagh, Esmail (2007). The Role re-engineering in improving organizational processes, Journal of Management, 119 and 120: 27-21. [in Persian]
- Tennant, Charles., Wu, Yi-Chieh., (2005) "The application of business process reengineering in the UK". The TQM Magazine , pp. 537-545.
- Torkezadeh, Jafar; Sabaghiyan, Zahra. (2006). Organizational development in today's conditions, the nature and scope, Magazine Outlook Business Commercial, number 19 and 20: 133-112. [in Persian]
- Tsang, E. W. K. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. Human Relations, 50(1), pp. 73-89.
- Vaezi, Reza; Abbasi, Zeynab. (2006). Regarding reengineering and learning organization. Journal of Industrial Management Studies, Year 5. 12: 131-152. [in Persian]
- Wang,hui;keneth s.law;zhen xiong chen(2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: an empirical study in the Chinese context,International Journal of Human Resource Management, 1809-1824.
- Watkins, K; Marsick, V.,(2003). Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ). Sanfransisco.
- Yu-jun, Miao., (2010). "How Does the Enterprise Implement Business Process Reengineering Management". s.l. : IEEE, International Conference on E-Business and E-Government pp. 4100-4102.
- Zahabioun, Shahla; Yousefi, Alireza (2007). The compliance Features organizational of education city Esfahan With Features learning organization From the perspective of teachers in year 1385-85. Knowledge and Research in Educational Sciences. (14).[in Persian].