

بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر خلاقیت در معلمان ابتدایی

عارف صیفي زاده دوره ۱، حسین فلاوند ۲، طاهره عبدی ۳ و بتول کمري ۴

۱ مدیر دبستان شهید هاشم پور زادی ناحیه ۲ خرم آباد (کارشناس ارشد مدیریت آموزشی)

۲ مسئول سواد آموزی مجتمع آموزش و پرورش روستایی کارشناس آموزش ابتدایی

۳ کارشناسی رشته آموزش ابتدایی (مدیر دبیرستان ولایت شهرستان چگنی)

۴ مربی پیش دبستانی آموزش و پرورش گواور

چکیده

امروزه یادگیری سازمانی و خلاق بودن کارکنان به عنوان ابزاری برای اثربخشی سازمان ها و کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد زیرا افراد خلاق کار را با کارآیی بیشتر انجام می دهند و تلاش فزاینده ای برای انجام وظایف محوله از خود نشان می دهند و سعی دارند که با صرف حداقل هزینه حداکثر اثر بخشی را به دست آورند و سازمانهای که از یادگیری سازمانی استفاده می کنند بهتر و موثرتر می توانند زمینه های لازم را جهت خلاقیت و نوآوری در سازمان های آموزشی خود فراهم آورند بدین ترتیب یادگیری سازمانی خود می تواند باعث اثر بخشی و خلاقیت در سازمان های آموزشی می شود. سازمان های آموزشی سازمان های خاص آموزش و یادگیری هستند که هدف نهایی آن تحقق یادگیری و پرورش انسان ها و ایجاد رفتارهای نسبتاً پایدار در دانش آموزان و دانش جویان است. این سازمان ها به دلیل سرو کار داشتن با رشد و تحول انسان ها از پویا ترین سازمانها محسوب می شود. تغییر و تحول نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمانها با تغییرات و تحولات و حفظ بقای آنها آموزش مهارت ها و دانش به کارکنان ضروری است که رسیدن به این امر جزء با داشتن مدیری که دارای ذهن فلسفی و آگاه به دانش روز است امکان پذیر نیست. هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری مداوم بتواند لحظه ای دوام داشته باشد و یادگیری سازمانی به بیان ساده لازمه ای این که یک سازمان بتواند خود را بهبود دهد این است که با توجه به تغییرات محیط سریع یاد بگیرد که چه کاری را بهتر انجام دهد و آن کار را چگونه انجام دهد

واژه های کلیدی: یادگیری سازمانی، خلاقیت سازمانی، دانش آموز

مقدمه:

دنیای سازمان پرخروش و متلاطم است. سازمان ها، منبسط، منقبض و از هم جدا می شوند و از بین می روند. سطوح فعالیت در سازمان گاه اوج می گیرد و گاه سقوط می کند (بهرنگی، ۱۳۸۰: ۲۳۷). این محیط پر از تغییرات انفجار آمیز تکنولوژی در ارتباطات و اطلاع رسانی، برای رؤسای سازمان ها که وظیفه و مسئولیت تعیین عملکرد و آینده سازمان هایشان را دارند، تکالیف بی سابقه ای به وجود می آورد و به منظور پاسخگویی مؤثر به این توقعات، مدیران سازمان ها باید در اولویت ها و رفتار خود بازنگری کنند و برتری رقابتی نه تنها تابع افزایش عملکرد و سود آوری است، بلکه تابعی است از توانایی سازمان در نوآوری، یادگیری، دادن پاسخ سریع، طرح ریزی، زیربنای مناسبی برای پاسخگویی به تقاضا ها و داشتن حداکثر کنترل بر سرنوشت خویش (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۰). سازمان های آموزشی نیز برای آن که بتوانند پویا و اثربخش باشند باید به سمت سازمان یادگیرنده حرکت کنند لازمه این امر، تغییرات اساسی در سازمان ها و شیوه نگرش مدیران آن نیز هست. لازمه ی این که یک سازمان بتواند خود را بهبود دهد این است که با توجه به تغییرات محیط سریع تر یاد بگیرد که چه کاری را بهتر است انجام دهد و آن کار را چگونه انجام دهد. بدین ترتیب راه اساسی برای این که یک سازمان در مسیر بهبود و تعالی قرار گیرد این است که سازمان ها در رهبری دنیای معاصر نقش دارند یادگیری از سر راه آن برداشته و تسهیلات یادگیری برای آن فراهم شود. با توجه به ارزش پویای اطلاعات در جوامع امروزی، یادگیری سازمانی به عنوان یک مؤلفه حیاتی برای اثربخشی مدرسه مفهوم سازی شده است. شواهد انباشته نشان می دهد که مدارس با عملکرد عالی به عنوان سازمان های یادگیرنده عمل می کنند به عنوان سازمان های یادگیرنده، این مدارس فرآیندها، استراتژی ها و ساختارهای یادگیری را توسعه می دهند که ظرفیت آنها را برای واکنش موثر و مدیریت تغییر در شرایط نامطمئن و پویا تقویت می کند اگرچه به طور گسترده پذیرفته شده است که تغییر و سازگاری مؤثر، به ویژه در زمان های آشفته، زمانی رخ می دهد که یادگیری در سراسر سازمان اتفاق می افتد مفهوم یادگیری سازمانی همچنان مبهم و دشوار است (شوشتر، ۲۰۰۸).

امروزه یادگیری سازمانی و خلاق بودن کارکنان به عنوان ابزاری برای اثربخشی سازمان ها و کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار دارد زیرا افراد خلاق کار را با کارایی بیشتر انجام می دهند و تلاش فزاینده ای برای انجام وظایف محوله از خود نشان می دهند و سعی دارند که با صرف حداقل هزینه حداکثر اثر بخشی را به دست آورند و سازمانهای که از یادگیری سازمانی استفاده می کنند بهتر و موثرتر می توانند زمینه های لازم را جهت خلاقیت و نوآوری در سازمان های آموزشی خود فراهم آورند بدین ترتیب یادگیری سازمانی خود می تواند باعث اثر بخشی و خلاقیت در سازمان های آموزشی می شود. سازمان های آموزشی سازمان های خاص آموزش و یادگیری هستند که هدف نهایی آن تحقق یادگیری و پرورش انسان ها و ایجاد رفتارهای نسبتاً پایدار در دانش آموزان و دانش جویان است. این سازمان ها به دلیل سرو کار داشتن با رشد و تحول انسان ها از پویا ترین سازمانها محسوب می شود. تغییر و تحول نیز از خصوصیات بارز عصر کنونی است. برای سازگاری سازمانها با تغییرات و تحولات و حفظ بقای آنها آموزش مهارت ها و دانش به کارکنان ضروری است که رسیدن به این امر جزء با داشتن مدیری که دارای ذهن فلسفی و آگاه به دانش روز است امکان پذیر نیست. هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری مداوم بتواند لحظه ای دوام داشته باشد و یادگیری سازمانی به بیان ساده لازمه ای این که یک سازمان بتواند خود را بهبود دهد این است که با توجه به تغییرات محیط سریع یاد بگیرد که چه کاری را بهتر انجام دهد و آن کار را چگونه انجام دهد. بدین ترتیب راه اساسی برای این که یک سازمان در مسیر بهبود و تعالی قرار گیرد این است که موانع یادگیری از سر راه برداشته و تسهیلات یادگیری بر آن فراهم شود. سازمان های آموزشی به عنوان سازمانهای مهم و مادر از این امر نیز مستثنی نیستند به دلیل اینکه دارای مشکلات گوناگونی از قبیل ضعیف بودن کیفیت آموزش، کمبود درآمد معلم، پایین بودن مقام و اعتبار اجتماعی آنان، بی توجهی به شغل معلمی و ترقی نداشتن آن، استخدام اشخاصی که خلاقیت و اثربخشی کمی دارند، عدم رعایت شایسته سالاری در پست های مدیریتی آموزش و پرورش است. مشکلات معلمان پیچیده و چند بعدی است از یک سوتامین مسکن، هزینه های معیشتی خانواده، تلاش برای کسب شغل دوم و از سوی دیگر کاهش منزلت اجتماعی و عدم قدر

دانی از خدمات و زحمات معلم، رضایت در حرفه معلمی را کاهش داده است آموزش و پرورش باید در رویکرد ها و روش های خود تجدید نظر کند و خود را با جهان امروز و تغییرات آن منعطف سازد (خانعلی زاده، کرد نائیج، فانی و مشکئی، ۱۳۹۱). نو آوری سازمانی یکی از جذاب ترین زمینه های آموزش نیروی کار است (بونر و همکاران، ۲۰۰۴). یکی از پیچیده ترین تنظیمات برای تغییر سازمانی مدرسه است. در دیدگاه مدیریت، نوآوری سازمانی را می توان به عنوان نوآوری فرآیند و بهبود محصول در نظر گرفت. و از دیدگاه زمینه آموزشی، نوآوری مدرسه می تواند منجر به نوآوری سیستم مدرسه و فرآیند کار و بهبود کیفیت آموزش و سیاست شود.

نوآوری و تغییر سازمانی را می توان در دو سطح طبقه بندی کرد: (۱) نوآوری فنی محصول و (۲) تغییر فرآیند اداری (در به کارگیری این نوع شناسی در محیط های مدرسه دو سطح باید در نظر گرفته شود. سطح اول مربوط به توسعه عملکرد آموزشی با کیفیت بالا و سطح دوم مربوط به فرآیند اداری مدرسه است. هر دو طرف نوآوری و تغییر سازمانی از نظر استراتژیک به هم مرتبط هستند و تأثیرات همزیستی بر یکدیگر دارند (مک چران و همکاران، ۲۰۱۱).

سازمانها به توانمندیشان در خلق نوآوری اهمیت میدهند، چیزی که آینده آنها به وضوح به آن وابسته است و انبوهی از مشاوران مشغول ترغیب سازمانها در مورد اهمیت و فایده مشاوره خود در این زمینه هستند. نوآوری یک عامل توضیح دهنده قدرتمند در پشت تفاوت عملکردی سازمانها است. سازمانهای نوآور بهره وری و درآمد بیشتری نسبت به سایرین خواهند داشت. شرکتهایی که موفق به نوآوری میشوند در مقایسه با رقبای ناتوان خود، پیشرفت بیشتری میکنند (فاگرپرگ و وارسیاگن، ۲۰۰۹).

یادگیری سازمانی نیز به اثر بخش بودن سازمان ها از جمله سازمان های آموزشی کمک می کند تا در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری دست یابد. یکی از مولفه های اساسی مراکز آموزشی پیوند میان مفاهیم یادگیری و خلاقیت می باشد. صاحب نظران معتقدند که یادگیری سازمانی در خلاقیت و نوآوری تأثیر بسزایی دارد (مته، فاروغ آنال، کاراهان، ۲۰۱۳). خلاقیت در علم، هنر، ادبیات و سایر جنبه های فرهنگ و تمدن همواره مورد احترام انسان ها بوده است و به همین سبب پرورش استعداد های خلاق همانند پرورش توانایی حل مسئله یکی از هدف های مهم آموزش و پرورش به حساب می آید که می تواند سهم بسزایی در اثر بخشی و آموزش و پرورش داشته باشد. (حسینی، ۱۳۷۶).

از دیدگاه دراگر^۲ (۱۹۹۴) اثر بخشی کلید سازمان محسوب می شود به گفته ی وی، مدیران با ایجاد شرایط و فرصت های مطلوب و موفقیت آمیز در کار سازمان ها، تلویحا اثر بخشی را بیشتر از کارائی لازم می شمارند (الوانی، ۱۳۷۱ به نقل از شعبانی، امیر تاش، تند نویس و مشرف جوادی، ۱۳۸۳). موفقیت آموزش و پرورش به برخورداری از مدیریت کارآمد و اثر بخش است که می تواند رشد و بقای فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی رادر جامعه بوجود آورد و روند حرکت را از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب هدایت کند، امروزه هدف تمام سازمان ها ارتقاء کارآیی و اثربخش است به خصوص در سازمان های آموزشی که دارای اهداف کیفی بوده و سوددهی جایگاه مهمی را اشغال نمی کند. اثر بخشی عامل مهم ورکن اساسی و درخور توجه است در محدوده مدیریت آموزشی بسیار دیده می شود که مدارس، شرایط یکسان ولی میزان اثر بخشی و موفقیت متفاوتی دارند یا مدیری در یک مدرسه اثر بخش است و در یک مدرسه دیگر این طور نیست (فرخ نژاد، ۱۳۷۶، نقل از حسن زاده، ۱۳۸۸).

همچنین خلاقیت سازمانی باعث رشد و بالندگی سازمان، ارتقای بهره وری، افزایش کیفیت تولیدات و خدمات، افزایش انگیزش کارکنان و رضایت شغلی آنها و کاهش هزینه ها و ضایعات، تنوع خدمات، کاهش بورکراسی، پشت میز نشینی و مشوق عمل گرایی است. خلاقیت سازمانی نیز باعث بهبود عملکرد می شود زیرا افراد خلاق امور و مسولیت ها را با انگیزه بالا و توانمندی هر چه بهتر و کارآمدتر انجام می دهند. بدین ترتیب خلاقیت کارکنان به بقای سازمان نیز کمک می کند که وقتی

2 Bonner et al

3 McCharen et al

4 Fagerberg, & Verspagen

5 Mete, Faruk unal & Karahan

6 - Draker

کارکنان در کارشان خلاق باشند قادر خواهند بود ایده های تازه و مفیدی در مورد عملکرد، خدمات و رویه های سازمان ارائه دهند و بکار گیرند. از این رو تولید و بهره گیری از ایده های تازه، سازمان را قادر می سازد که بتواند با شرایط متغییر بازار منطبق شده به تهدیدها و فرصتها پاسخ دهد و رشد و توسعه یابد (موغلی، مالکی طبس، ۱۳۸۸).

همانطور که گفته شد خلاقیت سازمانی از یادگیری سازمانی تاثیر زیادی می پذیرد پس هر قدر که سازمان به سمت یادگیری حرکت کند به احتمال زیاد باعث خلاق تر شدن اعضاء خود خواهد شد.

بی شک بهره وری سازمان های آموزشی مخصوصاً دبیرستان ها به اثر بخشی و کیفیت کارکنان آن وابسته است. بر این اساس معلمان عاملان اصلی آموزش به نسل جوان هستند و انتظار می رود تا در عصر اطلاعات از دانش روز و به بیان دیگر از سواد اطلاعاتی بهرمنند باشند و خود را ملزم به یادگیری دانسته و در این راه تلاش نمایند (شریفی، اسلامی، ۱۳۸۷). به نقل از ناد، نصر آبادی و فرهمند پور، (۱۳۸۹). با توجه به مطالب ذکر شده می توان گفت که به احتمال زیاد یادگیری سازمانی تاثیرات زیادی بر عملکرد افراد و سازمان دارد. با توجه به اینکه تا کنون تحقیقی در خصوص تاثیر ظرفیت یادگیری سازمانی بر اثر بخشی و خلاقیت سازمانی در مدارس ابتدایی انجام نشده است

روش شناسی پژوهش

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. جهت سنجش خلاقیت سازمانی، پرسشنامه کنار کوهی (۱۳۹۱) مبتنی بر مهمترین شاخص ها و عوامل ایجاد کننده و مشوق خلاقیت در سازمان های آموزشی، استفاده شده که این عوامل را حقیقی (۱۳۸۲) در کتاب مدیریت رفتار سازمانی به عنوان خصوصیات سازمان های خلاق و اقداماتی جهت تشویق خلاقیت و همچنین زکی (۱۳۸۰) در مقاله خود تحت عنوان محرکهای خلاقیت و نوآوری ذکر کرده اند این پرسش نامه مشتمل بر ۲۱ گویه که شش بعد پذیرش تغییر - کنترل بیرونی کم - تحمل تعارض - ریسک پذیری - قبول ابهام - تشویق نظریه های جدید را اندازه گیری می نمایند و هر ۵ سؤال یکی از مولفه های ششگانه را مورد سنجش قرار می دهد. هر سه پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج تایی با گزینه های کاملاً مخالف - مخالف - بی نظر - موافق - کاملاً موافق تنظیم شده است. هر چند روایی و پایایی پرسشنامه ها توسط محققان قبلی محاسبه شده است؛ مجدداً محقق از روش تحلیل گویه برای روایی پرسشنامه استفاده کرده است

یافته ها

بین ظرفیت یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معنی داری بر خلاقیت سازمانی معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دارد. برای پاسخ به این فرضیه از رگرسیون تک متغیره استفاده شد که در شکل شماره ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۱- هسته رگرسیون تاثیر ظرفیت یادگیری سازمانی بر خلاقیت

مدل	B	β	S.E	F	R^2	P
ثابت	۲۳/۰۹	-----	۱/۵۵			$P < ۰/۰۱$
خلاقیت	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۰۵	۱۸۰/۷۶	۰/۵۳	$P < ۰/۰۱$

با توجه به جدول ۱ می توان گفت ظرفیت یادگیری سازمانی با میزان بتای ۰/۶۷ بر خلاقیت دبیران و مدیران تاثیر معنی داری دارد. و در مجموع ۵۳ درصد تغییرات خلاقیت را پیش بینی می کند و مابقی از متغیرهای دیگر است.

بحث و نتیجه گیری

بررسی تاثیر ظرفیت یادگیری سازمانی بر اثربخشی و خلاقیت سازمانی معلمان و مدیران آموزش و پرورش بود که با استفاده از روش توصیفی از نوع همبستگی انجام پذیرفت. نتایج حاکی از این بود که بین ظرفیت یادگیری سازمانی و خلاقیت و اثر بخشی و مدیران مدارس ابتدایی رابطه معنی داری وجود دارد. جهت پاسخ به این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. ضریب همبستگی پیرسون بیانگر رابطه مثبت و معنی دار بین ظرفیت یادگیری سازمانی و خلاقیت و اثربخشی سازمانی و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان فراسهند است. هر چقدر ظرفیت یادگیری سازمانی افزایش یابد، خلاقیت و اثربخشی

دبیران و مدیران نیز افزایش می یابد. این رابطه در سطح $(P < 0/01)$ معنی دار است. یافته های پژوهشی فوق با نتایج پژوهش های اقدسی و خاکزار بفرولی (۱۳۸۷)، ملا ملاحسینی، فرقانی و مرادخانی (۱۳۸۹)، یعقوبی، کریمی، جوادی و نیکبخت (۱۳۸۸)، معنوی پور و قماشچی پرویز (۱۳۸۹) همخوانی دارد. در توجیه و تبیین نتایج بدست آمده از آزمون این فرضیه می توان گفت هرچه ظرفیت یادگیری سازمانی افزایش یابد به احتمال زیاد محیطی ایجاد می شود که ایده های تازه و جدیدی در افراد بوجود می آورد و خلاقیت افراد را افزایش می دهد و اثر بخشی کارکنان سازمانهای آموزشی نیز بیشتر می کند. سازمانها به کارکنان اثر بخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند و به طور کلی اثربخشی سازمان به اثر بخشی نیروی انسانی و کارکنان در آن سازمان بستگی دارد که یادگیری سازمانی زمینه لازم برای اثر بخشی سازمانی است. سازمان های آموزشی از نظر یادگیری در سطحی حساس و از جایگاه ویژه برخوردار هستند و از این رو مدیران در سازمان های آموزشی بایستی حرکت به سمت یادگیرنده بودن را آغاز نمایند. در حقیقت در چنین محیطی است که خلاقیت، نوآوری، خود باوری و باوری ایده ها و تبدیل آن ها به اثر بخشی سازمانها صورت می گیرد.

یادگیری خلاق، نیازمند فضای باز است و به ایده ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمان یا بیرونی اهمیت می دهد. همچنین این نوع یادگیری باعث می شود، دانش فردی همواره نوسازی شده گسترش و بهبود یابد. فضای باز باعث می شود ایده های جدید درون سازمانی یا بیرون سازمانی، در سازمان آزمایش شود که این آزمایشگری، یک جنبه ضروری برای یادگیری خلاق است. زیرا این روش به دنبال جستجوی راه های خلاق و منعطف برای حل مسایل فعلی و آتی با استفاده از روشها و رویه های نوین است. آزمایشگری نیازمند فرهنگی است که خلاقیت را به عنوان توانایی کار آفرینی و آمادگی برای انجام ریسک های کنترل شده و پشتیبانی از ایده های جدید و یادگیری از اشتباهات دیگران را ارتقاء دهد. و در کل ۵۳ درصد تغییرات در خلاقیت از روی سه متغیر فوق الذکر قابل پیش بینی است و مابقی ناشی از متغیرهای دیگر است.

منابع

- اقدسی، محمد و خاکزار بفرولی، مرتضی. (۱۳۸۷). سنجش سطح قابلیت یادگیری سازمانی در بیمارستانها. نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید دانشگاه دانشگاه علم و صنعت ایران، جلد ۱۹، شماره ۴.
- چاوشی، زینب، و خاشعی، وحید. (۱۴۰۱). تاثیر سازوکارهای یادگیری سازمانی بر ظرفیت نوآوری استراتژیک. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۳(۵۰)، ۳۸-۲۱.
- حسن زاده، محمود. (۱۳۸۸). بررسی ویژگی مدیران خلاق و رابطه با اثربخشی آنها در مدارس متوسطه شهرستان دشتستان. پایان نامه کارشناسی ارشد، انتشار نیافته، دانشگاه آزاد اسلامی بوشهر.
- حمیدی زاده، محمد رضا، رئیسی، داریوش. (۱۳۸۴). بررسی اثر بخشی الگو های یادگیری سازمانی در ارتقای کیفیت آموزشی شرکت ملی حفاری ایران، نهمین کنگره سراسری همکارهای دولت، دانشگاه و صنعت برای توسعه.
- شعبانی، غلامرضا؛ امیر تاش، علی محمد و مشرف جوادی، بتول. (۱۳۸۳). ارتباط ویژگی های شخصیتی با اثر بخشی مدیران تربیت بدنی دانشگاه سراسر کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزش، جلد اول، شماره ۳.
- معنوی پور، داوود؛ قماشچی، فردوس و پرویز، سها. (۱۳۸۹). بررسی رابطه خلاقیت مدیران با یادگیری سازمانی پرسنل کارخانه غیر دولتی شهرستان گرمسار. فصلنامه تازه های روانشناسی صنعتی - سازمانی، سال اول، شماره چهارم.
- ملا حسینی، علی؛ فرقانی، محمد علی؛ مراد خانی، بریار. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP. نشریه کوشهای مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره سوم.
- موسوی، سید عباس. (۱۳۸۴). خلاقیت و نوآوری. اصلاح تربیت، سال چهارم، شماره ۳۸.
- موغلی، علیرضا و مالکی طبس، فاطمه. (۱۳۸۸). رابطه فرهنگ سازمانی و خلاقیت سازمانی در سازمان های دولتی. پژوهشهای مدیریت، سال دوم، شماره ششم.
- یعقوبی، مریم؛ کریمی، سعید؛ جوادی، مرضیه و نیکبخت، اکرم. (۱۳۸۹). رابطه بین مولفه های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان بیمارستانهای منتخب شهر اصفهان. مدیریت سلامت، شماره (۴۲): ۱۳.

Bonner M, Koch T and Langmeyer D (2004) Organizational theory applied to school reform. *School Psychology International* 25(4): 455-471.

Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2009) Innovation studies: The emerging structure of a new scientific field. Elsevier, 38(2), 218-233

McCharen, B., Song, J., & Martens, J. (2011). School innovation: The mutual impacts of organizational learning and creativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(6), 676-694.

Mete, M., Ünal, F., & Karahan, M. (2013). A Research On Organizational Learning Capacity In Public University Hospitals In Turkey. In *The West East Institute International Academic Conference* (pp. 92-98).

Rakhsh, P., & Ahmadi, E. (2011). Creativity, organizational learning, and operation. In *International Conference on Education and Management Technology* (Vol. 2).