

سنجش سطح سازمان یادگیرنده

شاهین اصغرزاده شهانقی*، سیامک نوری**

چکیده

هدف این مقاله بررسی سطح چهار سازمان زیر مجموعه وزارت بهداشت از نظر میزان یادگیرندگی است. در این راستا، سنجش ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در ۴ سازمان تحت نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی صورت گرفت. در روند مرور مبانی نظری موضوع، مدل INVEST که توسط پرن، ردریک و ملرونی پیشنهاد شده است، مورد قبول واقع شد. پرسشنامه در میان چهار سازمان توزیع و در مجموع نظرات ۱۳۸ نفر از اعضای هیأت علمی، پرستاران، مدیران ارشد و کارشناسان این سازمان‌ها جمع‌آوری شد. یافته‌های به‌دست آمده بیانگر این است که جریان نسبتاً مناسب و سیر تکامل تدریجی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده، به‌ویژه در بیمارستان مفید وجود دارد. این جریان می‌تواند توسط عامل مدیریت و حمایت‌های این عامل برای پیاده‌سازی فرهنگ یادگیری، تسریع شود. به‌طور کلی می‌توان اذعان کرد که نقاط قوت در بعد یادگیرندگان الهام شده در کلیه سازمان‌ها به‌چشم می‌خورد و بنابراین پتانسیل لازم برای حرکت به سمت مفهوم سازمان یادگیرنده وجود دارد. ارزش افزوده این مقاله را می‌توان روشن ساختن سودمندی چشم‌انداز بهره‌گیری از یک مدل توانمند در زمینه سازمان یادگیرنده دانست.

واژگان کلیدی: یادگیری؛ ابزار سنجش؛ سازمان یادگیرنده؛ محیط سازمانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۸/۱۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۵/۱۵

* کارشناس ارشد، دانشگاه علم و صنعت ایران (نویسنده مسئول).

E-mail: shaahin_as@yahoo.com

** دانشیار، دانشگاه علم و صنعت ایران.

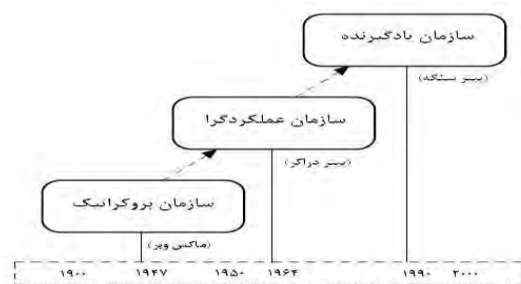
۱. مقدمه

امروزه بیشتر مدیران در جستجوی دستیابی به استراتژی مؤثری برای سازمان‌های خود هستند تا به آنها کمک کند که با محیط دائم‌التغییر حاکم، خود را منطبق سازند. سازمان‌های قرن ۲۱ با جریان بی‌نظیری از تغییر و دگرگونی در محیط اطراف خود مواجه هستند و محیط کاری آن‌ها با عواملی نظیر شتاب و سرعت زیاد تغییر، عدم قطعیت و غیرقابل پیش‌بینی بودن جریان‌های محیطی، توصیف می‌شود. استراتژی‌های ازکار افتاده و سنتی، دیگر نمی‌توانند در چنین شرایطی به کار آیند و سازمان را با آهنگ شدید تغییرات و شرایط رقابتی خصمانهٔ دنیای امروز هماهنگ سازند. جانسون و اسکولز^۱ محرک‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و تکنولوژی (با مخفف PEST)، را به‌عنوان محرک‌های محیطی تغییردهنده مطرح کردند. این عوامل، فشارهای زیادی را بر محیط کسب و کار و از آن طریق بر فرایندهای مدیریتی وارد می‌آورند [۱۷]. بنابراین در محیط رقابتی موجود، سازمان‌ها نباید تنها به‌منظور بقا تلاش کنند، بلکه باید برای کسب مزیت بکوشند تا بتوانند دوام و بقای خود را تأمین سازند [۱۷].

درواقع در دنیای امروز، سازمان‌ها نیازمند ایجاد توانمندی میان اعضای سازمان و سطوح سازمانی به‌شکلی پویا و مداوم برای بالابردن مزیت رقابتی در محیط حرفه‌ای و کاری (اختصاصی) خود هستند. این توانمندی که در حقیقت مجهز کردن سازمان به عامل یادگیری است، با بهره‌گیری از مفهوم سازمان یادگیرنده^۲ می‌تواند محقق شود. قرن بیستم را می‌توان شاهد ظهور سه الگوی سازمانی دانست که با مطرح شدن مفهوم سازمان بوروکراتیک^۳ در سال ۱۹۴۷ توسط ماکس وبر^۴، این روند آغاز شد. تمرکز سازمان‌های بوروکراتیک بر بازدهی و راندمان بود. همان‌طور که در شکل ۱ نیز مشخص است، در نیمهٔ دوم قرن بیستم و در سال ۱۹۶۴، مفهوم سازمان عملکردگرا^۵ توسط پیتر دراگر^۶ مطرح شد که تمرکز بر اثربخشی داشت. با نزدیک شدن به اواخر قرن بیستم، مفهوم سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۰ توسط پیتر سنگه^۷ پیشنهاد شد که این نوع سازمان بر یادگیری و تطبیق مستمر با محیط در حال تغییر، تمرکز داشت [۱۶].

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Johnson, G. and Scholes, K.(1999)
2. The Learning Organization
3. The Bureaucratic Organization
4. Weber, M.(1947)
5. The Performance-Based Organization
6. Drucker, P.(1964)
7. Senge, P.M.(1990)



شکل ۱. روند تکامل تدریجی سازمان‌ها [۱۶]

این مقاله به بررسی مفاهیم اساسی سازمان یادگیرنده می‌پردازد و تعداد برگزیده‌ای از مدل‌های سنجش سطح سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار می‌دهد. از میان ابزارهای موجود، مناسب‌ترین ابزار را شناسایی کرده و در جهت توصیف و تجزیه و تحلیل شرایط فعلی و مسیر پیش‌رو به‌منظور دستیابی به مفهوم سازمان یادگیرنده، از آن استفاده می‌کند. این مطالعه تجربی بر روی تعدادی از سازمان‌های تابع دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی که به‌طور کلی تحت نظر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی هستند، صورت گرفته است. درنهایت نیز یافته‌های پژوهش درمورد هر یک از سازمان‌ها و همچنین در وضعیت کلی، مورد ارزیابی و مقایسه قرار می‌گیرند و نتایج این بررسی‌ها نیز به‌همراه پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود. بر این اساس هدف اصلی پژوهش، ارزیابی و مقایسه شرایط فعلی سازمان‌های تابعه وزارت بهداشت براساس مدل منتخب تعیین سطح سازمان یادگیرنده است. تبیین نحوه بهره‌گیری از مدل منتخب سازمان یادگیرنده و ارائه راهکارهای یادگیری برای سازمان‌های تابعه وزارت بهداشت، از دیگر هدف‌های پژوهش هستند. از این رو، سؤال این پژوهش آن است که چگونه می‌توان شرایط فعلی سازمان‌ها را با انتخاب مدل مناسب سازمان یادگیرنده، ارزیابی و مقایسه کرد؟ و آیا سطح یادگیری در سازمان‌های وزارت بهداشت، در وضعیت مناسبی قرار دارد؟

۲. سازمان‌های یادگیرنده

اصطلاح سازمان یادگیرنده^۱ به دنبال پژوهش‌های صورت گرفته پیرامون مفهوم یادگیری سازمانی^۲ و در آخرین دهه از قرن ۲۰ به شکل رسمی مطرح شد. با شکل‌گیری محیطی پیچیده و پویا در اطراف سازمان‌ها و با پژوهش‌های انجام شده در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمان‌های عصر فناوری، مفهوم سازمان یادگیرنده نیز به عنوان راه حلی جهت کسب مزیت و

1. The Learning Organization
2. Organizational Learning

بقا سازمان در شرایط محیطی حاکم، پیشنهاد و به سرعت جهانی شد [۱]. در جدول یک برخی ویژگی‌ها و سازوکارهای سازمان‌های یادگیرنده بیان شده است.

جدول ۱. سازمان‌های یادگیرنده: ویژگی و ساز و کار برحسب پارادایم‌های صاحب‌نظران

صاحب‌نظران	ویژگی و ساز و کار سازمان‌های یادگیرنده
سنگه ^۱ (۱۹۹۰)	سازمان یادگیرنده سازمانی است که افراد به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت فکری خود برای خلق نتایج هستند که به‌واقع انتظار دارند، الگوهای فکری جدید و متمایل به توسعه پرورش می‌یابند، تمایلات گروهی محقق می‌گردند و افراد دائماً می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند.
پدلرات آل ^۲ (۱۹۹۱)	یادگیری را برای تمام اعضای خود تسهیل می‌نماید و به‌طور مستمر از درون تغییر می‌کند.
داجسون ^۳ (۱۹۹۳)	سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند.
گاروین ^۴ (۱۹۹۴)	سازمانی است که در ایجاد، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار خود برای انعکاس دانش و بینش‌های جدید، تخصص و مهارت دارد.
نرویس ات آل ^۵ (۱۹۹۵)	ظرفیتی دائمی و فزاینده را برای یادگیری، انطباق و تغییر، فراهم کرده است. ارزش‌ها، سیاست‌ها، شیوه‌ها، سیستم‌ها و ساختارهای سازمان یادگیرنده، یادگیری را برای کلیه پرسنل تسریع می‌کند.
مارکوارت ^۶ (۱۹۹۶)	با قدرت و به‌صورت دسته‌جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به‌نحو تغییر می‌دهد که بتواند باهدف موفقیت مجموعه سازمانی، به‌نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند.
ردن ^۷ (۲۰۰۱)	هر فرد به‌منظور حل مسایل، ایجاد توانی در سازمان برای تجربیات مداوم، تغییر، بهبود و افزایش ظرفیت سازمانی برای رشد، یادگیری و به دست آوردن اهداف سازمان، استخدام شده است.
آرمسترانگ و فلی ^۸ (۲۰۰۳)	دارای رویه‌های فرهنگی مناسب (ارزش‌ها، فرضیه‌ها و رفتارها) که از محیط یادگیری پشتیبانی می‌کنند، فرایندهایی که یادگیری و توسعه فردی را توسط شناسایی نیازهای یادگیری، پرورش می‌دهد و رویه‌های ساختاری می‌باشد که فعالیت‌های یادگیری را حمایت‌گر و قابل اجرا می‌سازند.
مویلنن ^۹ (۲۰۰۵)	سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور آگاهانه با عامل یادگیری به‌عنوان عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف سازمان، اداره و مدیریت می‌گردد.

بر اساس خصوصیات مطرح شده در جدول ۲، می‌توان ویژگی‌هایی را به شکل بارز بیان کرد که شامل یادگیری مستمر و ارائه الگوهای ذهنی (سنگه، ۱۹۹۰)^۱ [۶]، تسهیل و تشویق یادگیری

1 Senge, P.M.(1990)

2. Pedler, et al.(1991)

3. Dodgson, (1993)

4. Garvin, D. (1994)

5. Nervis, et al. (1995)

6. Marquardt, M.J. (1996)

7. Rowden, R.W.(2001)

8. Armstrong, A. and Foley, P. (2003)

9. Moilanen, R. (2005)

پدler ات آل، ۱۹۹۱؛ مارکوارت، ۱۹۹۶^۱ [۸]، ایجاد ساختارهایی جهت تغییر و تحول سازمان (داجسون، ۱۹۹۳؛ نرویس ات آل، ۱۹۹۴؛ ردن، ۲۰۰۱؛ آرمسترانگ و فلی، ۲۰۰۳) [۱۸]، ایجاد رویه‌های فرهنگی متناسب با ارزش‌ها و رفتارهای حمایتگر از یادگیری و توسعه (نرویس ات آل، ۱۹۹۵؛ آرمسترانگ و فلی، ۲۰۰۳؛ مویلنن، ۲۰۰۵) [۲۰]، ایجاد، کسب و انتقال دانش و اطلاعات (گاروین، ۱۹۹۴؛ مارکوارت، ۱۹۹۶) [۱] و هم راستا نمودن اهداف و چشم‌انداز سازمان جهت تسهیل فرایند یادگیری (سنگه، ۱۹۹۰؛ مویلنن، ۲۰۰۵) [۵]، می‌باشند. این ارزیابی‌ها می‌تواند، درکی جامع نسبت به معیارهای حیاتی سازمان یادگیرنده ایجاد کند.

مدل‌های سنجش سازمان یادگیرنده. در راستای توسعه پدیده سازمان یادگیرنده در جهان، مدل‌های گوناگونی نیز به منظور اندازه‌گیری و تشخیص سطح سازمان یادگیرنده توسط پژوهش‌گران مطرح شدند.

اصول سازمان فراگیر سنگه، نخستین مدل مطرح شده با پنج ویژگی معروف آن است (جدول شماره ۲). انتقادی که به این مدل وارد می‌شود این است که نگرش سنگه آن‌چنان معطوف به شرایطی شده است که سازمان برای یادگیری نیاز دارد، که خود ایده یادگیری در نمای کلی سازمان گم شده است [۱۹]. این نگرش بیشتر به بررسی مفاهیم اساسی سازمان یادگیرنده می‌پردازد تا اینکه ابزاری باشد که گام‌های عملی را برای مدیران فراهم سازد [۱۹].

پرسشنامه شرکت یادگیرنده^۶ در سال ۱۹۸۹ توسط پدler ات آل مطرح شد. در سال ۱۹۹۱، ابعاد این مدل از ۹ به ۱۱ بعد توسعه یافت و شکل جامع‌تری به خود گرفت [۱۸]. در این پرسشنامه، تأکید بر نقش فردی بوده و مدیریت کل مجموعه و هدایت فرایند یادگیری به‌عنوان عواملی ضروری مطرح نشده‌اند [۱۸].

برآورد محیط یادگیری^۷، سومین ابزار تشخیص است که توسط تاننهام و در سال ۱۹۹۵ مطرح شد و به‌طور علمی مورد آزمایش قرار گرفت. این مدل به‌اندازه معیار قبلی (پرسشنامه شرکت یادگیرنده) جامع نیست، لیکن با این وجود می‌تواند برای تشخیص سطح سازمان یادگیرنده مورد استفاده قرار گیرد [۱۸]. تأکید در این ابزار بر محیط یادگیری با در نظر داشتن سیاست‌های حمایتی از یادگیری، فرایندهای موجود، مسئولیت‌پذیری و ارائه ایده‌های جدید است [۱۹].

1. Pedler, et al.(1991) and Marquardt, M.J.(1996)
2. Dodgson, (1993), Nervis, et al.(1994), Rowden, R.W.(2001)
3. Nervis, et al.(1995), Moilanen, R.(2005), Armstrong, A. and Foley, P.(2003)
4. Garvin, D.(1994) and Marquardt, M.J.(1996)
5. Senge, P.M.(1990) and Moilanen, R.(2005)
6. The Learning Company Questionnaire
7. Learning Environment Survey

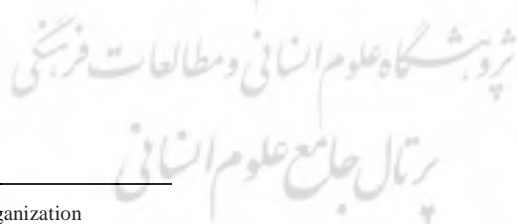
شناسایی سازمان شما^۱، مدل بعدی است که در سال ۱۹۹۶ توسط سارالا و سارالا^۲ مطرح شد. ابعادی که این مدل جهت سازمان یادگیرنده بیان می‌دارد در میان الگوهای اصلی مختلف سازمان‌ها نظیر سازمان‌های بروکراتیک، سازمان‌های فرایند مدار و سازمان‌های یادگیرنده، به ارزیابی سازمان‌ها می‌پردازد [۱۳].

آزمون سریع سازمان یادگیرنده^۳، توسط اوتالا و در سال ۱۹۹۶ مطرح شد. این پرسشنامه، بسیار مختصر است و پرکردن آن بسیار راحت است. این ابزار به‌عنوان عامل محرک برای بیان اهمیت یادگیری در سازمان مفید است ولی برای کسب اطلاعات عمیق، می‌توان از ابزارهای دیگر استفاده نمود [۱۹].

ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده^۴، توسط واتکینز و مارسیک در سال ۱۹۹۸ پیشنهاد شد. این مدل به ۴ سطح فردی، تیمی، سازمانی و جهانی تقسیم می‌شود. تمرکز ابعاد در این مدل بسیار کلی است و این احتمال وجود دارد که در موارد گوناگون، قابلیت درک مدل تنزل کند [۱۹].

مدل ۶ عاملی INVEST، آخرین مدل مورد بررسی در این قسمت است که توسط پرن، ردریک و ملرونی، و در سال ۱۹۹۵ ارائه شد. این مدل، از کاربردی‌ترین مدل‌ها، جهت بررسی شرایط فعلی سازمان از دید سازمان یادگیرنده است و اساس اقدامات بعدی در جهت توسعه یک سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهد [۲۹:۸۷]. این مدل برای ارزیابی ظرفیت سازمان برای تغییر خود به سازمان یادگیرنده، مناسب است [۱۱].

در جدول شماره ۲ ابعاد مختلف این مدل‌ها نشان داده شده است و این مدل‌ها با هم مقایسه شده‌اند.



1. Recognizing Your Organization
2. Sarala, U. & Sarala, A
3. A Quick Test of Learning Organization
4. Dimensions of The Learning Organization Questionnaire

جدول ۲. بررسی و مقایسه مدل‌های گوناگون تعیین سطح سازمان یادگیرنده (۱۱، ۱۳، ۱۸، ۱۹ و ۲۹)

صاحب نظران	عنوان مدل	ابعاد مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
سنگه (۱۹۹۰)	اصول سازمان فراگیر سنگه	- تسلط فردی - مدل‌های ذهنی - چشم‌انداز مشترک - یادگیری تیمی - تفکر سیستمی	- ارتباطات افقی و عمودی در سازمان - یک حس مشترک نسبت به اصول سازمان یادگیرنده - مدیریت و هدایت به عنوان نیروهای محرک	- تأکید بر شرایط موردنیاز یادگیری و عدم بررسی فرایندهای عملی یادگیری - عدم ارائه گام‌های عملی یادگیری برای مدیران
پدلر ات آل (۱۹۹۱)	پرسشنامه شرکت یادگیرنده	- رویکرد یادگیری برای استراتژی - سیاست‌گذاری مشارکتی - اطلاع‌رسانی - کنترل و بررسی سازنده - تعاملات داخلی - انعطاف‌پذیری - ساختارهای توانا - کارکنان به‌عنوان جستجوگران محیطی - یادگیری درون سازمانی - جو یادگیری - فرصت‌های توسعه فردی	- شکل‌گیری براساس مبانی اساسی موضوع - شدت تمرکز بر افراد سازمان	- عدم ارائه نقشی شفاف و روشن از مدیران و رهبران سازمان - عدم منتج شدن یادگیری از استراتژی سازمان
تاننهام (۱۹۹۵)	برآورد محیط یادگیری	- فرصت‌های یادگیری - دامنه تغییرات اشتباهات - توقع عملکرد بالا - آزادی بروز ایده‌های جدید - شیوه‌های حمایت از آموزش - آگاهی از تصویر بزرگ سازمان - رضایت به‌همراه توسعه	- تمرکز بر روی فرایند یادگیری و محیط پیرامون یادگیری	- عدم در بر گرفتن و پوشش کل سازمان به‌شکل جامع و فراگیر
سارالا و سارالا (۱۹۹۶)	شناسایی سازمان	- فلسفه و ارزش‌ها - ساختار و فرایندها	- تقسیم‌بندی و طبقه‌بندی سازمان‌ها	- عدم ارائه نگرش و بحث درخصوص

وضعیت سازمان یادگیرنده	اهدایت و تصمیم‌گیری - سازماندهی کار - آموزش و توسعه - تعاملات داخلی و خارجی		
بسیار مختصر برای پوشش کل سازمان - عدم روشن بودن مبنای نظری این ابزار	- قابلیت به‌کارگیری بسیار راحت و ارائه سریع نتایج	- فردگرایی - عملکرد کاری فزاینده - تنظیم درونی یادگیری، خلاقیت و نوآوری	اوتالا ^۱ (۱۹۹۶) آزمون سریع سازمان یادگیرنده
- دارای تمرکز بسیار کلی و عمومی - احتمال کاهش قابلیت درک و روشن سازی مدل	- توانایی ارائه تجزیه و تحلیل کامل	- یادگیری مستمر - گفتگو و پرس و جو - همکاری و یادگیری تیمی - سیستم جذب و توزیع یادگیری - قدرت اختیار - رهبری - ارتباط با محیط	وانکینز و مارسیک ^۲ (۱۹۹۸) ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده (DLOQ)
- تمرکز بر آموزش، تشویق و توسعه سازمان یادگیرنده - ارائه اشکال گرافیکی برای ارزیابی و مقایسه بصری - بررسی ظرفیت سازمان برای تغییر به سازمان یادگیرنده	- یادگیرندگان الهام شده - فرهنگ پرورشی - چشم‌انداز برای یادگیری فزاینده - مدیریت حمایتی - ساختار تحولی	مدل ۶ عاملی INVEST	پرن، ردریک و ملرونی ^۳ (۱۹۹۵)

باتوجه به جدول شماره ۲، مدل INVEST از این قابلیت برخوردار است که به‌عنوان ابزاری معتبر، وسیع، جامع و کاربردی در نظر گرفته شود. این مدل در بسیاری از سازمان‌های جهانی نظیر 3M، IBM، کداک، نیروی هوایی انگلیس، بانک ملی وست مینستر، شرکت رویال داچ شل، انرژی هسته‌ای انگلیس و بیمه عمر ساترن، به‌کارگرفته شده است [۱۳، ۱۶]. این مدل به‌دلیل نقاط قوتی که دارد و همچنین به‌جهت دربرگرفتن شرایط و نیروهای کلی سازمان (نیروهای کاری، مدیران، فرایندها، ساختارها، تعاملات، فرهنگ یادگیری، تسهیل و تشویق یادگیری) و قابلیت ارائه اشکال گرافیکی برای ارزیابی سازمان‌ها، به‌عنوان ابزاری مناسب است. با بهره‌گیری از این ابزار، می‌توان در خصوص میزان یادگیرنده بودن یک سازمان، قضاوت کرد. این مدل بارها مورد استفاده و تجدید نظر قرار گرفته و اعتبار و پایایی آن به‌طور علمی تأیید شده است [۳۰:۹۳، ۲۴:۴۰].

پیشینه پژوهش. در پژوهش‌های داخلی صورت گرفته در زمینه سنجش سطح سازمان‌ها براساس مفهوم سازمان یادگیرنده، محمودزاده (۱۳۸۴) در پژوهشی به بررسی میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده براساس مدل پیتر سنگه پرداخته است و به این نتیجه دست یافته است که نظام آموزش و پرورش کشور از نظر مولفه‌های توانمندی‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری جمعی و تفکر سیستمی در وضعیت مطلوبی قرار دارد [۹]. بوربور (۱۳۸۵) در پژوهشی به مقایسه دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۳ شهر تهران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، بر اساس مدل ۵ عاملی پیتر سنگه پرداخت و به این نتیجه دست یافته است که دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۳، تنها از نظر ویژگی یادگیری تیمی دارای تفاوت معناداری هستند و مدارس غیرانتفاعی بیش از مدارس دولتی از این ویژگی برخوردارند [۳]. کریمی (۱۳۸۵) در پژوهشی به بررسی دبیرستان‌های نمونه دولتی تهران براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر مدیران و معلمان، بر مبنای مدل ویک و لئون پرداخت و به این نتیجه دست یافت که مدارس نمونه دولتی شهر تهران از نظر پنج مولفه رهبری، برنامه، اطلاعات، نوآوری و ابتکار و اجرا، پایین‌تر از وضعیت مطلوب هستند [۷]. نوری (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی دانشگاه ارومیه براساس ابعاد سازمان یادگیرنده از دید هیأت علمی دانشگاه بر اساس مدل ویک و لئون پرداخت و به این نتیجه دست یافت که در دانشگاه ارومیه از لحاظ ابعاد سازمان یادگیرنده، میان وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد [۱۰].

در پژوهش‌های خارج از کشور نیز پارک و روجسکی (۲۰۰۶) در پژوهشی به بررسی مدل سازمان یادگیرنده در میان مدرسین شهر سئول با بهره‌گیری از مدل پیتر سنگه پرداختند و نتیجه گرفتند که مدل سازمان یادگیرنده، می‌تواند به طور مساوی در میان مدرسین دبیرستان‌های کره جنوبی پیاده‌سازی شده و به کار گرفته شود [۲۳]. چانگ و لی (۲۰۰۷) در پژوهشی به مطالعه در مورد ارتباط میان رهبری، فرهنگ سازمانی، پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان، با بهره‌گیری از مدل سنگه پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که دو عامل رهبری و فرهنگ سازمانی می‌توانند تأثیر مثبت و قابل توجهی بر پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده داشته باشند [۱۴]. بردتیسل (۲۰۰۸) در پژوهشی به بررسی خانواده شرکت‌های کوچک و متوسط ایرلندی به‌عنوان سازمان‌های یادگیرنده بر اساس مدل واتکینز و مارسیک (ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده) پرداخت و به این نتیجه دست یافت که خانواده شرکت‌های ایرلندی پتانسیل لازم

1. Park, J.H. and Rojewski, J.W. (2006)

2. Chang, S.C. and Lee, M.S.(2007)

3. Birdthistle, N.(2008)

برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را دارند که این پتانسیل باتوجه به اندازه و ساختارشان تغییر می‌کند [۱۲].

باتوجه به پیشینه، پژوهش حاضر در کشور بی‌سابقه بوده است و این درحالی است که سازمان‌های کشور و به خصوص سازمان‌های وزارت بهداشت، نیاز حیاتی جهت نزدیک شدن به مفهوم سازمان یادگیرنده دارند.

مدل تحقیق. همان‌گونه که پیشتر مطرح شد، مدل NVEST مدلی ۶ عاملی است (جدول ۳) که توسط مایکل پرن، کری ردریک و کریس ملرونی، با استنتاج و توسعه مدل دو بعدی سازمان یادگیرنده کار و پرن^۱، ارائه شده است [۲۵:۳۶]. این مدل براساس مروری نظام‌مند بر مبانی نظری مرتبط با مفهوم سازمان یادگیرنده و همچنین تجربه کاری گسترده با شرکت‌های مختلف، شکل گرفته است [۲۵:۴۰].

جدول ۳. تشریح مؤلفه‌های مدل INVEST [۲۵:۴۶]

مؤلفه‌ها	تعاریف و خصوصیات
- یادگیرندگان الهام شده ^۲	بیانگر نیروی کاری است که برای یادگیری مستمر برانگیخته می‌شود و فرصت‌ها را برای یادگیری از تجربیات می‌رباید.
- فرهنگ پرورشی ^۳	فرهنگی را توسعه می‌دهد که ارزش‌ها و رفتارها در سازمان، حمایت‌گر یادگیری مستمر، به چالش کشیدن و ارائه راه‌های جدید انجام امور می‌باشد.
- چشم‌انداز برای یادگیری ^۴	ارائه چشم‌اندازی مشترک که بیانگر ظرفیت سازمانی برای شناسایی، پاسخگویی و سرمایه‌گذاری بر فرصت‌ها و امکانات آینده می‌باشد.
- یادگیری فزاینده ^۵	به‌کارگیری از فرایندها، سیستم‌ها و شیوه‌هایی برای افزایش، تشویق و حمایت از یادگیری در میان تمام مستخدمین سازمان می‌باشد.
- مدیریت حمایتی ^۶	مدیران خالصاً اعتقاد دارند که نتیجه تشویق و پشتیبانی از یادگیری، سبب بهبود عملکرد در سرتاسر سازمان می‌شود.
- ساختار تحولی ^۷	این ساختار در سازمانی شکل می‌گیرد که فرایند یادگیری را میان سطوح، کارکردها، فعالیت‌ها و زیرسیستم‌های مختلف خود تسهیل نماید و به این طریق اجازه انطباق سریع و تغییر را بدهد.

طرح تحقیق. در راستای مباحثی که مطرح شد، این مقاله با استفاده از مدل INVEST سازمان یادگیرنده، قصد سنجش سطح سازمان یادگیرنده را در ۴ سازمان زیر نظر وزارت بهداشت دارد.

1. Carre & Pearn, (1992)
2. Inspired Learners
3. Nurturing Culture
4. Vision For Learning
5. Enhanced Learning
6. Supportive Management
7. Transforming Structures

نوع این پژوهش، توصیفی^۵ پیمایشی و از لحاظ مخاطب، کاربردی است؛ چراکه درصدد بهره‌گیری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و نقشه‌ استراتژیک برای ارزیابی و مقایسه وضعیت فعلی سازمان‌های وزارت بهداشت، با بهره‌گیری از الگوی ارائه شده است. داده‌های ثانویه از طریق مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و اسناد علمی، جمع‌آوری شده است. داده‌های اولیه نیز با استفاده از پرسشنامه مدل پرن جمع‌آوری شده است. این پرسشنامه برای بررسی وضعیت کنونی سازمان و ارزیابی ظرفیت سازمان برای تغییر خود به سازمان یادگیرنده، بسیار مناسب است [۱۳]. در این تحقیق نوع داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌های تحقیق طی کدگذاری و شیوه رهیافت واقعی، نمره‌دهی شده تا قابلیت تجزیه و تحلیل آماری پیدا نمایند.

جدول ۴. ابعاد و گویه‌های پرسشنامه مدل INVEST

ابعاد مدل INVEST	گویه‌های پرسشنامه
- یادگیرندگان الهام شده	ضرورت یادگیری و پیشرفت مستمر خودانگیزی جهت یادگیری ضرورت‌های پیشرفت فردی و تیمی انگیزش از طریق یادگیری و پیشرفت مستمر بهبود مستمر روش‌های انجام کارها فراگیری مهارت‌ها و دانش جدید اطمینان از کسب تجربه حضور در جلسات یادگیری برنامه یادگیری و پیشرفت فردی به چالش کشیدن وضع موجود
- فرهنگ پرورشی	ارج نهادن بر یادگیری فردی، گروهی و جمعی فرصت‌های مکرر جهت تجربه آموزی جوهمگانی از احترام، صداقت و اعتماد ارزش برای یادگیری تصادفی و یادگیری از تجارب ابراز صریح تفکرات و به اشتراک گذاری آن‌ها پرسش جهت نحوه انجام کارها اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری ارزش جهت بررسی و واکنش نسبت به موضوعات
- چشم انداز برای یادگیری	بهبود مستمر جهت انجام بهتر کارها درک ماموریت روشن پایبندی به ماموریت سازمان چشم انداز روشن و قابل درک

<p>تطابق یادگیری با شرایط آینده توانایی تغییر مداوم خویش توانایی جهت شکل دهی آینده سازمان وجود نقشه راه یا طرح عملی اطمینان از تطابق عملکرد با چشم‌انداز اهمیت یادگیری در تمام سطوح آموزش به طور گسترده بکارگیری تفکر سیستمی یادگیری آزاد یا از راه دور تداوم یادگیری عملی همکاری با تشکیلات یادگیری بزرگ تر تداوم در بروز مدل های ذهنی بهره گیری از قراردادهای آموزشی بهره گیری از آزمایشگاه های یادگیری پشتیبانی از یادگیری پذیرای ایده های جدید تسهیل تیم مدیریتی در دستیابی به چشم‌انداز آینده اعتماد جهت بروز شایستگی ها حمایت جهت یادگیری و پیشرفت مستمر تفویض اختیار به سلسله مراتب پایین تر نقش اصلی مدیران به عنوان هدایت گری تلاش جهت توانمندسازی دیگران انعکاس الگوهای ذهنی تشویق جهت بازنگری بر تفکرات حذف سطوح غیر ضروری مدیریتی و نظارتی تشویق به یادگیری سازماندهی کار به تیم های خودگردان تعریف کار بر مبنای اهداف و وظایف تضمین عدم ممانعت توزیع مستمر دانش و ایده ها مشتری محوری در سازمان استقلال جهت انجام برخی امور فعالیت های بین بخشی همه جانبه تنوع تیم مدیریتی از لحاظ وظیفه ای</p>	<p>- یادگیری فزاینده</p> <p>- مدیریت حمایتی</p> <p>- ساختار تحولی</p>
--	---

در پرسشنامه این پژوهش از طیف ۹ تایی لیکرت برای درجه‌بندی ۵۵ موضوع مطرح در پرسشنامه استفاده شده است. در این راستا از نمره‌های کلیه پاسخ‌دهندگان یک سازمان خاص نسبت به هریک از ابعاد مطرح در پرسشنامه، میانگین گرفته شده است تا امتیاز آن سازمان در ارتباط با آن موضوع خاص به دست آید و به‌عنوان ملاک سنجش لحاظ شود.

جامعه آماری این پژوهش، اعضای هیأت علمی، پرستاران، مدیران ارشد و کارشناسان بخش‌های مختلف چهار دستگاه ستاد دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، بیمارستان لقمان، بیمارستان طالقانی و بیمارستان مفید هستند. نمونه‌گیری با استفاده از روش خوشه‌ای سهمیه‌ای، انجام شده است. پرسشنامه با توجه به سهم هر سازمان توزیع شد. جدول شماره ۵ تعداد پاسخ‌دهندگان هر سازمان را نشان می‌دهد.

جدول ۵. توزیع واحدهای آماری نمونه تحقیق برحسب سطح پاسخ‌دهندگان

عنوان سازمان‌ها	تعداد پرسنل	تفکیک پاسخ‌دهندگان			پاسخ دهندگان
		اعضای هیأت علمی	پرستاران	مدیران ارشد کارشناسان	
ستاد دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی	۵۱۰	۴۲	۱۲	-	۷
بیمارستان لقمان	۴۴۵	۳۶	۸	۱۹	۳
بیمارستان طالقانی	۳۹۰	۳۲	۹	۱۷	۲
بیمارستان مفید	۳۴۰	۲۸	۶	۱۷	۲
جمع کل	۱۶۸۵	۱۳۸	۳۵	۵۳	۱۴

حجم نمونه نهایی شامل ۱۳۸ نفر است که سهم هر سازمان از آن، براساس تعداد افراد آن سازمان نسبت به کل افراد جامعه تعیین شده است.

پایایی ابزار پژوهش، با استفاده از روش آلفای کرونباخ^۱ مورد سنجش واقع شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای بعد یادگیرندگان الهام شده ۰/۹۶۵، فرهنگ پرورشی ۰/۹۶۴، چشم‌انداز یادگیری ۰/۹۶۱، یادگیری فزاینده ۰/۹۶۱، مدیریت حمایتی ۰/۹۵۸ و ساختار تحولی ۰/۹۶۳ است. درخصوص روایی ابزار تحقیق نیز از روش روایی محتوا^۲ بهره گرفته شده است. روایی محتوای یک آزمون، معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. با توجه به آنکه ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش برگرفته از مدل مورد استفاده در پژوهش است و پشتوانه تئوریک قوی دارد و بارها توسط سازمان‌های گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است، از

1. Cronbach's Alpha
2. Content Validity

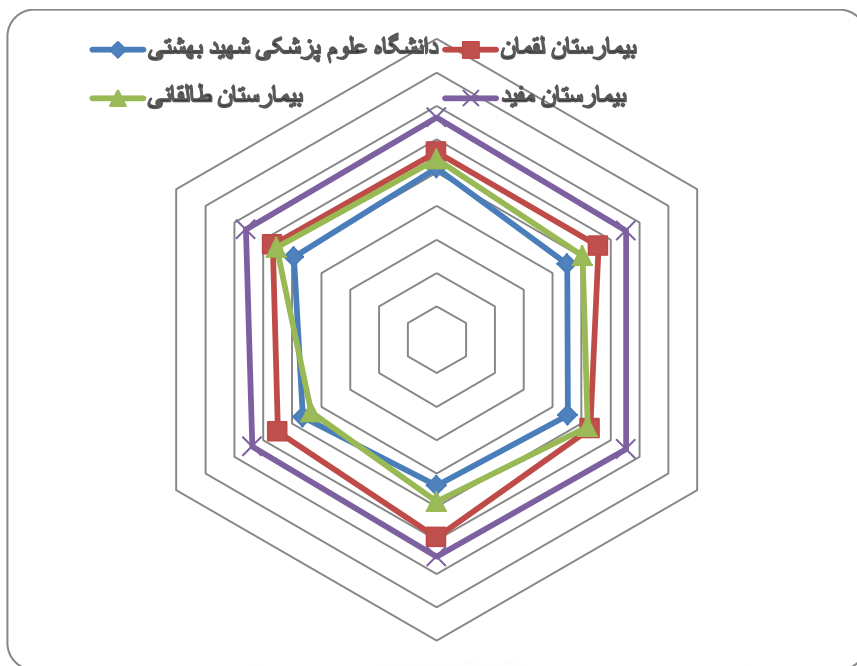
این رو می‌توان گفت از روایی کافی برخوردار است. برای به‌دست آوردن روایی ظاهری و یا صوری ابزار اندازه‌گیری نیز با کمک گرفتن و راهنمایی تعدادی از اساتید، سؤالات به‌گونه‌ای اصلاح و تدوین شدند که دقیقاً همان مفهوم را سؤال کنند که مورد نظر محقق بوده است. پس از آن به‌صورت تصادفی، چندتن از اعضای جامعه آماری انتخاب شدند و با پرسش سؤالات پرسشنامه از آن‌ها، ابهامات و اشکالات پرسشنامه برطرف گردید. در قسمت بعد، یافته‌های برآورد صورت گرفته از ۴ سازمان مربوطه با جزئیات بیشتری ارائه و تحلیل می‌گردند.

بحث و تحلیل یافته‌ها. در این قسمت، اطلاعات به‌دست آمده توسط پرسشنامه‌ها بررسی و ثبت شدند و با به‌کارگیری نرم‌افزارهای Excel و SPSS، عملیات ورود داده‌ها و پردازش آن‌ها صورت گرفت. میانگین و انحراف معیار داده‌ها، با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شدند.

جدول ۶. تحلیل آماری داده‌های تحقیق

میانگین کل	بیمارستان مفید		بیمارستان طالقانی		بیمارستان لقمان		ستاد دانشگاه علوم پزشکی		تحلیل آماری مؤلفه‌ها
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۵/۷۰	۱/۲۹	۶/۶۵	۰/۹۷	۵/۴۰	۱/۲۵	۵/۶۱	۱/۴۵	۵/۱۴	یادگیرندگان الهام شده
۵/۴۱	۱/۸۲	۶/۵۳	۱/۷۰	۵/۰۳	۱/۲۶	۵/۶۰	۱/۹۰	۴/۵۱	فرهنگ پرورشی
۵/۳۹	۱/۶۲	۶/۵۴	۱/۶۹	۵/۲۲	۱/۵۰	۵/۳۱	۱/۸۹	۴/۵۲	چشم‌انداز یادگیری
۵/۴۰	۱/۴۷	۶/۵۰	۱/۶۸	۴/۸۴	۱/۲۶	۵/۹۱	۱/۸۰	۴/۳۶	یادگیری فزاینده
۵/۲۱	۱/۷۲	۶/۳۸	۱/۹۰	۴/۳۴	۱/۳۰	۵/۵۰	۱/۹۳	۴/۶۳	مدیریت حمایتی
۵/۶۸	۱/۴۲	۶/۶۰	۱/۷۴	۵/۵۳	۱/۲۴	۵/۶۷	۱/۷۱	۴/۹۳	ساختار تحولی
۳۲/۷۹		۳۹/۲۰		۳۰/۲۶		۳۳/۶۰		۲۸/۰۹	جمع میانگین‌ها

با مرور جدول شش می‌توان دریافت که جمع امتیازات به‌دست آمده برای چهار سازمان در گستره ۲۸/۰۹ تا ۳۹/۲ است و میانگین کل ۳۲/۷۹ از ۵۴ (شرایط ایده‌آل) است که این امر نشانگر بالاتر بودن میانگین کل از متوسط امتیازها است. درحالی‌که به‌طور کلی نوساناتی در میان چهار سازمان وجود دارد ولی عامل مدیریت حمایتی را می‌توان ضعیف‌ترین عامل و یادگیرندگان الهام شده را نقطه قوت در کل مجموعه، به حساب آورد. در ادامه در شکل شماره دو، سازمان‌ها بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده، ارزیابی و با هم مقایسه شده‌اند.



شکل ۲. ارزیابی و مقایسه سازمان‌ها براساس ابعاد سازمان یادگیرنده

شکل شماره دو، بیانگر یک دید کلی و جامع نسبت به شرایط چهار سازمان وزارت بهداشت در مورد سطح سازمان یادگیرنده است. همان‌طور که دیده می‌شود سطح دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی (نمودار آبی) به لحاظ سازمان یادگیرنده در وضعیت نامناسب‌تر و سطح بیمارستان مفید (نمودار بنفش) در وضعیت بهتر نسبت به دیگر سازمان‌ها قرار دارند. در این قسمت به منظور مقایسه دقیق‌تر ۴ سازمان، از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شده است.

جدول ۷. تحلیل واریانس یک‌راهه در مورد تفاوت نظرات کارکنان بر حسب سازمان‌های تابعه وزارت بهداشت

شاخص	مجموع	درجات	میانگین	سطح
منابع تغییرات	مجذورات	آزادی	مجذورات	F معناداری
بین گروهی	۶۲/۶۰۲	۳	۲۰/۸۶۷	۱۰/۱۰۵
درون گروهی	۲۷۶/۷۱۳	۱۳۴		۲/۰۶۵
جمع کل	۳۳۹/۳۱۵	۱۳۷		

1. One-Way ANOVA

جدول ۸. نتایج آزمون تعقیبی شفه در مورد مقایسه سازمان‌های تابعه وزارت بهداشت براساس ابعاد سازمان یادگیرنده

بیمارستان (I)	اختلاف میانگین (I-J)	انحراف میانگین (I-J)	سطح معناداری
بیمارستان مفید دانشگاه علوم پزشکی	۱/۸۵۰۲۹	۰/۳۵۰۶۰	۰/۰۰۰
بیمارستان لقمان	۰/۹۳۳۹۶	۰/۳۶۲۰۹	۰/۰۸۹
بیمارستان طالقانی	۱/۴۷۰۹۲	۰/۳۷۱۸۶	۰/۰۰۲

باتوجه به نتایج به‌دست آمده از جدول ۷، به‌دلیل آن که مقدار $F=۱۰/۱۰۵$ در سطح معناداری $P < ۰/۰۱$ قرار دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین سازمان‌های تابعه وزارت بهداشت از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد. با بهره‌گیری از آزمون تعقیبی شفه^۱، می‌توان گفت که بین بیمارستان مفید و ستاد دانشگاه علوم پزشکی در سطح معناداری $P < ۰/۰۱$ ، و همچنین بین بیمارستان مفید و طالقانی نیز در سطح معناداری $P < ۰/۰۱$ تفاوت معناداری از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده وجود دارد.

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، مدل INVEST از پرن، ردریک و ملرونی، جهت انجام مطالعه تجربی در ارتباط با سازمان‌های وزارت بهداشت انتخاب شد. همان‌گونه که نتایج نشان داد، جمع امتیازات به‌دست آمده برای چهار سازمان در گستره ۲۸/۰۹ تا ۳۹/۲ است و میانگین کل ۳۲/۷۹ از ۵۴ (شرایط ایده‌آل) است که این امر نشانگر بالاتر بودن میانگین کل از متوسط امتیازها است. در این راستا مناسب به‌نظر می‌رسد که برای کسب یک دیدگاه واقعی، این نتایج را با واقعیت حاکم بر بیمارستان‌های دولتی مقایسه کرد. بیمارستان‌های وزارت بهداشت، سازمان‌هایی قدیمی و با جریان رشد و تکامل بسیار تدریجی هستند [۴]. البته تبادل اطلاعات و تلاش در جهت بروزآوری دانش و یادگیری در چند سال اخیر مناسب‌تر به‌نظر می‌رسد [۴]. فضای حاکم بر این سازمان‌ها همچنان بروکراتیک، حاوی ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک، قوانین سخت و غیرمنعطف و دارای فرایندها و رویه‌های استاندارد کاری است که فضای مناسبی را برای بروز خلاقیت و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به‌وجود نمی‌آورد. ساختارهای رایج در این سازمان‌ها تأکید بر استانداردسازی، بخش‌بخش کردن سازمان و رسمیت بخشیدن به تمام امور دارد، که این موضوع‌ها می‌توانند فرصت‌های زیربنایی را برای فرهنگ همکاری از بین ببرند. تصمیم‌گیری‌ها در ارتباط با تخصیص منابع در رأس سازمان صورت می‌گیرد، جایی که چشم‌انداز و استراتژی‌های سازمان توسط مدیران ارشد تنظیم و به دیگران دیکته می‌شوند. فرهنگ غالب در سازمان،

1. Scheffe

فرهنگی خشک و غیرمنعطف است که در چند دهه شکل گرفته و امکان بروز ایده‌های جدید و یادگیری فزاینده را تا حد زیادی می‌گیرد. به همین خاطر است که این سازمان‌ها در ارتباط با عوامل مدیریت حمایتی، فرهنگ پرورشی و یادگیری فزاینده، شاهد ضعف زیادی هستند. کارکنان به‌طور کلی به سمت امور خاص و سطح پایین، به‌همراه فرصت‌ها و انگیزش‌های محدود برای همکاری سوق داده می‌شوند. ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی و ساختاری شکل گرفته در سازمان، مخالف کار تیمی، توزیع اطلاعات و دانش، یادگیری فزاینده در سازمان و فضای مناسب برای یادگیری است. همچنین می‌توان ناامنی‌های شغلی را در فضای حاکم مشاهده کرد، که فرهنگ و ساختار حاکم بر سازمان به‌جای تشویق و پشتیبانی از رقابت سالم و همکاری متقابل، افراد را به سمت سبقت‌جویی و سرکوب کردن یکدیگر سوق داده است. این موضوع باعث محدود نمودن کار تیمی و ارزش‌های ناشی از آن شده است.

از سوی دیگر، اگر به تحلیل عوامل قوت و واقعیت حاکم بر سازمان‌های وزارت بهداشت پرداخته شود، می‌توان به نتایج قابل توجهی دست یافت. در این سازمان‌ها، رویه‌ها و فرایندهای محدودی به‌منظور تشویق نسبی کارکنان در ارتباط با سؤال پرسیدن، بحث‌کردن، بیان نظرات، ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری و کسب مهارت و توسعه فردی وجود دارد که البته در سطح مطلوب نیست. این موضوع باعث می‌شود که در ارتباط با بعد یادگیرندگان الهام شده، وضعیت نسبتاً مناسبی در مقایسه با دیگر مؤلفه‌ها وجود داشته باشد. افراد به‌دنبال کسب مهارت‌های جدید، دانش و یادگیری هستند و انگیزش لازم با وجود موانع حاکم، در آن‌ها دیده می‌شود. در این راستا اگر مدیریت سازمان، کارکنان را تشویق و دلگرم کند و از طریق عوامل داخل و خارج از سازمان، یادگیری و آموزش را گسترش دهد می‌تواند موانع موجود را به حداقل برساند.

به‌طور کلی، یافته‌های به‌دست آمده حاکی از این است که سازمان‌های وزارت بهداشت، در حال نمو و شکوفایی در جریان نزدیک شدن به مفهوم سازمان یادگیرنده هستند. بیمارستان مفید دارای بهترین شرایط جهت یادگیری در مقایسه با دیگر سازمان‌ها است. این موضوع به دلیل تفاوت‌هایی در ارتباط با ساختارها، تعداد پرسنل سازمانی، امکان انعطاف‌پذیری و محیط حاکم بر این چهار سازمان است. بیمارستان مفید با تعداد پرسنل کمتر و ساختار منعطف‌تر و محیط پویاتر با توجه به نتایج به‌دست آمده، شاهد معیارهای مناسبتری از نظر سازمان یادگیرنده است. در این ارتباط هرچه تعداد پرسنل بیشتر شده است - بالاترین آمار در ستاد دانشگاه علوم پزشکی مشاهده می‌شود - ساختار از تحول و انعطاف کمتری برخوردار بوده و حرکت به سمت یادگیرندگی با توجه به نتایج به‌دست آمده کندتر به نظر می‌آید. مدیریت، مشوق و پشتیبان برای یادگیری و فرهنگ پرورش‌دهنده یادگیری، به‌عنوان دو عامل اساسی در جهت شکل‌گیری سازمان یادگیرنده هستند که سازمان‌های مورد بررسی از لحاظ این عوامل، دارای ضعف هستند. در این راستا اگر

بتوان در این دو بعد، تغییر بنیادی ایجاد نمود، جریان در حال شکوفایی موجود می‌تواند رشد و توسعه شتابانی داشته باشد.

باتوجه به یافته‌های پژوهش، نقاط قوت در بعد یادگیرندگان الهام شده و ساختار تحولی هستند. خلاقیت‌های فردی، جستجو برای کسب مهارت‌های جدید، کسب و انتقال دانش، ایجاد تعاملات بین سطوح سازمانی، تلاش‌های فردی برای توسعه و یادگیری، نسبتاً در این سازمان‌ها وجود دارد. بنابراین باتوجه به مباحث صورت گرفته باید بیان کرد که یک ارتباط گسیخته میان سیستم و مدیریت، نسبت به کسب و توزیع یادگیری از یک سو و از سوی دیگر کارکنانی که با تمام محدودیت‌های حاکم به سمت کسب دانش و یادگیری تمایل دارند، وجود دارد. در جهت بهبود شرایط باید مدیریت را متحول ساخت تا خود را جهت احراز ابعاد دیگر سازمان یادگیرنده منطبق سازد و یکپارچگی ابعاد سازمانی را فراهم نماید.

در پژوهش حاضر، باتوجه به بررسی و تجزیه و تحلیل مسایل کمی، گام عملی مناسبی در جهت بررسی سازمان‌ها از دید سازمان یادگیرنده برداشته شده است؛ این در حالی است که بنابر نوین بودن بحث سازمان یادگیرنده، بیشتر پژوهش‌های گذشته در قالب نظری مطرح شده‌اند. پژوهش‌های عملی بسیار اندک صورت گرفته در سطح کشور، بر اساس اصول ۵ گانه پیتز سنگه بوده و هیچکدام به مقایسه مدل‌های گوناگون سازمان یادگیرنده با یکدیگر نپرداخته‌اند. ارائه راه کارهای اجرایی پژوهش برای سازمان‌های وزارت بهداشت، می‌تواند به مدیران جهت تدوین استراتژی‌های مناسب سازمانی کمک کند. پژوهش حاضر به لحاظ انتخاب جامعه آماری نیز، منحصر به فرد بوده و می‌تواند بررسی وزارتخانه‌ها را از دید ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و حرکت به سمت این مفهوم تسهیل کند. با وجود آنکه بررسی اکتشافی موجود و استنباط‌های به‌دست آمده، می‌تواند بسیار جالب و هدایتگر باشند ولی باید در نظر داشت که به این نتایج نمی‌توان عمومیت کامل داد، چرا که محدودیت‌های پژوهش باعث شد تا نمونه کوچکی از سازمان‌ها مورد بررسی قرار گیرند. در نتیجه پژوهش‌های بیشتر می‌تواند کمک شایانی نسبت به روشن ساختن مطالبی که در این مقاله بیان شدند، فراهم سازد:

- این پژوهش را می‌توان در ارتباط با سازمان‌های دیگر زیرمجموعه وزارت بهداشت انجام داد و یا ابعاد تأثیرگذار دیگری را جهت پژوهش‌های وسیع‌تر در نظر گرفت.

- به‌منظور بررسی‌های دقیق‌تر، پژوهش‌های ویژه‌ای را در ارتباط با فرهنگ و مدیریت سازمان‌ها صورت داد و به چرایی ضعف‌های این ابعاد سازمانی پاسخ داد.

- پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش مورد کاوی به بررسی این موضوع پرداخته شود که در هر سازمان، چند درصد از هر کدام از ابعاد پیاده شده است و این درصد چه نقشی در حرکت سازمان به سمت سازمان یادگیرنده دارد.

- در پژوهش حاضر، ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان‌های وزارت بهداشت مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفت. بررسی تأثیر عوامل مطرح شده در تحقیق بر عملکرد سازمان می‌تواند حائز اهمیت باشد.



منابع

۱. آبکنار، مهدی (۱۳۸۶). سازمان‌های یادگیرنده ° پیش‌تاز خردگرایی. ماهنامه علمی ° آموزشی تدبیر، ۱۸۵، تهران، ۲۴ ° ۲۱
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۸۴). سازمان یادگیرنده. فصلنامه مدیریت و توسعه، ۲۷، تهران، ۲۵ ° ۱۰
۳. بوربور، عطیه (۱۳۸۵). مقایسه دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۳ شهر تهران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.
۴. رمضانخانی، علی (۱۳۸۹). رابط سلامت. ماهنامه معاونت سلامت، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ۳۶، ۴۲-۵۴
۵. سنگه، پیتر. ام. (۱۳۷۷). پنجمین فرمان (ترجمه کمال هدایت و محمد روشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۶. سنگه، پیتر. ام. و دیگران (۱۳۸۵). رقص تغییر (ترجمه علینقی مشایخی). تهران: گروه پژوهش صنعتی آریانا
۷. کریمی، ح (۱۳۸۵). بررسی دبیرستان‌های نمونه دولتی تهران براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر مدیران و معلمان در سال تحصیلی ۸۵-۸۴. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه الزهرا (س)، ایران.
۸. مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده (ترجمه محمدرضا زالی). تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
۹. محمودزاده، م (۱۳۸۴). بررسی میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس، ایران
۱۰. نوری، ایمان (۱۳۸۶). بررسی دانشگاه ارومیه براساس ابعاد سازمان یادگیرنده (ویک و لئون) از دید هیأت علمی دانشگاه. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.
11. Batorski, J. (1999). Diagnozowanie Organizacji Uczacej Sie, *PERSONEL*, 11, 24-30.
12. Birdthistle, N. (2008). Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. *The Learning Organization, Emerald Group Publishing Limited*, 15(5), 421-436.
13. Bocaneanu, S. (2007). Assessment of Organizational Learning Within Teams, *Journal of Applied Quantitative Methods*, 2(4), 409-416.
14. Chang, S.C. and Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees` Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
15. Cymanow, P. (2003). Analysis of Human Resources of a Learning Organization, *Cracow University of Agriculture*, 14, 21-27.

16. Hitt, D.W. (1995). The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal, *Leadership & Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
17. Jamali, D., Sidani, Y., and Zouein, C. (2009). The Learning Organization: Tracking Progress in A, Developing Country, *The Learning Organization*, 16(2), 103-117.
18. Lewis, N., Benjamin, W., and Juda, N. (2008). Universities as Learning Organizations: Implications and Challenges, *Educational Research and Review Journal*, 3(9), 289-295.
19. Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tools for Learning Organizations, *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
20. Mumford, A. (1995). The Learning Organization in Review, *Industrial and Commercial Training*, 27(1), 9-16.
21. Ortenblad, A. (2004). The Learning Organization: Towards an Integrated Model, *the Learning Organization*, 11(2), 29-40.
22. Ojala, L. (1996). *Oppimisen etu Kilpailukyky Muutoksessa*, WSOY.
23. Park, J.H. and Rojewski, J.W. (2006). The Learning Organization Model Across Vocational and Academic Teacher Groups. *Career and Technical Education Research*, 31(1), 23-48
24. Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995) *Learning Organizations in Practice*. McGraw-Hill, Maidenhead.
25. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company*. London: A Strategy for Sustainable Development, McGraw-Hill.
26. Sarala, U. & Sarala, A. (1996). *Oppiva Organisaatio Oppimisez, Iaadun Ja Tuottavuuden Yhdistaminen*. Tammer-Paino, Tampere.
27. Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
28. Serrat, O. (2009). Dimensions of the Learning Organization, Knowledge Solutions, *Asian Development Bank*, 42, 2-7.
29. Tannenbaum, S. (1997). Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies, *Human Resource Management*, 36(4), 43-52.
30. Tarrini, M.G. (2004). *The Development and Application of a Bespoke Organizational Learning Competency Framework in a Global Organization Publisher*. Cranfield University.
31. Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Partners for the Learning Organization, Warwick, RI.
32. Weldy, T. (2009). Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance, *Emerald Group Publishing Limited*, 16(1), 58-60.