

# سازمان یادگیرنده، راهکار تربیت نیروی انسانی دانشی

## مورد پژوهی: مدارس اسلامی غیرانتفاعی دوره متوسطه دوم<sup>۱</sup>

فاطمه صغری شفیعی<sup>۲</sup>

مریم برادران حقیر<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش اندازه‌گیری سطح یادگیری سازمانی در مدارس، به‌مثابه سازمان تربیت‌کننده نیروی انسانی توانمند برای ورود به بازار کار دانشی است. روش پژوهش برمبنای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، توصیفی پیمایشی از نوع کاربردی است. یافته‌ها از طریق پرسشنامه با ۶۱ سؤال بسته پاسخ و براساس مقیاس لیکرت به‌دست آمده است. میزان آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه ۰/۷۸ تعیین شد که نشان‌دهنده هماهنگی درونی قابل قبول سوالات پرسشنامه است. جامعه آماری پژوهش، مدارس اسلامی غیرانتفاعی دوره متوسطه دوم منطقه دو تهران، در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ است و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، ابتدا از میان این مدارس پنج مدرسه به‌طور تصادفی انتخاب شد و سپس پرسشنامه در اختیار همه معاونان و مدیران ارشد مدارس برای پاسخگویی قرار داده شد که تعداد ۳۱ پاسخنامه به‌منظور تحلیل داده‌ها به محقق بازگردانده شد. نتایج حاکی از این است که ارزیابی مستمر، اتصال با محیط، فرصت یادگیری مستمر، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری مشارکتی، نیروی انسانی متخصص و چشم‌انداز مشترک به‌ترتیب از اهمیت نسبی برخوردارند و مدیران مدارس در چشم‌انداز مشترک و درک مناسب از آن کمترین رتبه و در ارزیابی مستمر بیشترین رتبه را در بین مؤلفه‌های مورد بررسی دارند.

### واژگان کلیدی

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، چشم‌انداز مشترک، تصمیم‌گیری مشارکتی، یادگیری مستمر، ارزیابی مستمر.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

۱- تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۲۱؛ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۵/۳/۱

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه تهران و مربی گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع)  
f.shafiee7477@yahoo.com

پردیس خواهران (نویسنده مسؤل)

baradaranmh@gmail.com

۳- دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی دانشگاه مازندران

## ۱- بیان مسئله

افزایش تغییر و تحولات محیطی مانند توسعه روزافزون فناوری، افزایش شدت رقابت در سراسر زنجیره‌های کسب و کار، تغییر فزاینده انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان، و جلب رضایت آن‌ها سازمان‌ها را وادار کرده است برای حفظ، بقا و توسعه خود را با محیطشان تطبیق دهند (مارکوارت، ۲۰۰۲).

به‌زعم بوئن، رز و وار (۲۰۰۶) در این محیط پرقابته یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، یعنی در هر سازمانی باید تحول مثبت به عادت تبدیل شود (هنری و همکاران، ۱۳۹۱).

نظریه‌های یادگیری با گذشت زمان توسعه یافته و مفاهیمی از قبیل یادگیری سازمانی به جای یادگیری فردی، یادگیری خلاقانه، مدیریت دانش در سازمان، سازمان‌های یادگیرنده و غیره به وجود آمده و به‌صورت عینی نیز در حال رشد است. شواهد نیز نشان می‌دهد که بسیاری از متغیرهای موفقیت از جمله اثربخشی، کارایی، انعطاف‌پذیری، توفیق‌طلبی در دنیای رقابتی، رشد و تعالی کارکنان و غیره به آن وابسته شده است. مارکوارت (۲۰۰۲) درباره این نظام جدید اظهار می‌کند که یادگیری زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی، گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری سازمانی بیان‌کننده قابلیت توسعه فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود.

کیسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معتقد است امروزه یادگیری در همه سطوح برای سازگاری سازمان‌ها با تغییرات و چالش‌های داخلی و خارجی ضروری است. این تغییرات مکرر، متنوع، و برخی اوقات پیش‌بینی‌ناپذیر، و در برخی مواقع برنامه‌ریزی شده‌اند. تغییرات راهبردی سازمانی در پاسخ به تغییرات بازار نیاز به کارمندی دارد که یاد بگیرند و تغییرات به‌وجودآمده در مأموریت‌ها، اهداف، خط‌مشی‌ها و محصولات را تفسیر کنند (فهیمنیا، موسی‌خانی و آدرگون، ۱۳۹۰). در واقع، قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب کلیدی‌ترین مزیت رقابتی است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی امروز می‌تواند کسب کند. تغییر و تحولات سریع در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها دیگر جایی برای یادگیری از طریق سعی و خطا باقی نمی‌گذارد و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده به‌صورت التزام برای سازمان‌های امروزی درآمده است.

پیتر سنگه<sup>۴</sup> سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن افراد «به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که در واقع طالب آن‌اند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش

1- Marquardt

2- Bowen, G.L. Rose, R.A., and Ware W.B.

3- Casey

4- Peter Senge

می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند» (سگه، ۱۳۷۲، ص ۱۰). بنابراین سازمان یادگیرنده سازمانی است هدفمند، پژوهش‌محور، دانش‌محور که در جهت نیازهای درونی و بیرونی به بهسازی فعالیت‌های خود می‌پردازد.

آنچه در پژوهش‌ها تأمل‌برانگیز است این است که گرچه مدرسه یکی از مهم‌ترین سازمان‌های یادگیرنده است و پژوهش‌های زیادی به معناداری رابطه مؤلفه‌های این متغیر با سایر متغیرهای مؤثر، مانند بهبود عملکرد، رفتار شهروند سازمانی، فرسودگی شغلی، رضایت شغلی و... پرداخته‌اند، برای تبیین مؤلفه‌ها از این منظر که برای برنامه‌ریزی بهینه و حرکت مثبت رو به جلو برای ایجاد سازمان یادگیرنده نقطه آغاز کجاست پژوهشی صورت نگرفته است. مثلاً در یکی از تحقیق‌ها ویژگی‌هایی که می‌تواند در مدارس زمینه ایجاد سازمان یادگیرنده را ایجاد کند چهارده عامل ذکر شده است که عبارت‌اند از: رهبری تحول‌آفرین، وجود کارکنان خلاق و یادگیرنده، یادگیری جمعی (کار گروهی)، آرمان مشترک، پاداش انگیزشی، فرهنگ سازمانی، کاربرد علم و تجربه، پذیرش پیشنهادها، اطلاع‌رسانی، اغتنام فرصت‌های محیطی، مشتری‌محوری، همگامی با تحولات زمان، ارزیابی عملکرد و تفکر سیستمی (زارعی، جندقی و معینی، ۱۳۸۲).

از آن‌جا که سازمان‌ها، بر اساس هدف و رسالت خود، برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به مؤلفه‌های متفاوتی نیاز دارند، و با توجه به بررسی ادبیات موجود در مقطع متوسطه دوم، که به نیروی متخصص برای تربیت صحیح و ایجاد نگرش مثبت برای انتخاب صحیح آینده شغلی رابطه دارد، در این پژوهش مؤلفه‌های دیگر از جمله نیروی انسانی متخصص نیز مد نظر قرار گرفته است.

تربیت نیروی انسانی برای ورود به جامعه و سازمان دانشی نیازمند برنامه‌ریزی بلندمدت است. لذا با شناسایی وضعیت مدارس، به‌خصوص در دوره متوسطه، از نظر ابعاد و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و ارائه راهکارهای ارتقای آن (به‌عنوان حلقه اتصال مدرسه با آموزش عالی و بازار کار) لازم است که هرچه بیشتر در جهت تبدیل شدن سازمان‌های آموزشی به سازمانی یادگیرنده گام برداشته شود. بدین ترتیب، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که ابعاد و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس دوره متوسطه دوم در چه سطحی قرار دارد؟ چرا که گام نخست برای افزایش میزان آگاهی مدیران از ضرورت تبدیل شدن سازمان‌های آموزشی به سازمانی یادگیرنده، شناسایی شرایط و عوامل لازم برای نیل به یادگیری سازمانی شناخت موانع موجود برای یادگیری سازمانی است تا خروجی و نتیجه آن کارکنان دانشی برای حضور مناسب و فعال در سازمان‌های دانشی باشد. این نکته در خور تأمل است که در بسیاری از موارد در برنامه‌ریزی برای بازار دانشی مدارس حلقه مفقوده‌ای‌اند که در این پژوهش سعی شده به آن‌ها توجه شود.

## ۲- روش پژوهش

این پژوهش با توجه به روش جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از نوع توصیفی (پیمایش)<sup>۱</sup> و بر اساس هدف پژوهش از نوع کاربردی است که حداقل به حجم نمونه‌سی نفری نیاز دارد (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۹). تحقیق پیمایشی فرایندی پژوهشی است که «به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات درباره‌ی این موضوعات که گروهی از مردم چه می‌دانند، چه فکر می‌کنند یا چه کاری انجام می‌دهند اجرا می‌شود» (دلاور، ۱۳۸۲، ص ۱۴۱).

برای جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به این ترتیب که برای دستیابی به پیشینه‌ی پژوهش و مبانی نظری آن به مطالعه‌ی کتاب‌ها و مقالات مرتبط پرداخته شده است. در مرحله‌ی میدانی با استفاده از مطالعات نظری و با مشورت با استادان پرسشنامه‌ای به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات تدوین شده است. این پرسشنامه شامل هفت مؤلفه‌ی فرصت یادگیری مستمر، چشم‌انداز مشترک، تصمیم‌گیری مشارکتی، تسهیم اطلاعات، اتصال با محیط، ارزیابی مستمر، نیروی انسانی متخصص، و در مجموع حاوی ۶۱ سؤال است. مؤلفه‌های پرسشنامه به‌صورت بسته پاسخ و بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت از خیلی موافقم تا خیلی مخالفم تنظیم شده است. نحوه‌ی امتیازدهی به سؤالات از یک تا پنج است: بدین صورت که به پاسخ خیلی مخالفم یک نمره، پاسخ مخالفم دو نمره، پاسخ نظری ندارم سه نمره، پاسخ موافقم چهار نمره و پاسخ خیلی موافقم پنج نمره اختصاص داده شده است. برای همه‌ی سؤالات از همین روش امتیازبندی استفاده شده است.

روایی پرسشنامه بر اساس آرای متخصصان و استادان به دست آمده است. از روش ضریب آلفای کرونباخ از طریق نرم‌افزار SPSS برای محاسبه‌ی پایایی پرسشنامه استفاده شده است. این ضریب (۰/۷۸) نشان‌دهنده‌ی هماهنگی درونی قابل قبول سؤالات پرسشنامه و تأییدکننده‌ی دارا بودن ویژگی پایایی در آن است.

جامعه‌ی آماری پژوهش مدارس اسلامی غیرانتفاعی دوره‌ی متوسطه‌ی دوم منطقه‌ی دو تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳ است. بدین ترتیب، با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، ابتدا از میان این مدارس پنج مدرسه به‌طور تصادفی انتخاب شد، سپس پرسشنامه‌ای در اختیار همه‌ی معاونان و مدیران ارشد (۴۶ نفر) مدارس قرار داده شد. تعداد ۳۱ پاسخنامه برای تحلیل داده‌ها به محقق بازگردانده شد.

### ۳- ادبیات پژوهش

#### ۳-۱- مبانی نظری

به گفته رث<sup>۱</sup>، در عصر کنونی یگانه راه توسعه پایدار و ایجاد ثروت تربیت نیروی دانشی است. تأکید بر نیروی انسانی به منظور ارتقای عملکرد سازمانی در سال‌های اخیر بیشتر شده است، زیرا براساس این نظریه، منابع نیروی انسانی سازمان‌ها تنها منبع کمیاب است و رقبا به راحتی نمی‌توانند از آن کپی کنند، در نتیجه موجب ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان می‌شود (محمدی، هنری و کشکر، ۱۳۹۳).

به این مسئله در سیر تحولات سازمان اداری به سازمان توسعه منابع انسانی توجه شده است، به طوری که مقایسه تفکرات و الگوهای ذهنی در سازمان‌های اداری و سازمان توسعه منابع انسانی نشان می‌دهد که سازمان اداری برداشتی خطی دارد و انسان را به منزله منبعی در کنار سایر منابع قرار می‌دهد. در حالی که سازمان‌های با رویکرد توسعه منابع انسانی برداشتی غیرخطی دارند و در این دیدگاه انسان محور توسعه و باارزش‌ترین سرمایه سازمان در نظر گرفته می‌شود (شهلایی، ۱۳۸۹).

از سویی، سازمان‌ها با تغییر و تحولات محیطی و با شرایط نامطمئن روبه‌رو هستند که در این صورت نیاز بیشتری به دانش و آگاهی از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با آن منطبق کنند. به نظر تنها راه چاره سازمان‌های آینده تبدیل خود به سازمان یادگیرنده دائمی است تا بتوانند نیازهای محیطی را تشخیص دهند و ابزار لازم را برای تطبیق خود با محیط فراهم آورند و بدین وسیله به حیات خود ادامه دهند. سازمان یادگیرنده پاسخی است به محیط کاری متغیر، پویا و پیش‌بینی‌ناپذیر.

به نظر دیکسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) ماهیت سازمان یادگیرنده، در واقع، استفاده از توانایی ذهنی خارق‌العاده افراد سازمان است برای ایجاد عملکردهایی که باعث بهبود وضعیت سازمان می‌شود (زارعی‌متین، جندقی و معینی، ۱۳۸۲).

شو و چی<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی، با عنوان «چشم‌انداز سیستمی مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی»، که درباره بیش از هزار شرکت برجسته و فعال در زمینه سرمایه‌گذاری در سال ۲۰۰۷ انجام دادند دریافتند که در اقتصاد دانش‌بنیان شرکت‌ها برای حفظ توانایی‌های نوآوری خود نیازمند سازگاری و به‌روز شدن هستند. با وجود این، بدون قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان نمی‌تواند برخی شیوه‌های مدیریت دانش خود را حفظ کند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی به مثابه متغیری میانجی بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی عمل می‌کند. به شکل نظام‌مند آن‌ها اذعان داشتند

1- Roth

2- Dicson

3- Shu and Chi

که مدیریت دانش یک نهاد مهم، یادگیری سازمانی یک فرایند کلیدی و نوآوری سازمانی یک برونداد مهم در این سیستم است (هنری، افشاری و کارگر، ۱۳۹۱). بنابراین سازمان‌ها برای موفقیت و بقای خود نیازمند ایجاد موقعیت، سیستم و ساختاری‌اند که هم از ظرفیت و تعهد نیروی انسانی خود برای یادگیری مستمر در تمام سطوح سازمان بهره‌بردار و هم به اکتساب مستمر و کاربرد مؤثر دانش جدید منجر شود. بر همین مبنا، سازمان یادگیرنده در نقش مفهوم و استراتژی جدیدی وارد مدیریت شد (دمرس، ۲۰۰۹).

ایده سازمان یادگیرنده با نام پیتر سنگه گره خورده است. در گذر تحولات مفاهیم سازمان و مدیریت، پیتر سنگه در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب پنجمین فرمان<sup>۲</sup> مفهوم جدیدی تحت عنوان «سازمان یادگیرنده» را مطرح کرد. او بر خلاف تیلور<sup>۳</sup>، که دغدغه اصلی‌اش نبود کارایی و اتلاف منابع بود، به پیچیدگی و آشوب محیط سازمان توجه داشت، به طوری که در مقاله‌ای که در پاییز ۱۹۹۰ در مجله اسلون<sup>۴</sup> به چاپ رساند ساختن سازمان یادگیرنده را وظیفه جدید رهبران سازمان‌ها نامید. او خود در مقدمه کتاب آریه دوگاس<sup>۵</sup> معتقد است که این مفهوم را از او گرفته و بسط داده است. البته نقش پیشگامانی چون شون و گاروین<sup>۶</sup> و گریس آرگریس<sup>۷</sup> نیز قابل توجه است (بهرامزاده، ۱۳۶۹). به عقیده پیتر سنگه مشخصه سازمان یادگیرنده دستیابی به پنج اصل و روش نظم‌یافته از جمله تسلط (قابلیت‌های) شخصی، مدل‌های ذهنی، نگاه به آینده، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی، و کاربرد هماهنگ و منسجم آن‌هاست.

با وجود تحقیقات متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به کارگیری یادگیری سازمانی هنوز توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و نظریه یادگیری سازمانی صورت نگرفته است. در برخی تعاریف عنوان شده در ادبیات پژوهش الگر و چیوا<sup>۸</sup> (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را فرایندی کلیدی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یاد گرفتن به معنای هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان منجر می‌شود. آن‌ها، بر اساس تعریف قابلیت، قابلیت یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از منابع یا مهارت‌های ملموس و غیرملموس تعریف می‌کنند که سازمان از آن‌ها برای رسیدن به مزیت‌های جدید رقابتی استفاده می‌کند (هنری، افشاری و کارگر، ۱۳۹۱).

- 1- Demers
- 2- The Fifth Discipline
- 3- Fredrich W. Taylor
- 4- Sloan Management Review
- 5- Arie de Geus
- 6- Shon and Garvin
- 7- Chris Arggris
- 8- Alegre and Chiva

از نظر پدler، بورگن و بویدل<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همگان را میسر، و به‌طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی مؤثر می‌سازد. مارکورات (۲۰۰۲) با اشاره به سازمانی که قدرتمندانه و به‌صورت دسته‌جمعی یادگیری را اکتساب می‌کند و به‌طور مستمر افراد را برای جمع‌آوری، مدیریت و استفاده بهتر از دانش برای رسیدن به موفقیت دچار تحول می‌سازد این تعریف را بسط می‌دهد. بر اساس تعاریف مذکور، سازمان‌های یادگیرنده باید در یادگیری سازمانی مهارت زیادی داشته باشند. لازمه این امر این است که دارای ساختار و سیستم‌هایی باشند که فرایند کسب یا تولید دانش سازمانی را در بین افراد سازمان تقویت بخشد و در نتیجه این اقدامات عملکرد و خروجی‌های سازمان باید به‌صورت مستمر بهبود یابد، زیرا موفقیت و حیات هر سازمان در گرو این امر است که عملیات خود را بهبود بخشد تا ضمن دستیابی به اهداف خود بتواند از رقبا نیز پیشی بگیرد.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد در همه سطوح، به‌صورت فردی و جمعی، دائماً توانایی خود را به‌منظور رسیدن به نتیجه دلخواه تغییر می‌دهند. لذا واتکینز و مارسیک<sup>۲</sup> هفت بعد مشخص سازمان یادگیرنده را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی کرده‌اند:

سطح ۱: یادگیری فردی. یادگیری فردی فرایند تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های مأخوذه فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فناوری، مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید است که از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود. یادگیری فردی شامل دو بعد است: بعد اول «خلق فرصت‌های یادگیری مستمر» است که در آن سازمان تلاش می‌کند تا فرصت‌های یادگیری مستمر را برای همه اعضای خود فراهم آورد. دومین بعد «ارتقای پرسش و گفتگو» است که به تلاش سازمان برای ایجاد فرهنگ پرسش، بازخورد و آزمایش اشاره دارد.

سطح ۲: یادگیری گروهی. یادگیری گروهی بدین معناست که گروه‌ها بتوانند به‌مثابه هویتی واحد فکر کنند، خلق کنند و بیاموزند. یادگیری گروهی یکی از ابعاد هفت‌گانه سازمان یادگیرنده است؛ بعد «ترغیب به همکاری و یادگیری گروهی» که روح مهارت‌های همکاری، مشارکت، و استفاده مؤثر از گروه‌ها را تقویت می‌کند.

سطح ۳: یادگیری سازمانی. یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان با استفاده از تجارب مشترک افراد در سازمان دانش و بینش جدیدی را ایجاد می‌کند و دارای پتانسیل نفوذ در رفتار و بهبود توانایی‌های سازمان است. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی ایجاد می‌کنند در ایجاد و انتقال دانش

1- Peddler and Boydell and Burgoyne

2- Marsick and Watkins

خیلی خوب عمل می‌کنند و برای انعکاس دانش و بینش جدید رفتار خود را تغییر می‌دهند. یادگیری سازمانی دارای چهار بعد سازمان یادگیرنده است: «توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک»، «ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک یادگیری»، «ارتباط سازمان با محیط» که بر تفکر جهانی و فعالیت‌های مورد نیاز برای ایجاد ارتباط سازمان با محیط داخلی و خارجی آن دلالت دارد. و چهارمین بعد که «فراهم آوردن رهبری راهبردی برای یادگیری» است (فهمینیا و همکاران، ۱۳۹۰).

لذا، از دیدگاه راهبردی، سازمان‌ها دریافته‌اند که در عصر ارتباطات یادگیری برای غلبه بر رقبا مزیت رقابتی را فراهم می‌کند (مادن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). راپر و پتیت<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که یادگیری نه تنها برای افراد کار ساده‌ای نیست، بلکه برای سازمان‌ها نیز دشوار است.

با توجه به ویژگی‌هایی که تا به حال در مورد سازمان‌های یادگیرنده برشمردیم، می‌توان سازمان یادگیرنده را با سازمان غیریادگیرنده، براساس دو متغیر کلیدی «کیفیت و کمیت یادگیری سازمانی» و «میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل»، مقایسه کرد (قهرمانی، ۱۳۸۰).

همان‌طور که واضح است این دو متغیر از نوع متغیرهای پیوسته‌اند و هر سازمان می‌تواند متناسب با موقعیت و ویژگی‌های خود از مقادیر متفاوتی از آن‌ها برخوردار باشد. اگر هر کدام از این متغیرها را یک پیوستار در نظر بگیریم، می‌توان چنین الگویی در نظر گرفت:

جدول ۱. سازمان یادگیرنده در مقایسه با سازمان غیریادگیرنده (قهرمانی، ۱۳۸۰)

		کم	زیاد
کاربرد آموخته‌ها	زیاد	سازمان عملگرا	سازمان یادگیرنده
	کم	سازمان زوال‌یابنده	سازمان تشریفاتی

#### یادگیری سازمانی

بر اساس این دسته‌بندی سازمان یادگیرنده فرایندی از علم و عمل است. در این‌گونه سازمان‌ها آموزش و یادگیری نه مانند سازمان عملگرا مورد غفلت واقع شده است و نه مانند سازمان تشریفاتی هدف قرار می‌گیرد. یادگیری هنگامی با ارزش است که بتواند سازمان را در کاهش مشکلات و بهبود عملکردش یاری رساند. در سازمان یادگیرنده جایی برای «عمل بی‌علم» یا «علم بی‌عمل» نیست.

1- Maden

2- Roper and Pettit



## ۲-۳- پیشینه تجربی

پیشینه تجربی مرتبط با موضوع پژوهش در قالب جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۲. پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش	مشخصات پژوهش
این پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمره سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های پویایی‌های یادگیری، توانمندسازی افراد، مدیریت دانش و کاربرد فناوری از میانگین فرضی بیشتر است. همچنین زیرسیستم تحول سازمان برابر سطح میانگین فرضی است و بین میانگین حداقل دو زیرسیستم از زیرسیستم‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد. نتیجه‌گیری: توجه بیشتر به استقرار زیرسیستم‌های سازمان یادگیرنده و توسعه متوازن این زیرسیستم‌ها ضروری است.	ستاری قهرخی و ابرزی (۱۳۹۱)، «ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد»
بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی از طریق نرم‌افزار و بر مبنای روش AHP، از دیدگاه متخصصان مدیریت ورزشی، فرهنگ سازمانی با میانگین وزن ۰/۴۰۹۶ بالاترین اولویت را در بین این مؤلفه‌ها به خود اختصاص داده است.	هنری، افشاری و کارگر (۱۳۹۱)، «بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP»
نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بین عواملی چون داشتن رهبران آگاه در سازمان، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، واگذاری اختیار، ارتباط مستمر با محیط پیرامون و میزان تمایل کارکنان برای تبدیل سازمان خود به سازمانی یادگیرنده رابطه‌ای معنی‌دار در سطح اطمینان ۹۵ درصد وجود دارد.	بهروزی، فرخ‌زاد و امیراحمدی (۱۳۸۹)، «بررسی عوامل مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده»
طراحی چارچوب مفهومی سازمان یادگیرنده بر مبنای الگوی پرازگو و سوهال است، تا حلقه مفقوده روابط راهبردی-عملکرد-محیط را توصیف کند. به منظور محک‌زدن و سهولت ادراک سازمان یادگیرنده و نظام آموزش مستمر، الگوی درهم‌تنیده‌ای تحت عنوان «هرم سازمان یادگیرنده» معرفی شده است. سرانجام این‌طور نتیجه‌گیری شده است که سازمان یادگیرنده بهترین راه‌حل برای جبران نقصان برنامه‌ریزی صنعت دانش‌محور است.	شوهسین لیائو، ونگ یونگ چانگ و چی-چوان وو (۱۳۹۱)، «الگوی درهم‌تنیده سازمان یادگیرنده با رویکرد راهبردی محک‌زنی در صنعت دانش‌محور»
یافته‌ها حاکی از میزان تحقق بعد «مهارت شخصی» از ابعاد سازمان یادگیرنده؛ بیشتر از حد متوسط میزان تحقق بعد «بصیرت مشترک» از ابعاد سازمان یادگیرنده؛ کوچک‌تر از حد متوسط میزان تحقق بعد «مدل‌های ذهنی» از ابعاد سازمان یادگیرنده؛ کوچک‌تر از حد متوسط میزان تحقق بعد «یادگیری تیمی» از ابعاد سازمان یادگیرنده؛ کوچک‌تر از حد متوسط میزان تحقق بعد «تفکر سیستمی» از ابعاد سازمان یادگیرنده و کوچک‌تر از حد متوسط در آموزش و پرورش شهر اصفهان بوده است.	مهرتری آرانی و شمسواری (۱۳۸۸)، «بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر اصفهان»
میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه از نظر یادگیرنده بودن، با توجه به مؤلفه‌های مهارت شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی با وضعیت آرمانی در هر پنج نظریه‌سنگه رابطه معناداری وجود دارد.	بنی‌سی، ملک‌شاهی (۱۳۸۸)، «بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان امل در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۹»
در این تحقیق چهارده ویژگی‌ای که موجب ایجاد سازمان یادگیرنده در مدارس می‌شود آمده	زارعی متین، جندقی و معینی

نتایج پژوهش	مشخصات پژوهش
است: رهبری تحول آفرین، وجود کارکنان خلاق و یادگیرنده، یادگیری جمعی (کار گروهی)، آرمان مشترک، پاداش انگیزشی، فرهنگ سازمانی، کاربرد علم و تجربه، پذیرش پیشنهادها، اطلاع‌رسانی، اغتنام فرصت‌های محیطی، مشتری‌محوری، همگامی با تحولات زمان، ارزیابی عملکرد، تفکر سیستمی.	(۱۳۸۲)، «بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال ۱۳۸۱-۱۳۸۲»

### ۳-۳- چهارچوب مفهومی تحقیق

بر اساس مطالعات، مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با تأکید بر سازمان آموزشی و به‌خصوص مدرسه از این قرار است:



شکل ۱. مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس نظر متخصصان و مطالعه

**الف - فرصت یادگیری مستمر:** به مجموعه فعالیت‌ها، اقدامات و ویژگی‌های سازمان برای بهسازی توانمندی‌های همه نیروهای انسانی اشاره دارد (به عبارتی این موارد جزء پیش‌نیاز و شرایط توانمندسازی نیروی انسانی است که در ارزیابی کم و کیف آن‌ها باید بدان‌ها پرداخته شود تا وضعیت سازمان در این حیثه شناخته شود). این فعالیت‌ها شامل این موارد است:

- ◀ نیازسنجی یادگیری نیروی انسانی
- ◀ کارراهی مبتنی بر یادگیری
- ◀ فرصت برابر
- ◀ تشویق به نوسازی مهارت
- ◀ تبلیغات
- ◀ منابع آموزش
- ◀ خودآموزی
- ◀ فرصت آموزش بیرونی
- ◀ آموزش سودمند

**ب - چشم‌انداز مشترک:** گویای تلاش سازمان برای ترسیم و تفهیم چشم‌انداز سازمانی در

میان کارکنان است.

- ◀ چشم‌انداز روشن
- ◀ آگاهی از چشم‌انداز
- ◀ درک مشترک از چشم‌انداز
- ◀ برانگیختن کارکنان به سوی چشم‌انداز
- ◀ توانمندسازی افراد در زمینه چشم‌انداز

**ج - تصمیم‌گیری مشارکتی:** به مجموعه فعالیت‌ها، اقدامات و ویژگی‌های سازمان برای

ایجاد فضای همفکری و بهره‌گیری از آرای افراد در تصمیم‌گیری‌های سازمانی اشاره دارد.

- ◀ نبود تبعیض
- ◀ فرصت حضور در مباحث
- ◀ حضور فعال افراد در مباحث
- ◀ توجه به آرا

**د - تسهیم اطلاعات:** به مجموعه اقدامات سازمان در جهت گسترش مهارت‌های همکاری،

تسهیم دانش و تجربه در میان کارکنان اشاره دارد. این موارد از این قرار است:

- ◀ گفتمان
- ◀ ارتباط آزاد

**ه - اتصال با محیط:** به مجموعه اقدامات سازمان در جهت پوشش محیطی و بهره‌گیری از

تجربیات محیط برون‌سازمانی اشاره دارد.

- ◀ وجود رویه
- ◀ پوشش محیط
- ◀ مبادله اطلاعات و دانش
- ◀ کاربست نتایج

**و - ارزیابی مستمر:** به مجموعه اقدامات سازمان در جهت اصلاح عملکرد فعالیت‌ها با توجه به

نتایج ارزیابی‌های مختلف سازمانی اشاره دارد.

- ◀ ارزیابی مستمر
- ◀ بازخورد مستمر
- ◀ برانگیختن به نوآوری
- ◀ ارزشمند بودن کیفیت
- ◀ تفکر مسئله‌محوری
- ◀ اصلاح فعالیت‌ها

**ی - نیروی انسانی متخصص:** به مجموعه ویژگی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی اشاره دارد.

- ◀ تسلط بر شغل
- ◀ انتقال دانش به دیگران
- ◀ خودآموزی
- ◀ به‌روزرسانی مهارت

## ۴- یافته‌ها

برای تعیین میزان اهمیت (رتبه‌بندی) ویژگی‌های ابعاد و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در وضعیت موجود از دیدگاه پاسخ‌دهندگان از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول ۳. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس

مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده	Mean Rank
اتصال با محیط	4.84
ارزیابی مستمر	6.87
نیروی انسانی متخصص	2.48
فرصت یادگیری مستمر	4.82
چشم‌انداز مشترک	1.77
تصمیم‌گیری مشارکتی	3.31
تسهیم اطلاعات	3.90

جدول ۴. بررسی معناداری تفاوت‌ها در آزمون فریدمن

N		31	
Chi-Square		117.456	
Df		6	
Asymp. Sig.		.000	
Monte Carlo Sig.	Sig.		.000
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.000
		Upper Bound	.000

میزان  $asymp.sig$  برابر صفر (کمتر از  $0/05$ ) تفاوت ابعاد سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد و به‌طور کلی ترتیب این مؤلفه از زیاد به کم از این قرار است: ارزیابی مستمر، اتصال با محیط، فرصت یادگیری مستمر، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری مشارکتی، نیروی انسانی متخصص و چشم‌انداز مشترک. نتیجه بررسی وضعیت رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌ها از این قرار است:

جدول ۵. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های ارزیابی مستمر

سؤال	زیرمؤلفه	میانگین	Mean Rank
قابلیت‌ها و پیشرفت‌های افراد به‌طور مستمر ارزیابی می‌شود.	باز خورد مستمر	7.18	8.74
ارزیابی‌های سازمان در کمک به بهبود عملکرد شغلی ما مفید است.			8.87
یک سیستم اثربخش در داخل سازمان وجود دارد که فرایندها و فعالیت‌هایی را که نیاز به بهبود دارند شناسایی می‌کند.			8.06
سیستم به‌طور منظم، از نظر محتوایی و اجرایی، ارزیابی می‌شود.			7.92
من در مورد عملکردم بازخورد مستمر دریافت می‌کنم.			7.18
سازمان از ابتکارات کارکنان حمایت و قدردانی قرار می‌کند.	برانگیختن به نوآوری	6.67	7.44
افراد برای شکست در اجرای ایده‌های جدید خود سرزنش نمی‌شوند.			5.90
به تلاش‌ها و نتایج خوب افراد پاداش داده می‌شود.	ارزشمند بودن کیفیت	6.83	6.08
در سازمان ما توانمندی و کیفیت کارکنان عامل ارتقای شغلی آنان است.			7.58
افراد تشویق می‌شوند تا مسائل کاری خود را شناسایی کنند.	تفکر مسئله‌محوری	7.93	8.61
کارکنان در هنگام انجام وظایف شغلی خود تشویق می‌شوند تا از مهارت‌های حل مسئله استفاده کنند.			7.26
افراد تشویق می‌شوند تا به چاره‌اندیشی در مورد مسائل کاری خود بپردازند.			7.92
نقش شغلی و روش‌های کاری افراد تجدید نظر می‌شود تا ایده‌های جدید را در برگیرد.	اصلاح فعالیت‌ها	6.72	7.90
سازمان تلاش می‌کند که روش‌ها و عادت‌های غلط خود را کنار بگذارد.			5.53

جدول ۶. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های ارزیابی مستمر

N	31
Chi-Square	34.355
Df	13
Asymp. Sig.	.001
Monte Carlo Sig.	.001
99% Confidence Interval Lower Bound	.000
Upper Bound	.001

میزان asymp.sig برابر ۰/۰۰۱ (کمتر از ۰/۰۵) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین زیرمؤلفه‌هاست. بنابراین زیرمؤلفه‌های ارزیابی مستمر به ترتیب از زیاد به کم از این قرار است: تفکر مسئله‌محوری، بازخورد مستمر، ارزشمند بودن کیفیت، اصلاح فعالیت‌ها و برانگیختن به نوآوری.

جدول ۷. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های اتصال به محیط

سؤال	زیرمؤلفه	میانگین	Mean Rank
سیستم و رویه‌هایی برای دریافت و تسهیم اطلاعات از خارج از سازمان وجود دارد.	وجود رویه	4.44	4.44
جمع‌آوری و گزارش اطلاعات درباره آنچه در محیط سازمان در حال رخ دادن است بخشی از کار همه کارکنان است.	پویش محیط	5.47	5.50
افراد تشویق می‌شوند تا با هم‌تایان، رقبا و مخاطبان سازمان در تعامل باشند.			5.89
سازمان من به شناخت و تحلیل عمیق سازمان‌هایی با عملکرد بالا می‌پردازد.			4.79
سازمان تأثیر خدمات و پیامدهای خود را در جامعه بررسی می‌کند.			5.69
اعضای سازمان با افرادی از سازمان‌های دیگر ملاقات می‌کنند تا ایده‌ها و اطلاعات را تسهیم کنند.	مبادله اطلاعات و دانش	4.41	5.08
سازمان من تحقیقات مشترکی با هم‌تایان یا رقبای خود انجام می‌دهد.			4.08
سازمان من توافقات مشترکی با رقبا و هم‌تایان خود دارد.			4.08
افراد محیط را جستجو می‌کنند و از اطلاعات برای تنظیم اطلاعات و فعالیت‌های کاری خود بهره‌مند می‌شوند.	کاربست نتایج پویش	5.45	5.45

جدول ۸. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های اتصال به محیط

N	31
Chi-Square	21.220
Df	8
Asymp. Sig.	.007
Monte Carlo Sig.	.007
99% Confidence Interval Lower Bound	.004
Upper Bound	.009

میزان asymp.sig برابر ۰/۰۰۷ (کمتر از ۰/۰۵) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین زیرمؤلفه‌هاست. بنابراین زیرمؤلفه‌های اتصال به محیط به ترتیب از زیاد به کم به این صورت است: پویش محیط، کاربرست نتایج پویش، وجود رویه و مبادله اطلاعات و دانش.

جدول ۹. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های فرصت یادگیری مستمر

سؤال	زیرمؤلفه	Mean Rank
سازمان به‌طور منظم به ارزیابی خلأهای یادگیری ما می‌پردازد.	نیازسنجی	3.60
یادگیری و به‌روزرسانی آموخته‌ها از جمله ویژگی‌های اصلی وظایف شغلی‌ام است.	کارراهی مبتنی بر یادگیری	6.55
تمام اعضای سازمان فرصت یادگیری و آموزش را دارند.	فرصت برابر	4.61
سازمان ما را از فرصت‌های آموزشی، چه درونی چه بیرونی، آگاه می‌سازد.	تبلیغات	4.39
ما تشویق می‌شویم تا روش‌های جدید انجام کارها را بیاموزیم.	تشویق به نوسازی مهارت	5.85
ابزارهای کافی (همچون اینترنت و بسته‌های یادگیری الکترونیکی) برای انجام کارم در سازمان در اختیار دارم.	منابع آموزش	5.77
من تشویق می‌شوم تا مسئول نیازهای آموزش و توسعه خود باشم.	خودآموزی	5.61
کارکنان در سطوح مختلف سازمان تشویق می‌شوند که از فرصت‌های آموزشی سازمان‌ها و انجمن‌های علمی استفاده کنند.	فرصت آموزش بیرونی	4.37
من برای انجام کارم در سازمان آموزش سودمند دریافت می‌کنم.	آموزش سودمند	4.24

جدول ۱۰. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های فرصت یادگیری مستمر

N	31
Chi-Square	44.062
Df	8
Asymp. Sig.	.000
Monte Carlo Sig.	.000
99% Confidence Interval Lower Bound	.000
Upper Bound	.000

میزان  $asymp.sig$  برابر صفر (کمتر از  $0/05$ ) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین زیرمؤلفه‌هاست. ترتیب زیرمؤلفه‌های فرصت یادگیری مستمر از این قرار است: کارراهی مبتنی بر یادگیری، تشویق به نوسازی مهارت، منابع آموزش، خودآموزی، فرصت برابر، تبلیغات، فرصت آموزش بیرونی، آموزش سودمند و نیازسنجی.

جدول ۱۱. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های تسهیم یادگیری

سؤال	زیرمؤلفه	میانگین	Mean Rank
کارکنان تشویق می‌شوند با هم ارتباط برقرار کنند.	گفتمان	4.91	5.44
مدیران ارتباطات را تسهیل می‌کنند.			4.90
بین واحدها و گروه‌های کاری مشورت و گفت‌وگو وجود دارد.			4.44
اعضای سایر واحدها یا گروه‌های کاری، در صورت نیاز، مهارت‌ها و حمایت‌های خود را ارائه می‌کنند.			4.85
سیستم‌های فناوری پیشرفته برای تسهیم اطلاعات ایجاد و با فعالیت کاری آمیخته می‌شود.	ارتباط آزاد	4.09	4.74
سازمان از روش کارآمدی برای توزیع اطلاعات بین کارکنان در تمامی سطوح برخوردار است.			4.10
جریان باز و اثربخشی از اطلاعات در این سازمان وجود دارد.			3.74
می‌توانم به اطلاعات اصلی در حوزه کاری دسترسی داشته باشم.			3.79

جدول ۱۲. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های تسهیم یادگیری

N	31
Chi-Square	19.099
Df	7
Asymp. Sig.	.008
Monte Carlo Sig.	.006
99% Confidence Interval Lower Bound	.004
Upper Bound	.008

میزان asymp.sig برابر ۰/۰۰۸ (کمتر از ۰/۰۵) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین زیرمؤلفه‌هاست. بنابراین ترتیب زیرمؤلفه‌های تسهیم اطلاعات بدین صورت است: گفتمان، ارتباط آزاد.

جدول ۱۳. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی

سؤال	زیرمؤلفه	میانگین	Mean Rank
ما در محیط کار برابر دیده می‌شویم.	نبود تبعیض	3.36	3.19
به تمام اعضای سازمان فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری داده می‌شود.			3.53
مشارکت در هدف‌گذاری و حل مسائل کاری بخشی از وظیفه هر فرد است.	فرصت حضور در مباحث	4.83	5.26
کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با حوزه کاری خود شرکت داده می‌شوند.			4.40



من با ایده‌هایم در مباحث گروهی شرکت می‌کنم.	حضور فعال افراد در مباحث	5.48	5.48
ما با استفاده از بحث عمومی تصمیم‌های مهمی می‌گیریم.	توجه به آرا	4.71	5.65
به آرای افراد مختلف در سیاستگذاری‌ها توجه می‌شود.			4.11
پس از گفتگو، در صورت نیاز، در هدفگذاری‌ها، فعالیت‌ها و قوانین کاری تغییرات داده می‌شود.			4.37

جدول ۱۴. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی

N	31
Chi-Square	43.641
Df	7
Asymp. Sig.	.000
Monte Carlo Sig.	.000
99% Confidence Interval Lower Bound	.000
Upper Bound	.000

میزان  $asymp.sig$  برابر صفر (کمتر از  $0/05$ ) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین زیرمؤلفه‌هاست. ترتیب زیرمؤلفه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی از این قرار است: حضور فعال افراد در مباحث، فرصت حضور در مباحث، توجه به آرا و نبود تبعیض.

جدول ۱۵. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های نیروی انسانی متخصص

سؤال	زیرمؤلفه	میانگین	Mean Rank
من فکر می‌کنم از دانش تخصصی لازم برای انجام اثربخش کار برخوردارم.	تسلط بر شغل	3.33	3.21
من از دانش لازم برای پیشرفت در حوزه کاری‌ام برخوردارم.			3.44
از ارائه ایده و اطلاعات خود به دیگران خوشحالم.	انتقال دانش به دیگران	3.7	3.60
من به سؤالات همکارانم پاسخ می‌دهم و به آن‌ها کمک می‌کنم.			3.79
من حداقل ماهی یک بار ارزیابی شخصی دارم.	خودارزیابی	3.13	3.13
به دنبال بهتر انجام دادن کارها از طریق یادگیری روش‌های جدید کاری‌ام.	به‌روزرسانی مهارت	3.84	3.84

جدول ۱۶. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های نیروی انسانی متخصص

N	31
Chi-Square	8.716
Df	5
Asymp. Sig.	.121
Monte Carlo Sig.	.117
99% Confidence Interval Lower Bound	.109
Upper Bound	.125

میزان asymp.sig برابر ۰/۱۲۱ (بیشتر از ۰/۰۵) نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین زیرمؤلفه‌های نیروی انسانی متخصص نیست. ترتیب زیرمؤلفه‌های این مؤلفه عبارت‌اند از: به‌روزرسانی مهارت، انتقال دانش به دیگران، تسلط بر شغل و خودارزیابی.

جدول ۱۷. آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک

سؤال	زیرمؤلفه	میانگین	Mean Rank
چشم‌انداز روشنی از این که سازمان به کجا می‌رود وجود دارد.	چشم‌انداز روشن	3.47	3.47
سازمان اطلاعاتی فراهم می‌کند که به کارکنان در شناخت و درک چشم‌انداز و اهداف سازمانی کمک می‌کند.	آگاهی از چشم‌انداز	3.93	3.63
من می‌دانم که هدف سازمان چیست.			4.76
هر فردی از چشم‌انداز سازمان آگاه است.			3.40
ما درک روشن و مشترکی از برنامه‌های توسعه‌ای سازمان داریم.	درک مشترک از چشم‌انداز	3.18	3.18
ما همه در جهت اهداف واحد سازمانی یا اهداف سازمان کار می‌کنیم.	برانگیختن کارکنان به سوی چشم‌انداز	5.13	5.13
در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان اطلاعات داده می‌شود.	توانمندسازی افراد در جهت چشم‌انداز	4.44	4.44

جدول ۱۸. آزمون معناداری فریدمن برای رتبه‌بندی زیرمؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک

N	31
Chi-Square	34.514
Df	6
Asymp. Sig.	.000
Monte Carlo Sig.	.000
99% Confidence Interval Lower Bound	.000
Upper Bound	.000

میزان  $asymp.sig$  برابر صفر (کمتر از ۰/۰۵) نشان‌دهنده تفاوت معنادار بین زیرمؤلفه‌هاست. زیرمؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک به ترتیب عبارت‌اند از: برانگیختن کارکنان به سوی چشم‌انداز، توانمندسازی افراد در جهت چشم‌انداز، آگاهی از چشم‌انداز، چشم‌انداز روشن و درک مشترک از چشم‌انداز.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده به یادگیری و یادگیری سازمانی مربوط است. همان‌گونه که اشاره شد نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، پیتر سنگه، با انتشار مقاله‌ای تحت عنوان «کار جدید رهبر: ساختن سازمان یادگیرنده» و کتاب *پنجمین فرمان: هنر و مهارت سازمان یادگیرنده* در سال ۱۹۹۰ نظریه خود را درباره سازمان یادگیرنده به‌طور مفصل شرح داد. سنگه سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می‌کند که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند تا به نتایج مطلوب خود دست یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد داده می‌شود، فعالیت‌های جمعی آزادند و افراد دائم یاد می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند.

همان‌طور که در مبانی نظری ذکر شد، مفهوم سازمان یادگیرنده زاینده پویایی و تغییرات محیطی است و همانند همه مفاهیم مدیریت در محیط‌های صنعتی، غیرآموزشی و اغلب غیردولتی نضج گرفته و در حال گذار به سایر سازمان‌ها و مؤسسات است. به دور از اختلاف دیدگاه صاحب‌نظران در مورد تعریف و ماهیت سازمان یادگیرنده، می‌توان آن را سازمانی دانست که دائماً برای سازگاری و پاسخگویی و نیازهای محیطی در حال یادگیری است. سازمانی که یادگیری و عمل به آن در آن واقعیتی پذیرفته شده است و هیچ فعالیتی بدون علم و آگاهی و هیچ دانشی بدون عمل وجود ندارد. در چنین سازمان‌هایی همه افراد اعم از مدیران و کارکنان در تعیین سرنوشت و سیاستگذاری سازمان تأثیرگذارند، لذا از افرادی توانمند و فرهیخته برخوردارند که همگی برای پیگیری اهداف و چشم‌انداز سازمانی در تلاش‌اند.

به کارگیری اصول سازمان یادگیرنده می‌تواند تحول، تحرک و تغییرات جدیدی در واحدهای آموزشی پدید آورد و گاهی در جهت استقرار مدرسه یادگیرنده باشد (زارعی متین، جندقی و معینی، ۱۳۸۲).

این رویکرد در این پژوهش مورد توجه قرار گرفته است که مدارس، به‌خصوص در دوره متوسطه، زمینه‌ساز قوت سازمان‌های دانش‌بنیان خواهند بود، یادگیرندگان خارج شده از این مقطع به‌مثابه افراد تربیت شده برای ورود به آموزش عالی و بازار کار موجود در جامعه دانایی‌محور مد نظر هستند، و نیز همواره مورد غفلت واقع می‌شوند. نتایج بررسی مؤلفه‌های سازمان‌های مورد بررسی و زیرمؤلفه‌های آن از زیاد به کم از این قرار است:

- ۱- ارزیابی مستمر (تفکر مسئله‌محوری، بازخورد مستمر، ارزشمند بودن کیفیت، اصلاح فعالیت‌ها و برانگیختن به نوآوری)
  - ۲- اتصال با محیط (پوشش محیط، کاربست نتایج پوشش، وجود رویه و مبادله اطلاعات و دانش)
  - ۳- فرصت یادگیری مستمر (کارراهی مبتنی بر یادگیری، تشویق به نوسازی مهارت، منابع آموزش، خودآموزی، فرصت برابر، تبلیغات، فرصت آموزش بیرونی، آموزش سودمند و نیازسنجی)
  - ۴- تسهیم اطلاعات (گفتمان، ارتباط آزاد)
  - ۵- تصمیم‌گیری مشارکتی (حضور فعال افراد در مباحث، فرصت حضور در مباحث، توجه به آرا و نبود تبعیض)
  - ۶- نیروی انسانی متخصص (به‌روزرسانی مهارت، انتقال دانش به دیگران، تسلط بر شغل و خودارزیابی)
  - ۷- چشم‌انداز مشترک (برانگیختن کارکنان به سوی چشم‌انداز، توانمندسازی افراد در جهت چشم‌انداز، آگاهی از چشم‌انداز، چشم‌انداز روشن و درک مشترک از چشم‌انداز).
- نتایج تحقیق نشان می‌دهد که مدیران ارشد این سازمان در چشم‌انداز مشترک و درک مناسب از آن کمترین رتبه را در بین مؤلفه‌های مورد بررسی دارند. هرچند انتظار می‌رود که سازمان‌های آموزشی افراد توانمند، متخصص و فرهیخته را برای دستیابی به اهداف به خدمت بگیرند، ظاهراً در این مؤلفه نیز مدارس مورد مطالعه وضعیت مطلوب نداشته‌اند. تصمیم‌گیری مشارکتی، که خود عامل شکل‌گیری جریان دانش و یادگیری است، نیز از ضعف‌های این سازمان‌هاست.
- سازمان یادگیرنده سازمانی است که محیط سازمانی‌اش محل گشودگی و باز بودن است. افراد از طریق گفتگو با یکدیگر تضادها و مسائلشان را حل می‌کنند و از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی آرای افراد را برای حل مسائل مورد مذاقه قرار می‌دهند، به‌طوری که سلسله‌مراتب و قدرت سازمانی به معنای سنتی آن حاکم نیست. جریان اطلاعات و ارتباطات در درون و برون سازمان روان و شفاف است، به‌گونه‌ای که اخبار و اطلاعات درون سازمانی به‌راحتی و با سرعت در اختیار همه افراد قرار می‌گیرد. استفاده از فناوری اطلاعاتی و ارتباطی باعث افزایش و استمرار آگاهی از محیط درونی و بیرونی می‌شود. شاید اصطلاح جامعه اطلاعاتی زبینه این گونه سازمان‌ها باشد.
- لذا با توجه به اهمیت شرکت‌های دانش‌بنیان و حرکت جامعه به سمت جامعه دانایی‌محور، به‌طور کلی، مهم‌ترین زیرساخت مورد نیاز برای ایجاد سازمان یادگیرنده را بدین گونه می‌توان خلاصه کرد:
- ۱- پرورش مدیران و کارکنانی دارای چشم‌انداز مشترک، انتقادپذیر و پشتیبان یادگیری؛
  - ۲- پرورش تفکر مسئله‌محوری و ارزیابی مستمر؛
  - ۳- پرورش کارکنانی توانمند، خودکارآمد و خودآموز؛

۴- وجود فرهنگ سازمانی قوی، باز، مشارکتی و تفاهمی که مشوق یادگیری و نوآوری است؛

۵- توجه به تسهیم اطلاعات، گفت‌وگو و ارتباط آزاد.

این نکات از این جنبه اهمیت دارد که اگر نگاه سیاستگذاران و برنامه‌ریزان جامعه نگاهی سیستمی باشد، مدارس حلقه مفقوده نخواهند بود و این امر حائز اهمیت است که داشتن جامعه دانایی محور و تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان بدون توجه به بخش آموزش عمومی امکانپذیر نیست، چرا که فرهنگ‌سازی و تربیت نیروی انسانی از این مرحله آغاز می‌شود.



## منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۸)، «سازمان‌های کامیاب امروز: سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین»، مجله مدیریت دولتی، ش ۲۶ و ۲۷، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بنی‌سی، پری‌ناز و علیرضا ملک‌شاهی (زمستان ۱۳۸۸)، «بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر مدیریت دانش مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهرستان آمل در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۹»، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ش ۲، صص ۱۳۷-۱۴۸.
- بهرام‌زاده، حسینعلی (۱۳۷۹)، «یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی»، نشریه مدیریت، ش ۴۴، صص ۵۲-۵۶.
- بهروزی، محمد و خدانظر فرخ‌نژاد و طاهره امیراحمدی (بهار ۱۳۸۹)، «بررسی عامل‌های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی-آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده»، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، س ۱، ش ۱، صص ۱۹-۳۶.
- دراکر، پیتر (۱۳۷۸)، *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، تهران: نشر فرا.
- دلاور، علی (۱۳۹۴)، *روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی*، تهران: نشر ویرایش.
- زارعی متین، حسن و غلامرضا جندقی و بشری معینی (بهار و تابستان ۱۳۸۲)، «بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال ۸۱-۸۲»، فرهنگ مدیریت، س ۱، ش ۳، صص ۴۷-۶۷.
- ستاری قهفرخی، مهدی و مهدی ابزری (مهر و آبان ۱۳۹۱)، «ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد»، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۶، ش ۴، صص ۲۶۵-۲۷۴.
- سرمد، زهره و عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۷۹)، *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*، تهران: نشر آگه.
- سنگه، پیتر (۱۳۷۷)، *پنجمین فرمان*، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی.
- سنگه و دیگران (۱۳۷۹)، *رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده*، ترجمه علینقی مشایخی، تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- شهلائی، ناصر (۱۳۸۹)، «چگونه سازمان یادگیرنده شویم»، تهران: دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش

جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس.  
شو، هسین لیائو و ون - جونگ چانگ و چی - چوان وو (۱۳۹۱)، «الگوی درهم‌تنیده سازمان یادگیرنده با رویکرد راهبردی محک‌زنی در صنعت دانش‌محور»، ترجمه آرش رسته‌مقدم و عباس عباس‌پور، توسعه سازمانی پلیس، ش ۴۰، صص ۱۲۹-۱۴۹.  
فهیم‌نیا، فاطمه و محمد موسی‌خانی و مریم آذرگون (تابستان ۱۳۹۰)، «بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده با فرسودگی شغلی (مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران)»، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ش ۵۶، صص ۱۳-۳۴.  
قهرمانی، محمد (تابستان ۱۳۸۰)، «سازمان یادگیرنده»، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت و توسعه، ش ۹، صص ۷۹-۹۰.  
محمدی، رزگار و حبیب هنری و سارا کشکر (بهار ۱۳۹۳)، «بررسی رابطه زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب»، مدیریت ورزشی، دوره ۶ ش ۱، صص ۵۷-۷۴.  
مهرتری آرانی، محمد و مهدی شهسواری (۱۳۸۸)، «بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر اصفهان»، پیک نور، س ۷، ش ۴، صص ۱۱۷-۱۲۸.  
هنری، حبیب و مصطفی افشاری و غلامعلی کارگر (تابستان ۱۳۹۱)، «بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP»، مدیریت ورزشی، ش ۱۳، صص ۱۱۵-۱۳۵.

- Demers, D.L. (2009). The relationship between perceptions of learning organization characteristics and firm performance. ProQuest Dissertations and Theses, 87. Retrieved May 1, 2013, from ABI/INFORM Global (ProQuest) database.
- Maden, C.(2012), "Transforming Public Organizations into Learning Organizations: A Conceptual Model", *Public Organization Review*, 12(1), pp. 71-84.
- Marquardt, M. J. (2002), *Building the Learning Organization*, New York: MCGraw Hill.
- Peddler, M & T. Boydell & J. Burgoyne (1989), "Towards the Learning Company", *Management Education and Development*, Vol., 20, No. 1, pp. 1-8.

- Roper, L. & J. Pettit (2002), "Development and the Learning Organization: An Introduction", *Development in Practice*, 12 (3-4), pp. 258-271.
- Senge, P. M. (1990), "The Leader's New York: Building Learning Organization", *Sloan Management Review*, 32, pp.7-23.

