



## رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران

ام‌کلتوم عبوری

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تعیین رابطه بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی انجام شد. این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی؛ از لحاظ ماهیت، توصیفی و از نظر روش، همبستگی و جامعه آماری عبارت بود از کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۱۴۰۰ که تعداد ۱۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه‌های استاندارد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای بلام و همکاران (۲۰۰۵)، یادگیری سازمانی گومز و همکاران (۲۰۰۵) و پایداری سازمانی ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱) بود. با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS23 و در سطح معنی‌داری  $\alpha=0/05$ ، یافته‌ها نشان داد رابطه مثبت معنی‌داری بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی وجود دارد. همچنین، رابطه مثبت معنی‌داری بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با پایداری سازمانی وجود دارد. بنابراین، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی عواملی موثر در جهت توسعه و ارتقاء جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران است که باید به‌طور جدی مورد توجه مدیران، برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزش و پرورش در استان مازندران قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، یادگیری سازمانی، پایداری سازمانی، اداره کل آموزش و پرورش.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

منابع انسانی از اساسی‌ترین منابع استراتژیک هر سازمانی می‌باشد. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از این منبع، شناخت هر چه بیش‌تر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن لازم است (تابان و همکاران، ۱۳۹۵). در این میان، سازمان، نظامی اجتماعی است که حیات و پایداری آن وابسته به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل دهنده آن است و بررسی رفتار افراد در محیط‌های کاری از جمله، حفظ و نگهداری نیروی انسانی، شناخت نیازها، خواسته‌ها، تأمین رضایت شغلی، ارتقاء تعهد سازمانی و بهبود روحیه کارکنان، از دیرباز مورد توجه اندیشمندان علوم مدیریت بوده است (بیک‌زاد و فرزانه، ۱۳۹۰). از جمله این متغیرها، پایداری سازمانی<sup>۱</sup> می‌باشد. امروزه، پارادیم پایداری تا حد بسیار زیادی جایگزین موفقیت در ادبیات مدیریت سازمان‌ها شده است و اغلب سازمان‌ها به نوعی کسب موفقیت‌های پایدار را در نظام ارزشی خود تعریف نموده‌اند (پهلوان‌صادق، ۱۳۹۶). سازمان پایدار، سازمانی است که در دوره‌های زمانی، تحت شرایط پرفشار، تقریباً به طور عالی مأموریت خود را ایفا کرده و انجام وظیفه می‌نماید. توانایی بررسی یک موقعیت بحرانی، به طور عمده‌ای، وابسته به ساختارهایی است که قبل از این که آشوب از راه برسد، طراحی شده‌اند. لذا، سازمان‌های پایدار به‌گونه‌ای متفاوت فکر کرده و اقدام می‌نمایند. آن‌ها، ظرفیت مواجهه با موقعیت‌های اضطراری را در خود به وجود می‌آورند (لی چو،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸). از جهتی، پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلندمدت و نتیجه تلاطم رضایت ذی‌نفعان سازمان در طول زمان است. از این منظر، پایداری به توانایی سازمان در پایش فرصت‌ها، تغییرات، روندها و ریسک‌های محیط خارجی مرتبط است و با هدف ایجاد توازن بین منافع مالی، اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی سازمان در بلند مدت، مدیریت می‌شود (افزازه و همکاران، ۱۳۸۸). با این وصف، پایداری سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان در پایش محیط خارجی برای فرصت‌ها، تغییرات، روندها و ریسک‌ها. بنابراین، دستیابی به پایداری در گرو قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی می‌باشد (پهلوان‌صادق، ۱۳۹۶). از سویی، سازمان‌های پایدار به عنوان سازمان‌هایی که تحت شرایط پرفشار در دوره‌های زمانی طولانی، عملکرد بسیار خوبی دارند، تعریف شده‌اند، جایی که هر شکست می‌تواند به نتایج مصیبت باری منجر گردد. با این حال، آنچه که پایداری فزاینده سازمان‌ها را مشخص می‌سازد، نرخ رویدادهای تصادفی یا خطای مطلق آنان نیست، بلکه مدیریت اثربخش آن‌ها در مورد کاربرد تکنولوژی‌های ذاتاً پر خطر آن‌ها است. یک مجموعه از ویژگی‌هایی که با ماهیت تکنولوژی مورد استفاده مشخص می‌شود، پیچیدگی، اصرار و سختی، به هم وابستگی و خطرآمیزی بالا، می‌باشد (ویک و سوتکلیف،<sup>۳</sup> ۲۰۰۸). بنابراین، دستیابی به پایداری در گرو قدرت سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی می‌باشد. چرا که، موفقیت یک سازمان، میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و پایداری سازمان، توانایی حفظ یا توسعه عملکرد در بلند مدت است (پهلوان‌صادق، ۱۳۹۶). نکته مهم در تئوری سازمانی این است که سازمان‌های پایدار فعالانه کوشش می‌کنند تا موقعیت بحرانی را پشت سر بگذارند و این بدان معنا است که آن‌ها صاحب منابع مهمی از بینش درباره شرایطی هستند که تحت آن شرایط، اینرسی و سکون، یک وضعیت طبیعی برای سازمان محسوب نمی‌گردد. بنابراین، سازمان‌های پایدار با مذاکرات متفکرانه و مدیرانه مستمر در مورد امور، اطلاعات ارزشمندی را فراهم می‌آورند که آن اطلاعات درباره طرقتی است که به وسیله آن سازمان‌ها به طور معمول از تمایل‌شان به سمت اینرسی و سکون ممانعت به عمل آورده و این به وسیله مدیریت اثربخشی انجام می‌گیرد که تلاش می‌کند تا انطباق‌پذیری را ایجاد نماید (ویک و همکاران، ۱۹۹۹). از سویی، اعضای سازمان‌های پایدار به طور مستمر در رشد و یادگیری حرفه‌ای مستمر و الزامی خود به خاطر ارتقاء صلاحیت‌های‌شان درگیر می‌باشند تا بتوانند در برابر موقعیت‌های پیش آمده آگاه بوده و پاسخگو باشند. یک تفکر عمده در مورد مفهوم سازمان‌های پایدار به تفکری اشاره دارد که در

1. organizational reliability

2. Lee Chu

3. Weick & Sutcliffe

این گونه سازمان‌ها سطوح بالایی از پاسخگویی و انعطاف‌پذیری جهت برقراری ارتباط و توانمندسازی مطلوب مشاهده می‌گردد، جایی که وجود و حفظ فرهنگ و محیط یادگیری حرفه‌ای یک امر الزامی به شمار می‌رود (یانگ؛ ۲۰۱۲). با این وصف، یادگیری سازمانی، جزء مهمی در تحقق پایداری سازمان است و سازمان‌هایی که به‌عنوان سازمان‌های یادگیرنده حرفه‌ای می‌باشند نسبت به سایر سازمان‌ها عملکرد بهتری دارند. این قبیل سازمان‌ها فرایندهای یادگیری، راهبردها، و ساختارهایی که ظرفیت آن‌ها را برای ارائه عکس‌العمل مؤثر در برابر تغییرات تقویت می‌کند، طراحی می‌نمایند. در نتیجه، با ایجاد فضای یادگیری جمعی، اقدامات آنان در محیط‌های نامطمئن و پویا به طور اثربخشی صورت خواهد گرفت (شچتر و آتارچی؛ ۲۰۱۳). به عبارتی دیگر، پیروی از اهداف یادگیری نوین و حرفه‌ای شدن یادگیری، عملکرد سازمان را ارتقاء می‌بخشد. فرهنگی از یادگیری سازمانی همراه با پایداری سازمانی، اعضای آن را به تأمل نمودن، یادگیری از اشتباهات و احترام به خبرگان بدون توجه به منصب آنان، تشویق می‌نماید. به جای حمایت از یک ساختار مدیریتی انعطاف‌ناپذیر و سخت، اعضای سازمان به مشاوره با آن‌هایی که در مورد مشکلات تجاری دارند و به چالش کشیدن هر ایده و رفتار از دیگران، تشویق می‌گردند. در سازمان پایدار با احترام به خبرگان صرف نظر از موقعیت آنان، تصمیمات اتخاذ می‌گردند و مشکلات حل می‌شوند (یانگ، ۲۰۱۲). با این وصف، جامعه یادگیرنده حرفه‌ای عبارت است از مذاکرات متفکرانه و مدبرانه مستمر در مورد امور سازمان، جهت فراهم نمودن اطلاعات ارزشمندی که از طریق آن، سازمان از تمایل به سمت اینرسی و سکون ممانعت به عمل آورده و انطباق‌پذیری ایجاد می‌نماید (ویک و همکاران، ۱۹۹۹). نیاز اعضای یک سازمان برای تبدیل به جامعه یادگیرنده، حرفه‌ای شدن، رشد بینش مشترک و ادراک تسهیم شده درباره یادگیری و درباره خودشان است. این موضوع زمان، انرژی، صبر و این باور را که در پایان، سازمان فرجام بهتری خواهد داشت، در برمی‌گیرد (کیلبن؛ ۲۰۱۰). از سویی، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، سازمان به‌طور مستمر خود را با تغییرات محیطی هم‌راستا می‌کند، سازوکارهایی برای شنیدن صدای تمامی ذی‌نفعان وجود دارد، روش‌های سیستماتیکی برای انتقال دانش به سراسر سازمان وجود دارد و اتحاد با دیگران، به عنوان راهبردهایی برای یادگیری نگریسته می‌شود. ساختار سازمانی به‌گونه‌ای طراحی شده است که به جریان دانش در سراسر سازمان کمک کند (گارسیا-مورالس و همکاران؛ ۲۰۰۷). همچنین، سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (گارسیا-مورالس و همکاران، ۲۰۰۶). سازمان یادگیرنده سازمانی است که اعضای آن همیشه در حال یادگیری چیزهای جدید هستند و آنچه را می‌آموزند در راستای بهبود کیفیت کالاها و خدمات، فرایندهای تولید، ارائه خدمات و محیط کاری کارکنان و عملکرد آن‌ها به کار می‌گیرند (خیمنز-خیمنز و همکاران؛ ۲۰۰۸). پس، سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر داده و بهبود بخشد، استنباط‌هایی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورده، آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایش قرار دهد. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های دانش‌آفرین هستند، بدین معنا که در این سازمان‌ها خلق دانش و آگاهی‌های تازه، ابداعات و ابتکار یک وظیفه تخصصی و ویژه نیست، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان، تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شود و نوآوری پرورش می‌یابد (فرگوسن-امورس؛ ۲۰۰۵). برای متمایز نمودن سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی دو عامل مطرح است. اول، سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان و یادگیری سازمانی فعالیتی یا فرآیندی در درون سازمان است و دوم، سازمان

1. Young

2. Schechter &amp; Atarchi

3. Kilbane

4. Garcia-Morales et al.

5. Jimenez-Jimenez et al.

6. Ferguson-Amores et al.

یادگیرنده نیازمند تلاش و یادگیری سازمانی بدون نیاز به تلاش حاصل می‌شود (یانگ و همکاران؛ ۲۰۱۴). سازمان یادگیرنده سازمانی است که هدف آن گسترش توانایی یادگیری در تمام سطوح و به‌طور مستمر به‌منظور بهینه‌سازی اثربخشی‌اش می‌باشد. لذا، دلیل شکاف بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را در وجود موانع برای انتقال یادگیری به تمام سطوح سازمان و عدم وجود ارتباط میان فرآیندهای یادگیری در سازمان می‌دانند. به‌عبارتی، یادگیری سازمانی مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند (وست و بورنز؛ ۲۰۰۰). هم‌چنین، سازمان‌ها برای بقا باید یادگیرنده (یادگیری سازمانی) اما آن‌ها نیاز ندارند، سازمان یادگیرنده باشند. سازمان یادگیرنده ایده‌ال، در حال حاضر ناشناخته است. در حالی که، یادگیری سازمانی شناخته شده است. یادگیری سازمانی یعنی یادگیری به وسیله افراد و گروه‌ها در سازمان در مقابل سازمان یادگیرنده یعنی یادگیری به‌وسیله سازمان به عنوان یک سیستم کلی (فتحی، ۱۳۸۹). از این رو، عوامل موثر بر یادگیری سازمانی عبارتند از چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان (نیف؛ ۲۰۰۱). در این میان، پژوهش پهلوان‌صادق (۱۳۹۶) نشان داد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای تأثیر معنادار و مستقیم بر پایداری سازمانی دارد. هم‌چنین، تأثیر مستقیم جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با مضامین مسئولیت‌پذیری جمعی برای یادگیری، مشارکت با تمرکز بر یادگیری حرفه‌ای بر پایداری سازمانی با مضامین حساسیت نسبت به عملکرد، دغدغه ذهنی با شکست، انعطاف‌پذیری، تخصص‌گرایی، عدم ساده‌سازی تفاسیر، تأیید شد. در پژوهشی دیگر، کالکان<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نشان داد که روابط معنی‌داری بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، ساختار بوروکراتیک و اعتماد سازمانی وجود دارد. علاوه بر این، اعتماد سازمانی، نقش میانجی در رابطه بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای و ساختار بوروکراتیک دارد. امروزه تحول اساسی در نظام آموزش و پرورش با توجه به تقاضای روز افزون برای بهبود شرایط موجود در مدارس به واسطه نقش انکارناشدنی و مهم آن در بهبود شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در جامعه امری لازم و ضروری است. با شروع دهه ۱۹۹۰ میلادی، مدارس برای رسیدن به تعادل در محیط پرتلاطم، خروج از حالت سکون و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، به استفاده از رویکرد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با ویژگی‌های خاص خود، علاقه‌مند شدند. بنابراین، بازاندیشی اساسی در ساختار، روش‌ها، محتوا و شیوه‌های سازماندهی با تمرکز ویژه بر راهبردهای جدید یادگیری، اندیشه خلاقانه، سبک رهبری حمایتی، مشارکتی و توزیعی، ساختار پویا و ارگانیک، انعطاف‌پذیری مناسب، مشارکت و تعامل فعال و مثبت، رشد فعالیت‌های مبتنی بر تیم، اعتماد و احترام متقابل، بهبود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان به منظور رشد و پیشرفت دانش‌آموزان از جنبه‌های مختلف به منظور تبدیل مدارس به جامعه یادگیرنده حرفه‌ای شروع شد (لوئیس، ۲۰۰۸). به نظر می‌رسد نیاز به تغییر و تحول در نظام موجود آموزش و پرورش کشور ما و مهم‌ترین بخش آن یعنی مدرسه که با مشکلات زیادی از قبیل اداره با روش‌های سنتی، ساختار هرمی مبتنی بر تمرکز شدید، انعطاف‌پذیری بسیار کم، ناتوانی در تعامل و هماهنگی مناسب با محیط بیرون، سطح پایین مشارکت و تعامل مثبت در سطوح مختلف، توجه کم به تفکر واگرا، پژوهش اندیشمندانه، نوآوری، خطرپذیری و خلاقیت، تأکید نداشتن بر یادگیری مستمر و پویا، نداشتن برنامه منسجم برای رشد و توسعه مستمر صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، توجه زیاد به فردگرایی، اهمیت کم تشکیل تیم-های کاری، توجه کم به عوامل انگیزشی، تأکید زیاد به آموزش صرف نه فرایند یادگیری، درگیر هست، امری لازم و ضروری می‌باشد (حاتمیان و همکاران، ۱۳۹۶). لذا، با توجه به اهمیت موضوع پایداری و یادگیری سازمانی به خصوص در سازمان‌های آموزشی و مهم‌تر از همه، آموزش و پرورش که نقش خطیری در تربیت و پرورش آینده‌سازان به ویژه مدیران، مسئولان و خدمتگزاران هر

1. Yang et al.

2. West & Burnes

3. Kilbane

4. Kalkan

جامعه‌ای را بر عهده دارد، پژوهش حاضر به موضوع رابطه جامعه یادگیرنده با یادگیری و پایداری سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش، می‌پردازد. در بررسی‌های متعدد پژوهشگر از طریق جستجو در وب سایت‌های دانشگاهی، علمی و پژوهشی و مجله‌های مرتبط با رشته‌های مدیریتی و غیر مدیریتی، مشخص شد که کمتر پژوهشی وجود دارد که هم زمان و در قالب عنوان مورد بررسی در این پژوهش، به این موضوع در کشور ما و به خصوص کارکنان اداره کل آموزش و پرورش، پرداخته باشد، از این رو، نتایج این پژوهش ضمن ارائه اطلاعاتی در خصوص وضعیت موجود، به گسترش دامنه علم در این زمینه کمک شایانی می‌نماید. از طرفی، با توجه به این که پایین بودن یادگیری و پایداری سازمانی در هر مجموعه و سازمان امروزی، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و پژوهشی، سبب اختلال در ارائه خدمات مورد نیاز مراجعان، نارضایتی از سیستم و همکاران، تاخیر، غیبت، رفتارهای انحرافی و غیره در بلند مدت می‌شود، بهره‌وری سازمان را تضعیف و برند، هویت و ارزش سازمان را در ذهن و خاطر آن دسته از افراد جامعه که با این سازمان در ارتباط بوده، مخدوش ساخته و در نتیجه، تحقق اهداف سازمانی به تاخیر افتاده و یا هرگز محقق نخواهد شد. بالعکس، اقدام برای افزایش یادگیری و پایداری سازمانی می‌تواند به افزایش سلامت روحی و روانی، افزایش کیفیت زندگی کاری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی و در نتیجه افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان منجر شود. بر این اساس، در صورت معنادار بودن رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی، مدیران، سیاستگذاران این اداره کل می‌توانند تا بر اساس رویکردی پژوهشی بر آمده از نگرش و نظرات کارکنان آن اداره، به دنبال ایجاد و تقویت ساز و کارهایی عملیاتی جهت توسعه هر چه بیشتر یادگیری و پایداری سازمانی از طریق تقویت متغیرهایی چون جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در کارکنان خویش باشند تا از این طریق، بتوانند بهره‌وری و کارایی علمی و پژوهشی اداره کل آموزش و پرورش استان را بهبود بخشند. با عنایت به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر قصد دارد به این سوال پاسخ دهد که آیا بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران رابطه وجود دارد؟

## روش

پژوهش حاضر قصد دارد رابطه بین جامعه یادگیرنده حرفه‌ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان را مورد پژوهش، تجزیه و تحلیل قرار دهد. بر این اساس، این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر شیوه‌های گردآوری اطلاعات و داده‌ها، توصیفی است. از نظر روش تحقیق از نوع همبستگی می‌باشد. مقدار همبستگی یا رابطه نیز از طریق توزیع نمرات متغیرها، تعیین می‌شود. جامعه آماری عبارت است از کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران در سال ۱۴۰۰ که تعداد ۱۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از دو روش کتابخانه‌ای، جهت مطالعه مبانی نظری موضوع پژوهش و دستیابی به جدیدترین مقالات مرتبط با موضوع پژوهش و روش میدانی جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز برای برآوردن اهداف پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های پیش ساخته (استاندارد) بهره‌گیری شد. این پرسشنامه‌ها عبارت بود از:

**پرسشنامه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای:** پرسشنامه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای طراحی و معرفی شده توسط بلام و همکاران (۲۰۰۵) است. این پرسشنامه دارای ۲۱ گویه است و نمره‌گذاری آن بر اساس مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای و طیف نگرش سنج لیکرت است، به طوری که در پاسخ به هر سوال، هر گزینه امتیازی از ۱ تا ۵ دارد. آزمودنی برای انتخاب گزینه کاملاً موافقم، ۵ امتیاز؛ موافقم، ۴ امتیاز؛ نظری ندارم، ۳ امتیاز؛ مخالفم، ۲ امتیاز و کاملاً مخالفم، ۱ امتیاز کسب می‌نماید. از این رو، در این پرسشنامه، دامنه تغییرات نمرات بین ۲۱ تا ۱۰۵ است. با این حال، چنان چه نمرات کل سوالات پرسشنامه بر تعداد سوالات تقسیم گردد، نمره هر پاسخگو بین ۱ تا ۵ قرار می‌گیرد. در این پرسشنامه هیچ آبتمی به طور معکوس نمره‌گذاری نمی‌شود. پهلوان صادق و همکاران (۱۳۹۴) جهت تایید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، از نظر متخصصان و صاحب نظران دانشگاهی بهره بردند و با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پایایی این پرسشنامه برابر ۰/۹۶ گزارش شد.

**پرسشنامه یادگیری سازمانی:** جهت اندازه‌گیری متغیر یادگیری سازمانی از پرسشنامه گومز و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. این مقیاس دارای ۱۶ گویه است و مؤلفه‌های تعهد مدیریتی (گویه‌های ۵-۱)، دیدگاه سیستمی (گویه‌های ۸-۶)، گشودگی فضای کاری (گویه‌های ۱۲-۹) و تجربیات، انتقال و یکپارچگی دانش (گویه‌های ۱۶-۱۳) را اندازه‌گیری می‌کند. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای و طیف نگرش سنج لیکرت است، به طوری که در پاسخ به هر سوال، هر گزینه امتیازی از ۱ تا ۵ دارد. آزمودنی برای انتخاب گزینه کاملاً مخالف ۱ امتیاز، مخالف ۲ امتیاز، نظری ندارم ۳ امتیاز، موافق ۴ امتیاز و کاملاً موافق ۵ امتیاز کسب می‌نماید. از این رو، در این پرسشنامه، دامنه تغییرات نمرات بین ۱۶ تا ۸۰ است. با این حال، چنانچه نمرات کل سوالات پرسشنامه و مولفه‌های آن بر تعداد سوالات تقسیم گردد، نمره هر پاسخگو بین ۱ تا ۵ قرار می‌گیرد. در پژوهش کلانی و الهی (۱۳۹۳) روایی صوری و محتوایی توسط ۷ نفر از اعضاء هیأت علمی که در زمینه یادگیری سازمانی سابقه فعالیت تحقیقی داشتند، تأیید شد. هم‌چنین، جهت بررسی روایی سازه ابزار مذکور، از روش تحلیل عاملی تأییدی (چرخش واریمکس)، استفاده شد. نتایج نشان داد که سوالات پرسشنامه به ۴ عامل دسته‌بندی می‌شوند. بار عاملی این خرده مقیاس‌ها از ۰/۵۲ تا ۰/۸۱ متغیر است. با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پایایی این پرسشنامه در چهار عامل استخراج شده بین ۰/۷۹ تا ۰/۸۴ گزارش شد.

**پرسشنامه پایداری سازمانی:** جهت اندازه‌گیری متغیر پایداری سازمانی از پرسشنامه پایداری سازمانی ویک و ساتکلیف (۲۰۰۱) استفاده شد. این پرسشنامه ۲۶ گویه دارد. هر گویه دارای طیف نگرش سنج ۵ درجه‌ای لیکرت و دامنه تغییرات آن به صورت ۱-۵ می‌باشد. پاسخگو با انتخاب گزینه کاملاً موافقم، ۵ امتیاز؛ موافقم، ۴ امتیاز؛ نظری ندارم، ۳ امتیاز؛ مخالفم، ۲ امتیاز و کاملاً مخالفم، ۱ امتیاز کسب می‌نماید. بر این اساس، در این پرسشنامه نمره هر فرد بین ۲۶ تا ۱۳۰ قرار می‌گیرد. با این حال، چنانچه نمرات کل سوالات پرسشنامه بر تعداد سوالات تقسیم گردد، نمره هر پاسخگو بین ۱ تا ۵ قرار می‌گیرد. پهلوان صادق (۱۳۹۶) جهت تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه، از نظر متخصصان و صاحب نظران (استادان دانشگاهی) بهره برد و با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پایایی این پرسشنامه برابر ۰/۹۴ گزارش نمود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش از شاخص‌های آمار توصیفی چون فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شد. جهت تعمیم اطلاعات حاصل از نمونه به جامعه آماری از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. هم‌چنین، جهت تشخیص نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف-اسمیرنوف بهره‌گیری شد.

## یافته‌ها

بر اساس شاخص‌های توصیفی فراوانی و درصد فراوانی، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که جنسیت اکثریت مورد مطالعه، مرد (۶۹ نفر معادل ۵۳ درصد)، سن اکثریت مورد مطالعه، ۴۰-۵۰ سال (۶۷ نفر معادل ۵۲ درصد)، سطح تحصیلات اکثریت مورد مطالعه، لیسانس (۵۹ نفر معادل ۴۵ درصد) و سابقه کار اکثریت مورد مطالعه، ۱۵-۲۰ سال (۶۳ نفر معادل ۴۸ درصد) است. جدول ۱، شاخص‌های مرکزی و پراکندگی (کمینه، بیشینه، میانگین نظری (نقطه برش)، میانگین نمونه و انحراف استاندارد) متغیرهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی را نشان می‌دهد.

**جدول ۱: شاخص های مرکزی و پراکندگی متغیرهای جامعه یادگیرنده حرفه ای، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی**

متغیرها	تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین نظری	میانگین	انحراف استاندارد
جامعه یادگیرنده حرفه ای	۱۳۰	۱	۵	۳	۳/۶۹	۰/۷۶
یادگیری سازمانی	۱۳۰	۱	۵	۳	۳/۸۷	۰/۸۳
پایداری سازمانی	۱۳۰	۱	۵	۳	۳/۶۲	۰/۷۱

جدول ۱، نشان داد میانگین به دست آمده برای متغیرهای جامعه یادگیرنده حرفه ای، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی به ترتیب برابر است با: ۳/۶۹، ۳/۸۷ و ۳/۶۲ که از میانگین نظری (نقطه برش: ۳) بزرگتر می باشند.

مقادیر آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای سنجش نرمال بودن متغیرهای جامعه یادگیرنده حرفه ای، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0/05$ )، هر سه متغیر از یک توزیع نرمال برخوردار هستند، چرا که مقدار سطح معناداری (Sig.) از مقدار  $\alpha=0/05$  بزرگتر است.

جدول ۲، میزان و جهت رابطه بین جامعه یادگیرنده حرفه ای (متغیر پیش بین) با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی (متغیرهای ملاک) را نشان می دهد.

**جدول ۲: بررسی همبستگی بین جامعه یادگیرنده حرفه ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی**

متغیرها		شاخص های آماری	
پیش بین	ملاک	تعداد	ضریب همبستگی
یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی	۱۳۰	۰/۷۹
جامعه یادگیرنده حرفه ای	پایداری سازمانی	۱۳۰	۰/۶۶

جدول ۲، نشان داد در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0/05$ )، داده ها فرض صفر ( $H_0$ ) مبنی بر عدم وجود همبستگی خطی را رد و فرضیه پژوهش ( $H_1$ ) مبنی بر وجود همبستگی معنی دار را مورد تایید قرار می دهند، چرا که سطح معنی داری ( $Sig.=0/000$ ) از مقدار پیش بینی شده خطا ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر است. بنابراین، با اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود رابطه مثبت معنی داری بین جامعه یادگیرنده حرفه ای با یادگیری سازمانی وجود دارد. همچنین، رابطه مثبت معنی داری بین جامعه یادگیرنده حرفه ای با پایداری سازمانی وجود دارد.

**بحث و نتیجه گیری**

این پژوهش با هدف شناخت رابطه جامعه یادگیرنده حرفه ای با یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران انجام شده است. یافته ها نشان داد که رابطه مثبت معنی داری بین جامعه یادگیرنده حرفه ای با یادگیری سازمانی وجود دارد. همچنین، رابطه مثبت معنی داری بین جامعه یادگیرنده حرفه ای با پایداری سازمانی وجود دارد. یعنی، گسترش و توسعه جامعه یادگیرنده حرفه ای میزان یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان را افزایش داده و برعکس با کاهش جامعه یادگیرنده حرفه ای میزان یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی کارکنان نیز کاسته می شود. جستجوهای پژوهشگر نشان داد پژوهشی که دقیقاً به موضوع مورد بررسی در این پژوهش اشاره داشته باشد، یافت نشد با این حال، نتیجه به دست آمده با نتایج پژوهش های کالکان (۲۰۱۶)، ویک و سوتکلیف (۲۰۰۸) و پهلوان صادق (۱۳۹۶) همسو می باشد. در تبیین نتیجه به دست آمده باید اذعان داشت که در جامعه یادگیرنده حرفه ای، معلمان نقش کاملاً متفاوتی از نقش سنتی شان به عهده دارند. آن ها گنجینه معلومات محسوب نمی شوند. بلکه، تسهیل کنندگانی هستند که کلاس را به محلی رشد همه جانبه دانش آموزان به ویژه در جهت تقویت

قوای تفکر، حل مسئله، نحوه رویارویی با مسائل واقعی زندگی و یافتن راه حل‌هایی برای غلبه بر آن‌ها تبدیل می‌کنند. این معلمان به مهارت‌های حرفه‌ای لازم برای شغل معلمی مخصوصاً در زمینه پژوهش مجهز هستند و نه تنها به دانش‌آموزان خود بلکه به سایر معلمان نیز در زمینه‌های مختلف علمی و پژوهشی یاری می‌رسانند. همگام و همراه با معلمان، مدیران و کارکنان آموزش و پرورش هم در سطح ادارات و هم اداره کل نیز چنین خصیصه‌هایی دارند و علاوه بر این که در صدد هستند تا بهترین عملکرد خویش را ارائه دهند، به همکاران و مراجعان خود نیز یاری می‌رسانند تا با کیفیت‌ترین خدمات علمی، آموزشی، پرورشی و پژوهشی را دریافت نمایند. در چنین محیطی، همه از همدیگر یاد می‌گیرند و به رفع مشکلات و مسائل هم کمک می‌نمایند. با این وصف، با این دیدگاه، نگرش و رویکرد، جامعه یادگیرنده حرفه‌ای هم در مدرسه و هم در اداره شکل می‌گیرد، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی توسعه و رشد می‌یابد و کارایی و اثربخشی سازمان افزایش می‌یابد. کارکنان در جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، با کارکنان سایر ادارات و سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارند. آن‌ها هر روز به دنبال ایجاد سؤالات جدید برای خود و همکاران‌شان و هم‌چنین دستیابی به پاسخ سؤالات، با استفاده از اصول و روش‌های سیستماتیک هستند. در این فرایند تلاش می‌کنند نتایج پژوهش‌ها و یافته‌های خود و همکاران‌شان را با دیگران به اشتراک گذاشته و با شکل دادن به مشارکت‌های جمعی و تیمی، شبکه‌ای از کارکنان یادگیرنده حرفه‌ای را بین ادارات، مدارس، مؤسسات آموزش عالی و یا سایر نهادهای آموزشی خصوصی و عمومی متعدد به وجود آورند. چنین شبکه‌هایی در قالب جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، طیف وسیعی از مزایا را برای دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، مدارس، کارکنان و جامعه به وجود می‌آورند که یادگیری سازمانی را تقویت و پایداری سازمانی را استحکام می‌بخشد. این گروه از کارکنان که در قالب جامعه یادگیرنده فعالیت می‌کنند، از هم‌افزایی برخوردار هستند، یعنی هم کمک حرفه‌ای می‌کنند و هم مورد حمایت حرفه‌ای سایر کارکنان نیز قرار می‌گیرند. فعالیت در جامعه یادگیرنده به آنان این امکان را می‌دهد که شیوه عمل دیکته شده را نپذیرند و به شکل خطی و تجویزی عمل نکنند و از قضاوت حرفه‌ای بر اساس ترکیبی از دانش نهان و عیان بهره‌مند شده و بر مداومت و استمرار توسعه حرفه‌ای خود تمرکز کنند. از جهتی، در سازمانی که بر پایه جامعه یادگیرنده اداره می‌گردد، تعامل بین افراد برای تحقق اهداف به صورت گروهی و شبکه‌ای وجود دارد و رهبری فعالیت‌ها بر مبنای تخصص صورت می‌گیرد تا سلسله مراتب قدرت و اختیار و همکاری بین کارکنان بر مبنای اعتماد شکل گیرد. هم‌چنین، مدیران، معلمان و کلیه کارکنان در مقابل مسئولیت‌های‌شان به مراجعان اعم از دانش‌آموزان و والدین پاسخگو هستند که پایداری سازمانی را تقویت و یادگیری سازمانی را رشد می‌دهد. از آن جایی که هر پژوهشی با محدودیت‌هایی مواجه می‌باشد، این پژوهش نیز از این امر مستثنی نبوده است، محدود بودن اجرای پژوهش به پرسشنامه‌های بسته پاسخ، محدود بودن دامنه زمانی از لحاظ گردآوری اطلاعات و داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها به سال ۱۴۰۰ و محدود بودن جامعه آماری به کارکنان اداره کل. لذا، این پژوهش مقطعی بوده و در تعمیم نتایج آن، نهایت دقت و احتیاط به عمل آید. بر اساس یافته‌ها پیشنهاد می‌شود شرایط و زمینه‌های لازم برای اظهار نظر کلیه کارکنان در بخش‌های مختلف سازمان نسبت به بیان مشکلات، کمبودها و ضعف‌ها فراهم گردد و کارکنانی که علاوه بر بیان مشکلات راه کار نیز ارائه می‌دهند، حتی با اهدا یک لوح تقدیر، مورد تشویق و قدردانی واقع شوند. شرح وظایف و مسئولیت‌های هر شغل و دامنه دانشی مورد نیاز آن در اختیار هر کارمند به صورت اختصاصی قرار گیرد و پیشینه لازم جهت طی مدارج ترقی حرفه‌ای در سطوح سازمانی به وضوح مشخص گردد تا با تغییر چهره‌های سیاسی، این روند دچار اختلال نگردد. حتی الامکان و در صورت نیاز، برخی فرآیندهای کاری و سلسله مراتب اداری با همکاری و مشورت کارکنان طراحی گردد. تمهیداتی اندیشیده شود تا حتی الامکان کارکنان با تجربه و ارشد در سلسله مراتب سازمانی در انجام وظایف و مأموریت‌ها، از آزادی عمل نسبی در تصمیم‌گیری برخوردار باشند. هم‌چنین، توصیه می‌شود که دانشجویان و صاحب‌نظران پژوهشگر در عناوین زیر اقدام پژوهشی نمایند. پژوهش مشابهی در سطح منطقه، استان و کشور انجام شود. پژوهش مشابهی در بین دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در سطح منطقه، استان و کشور انجام شود. پژوهش مشابهی با ابزار اندازه‌گیری دیگر نظیر مشاهده، مصاحبه و یا پرسشنامه‌های دیگر انجام شود. جهت



اندازه‌گیری هر چه دقیق‌تر متغیرهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای، یادگیری سازمانی و پایداری سازمانی از رویکردهایی چون مدل تعالی سازمانی (EFQM) و از فنونی از جمله تحلیل پوششی داده‌ها (DEA)، الگوریتم ژنتیک (GA)، شبکه‌های عصبی مصنوعی (ANN) و غیره استفاده گردد.

### منابع

- افرازه، عباس؛ محمدنبی، ساویز و محمدنبی، سینا. (۱۳۸۸). الگوی سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۰(۶۱)، ۳۷-۶۳.
- بیک‌زاد، جعفر و فرزانه، عاطفه. (۱۳۹۰). عدالت سازمانی نگرش نوین برای دستیابی به سرمایه اجتماعی. *ماهنامه کار و جامعه*، ۲۰(۱۳۷)، ۴-۱۱.
- پهلوان‌صادق، اعظم. (۱۳۹۶). الگوی ساختاری رابطه جامعه یادگیرنده حرفه‌ای و پایداری سازمانی با نقش واسطه‌ای هشیاری سازمانی: یک پژوهش آمیخته در نظام آموزش عالی. *فصلنامه مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۶(۱)، ۱۰۳-۱۴۴.
- پهلوان‌صادق، اعظم؛ عبدالهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و زین‌آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۴). شناسایی و اعتبارسنجی نشانگان و ابعاد هشیاری سازمانی در آموزش عالی. *پژوهش نامه مدیریت تحول*، ۷(۲)، ۷۵-۱۰۳.
- تابان، محمد؛ هاشمی، مهدی و محمودیان، امید. (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در شعب تأمین اجتماعی شرق تهران بزرگ. *فصلنامه رفاه اجتماعی*، ۱۶(۶۳)، ۱۵۹-۱۸۳.
- حاتمیان، جمال؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ عبدالهی، بیژن و عباسیان، حسین. (۱۳۹۶). شناسایی، طراحی و آزمون الگوی پیشایندهای جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدارس ابتدایی: یک پژوهش آمیخته. *فصلنامه پژوهش در تربیت معلم*، ۱(۳)، ۷۳-۱۰۴.
- فتحی، رقیه. (۱۳۸۹). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. *ماهنامه کار و جامعه*، ۱۹(۱۲۲)، ۳۸-۴۷.
- کلانی، امین و الهی، علیرضا. (۱۳۹۳). اعتباریابی و رواسازی ابزار ارزیابی قابلیت‌های یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۶(۲۷)، ۱۴۷-۱۶۴.
- Ferguson-Amores, M. C., García-Rodríguez, M., & Ruiz-Navarro, J. (2005). Strategies of renewal the transition rr aaaaaaa aaaiity maaageme hle eeannnnn aaaazzzaii *Management learning*, 36(2), 149-180.
- Jimenez-Jimenez, D., Sanz Valle, R., & Hernandez-Espallardo, M (2008). Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning. *European Journal of innovation management*, 11(3), 389-412.
- Kilbane. J. F. (2010). Factors in Sustaining Professional Learning Community. *NASSP Bulletin*, 93(3), 184-205.
- Lee Chu, P. W. (2008). *Using mixed methods to identify high reliability organization measures for local health department disaster preparedness*. a dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Public Health in Public Health in the Graduate Division of the University of California, Berkeley.
- Louis, K. S. (2008). *Creating and Sustaining Professional Communities, in Sustaining Professional Learning Communities*. Blank stein, Alan M., Houston, Paul D., & Cole, Robert W. (eds). Corwin Press: Thousand Oaks, CA.
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.

- García-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.
- Neefe, D. O. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes*. Learning Organizations in Higher Education.
- Schechter, C., & Atarchi, L. (2013). The Meaning and Measure of Organizational Learning Mechanisms in Secondary Schools. *Educational Administration Quarterly*, 49(5), 1–33.
- Veil, S. (2012). Mindful Learning in Crisis Management. *Journal of Business Communication*, 48(2), 116-147.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2008). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. By John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness source: R.S. Sutton and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Volume 1 (Stanford: Jai Press, 1999), pp. 81-123. In Crisis Management VOLUME III Edited by Arjen Boin (2008). SAGE Publications Ltd.
- West, P., & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: lessons from the automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1236-1252.
- Yang, S. M., Fang, S. C., Fang, S. R., & Chou, C. H. (2014). Knowledge exchange and knowledge protection in interorganizational learning: The ambidexterity perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 346-358.
- Young, B. (2012). Leadership and high-reliability organizations: why banks fail. *The Journal of Operational Risk*, 6(4), 67- 87.