

## بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان - شرقی (بر اساس مدل پیترسنج)

تاریخ دریافت مقاله: آذر ۱۳۹۱

تاریخ پذیرش مقاله: اردیبهشت ۱۳۹۲

\* دکتر محمد علی مجلل چوبقلو \*\* حیدر مرد پور \*\*\* الهام تمجید تاش

### چکیده

در تحقیق حاضر به بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی (بر اساس مدل پیترسنج) پرداخته شده است و فرضیه هایی که به آنها پاسخ داده شده عبارتند از: ۱- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ قابلیت‌های شخصی افراد بیشتر از متوسط می باشد. ۲- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ مدل‌های ذهنی مثبت افراد بیشتر از متوسط می باشد. ۳- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ آرمان‌های مشترک بیشتر از متوسط می باشد. ۴- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری جمعی بیشتر از متوسط می باشد. ۵- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ نگرش سیستمی افراد بیشتر از متوسط می باشد. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی می باشد، از روش توصیفی پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری عبارت از کلیه کارکنان بانک ملی استان آذربایجان شرقی می باشد. که بر اساس آمار موجود برابر با ۱۳۰۰ نفر می باشد. حجم نمونه با توجه به فرمول کوکران و بر اساس جدول مورگان برابر با ۲۹۷ نفر در نظر گرفته شد. برای انتخاب واحدهای مورد مطالعه از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی استفاده شد. ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق، پرسش نامه محقق ساخته (با طیف لیکرت) و دارای روایی نمادی بود که پایایی آن از طریق آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۲. برآورد شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده های

\* استادیار. دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، پست الکترونیکی: mojallal.2006@yahoo.com

\*\* دانش آموخته کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

\*\*\* نویسنده مسئول، باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب. پست

الکترونیکی: tamjiddtash@yahoo.com

بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی (بر اساس مدل پیترسنج)

مورد نیاز در پژوهش حاضر در دو بخش (توصیفی و استنباطی) انجام گرفت، بطوریکه بخش توصیفی شامل توصیف متغیرها با استفاده از شاخص میانگین و بخش استنباطی شامل آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون t تک متغیره می‌شد که نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق گویای این بود که بطور کلی میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمانهای مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی پایین‌تر از حد مطلوب و انتظار است. نتایج حاصل از سنجش شاخص‌ها نشان داد که میانگین شاخص‌های ایده‌های عالی کارکنان، بازبینی مدل ذهنی توسط مدیر، شکل‌دهی و اجرای ایده‌های نو، تشویق فضای آرمان‌طلبی و نوآوری، برخورداری کارکنان از الگوی ذهنی پویا و همچنین بررسی علت مشکلات پیش‌آمده و تجزیه و تحلیل عملکردهای گذشته، پایین‌تر از حد متوسط می‌باشد، اما میانگین سایر شاخص‌های سنجیده شده بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، مدل یادگیری سازمانی پیترسنج.

#### مقدمه

امروزه بسیاری از شرکت‌های معاصر سازمان‌های جهان پیچیده‌اند؛ فلذا باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به قله‌های موفقیت داشته باشند. امروزه ما به سازمان‌هایی نیاز داریم که به طور مستمر خودشان را از نو بسازند، خود را از نو کشف کنند و به خودشان مجدداً نیرو ببخشند. اینها سازمان‌های یادگیرنده هستند، یعنی سازمان‌هایی که عادت به یادگیری دارند. بدون این عادت یادگیری، آنها نخواهند توانست آینده را آنطور که باید، بسازند.

درگیر محیط کسب و کار پیچیده‌ای شده‌اند که نیازمند کارایی بالاتر، اثربخشی و رقابت‌پذیری بر مبنای نوآوری و دانش هستند (فنلین، ۲۰۰۸، ص ۶۱) به عبارت دیگر با توجه به پیشرفت سریع تکنولوژی و محیط‌های متغیر اقتصادی امروز مدیریت دانش امری ضروری شده است و برای بهبود کارایی شرکت‌ها عاملی حیاتی است (هونگ و فانگ، ۲۰۰۸، ص ۲۴۶).

گفتنی است با وجود بستری متغیر و پیچیده که سازمانها در آن فعالیت می‌کنند، ضرورت وجود منابع توانمند جهت

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژیها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. یادگیری مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می یابد. به دلیل نیاز سازمانها برای سازگاری با تغییرات محیطی مفهوم سازمان یادگیرنده بطور روز افزونی شهرت پیدا میکند. همانطور که یادگیری برای رشد افراد اساسی است، برای سازمانها اهمیت زیادی دارد. یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج از سازمان از دست نمی دهد. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروههای درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی،<sup>۱</sup> فرق گذاشت. تسانگ<sup>۱</sup> می گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای

ماندگاری سازمان، یک واقعیت قطعی است. با وجود عوامل محیطی متحول، ماندگاری، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان به دلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...) نیاز و انتظارات روز افزون انسانها، همگی سبب پیدایش مدل جدیدی به نام «سازمان یادگیرنده» شده است. چنین سازمانهایی مناسب ترین راه برای حفظ حیات، ماندگاری و رشد سازمان را «یادگیری» می دانند. بنابراین، با پیدایش عصر جدید و نوین سازمانی، امروزه تنها سازمانهایی که تفکرات بزرگ (بدون توجه به اندازه ظاهری) دارند از نظر کارکردی موفق و در عرصه رقابت پیش گیرنده و درنظام سازمان و مدیریت پویا و اثربخش می باشند، همچنین سازمانهای یادگیرنده به عنوان مقصدی برای این نظام سازمانی، ریشه در تغییرات سریع و تحولات شدید محیطی دارد که ضرورت و اهمیت آنها را تبیین می

نماید (الحسینی، ۱۳۸۷، ۲۵۷).

<sup>۱</sup>)Thesangh.

یکدیگر بکار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. به عبارت دیگر، باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (رهنورد، ۱۳۸۶، ۱۱).

مک گیل<sup>۲</sup> وجه تمایزی بین سازمان یادگیرنده را به عنوان توانمندسازی در کسب بینش و درک از تجربه از طریق آزمایش و تجربه و یک تمایلی برای ارزیابی شکستها و موفقیتها می داند (حیدری تفرشی و دیگران، ۱۳۸۱، ۲۲۵).

نحوه مدیریت در سازمانها در معرض تغییرات گسترده ای قرار دارد. دوران مدیریت و آموزشهای کارکنان به روشهای سنتی به سر آمده است و شگفت انگیز نیست که ادارات و سازمانهایی که نتوانند روشهای مدیریت نو در اداره و سازمان برقرار کنند یا از نظر کاری شکست می-

خورند و یا از دیگر سازمانها از نظر بهره وری عقب می مانند (آسیابی، ۱۳۸۲، ۱۰). فلذا سازمانها و ادارات باید توانایی تطابق با دگرگونیهای مداوم را برای نیل به قلههای موفقیت داشته باشند. یکی از مولفه‌های موفقیت سازمانها همان میزان یادگیرندگی آنها است (تفرشی، ۱۳۸۱، ۲۲۸). اما سازمان یادگیرنده دارای چه ویژگی هستند؟ چه تفاوتی با سازمانهای سنتی دارند؟ برای پاسخگویی به سوال یاد شده به مؤلفه ها و ابعادی که سازمانهای یادگیرنده را بوجود می آورند و آنها را برای رشد و پیشرفت قادر می سازند، نظر می اندازیم. پنج مفهوم کلیدی که کلیه سازمانهای یادگیرنده دارای آنها هستند عبارتند از: ۱- تسلط یا قابلیت‌های شخصی ۲- مدل‌های ذهنی ۳- یادگیری تیمی ۴- آرمان مشترک ۵- تفکر سیستمی (تفرشی، ۱۳۸۱، ۲۳۱).

دسترسی به یک سازمان یادگیرنده با خصوصیاتی که مطرح گردید موجب پویایی و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود لیکن آنچه مسلم است اجرای سیاست‌های یاد شده با مشکلاتی نیز مواجه خواهد شد

Mack,ghil,l.<sup>2</sup>

محققین و مسئولین بانک ملی ایران در جذب مشتریان جدید برای بانک ملی با مشکلاتی مانند تسلط و استفاده از قابلیت‌های شخصی و فراگیری تیمی مواجه بوده اند و کارشناسان مربوطه با مقایسه هایی که انجام داده اند متوجه این مسئله شده اند که بانکهای موفق از نظر یادگیری سازمانی پیشرو بوده اند فلذا این مشکل موجب گردیده است که هم محقق و هم مسئولین به بررسی یادگیرندگی شعبات بانک ملی بپردازند.

با عنایت به موارد یاد شده این سوال قابل طرح است که «میزان یاد گیرندگی سازمانی در شعب بانک ملی به چه میزان است؟ سوال یاد شده در اکثر مواقع به عنوان یک مشکل و سوال برای محقق مطرح بوده است بدیهی است سوال یاد شده بعنوان مشکل و سوال برای مسئولین بانک ملی نیز مطرح می‌باشد و پاسخ سوال فوق مشخص می‌نماید که کدام یک از مولفه‌های ۵ گانه سازمانهای یادگیرنده در بانکهای ملی استان آذربایجان شرقی قوی‌تر و کدامیک ضعیف تر است. بدیهی است

که مدیران و مسئولین باید از قبل موارد و مشکلات احتمالی را پیش‌بینی نمایند و راه‌کارهای اجرایی برای برطرف نمودن مشکلات را اتخاذ کنند. همچنین مطالعه مؤلفه های سازمان یادگیرنده در بانکهای مختلف موجب شفافیت نقاط قوت و ضعف هر کدام از انواع بانکها در زمینه مولفه‌های سازمان یاد گیرنده می‌باشد به عبارت دیگر مطالعه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در بانکها موجب خواهد شد که مسئولین به ضعفهای بانکهای مختلف در جهت دسترسی به وضعیت مطلوب پی ببرند و به این امر واقف شوند که هر کدام از بانکها به چه میزان به مؤلفه‌های سازمانهای یادگیرنده اهمیت می‌دهند و در یک بررسی وسیع دیدگاههای مدیران را به ضعفهای موجود در بانکها توسعه می‌بخشد. در نتیجه، برنامه‌ریزان سیاستهای کلان اقتصادی به راحتی در تقویت ضعف‌های موجود هدف گذاری می‌نمایند. فلذا اجرای تحقیقاتی مانند تحقیق حاضر از اهمیت بالایی برخوردار است.

بررسی و مطالعه مسائل یاد شده موجب می‌شود بسیاری از مشکلات بانک ملی در زمینه مولفه‌های سازمان یادگیرنده برای مسئولین روشن شود و بطور مستند نسبت به مولفه‌های سازمان یادگیرنده در شعبات بانک ملی آذربایجان شرقی قضاوت نمود و بی توجهی به موضوع یاد شده باعث خواهد شد که بالندگی سیستم اداری شعبات بانک ملی با چالشهای اساسی مواجه شود. در همین راستا این تحقیق در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی انجام شد.

#### ادبیات و پیشینه تحقیق:

#### یادگیری سازمانی:

امروزه یادگیری سازمانی در بین سازمانهایی که به توسعه مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی تمایل دارند افزایش پیدا کرده است. «آرگریس و شون»<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) دو تن از پژوهشگران اولیه در این زمینه هستند که یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند «کشف و اصلاح خطاها» تعریف می‌کنند. «فایول و لایلز»<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) یادگیری سازمانی را به

عنوان فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و درک بهتر تعریف می‌کنند. «باب گانز»<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) نیز اظهار می‌دارد «یادگیری سازمانی کسب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای بهبود بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است». (گانز، ۱۹۹۶، ترجمه ایلی، ص ۱۶). «داجسون»<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) نیز یادگیری سازمانی را روشی می‌داند که سازمان‌ها آن را ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار را در ارتباط با فعالیت‌ها و فرهنگ سازمانی و نیز کارایی سازمان را از طریق بهبود در به کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند (ایوبی، ۱۳۸۵). «جعفری مقدم» (۱۳۸۱) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کند: «فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل و پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده که از بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرایندهای ادراکی و نیز شالوده دانستن

<sup>3</sup>- Bob Guans

<sup>4</sup>- Dadgson

<sup>1</sup>- Argyris & Schon

<sup>2</sup>- Fiol & Lyles

یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می کند» (جعفری مقدم، ۱۳۸۱، ۸۳).

#### سازمان یادگیرنده:

به عقیده «سنگه» (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده جایی است که افراد دائماً تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که مدنظرشان است توسعه می دهند، جایی که افکار و ایده های جدید پرورش داده می شود، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شوند و افراد پیوسته چگونه آموختن را به اتفاق یکدیگر می آموزند. «دیوید گاروین»<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) در «نشریه تجاری هاروارد»، یک سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می کند که در خلق، کسب و انتقال دانش مهارت دارد و رفتار خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد «کی شیر»<sup>۶</sup> (۲۰۰۵). «ایکی هارا»<sup>۷</sup> بیان می کند که روح سازمان یادگیرنده در فرایندهای یادگیری افراد یافت می شود. (شهابی، ۱۳۸۶). «مایکل

جی. مارکواریت»<sup>۸</sup> در کتاب خود تحت عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده» تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است: در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند (همان منبع). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی شده و در آن ضمن تأکید بر «آموختن، چگونه آموختن» و جذب و توزیع دانش نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می شود و تمامی این دانش ها، در رفتار و عملکردها متجلی می گردد، تا از این راه ضمن نهادینه سازی آموزش و یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم را برای اصلاح مستمر ساختارها و فرایندها و در نتیجه افزایش کارایی و

<sup>۵</sup>-David Garvin

<sup>۶</sup>-Harvard Business Review

<sup>۷</sup>-Iki Hara

<sup>۸</sup>-Micheal J.Mrqaurdet

اثربخشی سازمان، فراهم آورد (امامی میدی، شیراوژن سیلاخوری، ۱۳۸۵). «پیتر سنج»<sup>۹</sup> (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده اش افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به عقیده او سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابد و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. به بیان دیگر وی معتقد است که سازمان، ساختار، فرایند یا شبکه‌ای که در آن، افراد مدام توانایی خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند، سازمان یادگیرنده اطلاق می‌شود. در چنین سازمانی، الگوهای جدید و جامع تفکر پرورش یافته، الهامات جمعی با شفافیت کامل محرز شده و افراد برای تجسم یک کل واحد از خود و دیگران به طور مستمر و سخت در پی یادگیری هستند. پیتر سنج، پنج اصل را لازمه سازمان

یادگیرنده می‌داند که عبارتند از: (سنج، ۱۳۸۵، ۱۴-۱۶): ۱- تسلط یا قابلیت‌های شخصی ۲- مدل‌های ذهنی ۳- آرمان مشترک ۴- یادگیری تیمی ۵- تفکر سیستمی.

قابلیت‌های شخصی<sup>۱۰</sup>: هر فرد باید در یک زمینه و یا زمینه های گوناگون متخصص شود (تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ۲۳۱).

مدل‌های ذهنی<sup>۱۱</sup>: تصویر ذهنی افراد از دنیا و پیرامون خود را مدل ذهنی فرد می‌نامند (سنج<sup>۱۲</sup>، ۱۳۸۵، ۲۲۲).

یادگیری تیمی<sup>۱۳</sup>: یادگیری تیمی عبارتست از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای تیم توسعه داده شده و به گونه ای همسو شود که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (سنج، ۱۳۸۵، ص ۲۹۸).

آرمان مشترک<sup>۱۴</sup>: بینش تصویر ذهنی روشن و اغلب هدفی است که فرد می‌خواهد به آن برسد. بینش به مفهوم دورنما، تصویر آرمانی داشتن است. به عبارت دیگر بینش

<sup>10</sup> - Personal Master

<sup>11</sup> - Mental Models

<sup>12</sup> - peter senge

<sup>13</sup> - Team Learning

<sup>14</sup> - Shared vision

<sup>9</sup>-Senge peter, 1990



یک برداشت ذهنی از آینده است که فرد یا سازمان میل دارد در یک محدوده زمانی، آن برداشت را خلق و یا شرایط دستیابی به آن را فراهم کند (بابایی، ۱۳۸۰).

**تفکر سیستمی**<sup>۱۵</sup>: تفکر سیستمی راه و روشی برای کل نگری است. چارچوبی است که تأکید آن بر دریافت روابط داخلی پدیده‌ها است و نه شناسایی تک تک آنها، ادراک الگوهای تغییر و تحول است و نه شناختی ایستا (پیتر سنج، ۱۳۸۵، ۲۸۷).

دونالد اپچون طی مطالعات خود یک تئوری در مورد یادگیری سازمان برای پیشرفت ارائه کرد. او اعتقاد دارد که جامعه ما پایداری لازم را ندارد به این معنا که آموزشگاه‌های کشور دارای یک پروسه کلیشه‌ای و تکراری اند. او می‌گوید ما باید کاملاً بفهمیم، درک کنیم و آموزشهای لازم را جهت ارتقاء توانمندیهای کارکنان مدارس ارائه کنیم تا ظرفیت لازم را برای به عهده گرفتن کارها تخصصی داشته باشند.

محقق به این نتیجه رسید که باید کارکنان مدارس و مراکز آموزشی خود را با یادگیری وفق دهند و قادر باشند که آموزشگاه‌ها و نیازهای آنها را بهبود بخشند. محقق طی مطالعات خود نتیجه گرفتند که با مراجعه به نظریه‌ها و ادراک فکری می‌توان تغییراتی بوجود آورد که می‌تواند موثر باشند<sup>۱۶</sup>.

جیم استوارت و اسلومن بر روی مدارس یادگیرنده مطالعاتی داشته اند و نتایج مطالعات خود را چنین مطرح می‌کنند: یک مدرسه یادگیرنده، مدرسه‌ای است که در زمینه خلاقیت، دستیابی به دگرگون‌سازی دانش و تغییر رفتار برای انعکاس دانش و بینش‌های نو مهارت یافته است. این عبارت برای توصیف گردهم آوری افراد برای نیل به اهدافی (عینی)، بزرگ یا کوچک، تحت شرایطی است که همه برای یافتن راه‌های انجام بهتر هر آنچه باید به نحو بهتری انجام

<sup>۱۶</sup> - The learning organization- priciple

theory and practic @ the encyclopedia of informal education. htm

<sup>۱۵</sup> - System Thinking

یادگیرنده توجه ویژه‌ای به اجتماع دارد و با آن رابطه مستدل و منطقی برقرار می‌کند.<sup>۱۷</sup> سیتیا اسکات و دنیسر ژافه در کتاب توانا سازی کارکنان نتایج مطالعات خود را به منزله اقداماتی کلیدی برای تسهیل مدرسه یادگیرنده مطرح نموده اند:

- بررسی مفهوم، ابعاد، شرایط، الزامات و فواید مدرسه یادگیرنده در سطوح متفاوت مدیریت آموزش و پرورش.
- تحلیل و نقش و جایگاه یادگیری در اثر بخشی مدرسه و سازمان آموزش و پرورش.
- تعبیه یک طرح اجرایی روشن و عملی برای استقرار مدرسه یادگیرنده.
- تجهیز مدیران، به ویژه مدیران مدارس و مناطق آموزش و پرورش برای تسهیل یادگیری در دیگران.
- حمایت یادگیری

شود، در تکاپو و تحقیق همیشگی‌اند. در مدارس یادگیرنده، افراد همیشه هوشیار و مراقب علائمی هستند که نشان می‌دهد آیا در مسیر درستی برای نیل موفقیت‌آمیز به اهداف تعیین شده خود قرار دارند یا خیر؟ مدارس یادگیرنده، به طور مستمر اقدامات خود را به تفصیل و با جزئیات کامل در پرتو کلیت حاصل از دیدگاهی مشترک، که زمینه وضعیت مدرسه یادگیرنده نقش محوری ایفا می‌کند. مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌دهند. در این مدارس، برای یادگیری فردی و سازمانی ارزش زیادی قائل‌اند.

این گونه مدارس، استفاده کامل از پتانسیل افراد و گروهها برای یادگیری و سازگاری را در جهت تحقق و بازنگری اهداف، ضمن در نظر گرفتن آرزوهای آنان، مدنظر قرار می‌دهند. در این قبیل مدرسه‌ها، زمینه‌ها و حوزه‌های یادگیری به طور دائمی

شناسایی می‌شود و مورد بازنگری قرار می‌گیرد و حمایت ساختاری و پیش برنده‌ای برای ترغیب و تقویت یادگیری مستمر در آنها استقرار یافته است. مدرسه

<sup>۱۷</sup> - در منابع زیر:

One) stragy and practice, Black well, UK, 1998, p150-152  
Two) stewart, jim , Managing change through training and Development , Kogan page, ondon , 1997, p 77 -85  
Three) sloman , Martyn. A Handbook for Training strategy, Gower, England, 1994, p 32- 39

- بالابردن مهارت‌های یادگیری همه کارکنان و سایر افراد ذی‌ربط در مدرسه.
  - فراهم آوردن زمینه و امکانات لازم برای افزایش و نیز هدایت کلی یادگیری آزاد.
  - تحلیل مشاغل و نقشها در مدرسه، بر حسب نیازهای یادگیری و سپس ارزشیابی صاحبان بالفعل و بالقوه مشاغل یا نقشهای ذکر شده، در زمینه نیازهای یادگیری شناسایی شده این که چه نیازهایی دارند (سیئتیا اسکات، ۱۳۷۵).
  - بهینه سازی منابع نیروی انسانی و ارتقاء کیفی افراد
  - توجه به دانش کاری افراد
  - آموزش سیستمی کارکنان
  - سرمایه گذاری و تخصیص بودجه به تربیت و پرورش مغزهای مبتکر
  - ایجاد فرصت‌های آموزش گسترده
  - حمایت از ایده‌های خوب و موفق
  - تقویت و انگیزه کارکنان
  - توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری
  - تشویق معنوی و مادی کارکنان
- صدرالله البرزی در مقاله‌ای تحت عنوان: سازمانهای یادگیرنده، که در ۲۹ اردیبهشت ۱۳۸۴ در روزنامه همشهری به چاپ رسیده چنین می‌نویسد:
- یکی از ویژگیهای اساسی سازمانهای جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند. چرا که قدرت هر سازمان متناسب

سازمانهای یادگیرنده مشکلات موجود در

هر سازمانی را مشخص می‌کند.

توکلی (۱۳۷۹) در موضوعی تحت عنوان

"نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمان"

انجام داده است محقق در خلاصه نتایج

خود چنین آورده است که کشورهای بزرگ

صنعتی برای کسب موفقیت به کیفیت و

مدیریت کیفیت جامع از طریق الگوهای

جوایز کیفیت توجه نموده است یکی از

مهمترین ویژگیهای این جوایز منطق خود

ارزیابی حاکم بر این جوایز میباشد.

چهارچوبهای خود ارزیابی فقط برای

ارزیابی و جایزه بردن نیستند بلکه بیشتر

وسيله‌ای برای پیمودن سفر بهبود مستمر و

معیاری برای رقابتی شدن می‌باشند نتایج

حاصله نشان می‌دهد هم معیارها و

ارزشهای محوری حاکم بر جوایز کیفیت

موجب تقویت یادگیری سازمان می‌شوند

لذا اگر سازمانها از طریق الگوهای جوایز

کیفیت به ارزیابی خود پردازند نه تنها از

نقاط قوت خود آگاه می‌شوند بلکه امکان

شناسایی زمینه‌های بهبود تجاری خود را

فراهم می‌نمایند.

• رشد تواناییها و قابلیت‌های کارکنان

• افزایش مدیریت غیر متمرکز

سرخیز (۱۳۸۱) در موضوعی که تحت

عنوان سازماندهی مجدد بخشهای مهندسی

طراحی بر پایه فرایندها یا رویکردی به

سازمانهای یادگیرنده مورد بخش طراحی

پست‌های برق فشار قوی در ایران (۱۳۸۱)

چنین می‌نویسد: سازمان یادگیرنده سازمانی

است که به طور دایم و مستمر در حال

توسعه قابلیت‌های خود برای خلق آینده خود

است: او در پایان‌نامه خود در بخش

پست‌های برق فشار قوی مطالعه نموده

است و متوجه این امر شده که علت

تغییرات طولانی در تکمیل قراردادهای

منعقدہ نقص در عملکرد بخشهای مربوطه

بوده است و با ارائه طریقی برای ارزیابی از

عملکرد مطلوب بخشهای مختلف تحت

عنوان شاخصهای عملکرد توانسته است

مشکلات موجود در سازمان یاد شده را

برطرف نماید محقق بر این نتیجه رسیده

است که تبدیل متغیرهای کیفی به کمی و

مقایسه آنها با شاخصهای مربوط به

- رضا شفايي در پايان نامه خود تحت عنوان  
موانع ايجاد سازمانهاي يادگيرنده در ايران  
(۱۳۸۰)
- ۴- تعيين ميزان يادگيري تيمي در شعبات  
بانک ملی استان آذربايجان شرقي.
- ۵- تعيين ميزان تفکر سيستمي افراد در  
شعبات بانک ملی استان آذربايجان شرقي.
- موانع حرکت به سوی سازمانهای یادگیرنده  
را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- موانع آغاز حرکت

۲- موانع تداوم حرکت

۳- موانع تثبيت نتايج حرکت

#### فرضيه ها:

این تحقیق در صدد است فرضیه های  
اصلي و فرعي زیر را بررسی نماید:

**فرضيه اصلي:** ميزان آمادگي بانک ملی استان

آذربايجان شرقي از لحاظ ميزان يادگيري  
سازماني در حد مطلوب است.

#### فرضيه های فرعي:

۱- ميزان آمادگي بانک ملی استان  
آذربايجان شرقي از لحاظ قابليت های شخصي  
افراد در حد مطلوب است.

۲- ميزان آمادگي بانک ملی استان

آذربايجان شرقي از لحاظ مدلهای ذهني در  
شعبات بانک ملی استان آذربايجان شرقي.  
حد مطلوب است.

۳- ميزان آمادگي بانک ملی استان

آذربايجان شرقي از لحاظ آرمانهای مشترک  
در حد مطلوب است.

#### اهداف تحقيق:

این تحقیق در راستای رسیدن به اهداف  
اصلي و فرعي زیر می باشد:

**هدف اصلي:** تعيين ميزان يادگيرندگي

سازماني در شعب بانک ملی استان  
آذربايجان شرقي (بر اساس مدل پيتر سنج  
۱۹۹۰)

#### اهداف فرعي

۱- تعيين ميزان قابليت های شخصي افراد در  
شعبات بانک ملی استان آذربايجان شرقي.

۲- تعيين ميزان مدلهای ذهني در شعبات

بانک ملی استان آذربايجان شرقي.

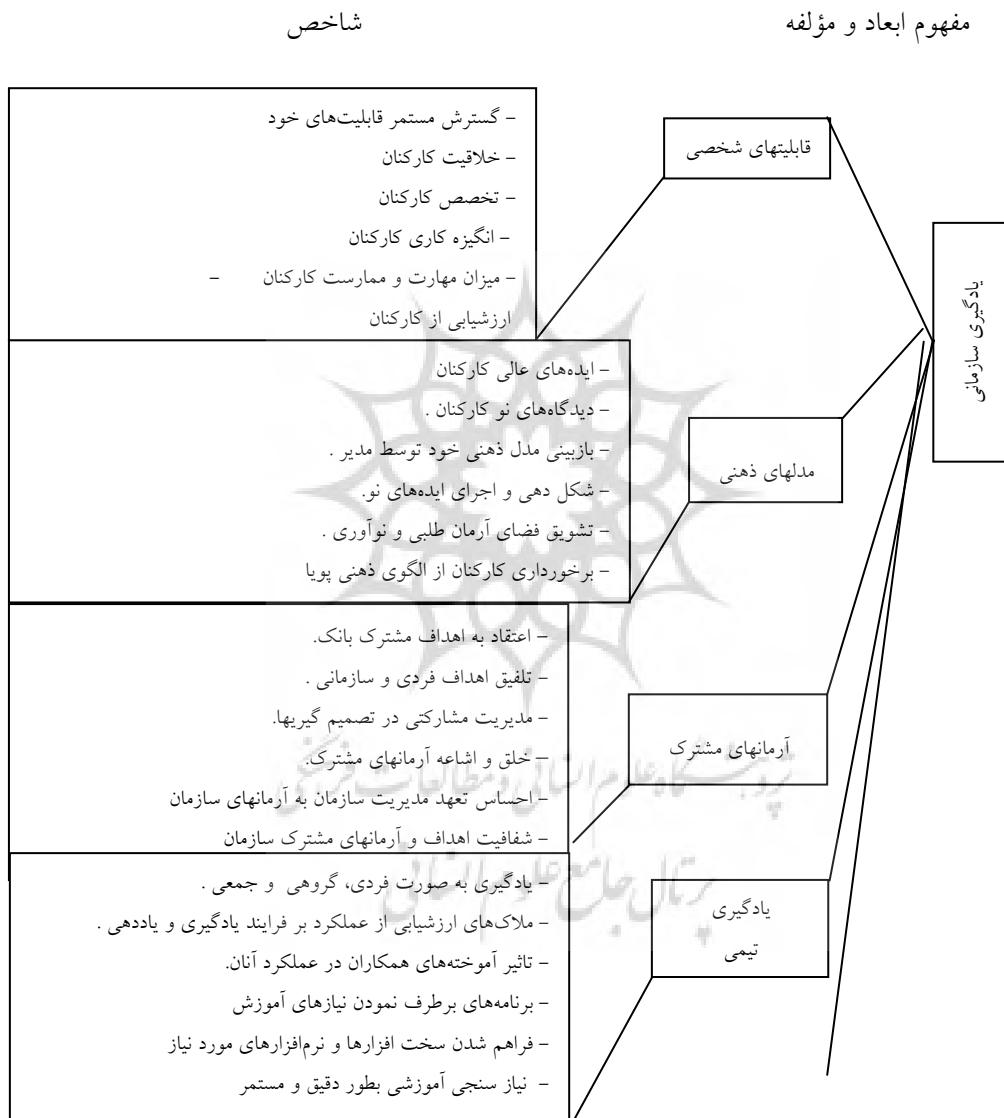
۳- تعيين ميزان آرمانهای مشترک در

شعبات بانک ملی استان آذربايجان شرقي.

بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی (بر اساس مدل پیترسنج)

- ۴- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری در حد مطلوب است.
- ۵- میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ تفکر سیستمی افراد در حد مطلوب است.

### مدل عملیاتی تحقیق



تفکر سیستمی

- ارتباطات بین سطوح مختلف مدیریت و کارکنان -
- حفظ هویت و استقلال فردی.
- بررسی علت مشکلات پیش آمده و تجزیه و تحلیل عملکردهای گذشته
- ارزیابی نتایج برنامه‌ها و فرآیندها.
- ارائه پاداشها به جمع و گروه داده
- تجمیع استعدادها و تلاش‌ها به هدف‌های سازمانی

روش تحقیق:

نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی می باشد.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر قصد دارد

بدون دستکاری در متغیرهای مورد نظر به

شرح مفصلی از مولفه‌های سازمان یاد

گیرنده در شعبات بانک ملی استان

آذربایجان شرقی بپردازند لذا از روش

توصیفی پیمایشی استفاده شد.

جامعه آماری:

جامعه آماری عبارت از کلیه کارکنان بانک

ملی استان آذربایجان شرقی می باشد. که بر

اساس آمار موجود برابر با ۱۳۰۰ نفر می-

باشد.

حجم نمونه و روش نمونه گیری:

حجم نمونه با فرمول کوکران و بر اساس

جدول مورگان به تعداد ۲۹۷ نفر بر آورد

شد. برای انتخاب واحدهای مورد مطالعه از

روش نمونه برداری طبقه ای تصادفی

استفاده شد به نحوی که نسبت حجم نمونه

ابزار جمع آوری اطلاعات:

ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق

پرسشنامه محقق ساخته است در تنظیم

سؤالات بسته پرسشنامه دقت لازم بعمل

آمده تا هر یک از سؤالهای آن یکی از

جنبه‌های سوالات این تحقیق را مورد

اندازه‌گیری قرار دهد. در این تحقیق جهت

سنجش هر کدام از شاخص ها سئوالاتی

طرح شده است که پاسخ‌های هر کدام از

سئوالات دارای پنج گزینه (خیلی زیاد، زیاد،

متوسط، کم، خیلی کم) بوده و ارزش گزینه-

ها به ترتیب دارای ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ می-

باشد.

برای سنجش میزان روایی پرسشنامه از

روش نمادی استفاده شد بدین صورت که

پرسشنامه ساخته شده به سه نفر از اساتید و افراد مطلع و صاحب نظر داده شد و پس از جمع بندی نظرات آنان، و ایجاد تغییراتی در پرسشنامه نمونه، پرسشنامه های نهایی تنظیم و به اجرا درآمد.

همچنین برای تعیین قابلیت اعتماد ابزارهای اندازه گیری و یا عبارت دیگر برای تعیین پایایی طرح مزبور و پس از حصول اطمینان از روایی ابزار اندازه گیری پرسشنامه آماده شده در بین ۳۰ نفر از کارکنان توزیع و پس از تکمیل توسط آنها، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید.

کرانباخ استفاده شد که ضریب پایایی پرسشنامه ها  $\alpha = 0/82$  حاصل شد.

#### تجزیه و تحلیل داده ها:

تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده های مورد نیاز در پژوهش حاضر در دو بخش متمایز انجام گرفت. الف: بخش توصیفی: در این بخش به توصیف هر کدام از متغیرها می پردازیم بطوریکه با استفاده از شاخص میانگین، به توصیف هر کدام از متغیرها پرداخته شده است. ب: بخش استنباطی: برای آزمون فرضیه ها از آزمون آماری t تک متغیره استفاده گردید.

#### تحلیل مولفه قابلیت های شخصی

جدول شماره (۱-۱): اطلاعات توصیفی مربوط به سؤالات مولفه قابلیت های شخصی

میانگین مورد انتظار	میانگین کسب شده	مقوله های مورد بررسی
۵	۳/۴	۱- کارکنان بانک به طور مستمر قابلیت های خود را در مسیر تحقق اهداف فردی و سازمانی گسترش می دهند؟
۵	۳/۴	۲- کارکنان بانک خلاقیت دارند و خلاقیت یک کار عادی محسوب می شود؟
۵	۳/۶	۳- کارکنان بانک در آنچه کار میکنند به چه میزان تخصص دارند؟
۵	۳/۵	۴- انگیزه کاری همکاران خود را چگونه ارزیابی می کنید؟
۵	۳/۷	۵- کارکنان بانک در حیطه وظایف خود به چه میزان ممارست و مهارت دارند؟
۵	۳/۰۵	۶- ارزشیابی از کارکنان بر اساس قابلیت ها و خلاقیت ها به چه میزان



		انجام می گیرد ؟
۵	۳/۴	میانگین کل:

### تحلیل توصیفی مولفه مدل های ذهنی

جدول شماره (۲-۱): اطلاعات توصیفی مربوط به سؤالات مولفه مدل های ذهنی

میانگین مورد انتظار	میانگین کسب شده	مقوله های مورد بررسی
۵	۲/۹	۱- هر کدام از کارکنان بانک دارای ایده های عادی هستند
۵	۳/۲	۲- کارکنان بانک به موضوعات کاری خود دارای دیدگاه های نو هستند.
۵	۲/۸	۳- رئیس بانک به طور مستمر مدل ذهنی خود را بازبینی می نماید .
۵	۲/۸	۴- شکل دهی و اجرای ایده های نو در همه سطوح بانک انجام می گیرد.
۵	۲/۷	۵- در بانک ما فضای آرمان طلبی و نوآوری تشویق می شود
۵	۳/۴	۶- همکاران و کارکنان از الگوی ذهنی پویایی برخوردار هستند .
۵	۳/۰۳	میانگین کل

### تحلیل توصیفی مولفه نگرش سیستمی

جدول شماره (۳-۱): اطلاعات توصیفی مربوط به مولفه نگرش سیستمی

میانگین مورد انتظار	میانگین کسب شده	مقوله های مورد بررسی
۵	۲/۹	۱- ارتباطات بین سطوح مختلف مدیریت و کارکنان تسهیل می شود و اطلاعات در بین آنها به راحتی جریان دارد .
۵	۳/۴	۲- تمامی اجزا ضمن حفظ هویت و استقلال فردی مجموعه

بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی (بر اساس مدل پیترسنج)

		هماهنگ و هم هدف را تشکیل می دهند .
۵	۲/۹	۳- علت مشکلات پیش آمده را به عنوان یک سیستم در خود جستجو می کنند و عملکرد های گذشته را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهیم .
۵	۳/۱	۴- نتایج برنامه ها و فرایندها را ارزیابی می کنیم .
۵	۳/۷	۵- پاداشها به جمع و گروه داده می شود نه به فرد ، چرا که همه کارکنان به تفکر سیستمی اعتقاد دارند .
۵	۳/۵	۶- در بانک ما استعداد ها و تلاش ها به هدف های سازمانی تجمیع می شود .
۵	۳/۳	میانگین کل:

تحلیل مولفه یادگیری جمعی

جدول شماره (۴-۱): اطلاعات توصیفی مربوط به سئوالات مولفه یادگیری جمعی

میانگین مورد انتظار	میانگین کسب شده	مقوله های مورد بررسی
۵	۳/۲	۱- یادگیری به صورت فردی ، گروهی و جمعی تمام کارکنان تحقق می پذیرد .
۵	۳/۳	۲- ملاک های ارزشیابی از عملکرد همکاران بر فرایند یادگیری و یاددهی متکی هستند.
۵	۳/۶	۳- آموخته های همکاران به سرعت در عملکرد آنان تاثیر کرده و موجب ارتقاء کمی و کیفی عملکرد آنان می شود .
۵	۳/۱	۴- برنامه های مربوطه بر طرف نمودن نیازهای آموزشی همکاران از طرف ریاست بانک حمایت میشود .
۵	۳/۳	۵- در بانک ما سخت افزارها و نرم افزار های مورد نیاز برای آموزش و پژوهش فراهم می شود .
۵	۳/۱	۶- در بانک ما نیازسنجی آموزشی به طور دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبود ها و خلاءهای آموزشی کلیه کارکنان انجام می گیرد.
۵	۳/۳	میانگین کل:

تحلیل توصیفی مولفه آرمان های مشترک

جدول شماره (۴-۱): اطلاعات توصیفی مربوط به سئوالات مولفه آرمانهای مشترک

میانگین مورد انتظار	میانگین کسب شده	مقوله های مورد بررسی
۵	۳/۴	۱- همه کارکنان اجرایی به اهداف مشترک بانک اعتقاد دارند و در تحقق آنها تلاش می نمایند.
۵	۳/۴	۲- بانک محل تلفیق اهداف فردی و سازمانی است .
۵	۳/۲	۳- مدیریت مشارکتی در تصمیم گیری های سازمان حاکم است .
۵	۳/۲	۴- ریاست بانک سعی در خلق و اشاعه آرمان های مشترک بین همکاران می نماید .
۵	۳/۵	۵- مدیریت سازمان به آرمان های سازمان راغب بوده و احساس تعهد می کند .
۵	۳/۶	۶- اهداف و آرمان های مشترک سازمانی برای همه کارمندان واضح و شفاف است و نسبت به ان علاقه نشان می دهد.
۵	۳/۴	میانگین کل

تحلیل استنباطی فرضیه ها:

فرضیه فرعی اول: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ قابلیت های شخصی افراد در حد مطلوب است.

جدول شماره (۱-۲): مقایسه میانگین کسب شده و مورد انتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان

آذربایجان شرقی از لحاظ قابلیت های شخصی افراد

میانگین مورد انتظار: ۵				مقوله مورد بررسی
t جدول	t محاسبه شده	انحراف استاندارد	میانگین کسب شده	
۱/۹۶	۳/۴	۰/۴۷	۳/۴	قابلیت های شخصی افراد

از آنجایی که t محاسبه شده برابر با عدد درجه آزادی (۲۹۶) و با سطح معنی داری (۳/۴) می باشد و بزرگتر از t جدول با (۰/۰۵) برابر با عدد (۱/۹۶) می باشد با

بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی (بر اساس مدل پیترسنج)

۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود تفاوت  
 معنی دار است و این حیطة یادگیری  
 بین میانگین کسب شده و مورد انتظار در  
 سازمانی در شعب بانک ملی استان  
 میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان  
 آذربایجان شرقی در حد مطلوب و مورد  
 شرقی از لحاظ قابلیت های شخصی افراد  
 انتظار نیست.  
 فرضیه فرعی دوم: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ مدل های ذهنی مثبت افراد  
 در حد مطلوب است

جدول شماره (۲-۲): مقایسه میانگین کسب شده و مورد انتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان

شرقی از لحاظ مدل های ذهنی مثبت افراد

میانگین مورد انتظار: ۵				مقوله مورد بررسی
جدول t	t محاسبه شده	انحراف استاندارد	میانگین کسب شده	
۱/۹۶	۳/۳۸	۰/۵۹	۳	مدل های ذهنی مثبت افراد

از آنجایی که t محاسبه شده برابر با عدد  
 (۳/۳۸) می باشد و بزرگتر از t جدول با  
 درجه آزادی (۲۹۶) و با سطح معنی داری  
 (۰/۰۵) برابر با عدد (۱/۹۶) می باشد با  
 میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان  
 شرقی از لحاظ مدل های ذهنی مثبت افراد  
 معنی دار است و این حیطة یادگیری  
 سازمانی در شعب بانک ملی استان  
 آذربایجان شرقی در حد مطلوب و مورد  
 ۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود تفاوت  
 بین میانگین کسب شده و مورد انتظار در  
 انتظار نیست.  
 فرضیه فرعی سوم: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ آرمانهای مشترک افراد در  
 حد مطلوب است.

جدول شماره (۲-۳): مقایسه میانگین کسب شده و مورد انتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان

آذربایجان شرقی از لحاظ آرمانهای مشترک افراد

میانگین مورد انتظار: ۵		مقوله مورد بررسی

جدول t	t محاسبه شده	انحراف استاندارد	میانگین کسب شده	
۱/۹۶	۳/۴	۰/۵۹۱	۳/۴	آرمانهای مشترک افراد

از آنجایی که t محاسبه شده برابر با عدد (۳/۴) می باشد و بزرگتر از t جدول با درجه آزادی (۲۹۶) و با سطح معنی داری (۰/۰۵) برابر با عدد (۱/۹۶) می باشد با ۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود تفاوت بین میانگین کسب شده و مورد انتظار در فرضیه فرعی چهارم: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری جمعی افراد در حد مطلوب است.

جدول شماره (۴-۲): مقایسه میانگین کسب شده و مورد انتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری جمعی افراد

میانگین مورد انتظار: ۵				مقوله مورد بررسی
جدول t	t محاسبه شده	انحراف استاندارد	میانگین کسب شده	
۱/۹۶	۳/۲۰	۰/۵۳۵	۳/۳	یادگیری جمعی افراد

از آنجایی که t محاسبه شده برابر با عدد (۳/۲۰) می باشد و بزرگتر از t جدول با درجه آزادی (۲۹۶) و با سطح معنی داری (۰/۰۵) برابر با عدد (۱/۹۶) می باشد با ۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود تفاوت بین میانگین کسب شده و مورد انتظار در فرضیه فرعی چهارم: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری جمعی افراد در حد مطلوب است.

بررسی میزان یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی (بر اساس مدل پیترسنج)

فرضیه فرعی پنجم: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ نگرش سیستمی افراد در حد مطلوب است.

جدول شماره (۵-۲): مقایسه میانگین کسب شده و موردانتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان

آذربایجان شرقی از لحاظ نگرش سیستمی افراد

میانگین مورد انتظار: ۵				میانگین کسب شده	انحراف استاندارد	t محاسبه شده	t جدول
میانگین مورد انتظار: ۵							

از آنجایی که t محاسبه شده برابر با عدد می باشد و بزرگتر از t جدول با درجه آزادی (۲۹۶) و با سطح معنی داری (۰/۰۵) برابر با عدد (۱/۹۶) می باشد با ۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود تفاوت بین میانگین کسب شده و مورد انتظار در

فرضیه اصلی تحقیق: میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ میزان یادگیری سازمانی در حد مطلوب است.

جدول شماره (۱-۳): مقایسه میانگین کسب شده و موردانتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان

آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری سازمانی

میانگین مورد انتظار	میانگین کسب شده	مقوله مورد بررسی
۵	۳/۴	قابلیتهای شخصی افراد
۵	۳	مدل های ذهنی مثبت افراد
۵	۳/۴	آرمانهای مشترک افراد

یادگیری جمعی افراد	۳/۳	۵
نگرش سیستمی افراد	۳/۳	۵
میانگین کل:	۳/۲۸	۵
انحراف استاندارد	t محاسبه شده	t جدول
۰/۵۸	۳/۳	۱/۹۶

از آنجایی که t محاسبه شده برابر با عدد (۳/۳) می باشد و بزرگتر از t جدول با درجه آزادی (۲۹۶) و با سطح معنی داری (۰/۰۵) برابر با عدد (۱/۹۶) می باشد با ۹۵٪ اطمینان نتیجه گرفته می شود تفاوت بین میانگین کسب شده و مورد انتظار در میزان آمادگی بانک ملی استان آذربایجان شرقی از لحاظ یادگیری سازمانی معنی دار است و یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی در حد مطلوب و مورد انتظار نیست.

#### نتیجه گیری و پیشنهادات:

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در تحقیق حاضر نشان دهنده این است که یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی استان آذربایجان شرقی در حد مطلوب نیست، بطوریکه جدول شماره (۱-۳) نیز موید این امر است و همانطور که از داده های مربوط

به جداول (۱-۱)، (۱-۲)، (۱-۳)، (۱-۴) و (۱-۵) نیز برمی آید، میانگین بدست آمده از شاخص های مربوط به مولفه های یادگیری سازمانی، بطور چشم گیری پایین تر از حد مطلوب و مورد انتظار می باشد، اما داده های حاصل گویای این بود که از بین مولفه های یادگیری سازمانی، میانگین مولفه های مربوط به قابلیت های شخصی افراد، آرمانهای مشترک، یادگیری جمعی و نگرش سیستمی، بالاتر از حد متوسط می باشد، در حالی که میانگین مولفه های مدل های ذهنی از حد متوسط پایین تر است و این امر بیانگر این نکته است یادگیری سازمانی در شعب بانک ملی با شاخصهای استاندارد علمی فاصله دارد که باید در تقویت و ایجاد یادگیری در این شعب تلاشهای ویژه ای صورت گیرد که این نتایج با یافته های سحر خیز (۱۳۸۱)،

- توکلی (۱۳۷۹) و شفایی (۱۳۸۰) همسو می باشد که در مطالعات خود نشان دادند یادگیری در موفقیت سازمانی نقش تعیین کننده دارد و باید زمینه های یادگیری سازمانی فراهم شده و ضعفها و کاستی های احتمالی در این راستا رفع گردد که در ادامه چند راهکار جهت بهتر شدن وضعیت موجود ارائه می شود:
- پیشنهاد می شود مدیران بانکها طی بخشنامه ای طریقه اجرای بعضی از وظایف کاری را طی فراخوان از کارمندان بانکها درخواست نمایند و در زمینه نظرات ارائه شده از سایر کارکنان نیز نظر خواهی نمایند.
  - پیشنهاد می شود به بانکهای غیر دولتی برای انتخاب نحوه اجرای وظایف آزادی بیش از پیش داده شود.
  - پیشنهاد می شود روسای بانکها در جلسات اداری مدلهای ذهنی خود را در زمینه اجرای وظایف اداری به بارش فکری بگذارند و نتایج حاصله برای اجرا بخشنامه گردد.
  - پیشنهاد می گردد به بانکهای دولتی اختیارات بیشتری برای تغییر راه کارهای اداری داده شود.
  - پیشنهاد می شود اختیارات مدیران بانکها در خصوص کنترل کارکنان بین سطوح مختلف کارکنان تفویض گردد.
  - پیشنهاد می شود کلیه کارکنان بانکهای موفق در جلسات عمومی تحت تشویق قرار گیرند نه مدیریت آن بانکها.
  - پیشنهاد می گردد عوامل بروز مشکلات پیش آمده توسط گروههای کاری به عنوان یک سیستم مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و راهکارهای پیشنهادی که قابل اجرا شوند مورد توجه مسئولین قرار گیرد.
  - نتایج برنامه ها و فرآیندها توسط کارکنان و مدیریت بانکها ارزیابی شود.
  - پاداشها به جمع و گروه داده شود نه به فرد.
  - پیشنهاد می گردد اهداف اجرایی بانکها به صورت هدفهای سازمانی مطرح و از بانکها اجرای گروهی آنها درخواست شود.



## منابع

- ۱- آسیایی، ملیحه (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین جو سازمانی و توان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه شهر زنجان. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی.
- ۲- البرزی، صدراله (۱۳۸۴). سازمانهای یادگیرنده. روزنامه همشهری، شماره ۳۷۰۲.
- ۳- الحسینی، سید حسن (۱۳۸۷). سنجش بالندگی سازمانها با رویکرد تحلیلی-کاربردی. چاپ اول، تهران: نشر بهاریه.
- ۴- امامی میبدی، منصوره، شیرواژن سیلاخوری، پرتو (۱۳۸۵). اخلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، نشریه تدبیر، شماره ۱۷۳.
- ۵- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز (۱۳۷۱). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل. تهران: انتشارات بانک مرکزی.
- ۶- ایوبی، محمد (۱۳۸۵). آموزش نظریه سازمان های یادگیرنده. نشریه صنعت خودرو، شماره ۱۰۰.
- ۷- بابایی زکیلی، محمدعلی (۱۳۸۰). چشم انداز سازمانی: چالشی نو در مدیریت. فصلنامه علمی- تخصصی مدیریت و توسعه. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، شماره ۹.
- ۸- تقی پور ظهیر، علی (۱۳۷۰). مقدمه ای بر برنامه ریزی آموزشی و درسی. تهران: انتشارات آگاه.
- ۹- توکلی، غلامرضا (۱۳۷۹). نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- ۱۰- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۱). فرایند مدیریت دانش: از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره سوم، شماره ۱۲.
- ۱۱- جزایری، سیداحمد (۱۳۷۲). آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی. مجله علمی کاربردی مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی سازمان اداری و امور استخدامی کشور شماره ۲۶-۲۷.
- ۱۲- حیدری تفرشی، غلامحسین، یوسفی سعیدآبادی، رضا، خدیوی، اسداله (۱۳۸۱). نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.

بررسی رابطه میان زیر ساختهای سازمانی و راهبرد مدیریت دانش (تولید و توزیع) در سازمان آموزش و پرورش

- ۱۳- دعایی، حبیب اله (۱۳۷۴). مدیریت منابع انسانی، تهران: ناشر: مؤلف.
- ۱۴- رهنورد، فرج ا... (۱۳۸۶). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی. شماره ۴۳. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۱۵- ریمونداس، آدامز (۱۳۷۳). برنامه ریزی آموزشی به سوی چشم انداز کیفی. ترجمه: سعید بهشتی. تهران: انتشارات اطلاعات .
- ۱۶- زاهدی، شمس السادات (۱۳۶۹). مقاله هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری. ترجمه: گروهی از اساتید و نویسندگان مدیریت. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی .
- ۱۷- سبحانی نژاد، مهدی، شهابی، بهنام، یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. تهران: نشر یسپرون.
- ۱۸- ستاری، حسن (۱۳۵۳). مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشکده علوم انسانی و مدیریت بازرگانی.
- ۱۹- سحرخیز، عیسی (۱۳۸۱). سازماندهی مجدد بخشهای مهندسی طراحی بر پایه فرایندها یا رویکردی به سازمانهای یادگیرنده مورد بخش طراحی پستهای برق فشار قوی در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- ۲۰- سنج، پیتر (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. ترجمه: حافظ کمال هدایت، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۲۱- سید جوادین، سیدرضا (۱۳۷۳). برنامه ریزی نیروی انسانی. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲۲- سینتیا، اسکات، ژافه، دنیس (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان، ترجمه: دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: انتشارات سروش و مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲۳- شنفای، رضا (۱۳۸۰). موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، همدان، دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲۴- شهابی، بهنام (۱۳۸۶). کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده. مجله تدبیر، شماره ۱۸۴.

- ۲۵- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۷۷). درآمدی بر برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سرآمد کاوش، چاپ اول.
- ۲۶- فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۷۳). آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران، اداره کل آموزشهای ضمن خدمت.
- ۲۷- فرجاد، محمدعلی (۱۳۷۴). اصول برنامه ریزی آموزشی و درسی. تهران: انتشارات الهام.
- ۲۸- فیوضات، یحیی (۱۳۷۳). مبانی برنامه ریزی آموزشی. تهران: انتشارات بعثت.
- ۲۹- کافمن، راجرز، هرمن جری، جان (۱۳۷۴). برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه: فریده مشایخ و عباس بازرگان. تهران: انتشارات مدرسه.
- ۳۰- گانز، باب (۱۳۷۸). سازمان تندآموز، ترجمه: خدایار ایلی. تهران: شرکت سایکو.
- ۳۱- گلابی، سیاوش (۱۳۶۹). پژوهش در برنامه ریزی آموزشی، تهران: انتشارات مجد.
- ۳۲- ماجدی، علی (۱۳۷۷). پول و بانک: از نظریه تا سیاستگذاری، موسسه عالی بانکداری ایران. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. چاپ هشتم.
- ۳۳- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه: محمدرضا زالی. تهران: دانشگاه تهران.
- ۳۴- موسویان، سید عباس (۱۳۷۸). بانکداری اسلامی، موسسه تحقیقات پولی و بانکی.
- ۳۵- میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۱). مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: ناشر: مؤلف.
- 1-Balasubramanian, V. Organizational Learning and Information Systems. <http://www e-papyrus.com/personal/orgtm.html>.
- 2- Bas, J. M. and J. Avauqhan. (1969). Training in industry the Management of
- 3- Fenlin, Hsiu (2008), characteristic and organizational, Emprically testing innovation, implementation success, learning capabilities in ebusiness, Emerald Group publishing limited, Vol (18 No 1), pp:60-78. learningq. london: Taristock Poblshinq.
- Rhodes, Jo and Lok, Peter Hung, R. Y and Fang, sh. ch, 2008, An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance, Emerald Group publishing limited, Vol(204 No PP:245-258
- 4-Ibrahim, Kamarrudin bin, Othman, Ahmad bin. (ND). Learning organoization: a review of concept and implementation in the malaysian army

بررسی رابطه میان زیر ساختهای سازمانی و راهبرد مدیریت دانش (تولید و توزیع) در سازمان آموزش و پرورش

Kotter, J. (1990). What leaders really do? Harvard business Review. May. June. -

5-Kshiret, Harshada. (2005). Learning How To Learn Value Based Management in Learning organizations.

6- Sloman , Martyn. A Handbook for Training strategy stewart, jim .(1997). Managing change through training and Development , Kogan page, London , p 77 –85.

7 -Stratgy and practice. (1998). Black well, UK, p150-152

8-The learning organization- priciple theory and practice @ the encyclopedia of informal education. Htm.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی