

عنوان مقاله پژوهشی  
شناسایی مدل درون سازمانی ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه پیتزرسنگه

نویسندگان

مهدی نوربخش

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت تحول

کارشناس امور اداری وزارت تعاون

[Mehdi2322@yahoo.com](mailto:Mehdi2322@yahoo.com)

سیده سمانه توکلی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش مدیریت تحول

مترجم بنیاد شهید و امور ایثارگران

[samaneh\\_tvkl@yahoo.com](mailto:samaneh_tvkl@yahoo.com)

واژگان کلیدی تحقیق: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی

## چکیده

تحقیق حاضر به شناسایی مدل درون سازمانی ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس دیدگاه پیتر سنگه می پردازد. وی در کتاب خود تحت عنوان پنجمین فرمان، عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده را معرفی می کند: رهبری، فضای تعمقی، بومی سازی، تعادل بین کار و خانواده، مدیریت زمان و تجربه اندوزی. در مباحث آکادمیک عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد سازمان یادگیرنده وجود دارد؛ الگوی آمریکائی که مبدع آن پیتر سنگه است و الگوی اروپائی که توسط چندین نویسنده و نظریه پرداز مطرح این عرصه نگارش شده است. سایر اندیشمندان و صاحب نظران به نوعی از این دو الگو الهام گرفته اند. تحقیقی تحت این عنوان تاکنون در داخل کشور انجام نشده است. با شناسایی عوامل مذکور می توان زمینه استقرار این شکل از سازمان را بعنوان رویکردی نوین در جهت تعالی سازمانی و توسعه منابع انسانی فراهم کرد. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل ذکر شده بر ایجاد سازمان یادگیرنده موثر است. بنابراین با اقداماتی همچون استفاده از رهبران طراح، معلم و ناظر، ایجاد فضای تعمقی، استفاده از تجارب موردی، تلاش فردی و سازمانی به منظور ایجاد تعادل بین کار و خانواده، ایجاد فرصت جهت یادگیری و تفکر و واگذاری اتخاذ تصمیمات به بدنه کارشناسی و سرپرستی می توان موجبات ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم نمود.

## مقدمه

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی؛ سازمان ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده ای را برای خارج شدن از قالب های غیر پویا و حرکت به سمت سازمان های یادگیرنده آغاز کرده اند. سازمانها از طریق افراد خود یاد می گیرند، در واقع یادگیری در سازمان زمانی پدید می آید که تعاملات محیط و سازمان، افراد را وا می دارد موقعیت ها و رویدادهایی را که نیاز به دانش برای حل مشکلات دارند شناسایی کنند. مشکلی که سازمانها با آن روبرو هستند تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی است، برای چنین تبدیلی لازم است دانش فردی را در سیستم عملیاتی سازمان معرفی و عملی کرد تا فعالیتهای آن بهبود یابد. این دانش خلق شده باید به کارهای روزمره سازمان ارتباط داده شود و تجسم یابد تا بر روی اثربخشی سازمان اثر بگذارد. (۱) یادگیری در جلسات آموزشی صورت نمی گیرد بلکه در شغل و زمانی که کارکنان با مشارکت یکدیگر کارها را انجام می دهند و درباره تجارب کاری خود و آنچه که در کار موثر بوده و آنچه موثر نبوده صحبت می کنند، یادگیری بوجود می آید.

برون داد سازمان پیشگام که بر پایه یادگیری بنا شده باشد، فرآورده‌ها و خدماتی است که از نظر اطلاعاتی غنی هستند و در بازاری که عرصه رویارویی شدید است، توزیع می‌شوند. (۲)

تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده توسط نظریه‌پردازان مختلف بیان شده است: پیترسنگه<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقاء می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. (۳) به زعم دیوید گروین<sup>۲</sup>، سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای بکارگیری دانش و بینش جدید. (۴) الوانی نیز در توصیف سازمان یادگیرنده بیان کرده است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش را متحول می‌سازد. (۵) سازمان یادگیرنده سازمانی است که قادر به تغییر رفتارها و تفکراتش با استفاده از تجربیات می‌باشد. این جمله ممکن است بسیار واضح به نظر برسد، اما هنوز بسیاری از سازمانها قادر به تشخیص وقایع و حقایق نیستند و رفتارهای نادرست را مرتباً تکرار می‌کنند. سازمان یادگیرنده چشم انداز آنچه احتمال دارد ممکن باشد، است. سازمان یادگیرنده با آموزش تک تک افراد قابل دستیابی نیست بلکه نتیجه یادگیری در سطح کل سازمان است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که امکان یادگیری کلیه کارکنان را فراهم می‌سازد و دائماً خود را متحول می‌کند. (۷)

اعضای این سازمانها از تجربه‌های قبلی و نیز بهترین شیوه کار سازمان‌های دیگر، استفاده می‌کنند و دانشی را که بدین وسیله کسب کرده‌اند، سریعاً و به شیوه‌ای اثربخش، به سازمان محل کار خود منتقل می‌کنند. (۸) در یک سازمان مبتنی بر یادگیری، عملکرد امروز محصول یادگیری دیروز است و عملکرد فردا محصول یادگیری امروز است.

سازمانها یادگیری را ابزاری می‌دانند که به کمک آن عملکرد را بالا برند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما برای آنکه سازمانها به بقای خود ادامه دهند، باید سرعت یادگیری آنها بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می‌کند. (۹)

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.

گفته می‌شود که اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده گهگاه به اشتباه جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. در حالیکه یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. تسانگ معتقد است سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند و یادگیری سازمانی نوعی فرآیند داخلی برای سازمان به شمار می‌آید.

«مارکوآرت» تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را این‌گونه توضیح می‌دهد: «در بحث از سازمان یادگیرنده، تمرکز ما بر چیستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم، در حالیکه یادگیری سازمانی به چگونگی

<sup>۱</sup> P.M Senge

<sup>۲</sup> David Garvin

یادگیری مهارت‌ها و فرآیندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود».

کلوکه و شلینگ یادگیری سازمانی را تحت عنوان یادگیری مشارکتی در سیستم اجتماعی تعریف می‌کنند و سازمان یادگیرنده را یک چارچوب رسمی تعریف می‌کنند که یادگیری مداوم و مادام‌العمر را مقدور می‌سازد. (۱۰)

در مباحث آکادمیک مفهوم سازمان یادگیرنده، عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد آن وجود دارند؛ الگوی آمریکائی که ابداع و ساخت پیتر سنگه است و الگوی اروپائی که توسط چندین نویسنده و نظریه‌پرداز مطرح و برجسته‌ی این عرصه به نگارش درآمده است. سایر اندیشمندان و صاحب‌نظران سازمان یادگیرنده نیز، به نوعی از این دو الگو الهام گرفته و تا حدودی با بسط و گسترش یک یا چند بعد از آن، به ارائه الگوهایی برای ایجاد سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند. (۱۱) مرور ادبیات نظری نشان می‌دهد که مفاهیم متفاوتی در مورد سازمان یادگیرنده بیان شده و شناخت این دیدگاه‌ها ضروری است.

جدول ۱: دیدگاه‌های مختلف در مورد سازمان یادگیرنده

ردیف	دیدگاه	ویژگی‌ها / مولفه‌های سازمان یادگیرنده
۱	پدلر و همکاران	رویکرد یادگیری به استراتژی- سیاستگذاری مشارکتی- آگاه‌سازی- مسئولیت‌پذیری و کنترل- تبادلات درونی- انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش- نظارت بر محیط- ساختار توانمند- یادگیری درون‌سازمانی- محیط یادگیری- خود شکوفایی
۲	پیتر سنگه	مهارت شخصی- الگوهای ذهنی- چشم انداز مشترک- یادگیری تیمی- تفکر سیستمی
۳	گروین	توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش
۴	مایکل جی مارکوارت	توانایی یادگیری جمعی- تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی
۵	جفارت و مارسیک	یادگیری مستمر- تولید دانش و مشارکت در آن- تفکر سیستمی و انتقادی- فرهنگ یادگیری- روحیه انعطاف و تجربه‌گرایی- کارمند محوری
۶	واتکینز و مارسیک	یادگیری مستمر- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی- توانمندسازی کارکنان- مشارکت کارکنان در یادگیری- ارتباط سیستمی- رهبری استراتژیک
۷	آرجیس و شون	شکل گرفته از نظریه‌های یادگیری و یادگیری سازمانی
۸	مامفورد	وجود محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه مستمر است.
۹	هریسون	فرهنگ یادگیری- فرآیند یادگیری همکارانه- تفکر سیستمی

برخلاف سازمان‌های سنتی که مقامات سازمان، تکلیف و وظایف کارکنان را در مقابل تغییرات مشخص می‌کردند، در سازمان‌های یادگیرنده، افراد در تصمیمات شرکت کرده، از اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی آگاهی یافته و با توسعه مهارت‌های فردی، خود را در راستای کمک به کسب اهداف سازمان قرار می‌دهند. چنانچه در این امر، تضاد و کشمکشی روی دهد، افراد به کمک رهبر خلاق و مشارکت جو، سعی در رفع آن تضاد می‌کنند. روشن است که در سازمان‌های یادگیرنده بر نقش افراد و یادگیری مستمر و در نتیجه توسعه مهارت‌های آن‌ها تأکید شده و توسعه نیروی انسانی عامل اصلی بقاء و پایداری در بلندمدت شمرده می‌شود. (۱۲)

ضرورت تبدیل شدن سازمانها به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که به دلیل افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. مشکل دست به گریبان سازمان‌های امروزی این است که آن‌ها اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن‌ها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌های جایگزین عاجزند و در کل، سازمان‌ها در

یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفقترین سازمان‌ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصف ظهور نخواهد رساند.

## شرح مقاله

تحقیقی دقیقاً تحت این عنوان تاکنون در داخل از کشور انجام نشده است. در تحقیقات مشابه در داخل و خارج از کشور نشان داده شده است که سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانها تاثیر بسزایی دارد (۱۳) و آموزش کارکنان در مورد سازمان یادگیرنده می تواند موجب افزایش دانش و توان آنان گردد؛ (۱۴) همچنین وجود رابطه معنادار و متقابل بین سازمان یادگیرنده و مهندسی مجدد کسب و کار به تایید رسیده و بیان شده که یکی می تواند زمینه ساز تحقق دیگری باشد. اهداف این تحقیق شامل موارد زیر می باشد:

۱. بررسی تاثیر رهبری مناسب بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون.
۲. بررسی تاثیر فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون.
۳. بررسی تاثیر بومی سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون.
۴. بررسی تاثیر تعادل بین کار و خانواده بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون.
۵. بررسی تاثیر مدیریت زمان بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون.
۶. بررسی تاثیر تجربه اندوزی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون.
۷. ارائه راهکارهای مناسب به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده

به این ترتیب، فرضیه‌های تحقیق بر اساس مدل بر گرفته شده از سنگه تعیین شد:

۱. رهبری مناسب بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است.
۲. فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است.
۳. بومی سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است.
۴. تعادل بین کار و خانواده بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است.
۵. مدیریت زمان بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است.
۶. تجربه اندوزی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است.

پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تاثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق خود برگزیده است. (۱۵) این تحقیق جزء تحقیقات کاربردی محسوب می گردد و از آنجایی که پژوهشگر به دنبال بررسی و تعیین عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده است، روش تحقیق توصیفی-همبستگی (تحلیل رگرسیون) می باشد. در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای و میدانی و از ابزارهایی همچون فیش تحقیقاتی و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. کلیه افراد و اشیا که دارای لاقول یک صفت مشترک باشند تشکیل یک جامعه آماری را می دهند. (۱۶) جامعه آماری این تحقیق کلیه کارشناسان و مدیران حوزه ستادی وزارت تعاون (۲۷۴ نفر) می باشند. به منظور برآورد حجم نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه ۸۴ نفر به دست آمد.

در این تحقیق برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهایی همچون: استفاده از نظرات استادان راهنما، مشاور و دفتر تحقیقات وزارت تعاون در تنظیم و اصلاح پرسشنامه و اتکا به مبانی نظری موضوع تحقیق و مطالعات

پیرامون سازمان یادگیرنده استفاده شده است. همچنین به منظور محاسبه پایایی با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ،  $\alpha = 0.95$  بدست آمد که نشان‌دهنده اعتبار کافی پرسشنامه تحقیق بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی با استفاده از نرم افزار SPSS، مقایسه فراوانی‌ها، درصدها و میانگین‌ها در توصیف نمونه آماری استفاده شد؛ همچنین برای آمار استنباطی به منظور آزمون فرضیات تحقیق، ضریب همبستگی اسپیرمن و تحلیل رگرسیون برای آزمون فرضیات و بررسی رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل بکار گرفته شده است. روش همبستگی از جمله مهمترین روشهای آماری است که بیشترین کاربرد را در زمینه تحقیقات علمی دارد. بهترین معیار تشخیص وجود و یا عدم وجود همبستگی و حتی جهت و میزان همبستگی خطی، ضریب همبستگی می باشد. (۱۷)

مبنای انجام این تحقیق، دیدگاه پیتر سنگه مبدع سازمان یادگیرنده است. وی در کتاب خود تحت عنوان پنجمین فرمان، سازمان یادگیرنده را مبتنی بر پنج بعد معرفی می‌کند. این ابعاد شامل: قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی و یادگیری جمعی (تیمی) می‌باشند. علی‌رغم اینکه هر یک از این عوامل به طور مستقل و جداگانه توسعه یافته‌اند، ولی هر کدام از آنها برای موفقیت دیگری از اهمیت بسیاری برخوردارند. هر یک از این اجزا جهتی حیاتی به ساخت سازمانی می‌بخشند تا قادر باشد برآستی یاد بگیرد و به طور مستمر ظرفیت خود را برای دریافتن متعالی‌ترین تمایلات و آرزوها گسترش دهد. (۱۸) با مطالعه کتاب پنجمین فرمان پیتر سنگه، مدل مفهومی و تحلیلی تحقیق که بیانگر عوامل درون‌سازمانی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشد از کتاب مذکور استخراج گردید. بر این اساس شش عامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده شناسایی شد که در ذیل توصیف می‌شود:

۱- رهبری مناسب: به زعم سنگه، در سازمان‌های یادگیرنده، رهبر دارای تفکر سیستمی بوده و خود را مشغول مسائل ظاهری و جزئی نمی‌کند و در برخورد با مسائل و مشکلات در جستجوی ریشه و علل اصلی آنهاست. رهبر خود از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردار بوده و تلاش می‌کند با فراهم نمودن فرصت‌های مناسب یادگیری، قابلیت‌های شخصی افراد را گسترش دهد. ایجاد آرمان مشترک و تحقق آن نیز با موانع و مشکلاتی روبرو است که نیاز به رفع و حمایت دارد. رهبران باید با ایجاد وحدت و یکپارچگی، همدلی و مشارکت فعال افراد در این زمینه ایفای وظیفه نمایند. در یک سازمان یادگیرنده، رهبران طراح (طراحی ایده‌های حاکم بر مقصود اصلی، دورنما و ارزش‌های اساسی؛ طراحی سیاست‌ها، استراتژی‌ها و ساختارهایی که ایده‌های راهنما را به تصمیم‌هایی در عرصه کسب و کار مبدل می‌کنند؛ خلق فرآیندهای یادگیری اثربخش)، ناظر (اطمینان از پایبندی کارکنان به کار، گوش دادن به نظرات دیگران، نظارت بر دور اندیشی و آرمانها) و معلم (آموزش کارکنان برای تصحیح چشم انداز، پرورش یادگیری در کارکنان، کمک به توسعه نگرش و فهم نظام مند کارکنان) هستند. مسؤولیت آنها ساختن سازمان‌هایی است که در آنجا افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر نمودن آرمان‌ها و توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی مشترک، گسترش دهند. (۳)

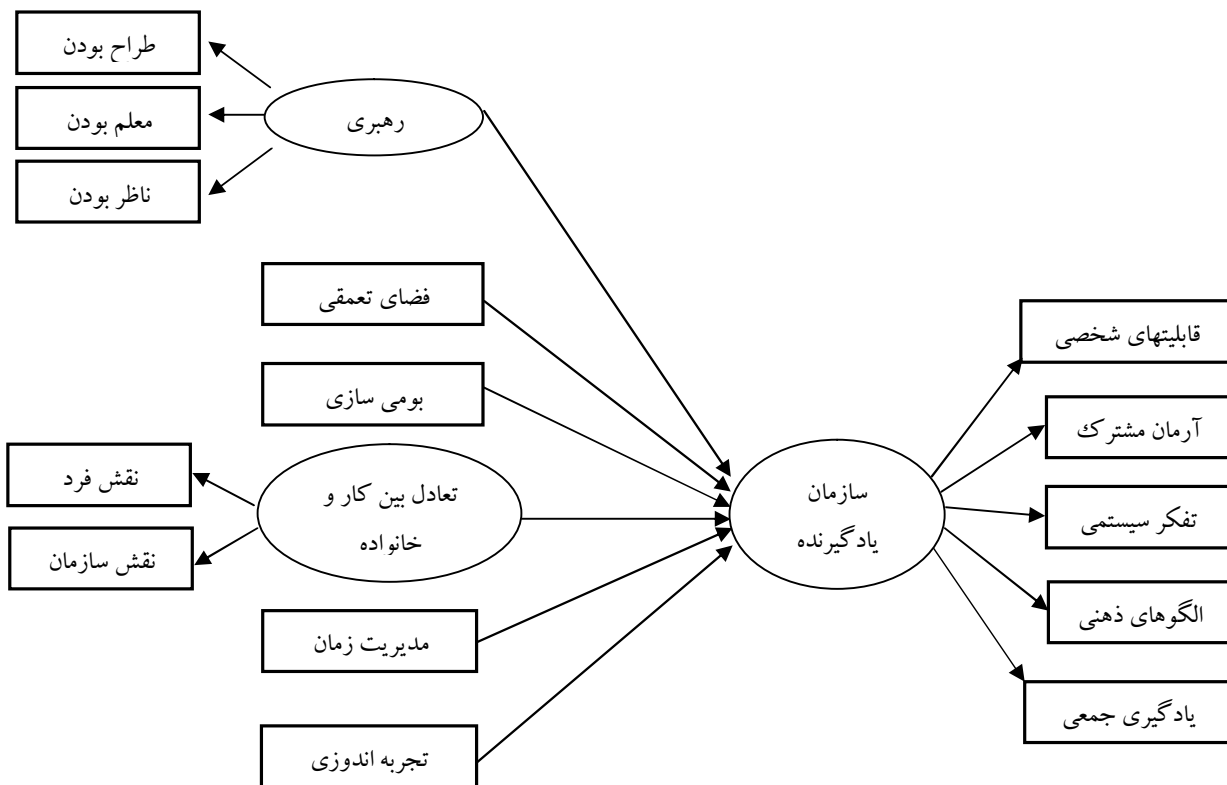
۲- فضای تعمقی: فضای باز فکری و اندیشه ای افراد را به درون خود فرو می‌برد و نقطه آغاز آن چالش با افکار خود است. فضای باز فکری در این محیط تنفس می‌کند که ممکن است من اشتباه کنم و حق با دیگران باشد. در این فضا نه تنها افکار ما، بلکه نقطه نظرات دیگران نیز مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای پرداختن به علت‌ها به جای پیدا کردن راه حل‌ها برای معلول‌ها، بایستی فضای باز فکری و اندیشه ای، قابلیت‌های جستجو، تعمق و بحث و گفتگو را پرورش داد. (۳)

۳- بومی‌سازی: بومی و محلی کردن فعالیتهای سازمان یکی دیگر از شرایطی است که دستیابی به سازمان یادگیرنده را تسهیل می‌کند. بومی سازی با اعطای متناسب "مسئولیت" و "آزادی" به کارکنان، سرعت یادگیری آنها را افزایش می‌دهد. بومی‌سازی به معنی سوق دادن تصمیمات به پایین هرم سازمانی و ظاهر ساختن تعهد کارکنان است، از طریق اعطای آزادی عمل به ایشان به نحوی که بتوانند ایده‌های خود را به مرحله اجرا در آورده و مسؤولیت نتایج آن را نیز بپذیرند. (۳)

۴- تعادل بین خانواده و کار: مقدمه رسیدن به تعادل بین کار و زندگی این است که مدیران و سایر افراد جامعه به این نگرش برسند که می‌توان اولویتهای فرد، سازمان و جامعه را همسو و هماهنگ کرد. این همسویی و هماهنگی نتایجی به همراه دارد که ضمن ایجاد رضایت و خشنودی فردی، افراد جامعه را آماده می‌کند تا در فعالیتهای اجتماعی مشارکت جویند و وظایف شغلی خود را به خوبی انجام دهند. موازنه بین کار و زندگانی، کار نگهداری کارکنان را آسان تر و ابتکار و وفاداری آنها را بیشتر و تنش و درماندگی را کمتر می‌کند و زمینه را برای یادگیری بهتر و افزایش بهره‌وری فردی فراهم می‌کند. در عمل، ایجاد تعادل تنها وظیفه و کار مدیریت نیست، بلکه کارکنان نیز باید با روش و ابتکار خود مسئله را حل کنند. افراد همواره مشتمل بر تمایلات متفاوتی از قبیل خواسته‌های شخصی، حرفه ای، سازمانی و خانواده‌ای هستند و وجود مرز خیالی ما بین کار و خانواده مانعی بر سر راه نگرش و تفکر سیستماتیک است. (۳)

۵- مدیریت زمان: زمان ارزشمندترین سرمایه موجود نزد هر فرد، گروه و سازمان است و بسیاری از امکانات و فرصتها دوباره بدست می‌آید، ولی زمان هرگز تکرار نمی‌شود. یادگیری نیاز به صرف زمان دارد. مدیریت زمان و توجه مقوله است که مدیران طراز اول در آن نقش بسزایی دارند، نه از طریق حکم کردن و فرمان راندن بلکه از طریق ایجاد نمونه و سرمشق. (۳)

۶- تجربه اندوزی: افراد از طریق تجربه مستقیم، بالاترین میزان یادگیری را دارند. دنیاهای کوچک (کارگاه های آموزشی، کامپیوترهای شخصی)، مدیران و گروه‌های مدیریت را قادر می‌سازد که درباره مهمترین موارد سیستماتیک موجود، اقدام به یادگیری از طریق تجربه نمایند. (۳)



نمودار ۱: مدل مفهومی نگارنده تحقیق

همان طور که اشاره شد، فرضیات تحقیق بر اساس دیدگاه پیتر سنگه تعیین شد و مورد آزمون قرار گرفت. اهم یافته‌های تحقیق که حاصل آزمون فرضیات بودند به ترتیب عبارتند از:

فرضیه اول: رهبری مناسب بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است. در ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن انجام و مشخص شد بین رهبری مناسب و ایجاد سازمان یادگیرنده ضریب همبستگی  $I = 0,61$  وجود دارد که نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در حوزه ستادی وزارت تعاون بود. در انجام تحلیل رگرسیون، مقدار  $R^2$  نشان داد که ۳۷ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (رهبری مناسب) قابل تبیین می باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی رهبری مناسب بر ایجاد سازمان یادگیرنده برابر ۰,۶۱ می باشد.

با توجه به نتایج تحلیل آماری، رهبری مناسب بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است و این نتیجه با ادبیات تحقیق و دیدگاه پیتر سنگه که از آن به عنوان عاملی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده نام می برد، مطابقت دارد.

فرضیه دوم: فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است. در ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن انجام و مشخص شد بین فضای تعمقی و ایجاد سازمان یادگیرنده ضریب همبستگی  $I = 0,64$  وجود دارد که نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در حوزه ستادی وزارت تعاون بود. در انجام تحلیل رگرسیون، مقدار  $R^2$  نشان داد که ۴۰ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (فضای تعمقی) قابل تبیین می باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده برابر ۰,۶۴ می باشد.

با توجه به نتایج تحلیل آماری، فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است و این نتیجه با ادبیات تحقیق و دیدگاه پیتر سنگه که از آن به عنوان عاملی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده نام می برد، مطابقت دارد.

فرضیه سوم: بومی سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است. در ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن انجام و مشخص شد بین بومی سازی و ایجاد سازمان یادگیرنده ضریب همبستگی  $I = 0,46$  وجود دارد که نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در حوزه ستادی وزارت تعاون بود. در انجام تحلیل رگرسیون، مقدار  $R^2$  نشان داد که ۲۱ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (بومی سازی) قابل تبیین می باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی بومی سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده ۰,۴۶ می باشد.

با توجه به نتایج تحلیل آماری، بومی سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است و این نتیجه با ادبیات تحقیق و دیدگاه پیتر سنگه که از آن به عنوان عاملی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده نام می برد، مطابقت دارد.

فرضیه چهارم: تعادل بین کار و خانواده بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است. در ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن انجام و مشخص شد بین تعادل بین کار و خانواده با ایجاد سازمان یادگیرنده ضریب همبستگی  $I = 0,51$  وجود دارد که نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در حوزه ستادی وزارت تعاون بود. در انجام تحلیل رگرسیون مقدار  $R^2$  نشان داد که ۲۶ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیر مستقل وارد شده



در تحلیل (تعادل بین کار و خانواده) قابل تبیین می باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی تعادل بین کار و خانواده بر ایجاد سازمان یادگیرنده ۰,۵۱ می باشد.

با توجه به نتایج تحلیل آماری، تعادل بین کار و خانواده بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است و این نتیجه با ادبیات تحقیق و دیدگاه پیتر سنگه که از آن به عنوان عاملی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده نام می برد، مطابقت دارد.

فرضیه پنجم: مدیریت زمان بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است. در ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن انجام و مشخص شد بین مدیریت زمان و ایجاد سازمان یادگیرنده ضریب همبستگی  $r = 0.5$  وجود دارد که نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در حوزه ستادی وزارت تعاون بود. در انجام تحلیل رگرسیون مقدار  $R^2$  نشان داد که ۲۵ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (مدیریت زمان) قابل تبیین می باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی مدیریت زمان بر ایجاد سازمان یادگیرنده ۰,۵۰ می باشد.

با توجه به نتایج تحلیل آماری، مدیریت زمان و ایجاد فرصت برای یادگیری و تفکر بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است و این نتیجه با ادبیات تحقیق و دیدگاه پیتر سنگه که از آن به عنوان عاملی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده نام می برد، مطابقت دارد.

فرضیه ششم: تجربه اندوزی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است. در ابتدا آزمون همبستگی اسپیرمن انجام و مشخص شد بین تجربه اندوزی با ایجاد سازمان یادگیرنده ضریب همبستگی  $r = 0.51$  وجود دارد که نشان دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در حوزه ستادی وزارت تعاون بود. در انجام تحلیل رگرسیون مقدار  $R^2$  نشان داد که ۲۶ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (تجربه اندوزی) قابل تبیین می باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی تجربه اندوزی بر ایجاد سازمان یادگیرنده ۰,۵۱ می باشد. با توجه به نتایج تحلیل آماری، تجربه اندوزی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون موثر است و این نتیجه با ادبیات تحقیق و دیدگاه پیتر سنگه که از آن به عنوان عاملی موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده نام می برد، مطابقت دارد.

در ادامه برای بررسی تغییرات متغیر سازمان یادگیرنده و نیز پیش بینی میزان این متغیر به انجام تحلیل رگرسیون پرداخته شد. لازم به ذکر است که در این زمینه از روش Enter استفاده شده است. مقدار  $R^2$  نشان می داد که ۰,۴۸ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به وسیله متغیرهای مستقل وارد شده در تحلیل قابل تبیین می باشد و مابقی به سایر عوامل مربوط می شود که در اینجا ناشناخته اند. بر این اساس معادله رگرسیون استاندارد عبارت است از:

$$Y = (\text{مدیریت زمان } 0,153) + (\text{تعادل بین کار و خانواده } 0,049) + (\text{بومی سازی } 0,062) + (\text{فضای تعمقی } 0,312) + (\text{رهبری مناسب } 0,251) \\ (\text{تجربه اندوزی } 0,02)$$

مقایسه Beta ها نشان می دهد سهم نسبی فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده برابر ۰,۳۱۲ می باشد که مقدار آن بالاتر از سایر Betaها است و می توان نتیجه گرفت اثر وجود فضای تعمقی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون از سایر متغیرها بیشتر است.

## نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج آزمون فرضیات نشان داد، تمامی فرضیات تحقیق و مدل مفهومی نگارنده تحقیق که بر گرفته از دیدگاه پیتر سنگه بود مورد تایید قرار گرفت و بنابراین وجود رهبری مناسب، فضای تعمقی، بومی‌سازی، تعادل بین کار و خانواده، مدیریت زمان و تجربه‌اندوزی می‌تواند موجب ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون گردد. نتایج حاصل از تحقیق و آزمون فرضیات با ادبیات پژوهش و دیدگاه پیتر سنگه مطابقت داشته است. لذا مدیران و مسئولان سازمان باید در جهت ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت تعاون موارد زیر را مورد توجه قرار دهند تا از این طریق بستر مناسب برای ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت تعاون محقق شود.

☒ با توجه به اینکه رهبری مناسب به عنوان یکی از عوامل تاثیرگذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ستادی وزارت تعاون شناسایی شد، می‌توان اقدامات زیر را به منظور رهبری مناسب انجام داد:

- توجه به سوابق تجربی و مدیریتی افرادی که جهت انتصاب به پست‌های مدیریتی معرفی می‌شوند.
- تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر از سوی سازمان، از طریق دعوت از نخبگان جهت همکاری، شناسایی کارکنان خلاق و نوآور و حمایت از آنان.
- حمایت مدیران سازمان از استقرار نظام پیشنهادات در وزارت تعاون و توجه جدی به ایده‌ها و پیشنهادهای موثر و کارای کارکنان در تدوین راهبردها، اهداف و برنامه‌ها.
- تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی آموزش و یادگیری کارکنان با بهره‌گیری از فناوری که بیشترین اثربخشی را در آموزش کارکنان وزارت تعاون دارند.
- تبیین چشم انداز پیش روی وزارت تعاون با توجه به امکانات و ظرفیتها و همچنین با عنایت به سند چشم‌انداز بیست ساله و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه برای کارکنان توسط مدیران از طریق برگزاری جلسات و گردهمایی‌های مختلف در این زمینه.
- نظارت موثر مدیران بر تحقق راهبردهای مربوط به واحد سازمانی خود از طریق مورد مقایسه و ارزیابی قرار دادن مداوم وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در دوره‌های زمانی مشخص و شناسایی و رفع موارد انحراف با همکاری همه کارکنان واحد سازمانی مربوطه.
- ☒ همانطور که مشخص گردید ایجاد فضای تعمقی در وزارت تعاون می‌تواند در تبدیل شدن آن وزارتخانه به سازمان یادگیرنده اثرگذار باشد، بنابراین اقدامات زیر را می‌توان در این جهت انجام داد:
- مدیران سازمان محیط سازمانی را برای اظهار نظر صادقانه و آزادانه کارکنان درباره مسائل کاری فراهم نمایند.
- فراهم کردن امکان پیاده‌سازی پیشنهادات و ایده‌های مناسب کارکنان.
- محیط سازمانی بگونه‌ای از سوی مدیران سازمان شکل گیرد که امکان ابراز افکار و عقاید مختلف و سازنده فراهم باشد. تشکیل جلسات و گردهمایی‌ها با حضور کارکنان بخش‌های مختلف و بحث و تبادل نظر در خصوص موضوعات مورد نظر می‌تواند این فضا را بوجود آورد.
- ترغیب کارکنان به تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق اعطای امتیازات ویژه همچون پاداش، ارتقاء و افزایش دامنه مسئولیتها و اختیارات به کارکنانی که دانش و مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند.
- برگزاری جلسات تبادل نظر با سخنرانی افراد متخصص و با تجربه

- تشکیل گروه‌های ویژه در قالب اتاق‌های فکر، گروه‌های حل مسئله.
- ☒ با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر تاثیرگذار بودن بومی‌سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت تعاون، می‌توان اقدامات زیر را به منظور بومی‌سازی انجام داد:
- مدیران ارشد وزارت تعاون باید به منظور بومی‌سازی و توانمندسازی بدنه کارشناسی و سرپرستی وزارتخانه، زمینه تصمیم‌سازی و همچنین اتخاذ تصمیمات توسط سطوح پایین‌تر سازمانی را فراهم نمایند. این کار را می‌توان با بازنگری کلیه اختیارات و مسئولیتها و شناسایی مواردی که امکان تفویض اختیار دارند، انجام داد.
- مدیران وزارتخانه باید درجه‌ای از آزادی عمل برای کارکنان در انجام وظایف شغلی خودشان قائل باشند تا امکان بروز استعدادها و خلاقیت‌ها را فراهم سازند.
- مدیران سازمان باید با دادن اختیار به کارکنان و پاسخگو کردن آنها در حیطه وظایف و مسئولیت‌های آنان، کارکنان را افرادی مسئول در قبال اقدامات خود بار بیاورند.
- ☒ همانطور که مشاهده گردید ایجاد تعادل بین کار و خانواده در وزارت تعاون می‌توان موجب ایجاد سازمان یادگیرنده در آن وزارتخانه گردد. لذا با انجام اقدامات زیر در دو بخش فردی و سازمانی می‌توان در جهت تعادل بین کار و خانواده گام برداشت:
- پیشنهادهایی برای کارکنان وزارت تعاون
- تعیین هدف و برنامه برای ایجاد تعادل در کار و زندگی
- سازماندهی و برنامه‌ریزی برای انجام مسئولیت‌های خانوادگی و وظایف شغلی
- مشارکت در فعالیتهای اجتماعی محلی، شهری و سازمانی
- صرف وقت برای تفریح و ورزش در کنار خانواده، انجام ورزش و دوری از عوامل استرس‌زا
- ایجاد تعادل بین درآمدها و هزینه‌ها
- کاهش ساعات کار اضافی، به ویژه برای کسانی که همسر شاغل دارند
- پیشنهادهایی برای وزارت تعاون
- تدوین راهبرد برای مدیریت تعادل بین کار و زندگی
- سازماندهی و مدیریت مطلوبتر کارها
- پرداخت مزایا و پاداش بر مبنای عملکرد، به جای تاکید بر حضور فیزیکی
- ایجاد محیط حمایتی برای کارکنان
- عقد قرارداد با مراکز مشاوره به منظور استفاده کارکنان و خانواده‌های آنان
- شناور کردن ساعات و روزهای کار برای کارکنانی که دلایل موجه دارند. (مراقبت از افراد بیمار یا سالخورده؛...) و ایجاد محدودیت در ساعات کار اضافی
- اعطای مرخصی به جای سایر پاداشها و جریمه عدم استفاده از مرخصی سالانه
- فراهم کردن امکانات ورزشی و تفریحی برای کارکنان و خانواده‌های آنان
- ☒ نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت زمان بر روی ایجاد سازمان یادگیرنده در وزارت تعاون موثر است. بنابراین در جهت مدیریت موثر زمان به منظور یادگیری می‌توان اقدامات زیر را می‌توان انجام داد:
- ایجاد فرصتهای آموزشی گسترده برای کارکنان

- مدیران بگونه‌ای برنامه‌ریزی کنند که کارکنان در خلال انجام وظایف زمان لازم را برای یادگیری و تفکر در اختیار داشته باشند. در نظر گرفتن مدت زمان مشخص در هر روز کاری به عنوان مثال ۳۰ دقیقه به طور رسمی برای تفکر و یادگیری کارکنان می‌تواند راهکاری مناسب باشد.
- نظارت بر نحوه برگزاری و میزان اثربخشی برنامه های یادگیری
- اولویت بندی امور و فعالیتهای سازمانی به منظور حذف اولویتهای غیر ضروری و شناسایی اهداف بلند مدت و میان مدت و سعی در بهتر انجام دادن کارها
- برگزاری دوره آموزشی مدیریت موثر زمان برای کارکنان و مدیران
- با توجه به نتایج تحقیق مبنی بر موثر بودن تجربه‌اندوزی بر ایجاد سازمان یادگیرنده، می‌توان اقدامات زیر را در جهت تجربه‌اندوزی انجام داد:
- برگزاری دوره های آموزشی و یادگیری متعدد در زمینه های شغلی کارکنان و مدیران
- چرخش شغلی کارکنان، به این صورت که کارکنان در صورت داشتن شرایط احراز با فعالیت در رشته های شغلی دیگر امکان کسب تجربه و افزایش یادگیری داشته باشند.
- استفاده از تجارب کشورهای که بخش تعاون در آنها از پیشرفت قابل توجهی برخوردار است؛ کشورهای هم‌چون مالزی، فنلاند، پرتغال.
- بهره گیری از نرم افزارهای شبیه سازی در زمینه رشته های شغلی اصلی مثل مدیران.
- در اجرای این تحقیق محدودیت‌هایی نیز وجود داشت که به برخی از آنها اشاره می‌شود:
- کم رنگ بودن فرهنگ تحقیق در سازمان های دولتی، نبود علاقه و انگیزه و عدم همکاری لازم با پژوهشگران؛
- محدودیت تحقیقات انجام شده در کشور؛
- کمبود اطمینان و اعتماد قلبی به محقق در محرمانه بودن پاسخ ها؛
- این پژوهش در جامعه آماری حوزه ستادی وزارت تعاون و با شرایط این سازمان انجام پذیرفته و در تعمیم آن به سایر سازمان ها باید با اطمینان عمل نمود.

## فهرست مراجع و مآخذ

- ۱) Revilla .E, Sanchez-Alarcos. J, "Limitations to the organizational learning capacity on complex environments: the case of the Aerial Safety, Elena.revilla@ie.edu, Jose.alarcos@roi.es, ۲۰۰۳
- ۲) Horton, David, Duggan, Brian, Hess, Adriana, "creating a learning organization, originally published in the business voice, january-february, ۲۰۰۵
- ۳) سنگه، پیتر، "پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر"، ترجمه کمال هدایت، حافظ، روشن، محمد، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷
- ۴) Garvin, D.A., "Building a learning organization", Harvard business review, July-Aug, page ۸۰, ۱۹۹۳
- ۵) الوانی، سید مهدی، "سازمانهای یادگیرنده، سازمانهایی کامیاب و دانش آفرین"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶، ۱۳۷۸، صفحه ۳۸
- ۶) Jones, Jo M., "Learning a learning organization, the Ohio state university extension leadership center, ۱۹۹۸
- ۷) Smith, M.K., "The learning organization, the encyclopedia of informal education, [http://www.infed.org/biblio/learning-organization .htm](http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm). last update: October. ۱۰, ۲۰۰۸
- ۸) ساعتچی، محمود، "روانشناسی بهره وری"، چاپ پنجم، تهران، نشر موسسه نشر ویرایش، ۱۳۸۴
- ۹) رهنورد، فرج اله، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳، ۱۳۷۸، صفحه ۱۱-۱۲
- ۱۰) Hasebrook, Joachim, "learning in the learning organization", journal of universal computer science, vol. ۷, n. ۶, pp ۴۷۲-۴۸۷, ۲۰۰۱
- ۱۱) Cors, Rebecca, "What is a learning organization reflections on the literature and practitioner perspectives", Engineering Professional Development, University of Wisconsin-Madison, ۲۰۰۳
- ۱۲) سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهانی، علیرضا یوزباشی، "سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)"، چاپ اول، تهران، نشر یسطرون، ۱۳۸۵
- ۱۳) Ellinger, Andrea & Alexander, Yang, Bariyin, "Is the learning organization for real? Examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance, ۲۰۰۰
- ۱۴) Berrío, Angel, "Assessing the learning organization profile of Ohio State University extension using the systems-linked organizational model", Ciencias Sociales Online, Vol. III, No. ۱, ۲۰۰۶, pp ۳۰-۴۶
- ۱۵) خاکی، غلامرضا، "روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی"، چاپ سوم، تهران، انتشارات بازتاب، ۱۳۸۶
- ۱۶) صالحی صدقیانی جمشید، ایرج ابراهیمی، "آمار و کاربرد آن در مدیریت (۱ و ۲)"، چاپ هشتم، تهران، نشر هستان، ۱۳۸۴
- ۱۷) صالحی صدقیانی جمشید، ایرج ابراهیمی، "تحلیل آماری پیشرفته"، چاپ اول، تهران، نشر هوای تازه، ۱۳۸۱
- ۱۸) زارعی متین، حسن، "شناسایی ویژگیها و چگونگی سنجش ظرفیت یادگیری در شرکتها"، مجله مجتمع آموزش عالی قم، شماره ۱۳، ۱۳۸۱، صفحه ۳۴