

تاریخ دریافت: ۸۸/۲/۹

تاریخ پذیرش: ۸۸/۵/۲۵

عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده

دکتر بهروز رضایی منش^۱

مهدی نوربخش^۲

چکیده

نوشتار حاضر بر اساس پژوهشی توصیفی-پیمایشی با عنوان "بررسی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده" می باشد که بر روی ۸۴ نفر از کارشناسان و مدیران حوزه ستادی وزارت تعاون اجرا و تدوین شده است. مدل مفهومی پژوهش برگرفته از مبدع الگوی سازمانهای یادگیرنده یعنی پیتر سنگه است. وی در کتاب خود تحت عنوان پنجمین فرمان، عوامل موثر بر ایجاد سازمان های یادگیرنده را شامل رهبری، فضای تعمقی، بومی سازی، تعادل بین کار و خانواده، مدیریت زمان و تجربه اندوزی دانسته است. روش نمونه گیری در این پژوهش طبقه ای - تصادفی می باشد. با شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده 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،

۱- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

ایجاد فرصت جهت یادگیری و تفکر و واگذاری تصمیم‌گیری‌ها به بدنه کارشناسی و سرپرستی می‌تواند موجبات ایجاد سازمان یادگیرنده را فراهم نماید.
واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی

مقدمه

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی؛ سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای خارج شدن از قالب‌های غیر پویا و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده آغاز کرده‌اند.

سازمانها چگونه می‌آموزند؟ پاسخ این است: سازمانها از طریق افراد (کارکنان و مدیران) خود به یادگیری می‌پردازند. در واقع یادگیری در سازمان زمانی پدید می‌آید که تعاملات محیط و سازمان، افراد را وا می‌دارد موقعیت‌ها 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. (Revilla, E, Sanchez-Alarcos, J, 2003:5)

یادگیری در جلسات آموزشی صورت نمی‌گیرد بلکه در شغل و زمانی که کارکنان با مشارکت یکدیگر کارها را انجام می‌دهند و درباره تجارب کاری خود و آنچه که در کار موثر بوده و آنچه موثر نبوده صحبت می‌کنند، یادگیری بوجود می‌آید. 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.

(Horton, david, Duggan, Brian, Hess, Adriana, 2005:2)

تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده توسط نظریه‌پردازان مختلف بیان شده است: پیترسنکه^۱ 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 (سنگه، ۴۳۴: ۱۳۷۵). به زعم دیوید گاروین^۱ سازمان یادگیرنده را به مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد با بکارگیری دانش و بینش جدید تعریف کرده است (Garvin, 1993: 80). یکی دیگر از نویسندگان مدیریت در توصیف سازمان یادگیرنده چنین نوشته است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می آموزد که تغییر کند و عملکرد خود را متحول سازد (الوانی، ۳۸: ۱۳۷۸). سازمان یادگیرنده سازمانی است که قادر به تغییر رفتارها و تفکراتش با استفاده از تجربیات می باشد. 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 می کنند. 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 (Jones, 1998: 3). سازمان یادگیرنده سازمانی است که امکان یادگیری کلیه کارکنان را فراهم می سازند و دائماً خود را متحول می کند (Smith, 2001: 4).

اعضای این سازمانها از تجربه‌های قبلی و نیز بهترین شیوه کار سازمان‌های دیگر، استفاده می کنند و دانشی را که بدین وسیله کسب کرده‌اند، سریعاً و به شیوه‌ای اثربخش، به سازمان محل کار خود منتقل می کنند (ساعتچی، ۳۶۹: ۱۳۸۴) در یک سازمان مبتنی بر یادگیری، عملکرد امروز محصول یادگیری دیروز است و عملکرد فردا محصول یادگیری امروز است.

سازمانها یادگیری را ابزاری می دانند 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 می کند (رهنورد، ۲۹: ۱۳۸۲).

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

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 چستی است و سیستم‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌گیرد، در حالیکه یادگیری سازمانی به چگونگی 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. کلوک و شلینگ نیز یادگیری سازمانی را تحت عنوان یادگیری مشارکتی در سیستم اجتماعی تعریف نموده‌اند و سازمان یادگیرنده را ساختاری رسمی دانسته‌اند که یادگیری مداوم و دایمی را امکان‌پذیر می‌سازد (Hasebrook, 2001:476).

امروزه در متون علمی، به طور عموم دو الگوی اساسی برای ایجاد مفهوم سازمان یادگیرنده وجود دارد: نخستین آنها الگوی آمریکائی سازمان یادگیرنده است که پیتر سنگه آن را ابداع کرده است و دیگری الگوی اروپائی سازمان یادگیرنده است که توسط چندین نویسنده و نظریه‌پرداز مطرح و برجسته‌ا رایه گردیده 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 (Cors, 2003:7). در جدول شماره ۱ یک سعی کردیم با مروری بر ادبیات نظری موضوع مفاهیم متفاوت و گوناگونی را که در مورد سازمان‌های یادگیرنده بیان شده است شناسایی و طبقه بندی نماییم. این کار برای بدست دادن درکی کاملتر از دیدگاه صاحب‌نظران، مفاهیم و مولفه‌های سازمان یادگیرنده مفید فایده است.

جدول شماره 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 پرداخت پاداشها، 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	آرچریس و شون	متاثر شدن از نظریه‌های یادگیری و یادگیری سازمانی
۸	مامفورد	محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه‌ی 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 کشمکش 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 (سبحانی نژاد، ۲۲: ۱۳۸۵)

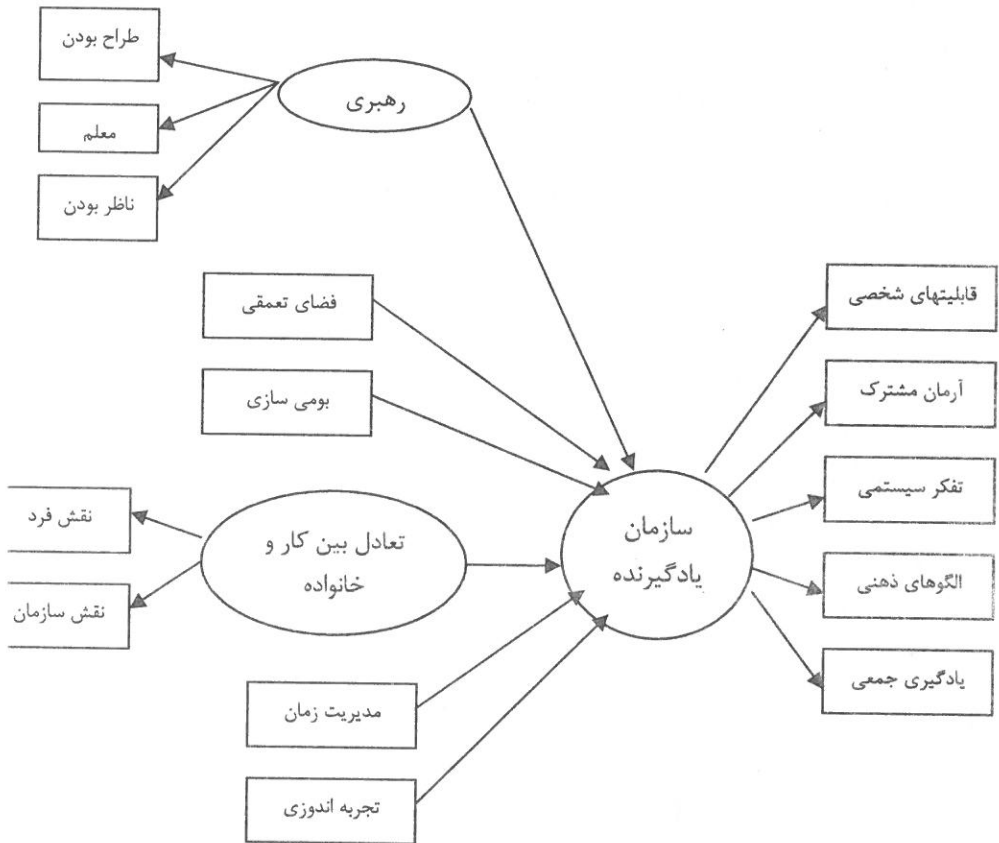
ضرورت تبدیل شدن سازمانها به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که به دلیل رقابتی شدن شدید بازار، افزایش عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. مشکل دست به گریبان سازمان‌های امروزی این است که آن‌ها اغلب 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 و با وجود امکان استمرار و ادامه‌ی حیات خود، هرگز نخواهند توانست که تمامی قابلیت‌های خود را به منصفه ظهور برسانند.

مدل مفهومی تحقیق

مبنای انجام این تحقیق، دیدگاه پیتز 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 (زارعی متین، ۳۴: ۱۳۸۱) وی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده را این‌چنین توصیف می‌کند:

۱- رهبری مناسب: در یک سازمان یادگیرنده، رهبران طراح، ناظر و معلم 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 (سنگه، ۴۳۴: ۱۳۷۷).

- ۲- فضای تعمقی: فضای باز فکری در این محیط تنفس می کند که «ممکن است من اشتباه کنم و حق با دیگران باشد». در این فضا برای پرداختن به علت‌ها به جای پیدا کردن راه حل‌ها برای معلول‌ها، بایستی فضای باز فکری و اندیشه‌ای، قابلیت‌های جستجو، تعمق و بحث و گفتگو را پرورش داد (سنگه، ۱۳۷۷:۴۳۴).
- ۳- بومی‌سازی: بومی‌سازی به معنی سوق دادن تصمیم‌ها به پایین هرم سازمانی و ظاهر ساختن تعهد کارکنان است (سنگه، ۱۳۷۷:۳۶۷).
- ۴- ایجاد تعادل بین خانواده و کار: افراد همواره مشتمل بر تمایلات متفاوتی از قبیل خواسته‌های شخصی، حرفه‌ای، سازمانی و خانواده‌ای هستند و وجود مرز خیالی ما بین کار و خانواده مانعی بر سر راه نگرش و تفکر سیستماتیک است (سنگه، ۱۳۷۷:۳۹۰).
- ۵- مدیریت زمان: یادگیری نیاز به صرف زمان دارد. مدیریت زمان و توجه مقوله‌ای 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 (سنگه، ۱۳۷۷:۳۸۷).
- ۶- تجربه اندوزی: افراد از طریق تجربه مستقیم، بالاترین میزان یادگیری را دارند. دنیاهای کوچک (کارگاه‌های آموزشی، کامپیوترهای شخصی)، مدیران و گروه‌های مدیریت را قادر می‌سازد که درباره مهم‌ترین موارد سیستماتیک موجود، اقدام به یادگیری از طریق تجربه نمایند (سنگه، ۱۳۷۷:۳۹۹).



شکل شماره ی(یک) - مدل مفهومی تحقیق

اهداف تحقیق

اهداف این تحقیق شامل موارد زیر می باشد:

۱- شناسایی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده

۲- ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای تحقق بخشیدن به یک سازمان یادگیرنده در سازمان

مورد مطالعه

فرضیه های تحقیق

بر اساس مطالعه ادبیات تحقیق و بویژه با تکیه بر چارچوب نظری پیتر سنگه فرضیه های تحقیق به صورت گزاره های زیر صورت بندی گردید:

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.

روش تحقیق

پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تاثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق خود برگزیده است. (خاکی، ۱۳۸۶:۴۵) بدین منظور ضمن توجه به این که تحقیق حاضر 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 - پیمایشی است. یعنی برای گردآوری داده های مورد نیاز از سازمان مورد مطالعه از ابزار پرسشنامه استفاده شده است.

جامعه ی آماری و روش نمونه گیری

کلیه افراد و اشیائی که دارای لاقبل یک صفت مشترک باشند تشکیل یک جامعه آماری را می دهند (صدقیانی و ابراهیمی، ۱۳۸۴:۹). جامعه آماری تحقیق حاضر دربرگیرنده ی کلیه ی کارشناسان و مدیران حوزه ستادی وزارت تعاون (۲۷۴ نفر) می باشد. به منظور برآورد حجم نمونه با استفاده از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی و فمول نمونه گیری کوکران حجم نمونه ۸۴ نفر به دست آمد.

$$n = \frac{Nt^2s^2}{ND^2 + t^2s^2} = 84$$

در این تحقیق برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهایی همچون: استفاده از نظرات استاد‌های 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 می‌باشد (صدقیانی و ابراهیمی، ۱۳۸۱:۱۱۷)

یافته های تحقیق

همان طور که اشاره شد، فرضیه های تحقیق را از چارچوب نظری سنگه برگرفته و پس از صورت بندی و تدوین و آزمون تحقیق، اهم یافته‌های تحقیق به صورت زیر آرایه می‌گردد:

فرضیه ی 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 $r = 0,61$ 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 $0,61$ می باشد.

جدول شماره ۲- ضریب تعیین پیش بینی کننده ی سازمان یادگیرنده

مدل	R	R square	Adjusted Rsquare
۱	۰,۶۰۷	۰,۳۷	۰,۳۶

جدول شماره ۳- آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه ی آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۶,۰۲۳	۱	۶,۰۲۳	۴۷,۸۹۴	۰,۰۰۰
باقیمانده	۶,۰۲۳	۸۲	۰,۱۲۶		
جمع	۶,۰۲۳	۸۳			

جدول شماره ۴- خلاصه ی رگرسیون

متغیر	B	Beta	T	سطح معنی داری
رهبری مناسب	۲,۵۵۷	۰,۶۰۷	۶,۹۲۱	۰,۰۰۰
ضریب تعیین	۰,۳۳۴	-	۱۹,۹۴۸	

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 می‌برد، 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 $r = ۰,۶۴$ 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.

جدول شماره ۵ - ضریب تعیین پیش بینی کننده ی سازمان یادگیرنده

مدل	R	$R\ square$	$Adjusted\ R\ square$
۱	۰,۶۴	۰,۴	۰,۴

جدول شماره ۶ - آزمون معنی داری ضریب تعیین

سطح معنی داری	F	میانگین مربعات	درجه ی آزادی	مجموع مربعات	مدل
۰,۰۰۰	۵۵,۵۳۲	۶,۵۹۵	۱	۶,۵۹۵	رگرسیون
		۰,۱۱۹	۸۲	۹,۷۳۹	باقیمانده
			۸۳	۱۶,۳۳۴	جمع

جدول شماره ۷ - خلاصه ی رگرسیون

سطح معنی داری	T	$Beta$	B	متغیر
۰,۰۰۰	۷,۴۵۲	۰,۶۳۵	۲,۴۱۹	فضای تعمقی
	۱۷,۶۲۴	-	۰,۳۶۷	ضریب تعیین

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 $r = 0,46$ 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 $0,46$ می باشد.

جدول شماره ۸- ضریب تعیین پیش بینی کننده ی سازمان یادگیرنده

مدل	R	R square	Adjusted Rsquare
۱	۰,۴۶	۰,۲۱	۰,۲۰۵

جدول شماره ۹- آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه ی آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳,۵۰۱	۱	۳,۵۰۱	۲۲,۳۷۳	۰,۰۰۰
باقیمانده	۱۲,۸۳۳	۸۲	۰,۱۵۶		
جمع	۱۶,۳۳۴	۸۳			

جدول شماره ۱۰ - خلاصه ی رگرسیون

متغیر	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	سطح معنی داری
بومی سازی	۰,۲۲۶	۰,۴۶	۴,۷۳	۰,۰۰۰
ضریب تعیین	۲,۵۷۸	-	۱۴,۳۵۲	

با توجه به نتایج تحلیل آماری، بومی سازی بر ایجاد سازمان یادگیرنده در حوزه ی 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 $r = ۰,۵۱$ 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.

جدول شماره ۱۱ - ضریب تعیین پیش بینی کننده ی سازمان یادگیرنده

مدل	<i>R</i>	<i>R square</i>	<i>Adjusted Rsquare</i>
۱	۰,۵۱	۰,۲۶	۰,۲۵

جدول شماره ۱۲ - آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه ی آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۴,۱۹۸	۱	۴,۱۹۸	۲۸,۳۶۷	۰,۰۰۰
باقیمانده	۱۲,۱۳۶	۸۲	۰,۱۴۸		
جمع	۱۶,۳۳۴	۸۳			

جدول شماره ۱۳ - خلاصه ی رگرسیون

متغیر	B	$Beta$	T	سطح معنی داری
تعادل بین کار و خانواده	۰,۳۶۲	۰,۵۰۷	۵,۳۲۶	۰,۰۰۰
ضریب تعیین	۲,۲۶۹	-	۱۰,۴۵۶	

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 پتر 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 $r = ۰,۵$ 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.

جدول شماره ۱۴ - ضریب تعیین پیش بینی کننده ی سازمان یادگیرنده

مدل	R	$R\ square$	$Adjusted\ R\ square$
۱	۰,۵۰	۰,۲۵	۰,۲۴

جدول شماره ۱۵ - آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه ی آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون باقیمانده جمع	۴,۰۹۴	۱	۴,۰۹۴	۲۷,۴۲۷	۰,۰۰۰
	۱۲,۲۴۰	۸۲	۰,۱۴۹		
	۱۶,۳۳۴	۸۳			

جدول شماره ۱۶ - خلاصه ی رگرسیون

متغیر	B	$Beta$	T	سطح معنی داری
مدیریت زمان	۰,۲۶۲	۰,۵۰	۵,۲۳۷	۰,۰۰۰
ضریب تعیین	۲,۲۵۲	-	۱۷,۷۵۰	

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.

جدول شماره ۱۷ - ضریب تعیین پیش بینی کننده ی سازمان یادگیرنده

مدل	R	R square	Adjusted Rsquare
۱	۰,۵۱	۰,۲۶	۰,۲۵

جدول شماره ۱۸ - آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه ی آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۴,۲۵۹	۱	۴,۲۵۹	۲۸,۹۱۹	۰,۰۰۰
باقیمانده	۱۲,۰۷۵	۸۲	۰,۱۴۷		
جمع	۱۶,۳۳۴	۸۳			

جدول شماره ۱۹ - خلاصه ی رگرسیون

متغیر	<i>B</i>	<i>Beta</i>	<i>T</i>	سطح معنی داری
تجربه اندوزی	۰,۲۵۸	۵۱,۰	۵,۳۷۸	۰۰۰,۰
ضریب تعیین	۲,۷۶۴	-	۲۱,۲۴۱	

با توجه به نتایج تحلیل آماری، تجربه‌اندوزی 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 می‌برد، مطابقت دارد.

الویت بندی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده

این اولویت بندی بر اساس ضرایب تعیین انجام شد و در سطح معناداری به ترتیب مهم‌ترین عوامل مرتب و ارایه شده است:

ردیف	عوامل	ضریب تعیین
۱	فضای تعمقی	۰,۶۴
۲	رهبری	۰,۶۱
۳	تجربه اندوزی	۰,۵۱
۴	تعادل بین کار و خانواده	۰,۵۱
۵	مدیریت زمان	۰,۵۰
۶	بومی سازی	۰,۴۶

نتیجه‌گیری

همان‌طور که نتایج آزمون فرضیات نشان داد، تمامی فرضیات تحقیق مورد تایید قرار گرفتند و 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.

- به منظور ایجاد رهبری مناسب در وزارت تعاون می‌توان اقدامات زیر را 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 چشم‌انداز 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.

- برای ایجاد فضای تعمقی در وزارت تعاون می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

- مدیران سازمان محیط سازمانی را برای اظهار نظر صادقانه و آزادانه کارکنان درباره مسائل کاری فراهم نمایند.

- فراهم کردن امکان پیاده‌سازی پیشنهادهای 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.

- به منظور بومی سازی در وزارت تعاون می‌توان اقدامات زیر را 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 پایین تر 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.

پیشنهادها:

- به منظور ایجاد تعادل بین کار و خانواده در وزارت تعاون می‌توان اقدامات زیر را در دو بخش فردی و سازمانی انجام داد:

الف: 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

ب: پیشنهادهایی برای وزارت تعاون

- تدوین راهبرد برای ایجاد 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 خانواده های 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 تشویق به استفاده از مرخصی و توجیه کارکنان در باره ی اثرات مثبت این اقدام
- فراهم کردن امکانات ورزشی و تفریحی برای کارکنان و خانواده های آنان

- در جهت **مدیریت زمان** 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

- به منظور **تجربه اندوزی** اقدامات زیر را می‌توان انجام داد:

- برگزاری دوره های آموزشی در خصوص سازمانهای یادگیرنده که زمینه های شغلی کارکنان و مدیران را پوشش دهد.
- 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 کشورهایی که بخش تعاون در آنها از پیشرفت قابل توجهی برخوردار است.
- بهره گیری از نرم افزارهای شبیه سازی در زمینه رشته های شغلی اصلی مثل مدیران.

منابع و ماخذ

۱. سنگه، پیتر (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، ترجمه کمال هدایت و همکارن، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸)، سازمانهای یادگیرنده، سازمانهای کامیاب و دانش آفرین، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶
۳. ساعتچی، محمود (۱۳۸۴)، روانشناسی بهره وری، چاپ پنجم، تهران، نشر ویرایش
۴. رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳
۵. سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهبانی، علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، چاپ اول، تهران، نشر یسپرون
۶. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، چاپ سوم، تهران، انتشارات بازتاب
۷. صالحی صدقیانی جمشید، ایرج ابراهیمی (۱۳۸۴)، آمار و کاربرد آن در مدیریت (۲ و ۱)، چاپ هشتم، تهران، نشر هستان
۸. صالحی صدقیانی جمشید، ایرج ابراهیمی (۱۳۸۱)، تحلیل آماری پیشرفته، چاپ اول، تهران، نشر هوای تازه
۹. زارعی متین، حسن، شناسایی ویژگی ها و چگونگی سنجش ظرفیت یادگیری در شرکتهای، مجله مجتمع آموزش عالی قم، شماره ۱۳، ۱۳۸۱، صفحه ۳۴

- 10 - 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, 2003
- 11- Horton,david,Duggan,Brian,Hess,Adriana, *creating a learning organization*,originally publshed in the business voice,january-february, 2005
- 12- Garvin,D.A, *Bulding a learning organization*,Harward business review,July-Aug,page80, 1993

- 13- Jones Jo M, **Learning a learning organization**, the Ohio state university extension leadership center, 1998
- 14- Smith, M.K, **The learning organization**, the enoyclopedia of informaleducation, [http://www.infed.org/biblio/learning-organization htm](http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm).lost update: October.1, 2008
- 15- Hasebrook, joachim, **learning in the learning organization**, jashnal of universal computer science, vol, 7 n.6 pp 472-487, 2001
- 16- Cors, Rebecca, **What is a learning organization reflections on the literature and practitioner perspectives**, Engieneering Professional Development, University of Wisconsin-Madison, 2003
- 17- Ellinger, Andrea & Alexander, Yang, Bariyin, **Is the learning organization for real? Examining the impacts of the dimensions of the learning organization on organizational performance**, 2000
- 18- Berrio, Angel, **Assessing the learning organization prifile of Ohio State University extension using the systems-linked organizational model**, Ciencias Sociales Online, Vol..III, No.1, 2006, pp30-46.