

## چکیده

به سبب تحولات ناپیوسته اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فنی، علمی، تکنولوژیکی و رقابتی بی‌امان، ادامه حیات سازمان‌ها با مشکلات عدیده‌ای مواجه شده است. لذا یادگیری سازمانی طی دو دهه‌ی اخیر مورد توجه اندیشمندان و دست‌اندرکاران مدیریت قرار گرفته است. این نظریه پردازان توصیه می‌کنند که به‌منظور ارائه بهترین خدمات و کالاها به مشتریان، سازمان‌ها باید اهتمام ورزند که به مثابه انسان‌ها در شرایط نو رفتار نو داشته باشند و از طریق انطباق با محیط، اصلاح رفتار، تغییر ساختارهای عمیق‌تر شناختی، و یادگیری، به تقاضاهای محیط پاسخ گویند. در این مقاله ابتدا، مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده از نظر اندیشمندان گوناگون مورد بررسی و تحلیل واقع می‌شود. آن‌گاه دیدگاه‌های یادگیری سازمانی مورد امعان نظر قرار می‌گیرد: تفکر سیستمی، نظریه یادگیری، نگرش راه‌بردی و دیدگاه INVEST، به‌ترتیب تبیین می‌شوند. سرانجام دیدگاه تلفیقی که در این تحقیق، با استفاده از آن ارتباط بین عوامل مدل با عمل‌کرد سازمانی (عمل‌کرد دانش و عمل‌کرد مالی) در بانک‌های تجاری (دولتی) سنجیده شده است، ارائه می‌شود. رابطه بین عوامل مدل و عمل‌کرد سازمانی از طریق دنیای تجربی در واحدهای ستادی شش بانک تجاری مورد آزمون قرار گرفت و نشان داده شد که بین این عوامل با عمل‌کرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** رفتار سازمانی، یادگیری سازمانی، مدل‌های یادگیری سازمانی.

## مقدمه

با توجه به تأثیر بی‌امان عوامل گوناگون اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فنی، علمی، تکنولوژیکی و رقابتی بر سازمان‌ها، باید همه مؤسسات و نهادها دارای اطلاعات و دانش لازم برای پاسخ‌گویی به تحولات ناپیوسته عصر حاضر باشند. لذا مدیران همواره در پی ایده‌ها، ابتکارها تفاسیر و راه‌حل‌های جدید برای غلبه بر مشکلات و مسائل سازمان خود هستند و در این راستا ناگزیر پاره‌ای از داروهای کاذب نیز به خوردشان داده می‌شود. با این حال، همین عطش دست‌یابی به دانش و آگاهی است که، مدیریت را به عنوان یک رشته علمی پویا معرفی می‌نماید.

مدیریت مستلزم تحول و تکامل مداوم است و هیچ جایی برای غفلت بدون هزینه وجود ندارد. به روز نمودن دانش و معلومات برای مدیران، یک فرصت مستمر است. از این‌رو است که، مدیریت به‌طور فزاینده‌ای نسبت به مفهوم یادگیری پای‌بند و متعهد شده است. ویکر و فالمر<sup>۱</sup> دو تن از استادان دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا برآورد کرده‌اند که، شرکت‌های تجاری در سراسر جهان به‌منظور بهبود عمل‌کرد، سالانه بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند که از این مبلغ بیش از ۱۲ میلیارد دلار به آموزش مدیریت تخصیص می‌یابد.<sup>۲</sup>

افزایش برنامه‌های آموزشی بهبود عمل‌کرد، ناشی از وقوف بر این واقعیت است که سازمان‌ها، برای حفظ موجودیت و تداوم موفقیت خود، بایستی به «سازمان‌های یادگیرنده» تبدیل شوند. این موضوع به وضوح توسط سنگه<sup>۳</sup> مورد تأیید قرار گرفته است. وی می‌گوید: هرچه ارتباطات جهانی بیشتر افزایش می‌یابد و کسب و کارها پیچیده‌تر و پویاتر می‌شوند، یادگیری سازمانی نیز باید بیشتر سرلوحه‌ی کار قرار گیرد،

## ۱- ادبیات موضوع، مبانی نظری

### ۱-۱- یادگیری سازمانی

مفهوم «یادگیری سازمانی» به لحاظ زمانی قبل از «سازمان یادگیرنده» توسعه داده شده است. کارجیدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی، زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقمندند، به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است.

<sup>۱</sup> Albert Vicere and Robert Fulmer

<sup>۲</sup> کریئر (۱۳۸۵)

<sup>۳</sup> Senge.p.m.1990

یادگیری سازمانی از سال ۱۹۵۱ که اولین بار مارچ و سایمون<sup>۱</sup> تعریفی از آن به دست داده‌اند، تاکنون مورد بحث و تجزیه و تحلیل صاحب‌نظران مدیریت بوده و تعاریف گوناگونی از آن ارائه شده است.<sup>۲</sup> ویک و رابرتس<sup>۳</sup> تعریف جدیدی از آن ارائه کرده‌اند. این دو می‌گویند یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن «هوش جمعی» سازمان به‌وجود می‌آید، تشکیل شده است. در هر حال، هدف از یادگیری سازمانی این است که سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود تا بتواند در شرایط متفاوت، رفتار گوناگون از خود نشان دهد.

### ۱-۲- سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده نسبت به یادگیری سازمانی، مفهومی گسترده‌تر و تکامل یافته‌تر دارد. صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده نیز تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند. مارکواد بین «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» قائل به تفکیک است. وی می‌گوید: «یادگیری سازمانی» یک فراگرد است، بدین معنی که همواره یادگیری ادامه دارد و هیچ‌گاه پایان نمی‌پذیرد. از نظر مارکواد یادگیری سازمانی به مثابه یک فرآیند تلقی می‌شود، اما «سازمان یادگیرنده» یک محصول است. در واقع سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت به‌صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به‌گونه‌ای تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند.<sup>۴</sup>

به‌منظور این که سازمان با شرایط و فرصت برابر بتواند امور مهم را با ملحوظ داشتن ارزش‌ها، نظیر کیفیت برتر، سرعت و مشتری‌مداری انجام دهد و از طریق رقابت سالم بر بازارها دستیابی پیدا کند، این یادگیری باید در سطوح مختلف انجام گیرد. یعنی اطلاعات در سراسر سازمان انتشار یابد و افراد و تیم‌ها با یادگیری مستمر، پرسشگری و گفتگو، همکاری و تواناسازی در تمام سطوح (فردی، تیمی و سازمانی) با انواع یادگیری به خلق و ذخیره دانش مبادرت ورزند بدین منظور دیدگاه‌های گوناگونی وجود دارد. بقیه این مقاله از بعد نظری، به تبیین این دیدگاه‌ها می‌پردازد و در ادامه مدلی ارائه و آزمون می‌شود که می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای سنجش رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در بانک‌های تجاری به‌کار رود.

<sup>۱</sup> March and Simon (1951)

<sup>۲</sup> ایران نژاد پاریزی و جاوید یار (۱۳۸۴)

<sup>۳</sup> Weick and Roberts (1993)

<sup>۴</sup> Marquardt (1996)

### ۳-۱- انواع دیدگاه‌های یادگیری سازمانی

محققان سازمانی کارشان را بر مفهوم پردازی سازمان یادگیرنده و شناسایی چنین مؤسسه‌هایی که قابلیت یادگیری، تطبیق و تغییر دارند، متمرکز کرده‌اند. به دلیل کارهای تحقیقاتی آنان، نگرش‌های متفاوتی نسبت به سازمان یادگیرنده ایجاد شده است. بعضی از این نگرش‌ها از سطح مفهومی فراتر نرفته‌اند. پاره‌ای تلاش کرده‌اند که بین مفاهیم و متغیرها ارتباط برقرار کنند و به مدل‌هایی دست یابند و برخی دیدگاه‌هایی ارائه کرده‌اند که به کمک آن‌ها می‌توان با سنجش مفهوم سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی، به رابطه بین آنها وقوف یافت. ذیلاً درباره این دیدگاه‌ها به بحث می‌پردازیم.

#### ۱-۳-۱- دیدگاه تفکر سیستمی

به زعم پیتر سنگه (۱۹۹۶)<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده جایی است که افراد در آن جا ظرفیت و توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند تا بتوانند نتایجی که می‌خواهند به دست آورند. جایی که الگوی جدید و جامع تفکر در آنجا رشد و پرورش می‌یابد. مکانی است که در آن آرمان‌های مشترک وجود دارد و جایی که دائماً می‌آموزند که چگونه به سایرین آموزش دهند. سنگه پنج نظام را معرفی می‌کند که یک سازمان یادگیرنده باید دارا باشد: ۱) سلطه فردی<sup>۲</sup>، ۲) مدل‌های ذهنی<sup>۳</sup>، ۳) چشم انداز مشترک<sup>۴</sup>، ۴) یادگیری تیمی<sup>۵</sup> و ۵) تفکر سیستمی<sup>۶</sup>.

هریک از این نظام‌ها دارای مفهوم ویژه‌ای است. سلطه فردی عبارت است از قابلیت تشخیص این که چه چیزی برای سازمان حائز اهمیت است و تلاش در جهت دستیابی به آن. منظور از مدل‌های ذهنی، تصاویر دنیای درونی فرد است که افکار و اقدامات او را شکل می‌دهد. چشم انداز مشترک، یعنی توانایی دیدن تصویر آرمانی مشترک از اوضاع آینده. مراد از یادگیری تیمی فراگردی است که با آن اعضای سازمان دیدگاه‌های مشترک پیدا می‌کنند. تفکر سیستمی بر تمامی مؤلفه‌های قابل تصور در یک سازمان اثر می‌گذارد. در عین حال، همه مؤلفه‌های سیستم از استقلال خودشان بهره می‌برند.

<sup>۱</sup> Senge (1990)

<sup>۲</sup> personal mastery

<sup>۳</sup> mental models

<sup>۴</sup> shared vision

<sup>۵</sup> team learning

<sup>۶</sup> systems thinking

مایکل مارکوآد نیز، مانند سنگه، به یادگیری سازمانی با دیدگاه سیستمی می‌نگرد. وی در کتاب «مبانی سازمان یادگیرنده» بر مبنای تجربیات ممتد خود با صدها سازمان یادگیرنده، حرکت به سمت سازمان یادگیرنده را ناشی از پنج سیستم فرعی می‌داند. این سیستم‌های فرعی عبارتند از: یادگیری، سازمان، انسان‌ها، دانش و تکنولوژی. هر پنج سیستم فرعی برای پایداری، تحقق وظایف و اطمینان از موفقیت سازمان ضرورت دارند. سیستم‌های مزبور، به صورت پویا با یکدیگر ارتباط دارند و همدیگر را تکمیل می‌کنند.

به‌طور کلی، نگرش سیستمی مجموعه اصول و قواعد سازمان یادگیرنده را بنا می‌کند. اگرچه این قواعد را می‌توان رهنمودهای ارزشمندی برای تلاش در راه وجهه‌ی سازمان یادگیرنده به کار برد، اما ویژگی‌های برجسته چنین سازمانی که مشخص باشد به عمل کرد بهتر سازمانی منتج می‌شود؛ هنوز از منظر سیستمی به روشنی شناسایی نشده است.

### ۱-۳-۲- نظریه یادگیری

پدler، برگین، و بوی‌دل (۱۹۹۱)<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می‌کنند که «یادگیری همه اعضایش را آسان می‌سازد و به منظور تأمین اهداف استراتژیکش، دائماً خود را تغییر می‌دهد». آن‌ها یازده جنبه را معرفی می‌کنند که در این جنبه‌ها، یادگیری به‌وقوع می‌پیوندد (۱) نگرش یادگیرنده به استراتژی، (۲) سیاست‌گذاری مشارکتی، (۳) اطلاع‌رسانی، (۴) محاسبه و نظارت شبکه، (۵) تبادلات داخلی، (۶) انعطاف‌پذیری در پاداش‌ها، (۷) ساختارهای توانمند، (۸) کارکنان پیش‌آهنگ به‌عنوان پویشگران محیطی، (۹) یادگیری درون سازمانی، (۱۰) جو یادگیری، و (۱۱) خود پرورشی همه افراد.

این دیدگاه یادگیری، جنبه‌های کلی یادگیری را در تمامی سطوح سازمانی فراهم می‌کند. به‌منظور تقویت یادگیری، عوامل سنتی مدیریت، مدنظر قرار می‌گیرند. اگرچه این نگرش جامعیت قابل توجهی دارد، لکن در ایجاد چهارچوب ساختاری، موفق نبوده است. علاوه بر این، یازده حیطه معرفی شده از نظر ادراکی با یکدیگر همپوشی دارند و بنابراین مولفه‌های غیرمتمايز این مفهوم، استفاده از آن‌را در ابزار اندازه‌گیری، کمتر می‌سازد. این نویسندگان، همچون «سنگه» ابزاری دارند که در وهله اول، به‌عنوان ابزار مشاوره‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، نه ابزاری که بتواند برای سنجش عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

<sup>1</sup> Pedler, Burgoyne, and Boydell

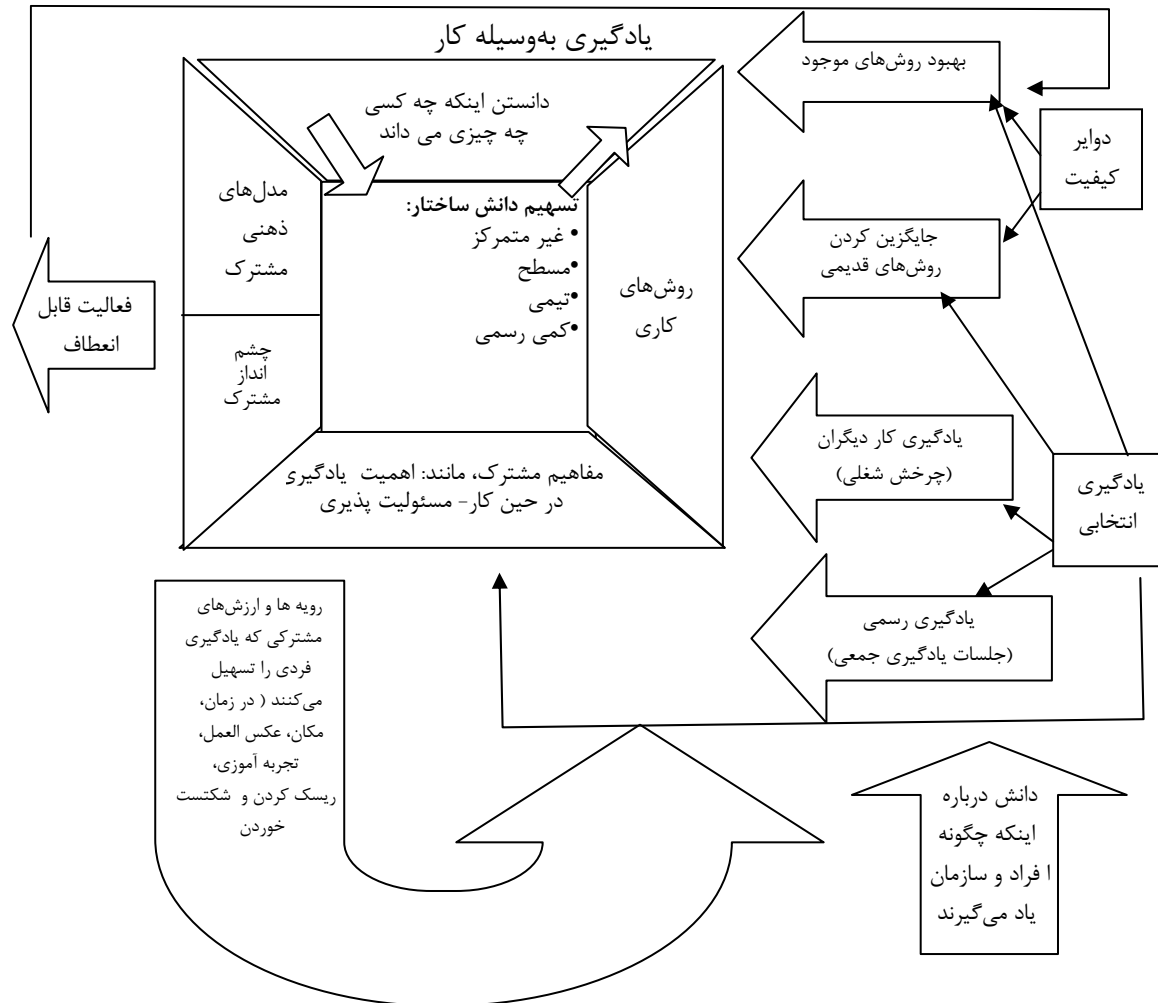
ارتن بلد (۲۰۰۴)<sup>۱</sup> استاد دانشکده بازرگانی و مهندسی دانشگاه هالم استاد<sup>۲</sup> (واقع در سوئد) پس از مروری بر ادبیات سازمان‌های یادگیرنده، مدل به هم پیوسته‌ای از یادگیری سازمانی ارائه داده است. به زعم ارتن بلد، یادگیری با کارکردن در سازمان محقق می‌شود. بدین معنی که از طریق یادگیری رسمی (جلسات یادگیری جمعی)، چرخش شغلی، جایگزین کردن روش‌های قدیمی، و بهبود روش‌های موجود (به شکل ۱ توجه کنید)، کارکنان سازمان بر دانش خود می‌افزایند و به صورت مستمر عملکردشان بهبود می‌یابد. این روش‌های یادگیری از یادگیری انتقالی و دوایر کیفیت ناشی می‌شوند.

---

<sup>۱</sup> Ortenblad

<sup>۲</sup> Halmstad

شکل ۱: مدل منسجم یادگیری سازمانی - ارتن بلد نوع B



با بررسی عمیق تر دیدگاه ارتن بلد، ملاحظه می شود که این مدل نیز رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را که در این جا مراد عملکرد دانش و عملکرد مالی است، مورد توجه قرار نداده است.

## ۱-۳-۳- نگرش راهبردی

برطبق نگرش استراتژیک به سازمان یادگیرنده، سازمان یادگیرنده مستلزم درکی از پیش برندگان استراتژیک داخلی است که برای ایجاد قابلیت یادگیری، ضروری هستند. گاروین (۱۹۹۳)<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می کند که در تولید، تحصیل و تبادل دانش، و تغییر رفتارش جهت ارایه دانش و بینش های جدید، مهارت داشته باشد. به زعم گاروین، براساس دیدگاه استراتژیک، سازمان های یادگیرنده در پنج فعالیت اصلی متبحر می شوند و به این وسیله می توانند عملکرد خود را بهبود بخشند:

این فعالیت ها عبارتند از: (۱) حل مشکلات به صورت سیستماتیک، (۲) تجربه کردن، (۳) درس گرفتن از تجارب گذشته، (۴) الگوسازی، (۵) انتقال دانش منظور گاروین از حل مشکلات به صورت سیستماتیک یعنی استفاده از روش های علمی به منظور پرکردن خلاء بین انتظارات و آنچه عملاً تحقیق یافته است (مانند چرخه دمیگ: طرح-ریزی، عمل، کنترل، اصلاح). مراد از تجربه کردن، انجام پروژه ها، برای یک تجربه و تعمیم آن به سایر فعالیت ها. درس گرفتن از تجارب گذشته، بدین مفهوم است که سازمان ها باید موفقیت ها و شکست هایشان را بازبینی و مورد ارزیابی قرار دهند. هدف از تعیین حدود آستانه ای<sup>۲</sup> این است که سازمان ها از مشاهده ظاهری محیط بیرونی و سازمان های دیگر می توانند بیاموزند. و سرانجام انتقال دانش بدین مفهوم است که یادگیری چیزی بیش از یک امر محلی و مقطعی باشد و باید دانش را به طور سریع و کارآمد در کل سازمان گسترش داد.

گاه (۱۹۹۸)<sup>۳</sup> نیز مانند گاروین، نگرش راهبردی را برای تبیین سازمان یادگیرنده مبنا قرار می دهد. او اعتقاد دارد که سازمان های یادگیرنده، پنج بلوک سازنده استراتژیک اصلی دارند (به شکل ۲ توجه کنید) که عبارتند از: مأموریت و چشم انداز<sup>۴</sup>، رهبری<sup>۵</sup>، تجربه آموزی<sup>۶</sup>، انتقال دانش<sup>۷</sup>، کار تیمی و همکاری<sup>۸</sup>. گاه می گوید این نگرش راهبردی باید دو مبنای حمایتی داشته باشند: اول وجود طرح سازمانی حامی یادگیری<sup>۹</sup> و دوم مهارت ها و قابلیت های کارکنان<sup>۱۰</sup>.

<sup>1</sup> Garvin (1993)

<sup>2</sup> benchmarking

<sup>3</sup> Goh (1998)

<sup>4</sup> Mission and Vision

<sup>5</sup> leadership

<sup>6</sup> experimentation

<sup>7</sup> transfer of knowledge

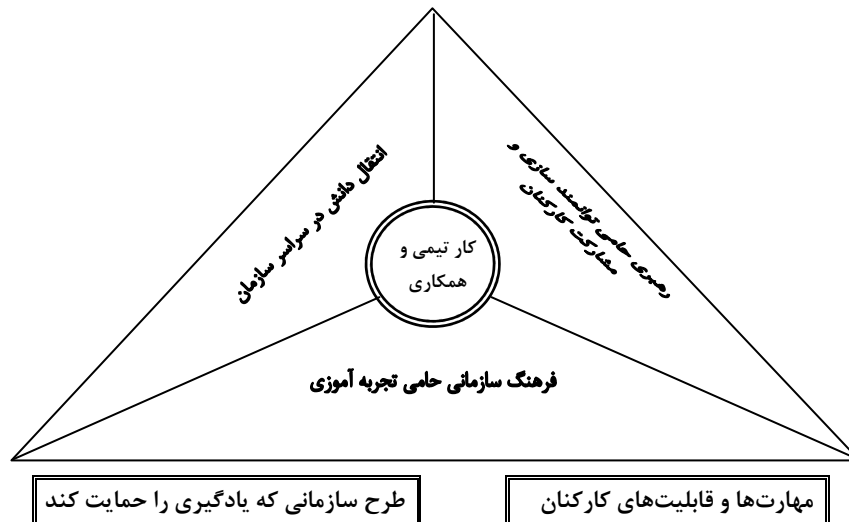
<sup>8</sup> teamwork and cooperation

<sup>9</sup> organization design that supports learning

<sup>10</sup> employee skills and competencies



شکل ۲: مبانی استراتژیک سازمان یادگیرنده



به‌هرحال نگرش راهبردی گاروین و گاه بر سطح کلان تأکید می‌کند. بنابراین به برخی از عوامل عادی یک سازمان یادگیرنده مثل یادگیری فردی یا مستمر و سایر عناصری که منتج به عملکرد سازمانی می‌شوند، کمتر عنایت دارد.

#### ۱-۳-۴- دیدگاه INVEST<sup>۱</sup>

مایکل پیرن<sup>۲</sup>، کری رد ریگ<sup>۳</sup> و کریس مالرونی<sup>۴</sup> در کتاب «سازمان یادگیرنده در عمل»، مدل INVEST<sup>۵</sup> را پیشنهاد کرده‌اند. آنان براساس مروری بر ادبیات سازمان یادگیرنده و لزوم یادگیری سازمانی در جهانی که به شدت در حال تغییر است، مدل مزبور را بسط داده‌اند.

<sup>۱</sup> نام مدل از حروف اول انگلیسی اجزاء آن به شرح ذیل گرفته شده است که معادل فارسی آن‌ها به ترتیب آمده است:

I = inspired learners  
V = vision for the future  
S = supportive management  
N = nurturing culture  
E = enhanced learning  
T = transforming structures

<sup>۲</sup> Michael Pearn

<sup>۳</sup> Ceri Rodrick

<sup>۴</sup> Chris Mulrooney

<sup>۵</sup> learning organization in practice

چهارچوب مدل INVEST عبارت است از: ۱) فراگیران با انگیزه، ۲) فرهنگ پرورش‌دهنده، ۳) چشم‌انداز برای یادگیری، ۴) توسعه یادگیری، ۵) مدیریت حمایتی، ۶) ساختارهای قابل انعطاف، مراد از فراگیران با انگیزه یعنی نیروی کار، انگیزه لازم برای یادگیری مستمر را داشته باشد. فرهنگ پرورش‌دهنده، بدین معنی است که آزمون و تجربه، یادگیری از اشتباهات، تحقیق و بحث‌های منطقی، فعالیت‌های ارزشمند تلقی می‌شوند. منظور از چشم‌انداز برای یادگیری، به ظرفیت سازمان برای تشخیص، واکنش و استفاده از آنچه در آینده امکان دارد، اطلاق می‌شود. توسعه یادگیری بدین مفهوم است که تا چه حد سازمان، فراگردها و فنونی برای افزایش یادگیری و ترغیب و تداوم آن در میان همه کارکنان، برقرار کرده است. مدیریت حمایتی یعنی تا چه میزان مدیران نقش خود را تسهیل‌کننده و آموزش‌دهنده می‌بینند تا کنترل و نظارت‌کننده. سرانجام، از ساختارهای قابل انعطاف این معنی مستفاد می‌شود که سازمان چگونه موجب تغییرات سریع می‌شود و نوآوری و خودشکوفایی را ترغیب می‌کند و به آن‌ها پاداش می‌دهد. مدل پیرن و همکاران اگرچه گامی مفید در جهت کمک به محققان به منظور شناخت سازمان یادگیرنده است و الگوی ارزیابی ارائه نموده است، لکن محدودیت‌هایی دارد که از جمله عبارتند از عدم ایجاد ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان، فقدان برقراری رابطه بین عوامل، و نارسایی در نگرش سیستمی به عنوان یک مجموعه. به این ترتیب، با توجه به مراتب فوق، مدل پیرن و همکارانش برای شناخت سازمان یادگیرنده و سنجش عملکرد سازمانی جامعیت ندارد.

#### ۱-۳-۵- دیدگاه تلفیقی

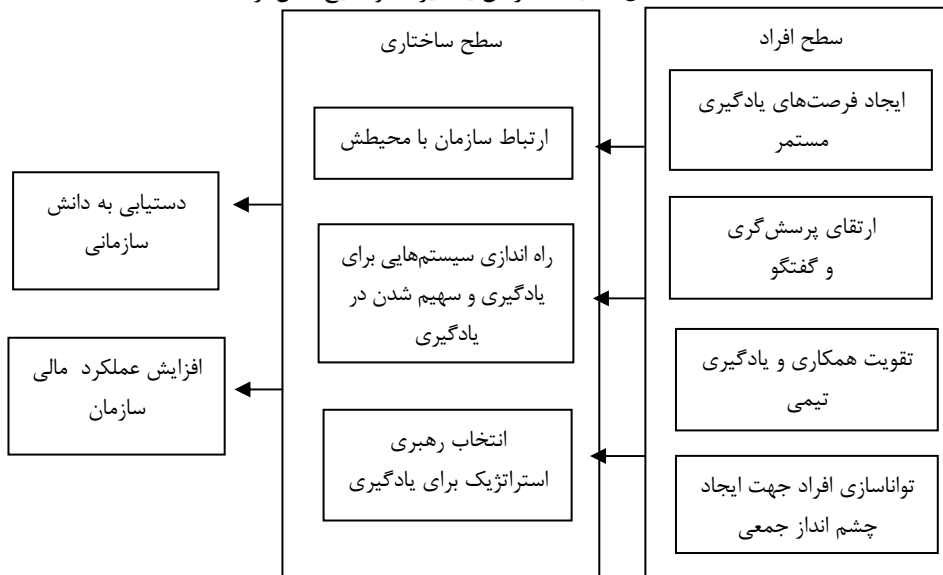
واتکینز و مارسیک یک الگوی منسجم از سازمان یادگیرنده در مطالعه‌های سال‌های ۱۹۹۳ و ۱۹۹۶ خود، ارائه می‌دهند. آن‌ها در اصل، مفهوم سازمان یادگیرنده را این‌طور تعریف می‌کنند «سازمانی که دائماً فرا می‌گیرد و خودش را تغییر می‌دهد. یادگیری یک فراگرد مستمر و به لحاظ استراتژیک، کاربردی است که با کار هماهنگ و منسجم می‌شود و در راستای آن فعالیت می‌کند.»

مارسیک و واتکینز در آخرین کتابشان در سال ۱۹۹۹، درباره الگوی پیشنهادی سازمان یادگیرنده، دو جزء اصلی سازمانی را با یکدیگر تلفیق می‌کنند: افراد و ساختار (به شکل ۳ توجه کنید). این دو جزء همچنین به‌عنوان مؤلفه‌های متعامل تغییر و پیشرفت سازمانی، تلقی می‌شوند.

الگوی پیشنهادی آنها هفت بعد متفاوت اما مربوط و همبسته یک سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، گروهی و سازمانی معرفی می‌کند این ابعاد و تعاریفشان ذیلاً توصیف می‌شود. اولین بعد که یادگیری مستمر است، تلاش سازمانی را در جهت تولید فرصت‌های یادگیری مستمر

برای تمامی اعضایش ارایه می‌دهد. دومین بعد، پرسش‌گری و گفتگو است که به تلاش سازمانی در جهت ایجاد فرهنگ پرسش‌گری، بازخورد و تجربه آموزی اشاره دارد. بعد سوم، یادگیری تیمی است که نشان‌دهنده‌ی روح همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و مهارت‌های همکاری است که مورد استفاده مؤثر تیم‌ها قرار می‌گیرد. چهارمین بعد، تواناسازی است که بر فراگرد سازمانی در جهت ایجاد و تسهیم یک بینش جمعی دلالت دارد و از اعضایش درباره شکاف بین وضعیت موجود و بینش جدید، بازخورد دریافت می‌کند. پنجمین بعد، استقرار سیستم است که منعکس‌کننده‌ی تلاش‌هایی در جهت راه‌اندازی سیستم‌هایی است که در کسب و تسهیم یادگیری مؤثرند. ششمین بعد، ارتباط سیستمی به تفکر و عملکردهای جهانی برای مرتبط ساختن سازمان با محیط داخلی و خارجی‌اش اشاره دارد. هفتمین بعد، رهبری استراتژیک است که نشان‌دهنده‌ی معیاری است که رهبران با آن به طور استراتژیک می‌اندیشند که چه‌طور یادگیری را در جهت ایجاد تغییر و حرکت سازمان در مسیرها یا بازارهای جدید به‌کار بندد. به زعم واتکینز و مارسیک، سازمان یادگیرنده، به‌عنوان سازمانی تلقی می‌شود که به‌منظور حرکت به سمت یادگیری و تغییر مستمر، قابلیت متحدکردن افراد و ساختارها را دارد. این ابعاد در شکل (۳) نشان داده شده‌اند.

شکل ۳: ابعاد سازمان یادگیرنده و نتایج عمل‌کرد



مدل سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک به‌عنوان مبنای نظری برای مطالعات کنونی به کار می‌رود. این مدل نظری، چندین ویژگی متمایز دارد. در وهله اول، این مدل یک تعریف

روشن و کلی از ساختار سازمان یادگیرنده دارد. و این ساختار را از دیدگاه فرهنگ سازمانی، تعریف می‌کند و بنابراین حوزه‌های ارزیابی کافی برای مقیاس‌پردازی را فراهم می‌سازد. در درجه دوم این مدل نظری، شامل ابعاد سازمان یادگیرنده در تمامی سطوح است. ردینگ بعد از بررسی چندین ابزار ارزیابی سازمان‌های یادگیرنده در سال ۱۹۹۷، می‌گوید: مدلی که توسط واتکینز و مارسیک در سال ۱۹۹۶ ایجاد شده، در میان معدود مدل‌هایی است که تمامی سطوح یادگیری (که عبارتند از فردی، گروهی و سازمانی) و بخش‌های سیستمی را پوشش می‌دهد. سوم این‌که این مدل نه تنها به معرفی ابعاد سازمان یادگیرنده در ادبیات این رشته می‌پردازد؛ بلکه این ابعاد را با مشخص کردن روابطشان در مدلی نظری تلفیق می‌نماید. و سرانجام، مدل موصوف، هفت بعد پیشنهادی سازمان یادگیرنده را از دیدگاه وظایف عملی تعریف می‌کند و بنابراین پیامدهای عملی به دنبال دارد. لذا می‌توان این مدل را برای ساخت مجموعه‌ای از متغیرهای قابل مشاهده در تشکیل معیارهایی برای متغیرهای مستقل یا ساختارهای نظری به کار برد.

یانگ، واتکینز و مارسیک در تحقیقات مختلف نشان داده‌اند که سازمان یادگیرنده موجب دستاوردهای سازمانی بهتر می‌گردد. این‌ها، دو متغیر وابسته عملکرد مالی و عملکرد دانش را به‌عنوان متغیر وابسته به مدل اضافه کرده‌اند و با اندازه‌گیری متغیرها و تبیین قابلیت اعتبار و اتکاء پرسشنامه، به نتایجی دست یافته‌اند که بعد نظری اینکه یادگیری سازمانی ممکن است تنها مزیت رقابتی پایدار باشد ثابت شده است. مدل واتکینز و مارسیک در شرکت‌های مختلف واقع در کشورهای گوناگون مورد آزمون قرار گرفته است. این مدل در ایالات متحده، هلند، مالزی و کلمبیا به مدت ۱۶ سال و در بیش از ۲۰۰ شرکت به کار رفته و نتایج مثبتی به بار آورده است.<sup>۱</sup> به عبارت دیگر، ادبیات موضوع، نشان داده است که بین مفهوم یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (عملکرد دانش و عملکرد مالی) رابطه مثبت وجود دارد. یعنی هرچه سازمان بر یادگیری سازمانی تأکید نماید و روی آن سرمایه‌گذاری کند، عملکرد مالی افزایش می‌یابد.<sup>۲</sup> هدف تحقیق حاضر آن است که این مدل را در بانک‌های تجاری (دولتی) ایران در ارتباط با عملکرد سازمانی، آزمون نماید.

<sup>۱</sup> Marsick and Watkins(2003)

<sup>۲</sup> Ellinger et al.(2002)

## ۲- روش تحقیق

### ۲-۱- هدف تحقیق

به منظور بررسی ارتباط بین عناصر مدل موصوف و وقوف بر رابطه همبستگی بین ابعاد مدل و عملکرد سازمانی، و اینکه چه اقداماتی باید برای یادگیری مستمر (و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی) به عمل آورد؛ سه سؤال به شرح ذیل مطرح شده است:

(۱) آیا بین سطوح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد؟  
 (۲) آیا بین ابعاد یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (عملکرد دانش و عملکرد مالی) رابطه معنی داری موجود است؟

(۳) برای بهبود بخشیدن به عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی چه اقداماتی باید به عمل آورد؟  
 به منظور پاسخ گویی به سؤالات فوق، همان طور که ملاحظه شد، ادبیات موضوع مورد بررسی قرار گرفت و براساس اصول نظری رابطه مثبت بین یادگیری و عملکرد سازمانی قابل آزمون است. چگونگی این رابطه، در محیط تجربی (ادارات ستادی بانک‌های تجاری دولتی) مورد آزمون قرار گرفته است که بقیه مقاله به بحث درباره آن می‌پردازد.

### ۲-۲- داده‌های مورد استفاده

#### ۲-۲-۱- جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کلیه پرسنل شاغل در پایان اسفندماه ۱۳۸۴ در ادارات ستادی: اعتبارات، مالی، آموزش، سازمان و بهبود روش‌ها، و دفتر تحقیقات و برنامه‌ریزی چند بانک تجاری (دولتی) ایران تشکیل می‌دهد که عبارتند از: بانک‌های ملی، سپه، ملت، تجارت، صادرات، و رفاه، این ادارات بدین سبب انتخاب شده‌اند که عمدتاً در زمینه مالی یا آموزش و تحقیق (که پرسشگری و یادگیری را متضمن است)، فعالیت دارند.

#### ۲-۲-۲- نمونه آماری

برای انتخاب نمونه، از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی شده، تبعیت شده است، بدین معنی که ابتدا نسبتی از مدیران (شامل مدیرکل، معاون کل، رؤسا و معاونان ادارات) و متخصصان (شامل کارشناس، حسابرس، و بازرس) با توجه به تعداد آن‌ها در هر بانک در ادارات فوق‌الذکر انتخاب و سپس با به کارگیری روش تصادفی ساده، واحدهای نمونه مشخص شدند.  
 حجم نمونه کل که بالغ بر ۴۷۵ نفر است؛ از بین مدیران و متخصصان ادارات ستادی مورد نظر در بانک‌های موصوف، تعداد مورد نیاز به شرح ذیل انتخاب شدند:

نام بانک	مشاغل مدیریتی	مشاغل تخصصی	جمع
ملی	۳۹	۵۲	۹۱
سپه	۳۰	۳۳	۶۳
ملت	۴۷	۴۵	۹۲
تجارت	۶۱	۵۶	۱۱۷
صادرات	۳۹	۳۶	۷۵
رفاه	۲۰	۱۷	۳۷
جمع	۲۳۶	۲۳۹	۴۷۵

بدین ترتیب تعداد ۴۷۵ پرسش‌نامه<sup>۱</sup> بین واحدهای نمونه توزیع شد که با سه بار پی‌گیری، ۳۹۰ پرسشنامه تکمیل و بازگشت داده شد. درصد نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها به ۸۲ درصد بالغ گردید.

جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسش‌نامه (DLOQ) به عمل آمد. این پرسش‌نامه، هفت سؤال مربوط واقعیت‌ها (ویژگی پاسخ‌دهندگان) ۲۷ سؤال مربوط به طرز تلقی (درباره تأثیر یادگیری بر عملکرد سازمانی) و ۶ سؤال در رابطه با عمل کرد مالی و عملکرد دانش را شامل می‌شد. برای همه سؤالات از طیف لیکرت استفاده به عمل آمد.

از کل نمونه فوق (۴۷۵ نفر)، ۴۲ درصد در ادارات مرتبط با فعالیت‌های مالی (اداره اعتبارات، و امور مالی)، ۴۰ درصد در ادارات سازمان و بهبود روش‌ها و تحقیقات و برنامه‌ریزی، و ۱۸ درصد در ادارات آموزش اشتغال داشتند. همچنین، بالغ بر سه پنجم افراد نمونه (۵۶/۹ درصد) دارای تحصیلات لیسانس، بیش از  $\frac{1}{3}$  (۳۳/۳ درصد) فوق لیسانس و بالاتر، ۶/۲ درصد دیپلم، و ۳/۶ درصد فوق دیپلم هستند. اضافه می‌نماید که مشاغل واحدهای نمونه، ۴۶/۶ درصد کارشناس، ۴۵/۲ درصد رؤسا و معاونان ادارات، ۶/۹ درصد معاون کل، و ۱/۳ درصد مدیریت ارشد را شامل می‌شود.

## ۲-۳- نتایج تجربی

لازم به توضیح است که ابتدا، با تحلیل ۲۱ سؤال (برای هر عنصر، سه سؤال) به الگوی ارزیابی مناسبی برای ساختار هفت بعدی سازمان یادگیرنده، دستیابی حاصل نشد. به‌عنوان

<sup>1</sup> dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ)

مثال واریانس و کوواریانس که با این الگو توضیح داده می‌شوند، نسبتاً کم بودند. در واقع، الگوی هفت عاملی، با سؤالات مزبور، نتوانست در اکثر شاخص‌ها، مناسب‌ترین وضعیت را نشان دهد. به‌منظور حصول ارزش‌های هرچه نزدیک‌تر به ۱ در شاخص‌های ویژه‌ای مانند CFI<sup>۱</sup>، NFI<sup>۲</sup>، AGFI<sup>۳</sup>، و GFI<sup>۴</sup>، و رسیدن به یک الگوی مناسب اقدام به اصلاح پرسش‌نامه شد. به‌طور کلی، الگوی ارزیابی زمانی بهبود خواهد یافت که سؤالات نامناسب از مقیاس خارج شوند، در حالی که سؤالات مناسب باقی بمانند. به‌منظور این کار، باگنجاندن آن دسته از سؤالات که به‌طور کامل، ابعاد فرضی سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهند، شیوه MG<sup>۵</sup> مورد استفاده قرار گرفت. در این روش سؤالات نامناسب و کم ارزش از مجموعه سؤالات حذف می‌شود. هدف فرآیند حذف سؤالات این بود که مجموعه‌ای از سؤالات را در یک ساختار ساده تا آن جا که ممکن است حفظ کنیم به‌طوری که ساختار تئوریک اولیه محفوظ بماند. با استفاده از فرآیند MG<sup>۵</sup>،  $\frac{1}{3}$  سؤالات اصلی از مقیاس حذف شدند و  $\frac{2}{3}$  باقی ماندند، (۱۴ سؤال، یعنی برای سنجش هر بعد دو سؤال). در جدول شماره ۲ تمامی شاخص‌های مناسب ویژه که نشان‌دهنده الگوی تناسب کافی داده‌ها هستند، در دو نمونه ۲۱ سؤالی و ۱۴ سؤالی آرایه شده است.

میانگین، انحراف معیار، و همبستگی در میان ابعاد سازمان یادگیرنده در جدول (۱) مندرج است؛ که اعتبار همگرایی بالایی در ارزیابی ساختار سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد. نتایج حاکی از آن است که همبستگی در میان ابعاد، در سطوح فردی و سیستمی، بیش از ۵۹ درصد است.

<sup>1</sup> Comparative fit index

<sup>2</sup> non- normed fit index

<sup>3</sup> adjusted goodness of fit index

<sup>4</sup> goodness of fit index

<sup>5</sup> model generation

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی\* عوامل مؤثر بر یادگیری سازمان و عمل کرد دانش و مالی بانک‌های تجاری

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱- یادگیری مستمر	۳/۹۸	۰/۹۲	۱								
۲- گفتگو و پرسش‌گری	۳/۴۷	۰/۸۵	۰/۸۸	۱							
۳- یادگیری تیمی	۳/۵۳	۰/۹۱	۰/۷۳	۰/۹۱	۱						
۴- تواناسازی	۳/۴۹	۰/۹۱	۰/۶۱	۰/۷۳	۰/۷۲	۱					
۵- ارتباط سیستمی	۳/۴۸	۰/۹۷	۰/۷۴	۰/۷۹	۰/۷۵	۰/۸۶	۱				
۶- ایجاد سیستم	۳/۸۶	۰/۹۰	۰/۵۹	۰/۷۰	۰/۷۷	۰/۷۶	۰/۸۳	۱			
۷- رهبری استراتژیک	۳/۷۴	۰/۹۱	۰/۶۰	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۸۳	۰/۸۰	۰/۸۳	۱		
۸- عملکرد دانش	۴/۱۷	۰/۷۴	۰/۵۸	۰/۶۴	۰/۵۷	۰/۶۳	۰/۷۹	۰/۶۸	۰/۶۹	۱	
۹- عملکرد مالی	۴/۱۸	۰/۶۸	۰/۳۹	۰/۴۴	۰/۴۲	۰/۴۸	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۴۷	۰/۷۰	۱

جهت آزمون سؤالات مطرح شده در این تحقیق با به‌کارگیری نرم افزار Lisrel از تحلیل عاملی تاییدی<sup>۱</sup> استفاده شده است. به‌عبارت دیگر به منظور بررسی درباره ماهیت روابط بین عوامل زیربنایی مدل این تحقیق (سطح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی، مربوط به سؤال اول)، تعدادی تکنیک‌های آماری به‌کار رفته که در جداول (۱) و (۲) مندرج است. همان‌طور که ذکر شد، برای اندازه‌گیری از طیف لیکرت (۱ حداقل تا ۶ حداکثر) استفاده شد. میانگین کل بانک‌ها فقط در مورد یکی از سؤالات (یادگیری مستمر) بالغ بر ۴/۰۴ بود و بقیه تماماً زیر رقم ۴ قرار داشت و حداقل به ۳/۴۱ بالغ می‌گردید. تمام میانگین سؤالات در

\* اعداد مندرج در ۹ ستون، به‌ترتیب همان هفت بعد سازمان یادگیرنده و دو متغیر نتایج عملکرد هستند.

<sup>1</sup> confirmatory factor analysis



مورد تک تک بانک‌ها به جز در موارد معدودی که از ۴ تجاوز می‌نمود (حداکثر ۴/۲۸)، عموماً بین ۳/۰۶ و ۳/۹۹ در تغییر بود.

بنابراین با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و مشاهده مقادیر شاخص‌های ذکر شده در جدول (۲)، این نتیجه حاصل می‌شود که مدل پیشنهادی در این تحقیق، از نظر تئوری بر یک شالوده تجربی و نظری قوی استقرار دارد. به‌وسیله این مدل می‌توان تا حد زیادی رفتارهای سازمانی را تفسیر کرد، اعتبار پرسش‌نامه استفاده شده در این تحقیق را به اثبات رساند، به یک روش قابل اعتماد دست یافت، و در نهایت، این نتیجه حاصل شود که تطابق بهینه ابعاد سازمان یادگیرنده را بتوانیم مشاهده کنیم.

در جدول (۲) ارزیابی الگوی اندازه‌گیری مدل ارائه شده در تحقیق، منعکس است. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد، جهت بررسی کفایت ارزیابی ساختاری مدل و همچنین کفایت اندازه‌گیری، علاوه بر آزمون کای دو که سطح معنی‌دار بودن عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی را منعکس می‌نماید، لکن این شاخص به اندازه نمونه، حساسیت دارد، از شاخص‌های تکمیلی انتخابی دیگر نیز استفاده شده است که به بهترین نحو تطبیق دارد.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، شاخص نکوئی برازش<sup>۱</sup> (GFI)، ۹۴ درصد از تغییرات فرهنگ یادگیری سازمانی ارائه شده را منعکس می‌سازد که می‌توان با هفت بعد پیشنهادی سازمان یادگیرنده توضیح داد. همچنین ارزش شاخص خطای میانگین مجذورات تخمینی<sup>۲</sup> (RMSEA) ۰/۰۴ است که معنی‌دار بودن و همچنین اعتبار مدل را تأیید می‌کند. علاوه بر این، این مدل همچنین ارزیابی‌های قابل قبول در مورد سایر شاخص‌های تناسب تأییدی مانند: شاخص برازندگی تطبیقی<sup>۳</sup> (CFI = /۹۶)، شاخص برازندگی غیر نرم<sup>۴</sup> (NNFI = /۹۵)، و شاخص نکوئی برازش تعدیل شده<sup>۵</sup> (AGFI = /۹۲) را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> goodness of-fit index

<sup>2</sup> root mean square error of approximation

<sup>3</sup> comparative fit index

<sup>4</sup> non-normed fit index

<sup>5</sup> adjusted goodness of-fit index

جدول (۲): شاخص‌های مناسب برای مدل اندازه‌گیری ساختار یادگیری سازمانی

شاخص <sup>۱</sup>	نمونه ۲۱ سؤالی	نمونه ۱۴ سؤالی
مجذور کای	۱۰۴۱,۳۹	۲۷۷,۹۲
درجه آزادی	۴۸۷	۱۶۱
نسبت کای دو به درجه آزادی	۲/۱	۱/۷
خطای میانگین مجذورات تخمینی (PAMSEA)	۰/۰۵	۰/۰۴
مجذور باقیمانده میانگین مربعات (RMR) <sup>۲</sup>	۰/۰۵	۰/۰۴
شاخص نکوئی برازش (GFI)	۰/۸۷	۰/۹۴
شاخص نکوئی برازش تعدیل شده (AGFI)	۰/۸۵	۰/۹۲
شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI) یا شاخص تاکر- لونز (TLI) <sup>۳</sup>	۰/۹۱	۰/۹۵
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	۰/۹۱	۰/۹۶

جدول (۳) ارزیابی‌های پایایی را برای ابعاد سازمان یادگیرنده که در پرسشنامه اندازه‌گیری شده، نشان می‌دهد. تمامی ارزیابی‌های پایایی در کل نمونه محاسبه شده است. دامنه ضریب آلفای کرون باخ برای هفت عامل مؤثر بر یادگیری از ۰/۸۱/۴ تا ۰/۸۳/۵ در تغییر است، دامنه ارزیابی‌های پایایی برای دو متغیر بازده سازمانی (عملکرد مالی و عملکرد دانش) به ترتیب ۰/۸۲/۳ و ۰/۸۷/۸ می‌باشد که بسیار مناسب به نظر می‌رسند.

<sup>۱</sup> ارزش‌های لازم برای برازندگی مقیاس‌های مناسب عبارتند از:

GFI > .95      AGFI > .90

RMSEA < %5      RMR < %5

<sup>۲</sup> root mean square residual

<sup>۳</sup> Tucker-Lewis Index

جدول ۳: تخمین قابلیت اتکاء عوامل مؤثر یادگیری سازمانی و بازده سازمانی

عوامل مؤثر یادگیری سازمان	ضریب آلفای کرون باخ
یادگیری مستمر	۸۳/۲
پرسش‌گری و گفتگو	۸۳/۵
یادگیری تیمی	۸۲/۰
تواناسازی	۸۲/۴
ارتباط سیستمی	۸۱/۴
ایجاد سیستم	۸۲/۳
رهبری استراتژیک	۸۳/۱
عملکرد دانش	۸۲/۳
عملکرد مالی	۸۷/۸
ضریب آلفای کل	۸۴/۸

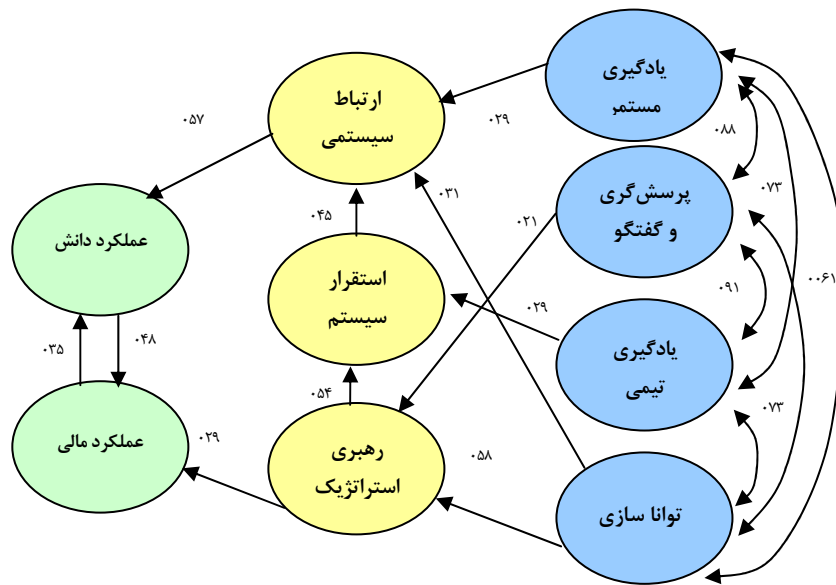
به‌منظور آزمون سؤال دوم مطرح‌شده در این تحقیق که رابطه بین عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی را با عملکرد دانش و مالی بررسی می‌کند، معادله ساختاری به‌کار برده شده است. نتایج معادله ساختاری نشان می‌دهد که الگوی ساختاری شکل (۴) با داده‌ها به‌طور مناسب انطباق دارد. برای انجام آزمون این روابط، روش تحلیل مسیر اعمال شده است.

شکل (۴) تخمین‌های ضرایب ساختاری برای شبکه منطقی را متضمن است. تمام ضرایب متغیرهای مسیر از نظر آماری معنی‌دار و جهت‌شان مثبت است. نتایج توصیه می‌کند که فعالیت‌های یادگیری سطح فردی و گروهی (اساساً یادگیری مستمر، گفتگو و پرسش‌گری، یادگیری تیمی و تواناسازی) اثر معنی‌دار غیرمستقیمی دارند. سه متغیر سطح سازمانی (ارتباط سیستمی، استقرار سیستم و وجود رهبری برای یادگیری) به‌عنوان متغیرهای میانجی روابط بین فعالیت‌های فردی و بازده سازمانی عمل می‌کنند. در هر حال، این متغیرها بر پیامدهای سازمانی به طرق مختلف تأثیر دارند. با این وجود، نقش رهبری برای یادگیری، تنها متغیری است که تأثیر مستقیم بر عملکرد مالی دارد. لکن استقرار سیستم و ارتباط سیستم به‌طور غیرمستقیم از طریق عملکرد دانش بر آن تأثیر می‌گذارند. همچنین متغیر ارتباط سیستمی، مستقیماً با عملکرد دانش ارتباط دارد. نتایج نشان می‌دهد که با وجود اینکه سیستم‌های یادگیری در جذب

فعالیت‌های یادگیری فردی، مهم هستند، اما بر بازده تأثیر غیرمستقیم دارند. به نظر می‌رسد که ارتباط سیستمی از استقرار سیستم، در تعیین بازده سازمانی مهم‌تر باشد. برآورد ضرایب مسیر نشان می‌دهد که ارتباط سیستم با متغیر عملکرد دانش رابطه مثبت قوی دارد (۰/۵۷)، که به عنوان یک واسطه در ارتباط با عملکرد مالی به کار گرفته می‌شود (۰/۴۸). استقرار سیستم تأثیر متوسط (۰/۴۵) بر ارتباط سیستمی داشته است. متغیر ارتباط سیستمی ممکن است مهم‌تر باشد تا ایجاد سیستم‌هایی برای یادگیری و سهیم شدن در یادگیری در یک جهان دایم‌التغییر. به عبارت دیگر چون در عصر ناپیوسته تغییرات بی‌وقفه حادث می‌شوند، به نظر می‌رسد که ارتباط سیستمی با جهان خارج به منظور یادگیری، دارای اهمیتی بیش از استقرار سیستم است.

متغیرهای سطح سازمانی، نه تنها بر متغیرهای بازده سازمانی تأثیرات متفاوتی دارند، بلکه تحت تأثیر یادگیری فردی با شیوه‌های متفاوت، قرار گرفته‌اند. تلاش‌های ارتباط سازمانی با محیط (یعنی، ارتباط سیستمی)، تا حدودی به فرصت‌های یادگیری مستمر و تواناسازی افراد یا یک چشم‌انداز مشترک بستگی دارد. علاوه بر این، برای ایجاد سیستم‌هایی به منظور در اختیار گرفتن و سهیم یادگیری (به عبارت دیگر، استقرار سیستم) دست کم یک شرط ویژه وجود دارد: افراد برای شرکت در تأیید چشم‌انداز از طریق همکاری متقابل و یادگیری تیمی تشویق می‌شوند. هرچه تلاش‌های بیشتری برای تواناسازی افراد در جهت یک چشم‌انداز مشترک صورت گیرد، (که به صورت تواناسازی منعکس شده است)، رهبری بیشتری برای هدایت سازمان در مسیر صحیح صورت می‌گیرد و سازمان در ارتباط خودش با محیط توانایی بیشتری کسب می‌کند.

شکل ۴: تخمین‌های ضرایب مدل ساختاری برای روابط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و نتایج عمل کرد



این بررسی نشان می‌دهد که یک ساختار زیربنایی وجود دارد که الگوی فعالیت‌های یادگیری را در سازمان ارایه می‌دهد. این الگوی یادگیری و روابطش با پیامدهای سازمانی، استراتژی‌های ارزشمند و عملی برای محققان و دست‌اندرکاران سازمانی پیشنهاد می‌نماید که برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده تلاش می‌کنند. مسلماً، پژوهش در ارزیابی تجربی سازمان یادگیرنده، در آغاز راه است. به‌منظور شناسایی و تثبیت ابعاد زیرساختی برای این مفهوم پیچیده، باید مطالعات اساسی صورت گیرد.

پاسخ سؤال سوم این تحقیق از بررسی ادبیات تحقیق و همچنین آزمون مدل آماری استنتاج می‌شود. بررسی مدل‌های سازمان یادگیرنده که هنوز در آغاز راه است، نشان داد که ایجاد یک سازمان یادگیرنده در چارچوب مدل تلفیقی (شامل هفت عنصر: یادگیری مستمر، پرسش‌گری و گفتگو، یادگیری تیمی، تواناسازی، ارتباط سیستمی، استقرار سیستم، و رهبری استراتژیک) می‌تواند پی‌گیری و به اجرا درآید.

## نتیجه‌گیری

بحث سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمان‌ها یکی از مباحث قابل توجهی است که به سبب عصر تغییرات ناپیوسته، عمدتاً در پایان سده بیستم مورد توجه اندیشمندان مدیریت قرار گرفته است. بعضی از متفکران بزرگ مدیریت تا آن حد پیش رفته‌اند که یادگیری سازمانی را تنها مزیت رقابتی پایدار قلمداد می‌کنند.

در تحقیق حاضر که مبتنی بر شناخت عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی و رابطه آن‌ها با عملکرد سازمانی است، ابتدا مروری کامل بر ادبیات این رشته به عمل آمد. مدل‌های مختلف یادگیری سازمانی مورد تجزیه و تحلیل و نقد قرار گرفت. سرانجام مدل تلفیقی واتکینز و مارسیک که هفت بعد سازمان یادگیرنده را مطرح و در رابطه با عملکرد دانش و عملکرد مالی مورد توجه قرار داده بود، برای آزمون در بانک‌های تجاری (دولتی) انتخاب گردید.

نتایج تحقیق نشان داد که بین عناصر مدل و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. یعنی هرچه مدیریت منابع انسانی در امر یادگیری فردی، تیمی، و سازمانی سرمایه‌گذاری کند، عملکرد مالی در نهایت افزایش می‌یابد.

خلاصه کلام این‌که با توجه به یافته‌های تحقیق، و اینکه میانگین ابعاد سازمان یادگیرنده در مورد همه بانک‌های تجاری (دولتی) عمدتاً بین ۳/۰۶ و ۳/۹۹ در تغییر بود، لذا به مدیران بانک‌ها توصیه می‌شود که به این ابعاد: یادگیری مستمر، پرسشگری و گفتگو، یادگیری تیمی، تواناسازی کارکنان (عناصر فردی و گروهی)، ارتباط سیستمی با محیط بیرونی، استقرار سیستم (ایجاد سیستمی برای یادگیری) و رهبری استراتژیک (که هر سه عنصر اخیر در سطح سازمانی هستند) به‌منظور هدایت سازمان به آینده توجه عمیق مبذول دارند. عنایت به این هفت بعد موجب می‌شود که عملکرد دانش و عملکرد مالی بانک‌ها افزایش یابند و در نتیجه خدمات بهتری را به مشتریان ارائه دهند.

## منابع و مآخذ

- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ۱۳۸۱ "یادگیری سازمانی : فراگردی به سوی سازمان یادگیرنده"، *اقتصاد مدیریت*، شماره ۵۱، صص ۳۹-۲۳.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، " روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی "، تهران : نشر مدیران، ۱۳۸۲.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، و ناهید جاویدیار، ۱۳۸۴، " سازمان یادگیرنده : دیدگاه‌ها و مدل‌های "، *مدیریت و توسعه*، شماره ۲۷، صص ۲۸-۸.
- پیرن، مایکل، کری ردریک و کریس مالرونی، 1381، " سازمان یادگیرنده در عمل "، ترجمه ابوالفتح لامعی، ارومیه، دانشگاه علوم پزشکی.
- کرینر، استوارت، ۱۳۸۵، "قرن مدیریت"، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و مینو سلسله، مهرشهر کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- Brewerton, P. and L. Millward , 2002, "*Organizational Research Methods*", London SAGE Publication Ltd.
- Ellinger, A.D., et al., 2002, "The Relationship Between the Learning Organization Concept and Firms' Financial Performance", *An Empirical Assessment, Human Resource Development Quarterly*, 13(5-21).
- Garvin,D., 1993, "Building a Learning Organizations", *Harvard Business Review*, 71(4), 76-91.
- Goh,S.C., 1998, "Toward a Learning Organization", *The Strategic Building Blocks.S.A.M.Advanced Management Journal*, 63(2)15-20 .

March, J. G. and H.A.Simon, In Arthur Yeung, et al.,1999, "*Organizational Learning Capability*", NewYork: Oxford University Press.

Marquardt, M., 2002, "*Building the Learning Organization*", Palo Alto, CA: Davis – Black Publishing, INC.

Marquardt, Michael, 1996, "*Building the Learning Organization*", NewYork: McGraw –Hill .

Marsick , V. J. and K . E . Watkins , 1999, "*Facilitating Learning Organizations : Making Learning Coun*", Aldershot ,England: Gower.

Marsick,V. J. and K. E. Watkins, 2003, "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture:The Dimensions of Learning Organizations Questionnaire", *Advances in Developing Human Resources*, 5(132-151).

Ortenblad, A., 2004, "The Leadering Organization: Towards an Integrated Model", *The Learning Organization*, 11:2(129-144).

Pedler,M., J. Burgoyne and T. Boydell, 1991, "*The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*", NewYork:McGraw-Hill.

Redding, J., 1997, "Hardwiring the Learning Organization", *Training and Development*, 51 (8), 61-67.

Senge, P. M., 1990, "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", NewYork, Random House.

Watkins, K. E. and V. J. Marsick, 1996, "*In Action : Creating the Learning Organization*", Alexandria, VA : American Society for Training and Development.



Watkins, K. E. and V. J. Marsick, 1993 , "*Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*", San Francisco:Jossey-Bass.

Weick, K. E. and Roberts, K. H., 1993, "Collective Mind in Organizations : Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38(3),357-381.

Yang, B., K. E.Watkins and V. J. Marsick, Spring 2004, "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation", *Human Resource Development Quarterly*, 15(31-55)