

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۴- زمستان ۱۳۸۹

صص ۳۸-۲۳

## تبیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول‌گرا

حبیب‌اله طاهرپور کلانتری\*، فضل‌اله زارعپور نصیرآبادی\*\*، علی جوکار\*\*\*

### چکیده

برخی از متفکران مدیریت از شکل "تحول‌گرا و خلاق" از یادگیری در سازمان برای مواجهه با محیط متلاطم و رقابتی دفاع کرده‌اند که در نهایت منجر به پدیدار شدن ایده سازمان یادگیرنده شده است. در این راستا بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و دیگر عناصر سازمانی از جمله رهبری، این امکان را فراهم می‌سازد تا بتوان برای بهبود یادگیری از ساز و کارهای مناسب بهره گرفت. به همین منظور تحقیق حاضر که پیمایشی از نوع همبستگی است و پژوهشی میدانی و کاربردی می‌باشد، جهت تبیین رابطه سازمان یادگیرنده با رهبری تحول‌گرا انجام شده است. جامعه مورد مطالعه، شامل شرکت‌های برتر صنعت پتروشیمی است که از بین این شرکت‌ها نمونه‌ای به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین رهبری تحول‌گرا و ابعاد سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد. پیرامون رابطه با سطوح مختلف سازمان یادگیرنده بین رهبری تحول‌گرا و یادگیری در سطح گروهی و سطح سازمانی رابطه معنادار برقرار است.

**کلید واژه‌ها: یادگیری سازمانی، ابعاد سازمان یادگیرنده، رهبری تحول‌گرا، یادگیری فردی، یادگیری گروهی.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۵/۱۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۱۱/۲

\* استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، رشته مدیریت دولتی.

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، پژوهشگر مرکز پژوهش‌های مجلس (نویسنده مسئول).

Email: M.zare60@yahoo.com

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مدرس دانشگاه مالک اشتر.

## مقدمه

سازمان‌ها برای باقی ماندن و موفق شدن در محیط بسیار متغیر کنونی باید بطور مستمر به ارزیابی، پاسخ‌دهی و سازگاری با تأثیرات محیط خارجی پردازند [۲۷]. تعدادی زیادی از پژوهش‌گران سازمانی به این نکته دست یافته‌اند که قابلیت یادگیری سازمان‌ها تنها مزیت رقابتی و تنها راه باقی ماندن سازمان‌ها در این محیط متلاطم است [۲۲؛ ۱۶؛ ۴۳]. سنجه برای ایجاد قابلیت یادگیری از [آیده] توسعه سازمان‌ها در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده دفاع می‌کند [۳۵]. پس از مطرح شدن نظریه سازمان یادگیرنده کتب و مقالات تجویزی [۴۰؛ ۲۱؛ ۱۶؛ ۴۰؛ ۳۵؛ ۱۵؛ ۲۹؛ ۶] و همچنین مطالعات موردی کیفی متعددی [۱؛ ۱۱؛ ۱۰؛ ۱۸؛ ۴۲] و برخی تحقیقات موردی کیفی آمیخته با ارزیابی‌های کمی پیرامون عناصر سازمان یادگیرنده انجام گرفته است [۳۶؛ ۱۸؛ ۳۲] اما زنگ خطر کمبود تحقیقات تجربی در زمینه سازمان یادگیرنده به صدا درآمده است [۱۹]. در حالی که با نبود توان و گرایش سازمانها برای اندازه‌گیری پیشرفت در یادگیری سازمانی، توسعه بنیادی سازمان یادگیرنده در مقیاس وسیع، به طور قطع به مخاطره می‌افتد [۳۸؛ ۲۴]. با این توضیحات، کمبود تحقیقات بویژه تحقیقات کمی، در زمینه سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی محسوس است. از سوی دیگر در تحقق سازمان یادگیرنده عوامل ساختاری و محتوایی سازمانی نظیر رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری، ساختار سازمانی، و غیره دخیل‌اند [۲] که لازم است مورد بررسی و کنکاش بیشتر قرار گیرند. از آنجا که صنعت پتروشیمی از جمله صنایعی است که با رقابت شدید در منطقه و جهان روبروست بدیهی است که باید در خصوص توسعه توان یادگیری خود حرکت کند. در این راه اولین گام شناخت وضع موجود خود چه در بعد میزان آمادگی و درجه تحقق سازمان یادگیرنده و چه در مورد سایر مفاهیم مرتبط با سازمان یادگیرنده نظیر رهبری است. از این‌رو در تحقیق حاضر به تبیین رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و رهبری تحول‌گرا در شرکت‌های صنعت پتروشیمی ایران پرداخته شده است.

## پیشینه تحقیق

اگرچه رویکردهای متفاوتی به سازمان یادگیرنده نظیر تفکر سیستمی سنجه [۳۵]، دیدگاه یادگیری مطرح شده توسط پدلار، بورگوین، و بویدل [۲۶] و دیدگاه راهبردی گاروین [۱۵] و گاه شکل گرفته و تعاریف مختلفی از آن وجود دارد، لیکن برخی ویژگی‌های مشترک قابل تشخیص‌اند. نخست این که سازمان یادگیرنده یک پدیده زنده و ارگانیک همچون افراد است [۴۳؛ ۱۹؛ ۴۵؛ ۲۳]. چنان‌که نویسندگانی مانند مورگان، شاین، و بنیس محور رویکرد سازمان یادگیرنده را استعاره سازمان به مثابه یک موجود زنده ذکر کرده‌اند [۱۹؛ ۲۳؛ ۴۴]. وجود این

دیدگاه به دلیل تجاربِ حاکی از شکستِ دیدگاه ماشینی به سازمان است [۳۱]. به هر حال با نوشته‌های افراد پیشگامی نظیر کانگوسی و دیل، مارس و سایمون مبتنی بر استعاره سازمان به مثابه‌ی یک موجود زنده یا ارگانیسم بود که تصور یادگیری سازمانی شکل گرفت. این روند با کار آرجیس و شاوون و روانز برجستگی و اهمیت بیشتری یافت [۴۵].

دوم اینکه بین دو سازه مرتبط به هم یعنی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تمایز وجود دارد [۳۹]. در حالیکه اغلب مطالعات موجود در ادبیات سازمان یادگیرنده مابین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تفاوت قائل شده‌اند [۷؛ ۴۳؛ ۲۵؛ ۲۲] اما هنوز هم این تمایزات به‌طور کلی پذیرفته نشده است [۲۵]. برای بیان تمایز بین دو مفهوم، سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان تعریف می‌کنند در حالی که یادگیری سازمانی حکایت از فرایندها و فعالیت‌هایی در سازمان دارد و دیگر اینکه سازمان یادگیرنده نیازمند تلاش است در حالی که یادگیری سازمانی بدون تلاش خاصی و به‌طور معمول وجود دارد [۲۵]. مفهوم سازمان یادگیرنده بطور معمول به سازمانهایی برمی‌گردد که ویژگی‌هایی چون یادگیری مستمر و سازگاری و انطباق را از خود به نمایش می‌گذارند یا روی استقرار آنها کار کرده‌اند. یادگیری سازمانی، در مقابل، مبین تجارب یادگیری جمعی است که جهت اکتساب دانش و توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شود [۴۳].

سوم این که، ویژگی سازمان یادگیرنده باید در سطوح مختلف سازمانی منعکس شود. به‌طور کلی، افراد، تیم و گروه، و سطح ساختاری یا سطح سیستم [۱۳؛ ۴۰؛ ۴۱؛ ۲۲؛ ۴۳]. همانطور که گاروان بحث می‌کند هرم یادگیری با یادگیری فردی، که شامل یادگیری تک تک افراد است، آغاز می‌شود و سپس به یادگیری گروهی و سرانجام سازمان یادگیرنده می‌رسد. از نظر او سازمان یادگیرنده سطح انتهایی هرم (راس هرم) است [۱۴].

### سنجش ابعاد سازمان یادگیرنده

چارچوب نظری واتکینز و مارسیک برای سازمان یادگیرنده به عنوان مبنای نظریه پردازی مطالعه حاضر انتخاب شده است [۴۰؛ ۴۱]. ردینگ [۳۰] چندین ابزار اندازه‌گیری سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده است و پیشنهاد می‌کند که چارچوب ایجاد شده توسط واتکینز و مارسیک در بین ابزارهای اندکی قرار دارد که همه سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) و عرصه سیستم را در نظر گرفته‌اند. سوم، این مدل نه تنها به تلفیق ابعاد اصلی سازمان یادگیرنده، که در ادبیات موضوع آمده، پرداخته است بلکه این ابعاد را در یک چارچوب نظریه پردازی با در نظر گرفتن روابط خاص بین آنها با هم تلفیق می‌کند.

همچنین در مروری جامع که توسط ارتنبلا [۲۵] بر روی ادبیات سازمان یادگیرنده صورت گرفته، در بین دوازده رویکرد که در قالب چهار دیدگاه، مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند، رویکرد

واتکینز و مارسیک (تنها چارچوب مفهومی است که تمامی چهارگونه دیدگاه از ایده سازمان یادگیرنده در ادبیات آن (یادگیری سازمانی قدیم، یادگیری حین کار، جو یادگیری، و ساختار یادگیری) را پوشش می‌دهد. واتکینز و مارسیک [۴۰؛ ۴۱] هفت بعد مجزا و در عین حال مرتبط از سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، تیمی، و سازمانی مشخص کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱) سطح فردی، که متشکل از دو بعد یادگیری سازمانی یعنی "یادگیری مستمر" و "گفتگو و پرسش" است؛ ۲) سطح یادگیری گروهی یا تیمی، که به بعد یادگیری تیمی و همکاری باز می‌شود؛ ۳) سطح سازمانی، که چهار بعد از ابعاد یادگیری سازمانی را شامل می‌شود، این ابعاد عبارت‌اند از: سیستم جایگیری یادگیری در سازمان، اتصال و ارتباط سیستم با جهان، توانمند سازی، و تدارک رهبری راهبردی برای یادگیری.

### سنجش رهبری تحول‌گرا

در این تحقیق از شاخص‌های مطرح شده توسط رافرتی و گریفین [۲۸] در سنجش رهبری تحول‌گرا استفاده شده است. مبنای انتخاب شاخص‌ها، کیفیت آنها در اندازه‌گیری سازه نظریه پردازی مورد تحقیق (رهبری تحول‌گرا) است. ابعاد مورد بررسی عبارت‌اند از بیان دقیق چشم‌انداز که گریفین و رافرتی [۲۸] آن را از ویژگی‌های رهبران کاریزماتیک (فرهمند) می‌دانند. کاریزما تصویر آینده و درک مأموریت و هدف غایی و تلقین افتخار، همراه با احترام و اعتماد پیروان را تأمین می‌کند [۴]. بعد دیگر "ارتباطات الهام بخش" است. به عقیده بس [۸؛ ۹] فرهمندی و انگیزش الهامی، هر دو، زمانی پدید می‌آیند که یک رهبر، آینده مطلوب را تصویر می‌کند و به وضوح بیان می‌کند که چگونه می‌توان به آن رسید و الگویی برای دنبال کردن فراهم می‌آورد، استانداردهایی در سطح بالا تعیین می‌کند و اطمینان و اراده مستحکمی به نمایش می‌گذارد. بعد سوم "رهبری حمایتی" است. ملاحظات فردی هنگامی رخ می‌دهد که رهبری به توسعه کارکنانش عنایت دارد و توجه فردی به کارکنان را مدنظر قرار داده و به شکلی مناسب به نیازهای ایشان پاسخ می‌دهد [۲۸]. بعد چهارم "ترغیب ذهنی" است. این عامل شامل رفتاری است که علاقه کارکنان را به آگاهی بر مسائل فزونی می‌بخشد، و این موضوع اشتیاق طبیعی و توانایی ایشان را برای تفکر پیرامون مسائل به شیوه‌ای نو توسعه می‌دهد [۸]. عامل پنجم عبارت از "شناخت شخصی" است. اگر چه پادش‌های اقتضایی جزو ویژگی‌های رهبری مراوده‌ای است. اما شواهد زیادی وجود دارد که رهبران کاریزماتیک و تحول‌گرا نیز به پادش‌های اقتضایی توجه دارند. در این گونه پادش‌دهی، انواع مختلف پادش‌ها در قبال تحقق هدف‌های توافق شده، تأمین می‌شود. در این تحقیق ما "شناخت شخصی" را از بین پادش‌های اقتضایی، به دلیل تناسب بیشتر آن با رهبری تحول‌گرا، انتخاب کردیم.

## رابطه رهبری تحول‌گرا با یادگیری سازمانی

دو تن از صاحب نظران به نام ویش و لئون با استفاده از رویکرد عملگرایی و با بهره‌گیری از روش مصاحبه با مدیران و بررسی عینی چهار سازمان، برای سازمان‌های یادگیرنده پنج خصوصیت ذکر کرده‌اند که از جمله آنها وجود رهبران با بینش است. مهمترین ویژگی رفتاری رهبران با بینش یا تحول‌آفرین، توانایی آنان برای کسب بینش و به وجود آوردن آن در میان کارکنان است که بدین وسیله بینش مشترک سازمانی پدید می‌آید [۵]. سه سؤال اول پرسشنامه رهبری تحول‌گرا که عامل بیان دقیق چشم انداز را تبیین می‌کنند به این موضوع نظر دارند. به عقیده سنجه، ایده‌ای که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است، عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم [۳۵؛ ۳۳؛ ۳۴]. گاروین یکی از بلوکهای سازنده سازمان یادگیرنده را رهبری می‌داند و می‌گوید رهبری، در سازمان یادگیرنده، کارکنان توانمند را درک می‌کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می‌کند و این امر حاکی از تعهدات قوی در سازمان است [۱۵]. این خصوصیات در سؤالات مربوط به حمایت از کارکنان و ترغیب ذهنی مورد پرسش قرار گرفته‌اند. چنان‌که بس در بُعد حمایت از کارکنان بیان می‌کند که ملاحظات فردی هنگامی رخ می‌دهد که رهبری گرایش‌های توسعه‌ای برای کارکنانش داشته باشد و توجه فردی به کارکنان را مدنظر قرار دهد [۹]. سوسیک و همکاران برآنند که ویژگی‌های مختلف رهبری تحول‌گرا به مربیگری در یادگیری هدف مرتبط است [۳۷]. چنانکه می‌دانید مربیگری از جمله وظایف نوین رهبری در سازمان یادگیرنده است. آرجیس نتیجه مربیگری خلاق را "یادگیری دو حلقوی" می‌داند [۱]. در سازمان یادگیرنده رهبر تنها تصمیم‌گیرنده جذبه‌دار نیست، بلکه معلم، طراح، و مباشر تغییر است [۳۵]. مارکوارت [۲۲]؛ [۲۱] نیز رهبری در سازمان یادگیرنده را حامل نقشه‌های جدیدی همچون معلم و مربی و ناظر، مدیر دانشی، همکار یادگیرنده و الگو برای یادگیری، معمار و طراح، هماهنگ‌کننده، و حمایت از پروژه‌های یادگیری میدانند. وی مهارت‌هایی نظیر ایجاد چشم‌انداز مشترک، هماهنگی تیم‌های وظیفه‌مدار و چند وظیفه‌ای، آزمایش و بازخور به مدل‌های ذهنی، مشارکت در تفکر سیستمی و تشویق خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری، و مفهوم‌سازی و الهام‌بخشی یادگیری و عمل را برای رهبران در سازمان یادگیرنده الزامی می‌داند. مسئولیت رهبران ساختن سازمان‌هایی است که در آنجا افراد به‌طور مستمر تواناییهای خود را در جهت شناخت و فهم پیچیدگی‌ها، شفاف‌تر کردن آرمان‌ها و توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی، گسترش دهند. این بدان معنی است که رهبران مسئول فراگیری کارکنان هستند [۳]. بسیاری از این ویژگی‌ها و مهارت‌ها (مانند آزمایش و بازخور به مدل‌های ذهنی، مشارکت در تفکر سیستمی و تشویق خلاقیت، نوآوری و خطرپذیری،

و الهام بخشی) از جمله وجوه رهبری تحول‌گراست که به ویژه در بعد الهام بخشی و ترغیب ذهنی در تحقیق حاضر سنجیده شده است.

**فرضیه اصلی:** بین رهبری تحول‌گرا با درجه تحقق سازمان یادگیرنده رابطه مثبت وجود دارد. **فرضیه‌های فرعی ۱:** بین رهبری تحول‌گرا و ابعاد سازمان یادگیرنده (یادگیری مستمر، پرسش و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمند سازی، سیستم جایگیری، ارتباط سیستم، و رهبری راهبردی) رابطه وجود دارد.

**فرضیه‌های فرعی ۲:** بین رهبری تحول‌گرا با سطوح سازمان یادگیرنده (سطوح فردی، گروهی، و سازمانی) رابطه وجود دارد.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل شرکتهای پتروشیمی و شرکتهای مهندسی مشاور و ساخت و نصب مرتبط با پتروشیمی می‌باشد که تعداد آنها از طرف شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه، ۴۵ شرکت عنوان شده است. تعداد نمونه لازم برای تحقیق حاضر عبارت از ۱۸ شرکت پتروشیمی و شرکت مهندسی مشاور و ساخت و نصب است. که پس از توزیع پرسشنامه در بین این شرکت‌ها ۸۳ درصد شرکت‌ها که شامل ۱۵ شرکت است به سؤالات جواب دادند. این پرسشنامه از دو بخش سنجش سازمان یادگیرنده (با ۴۳ سؤال ۶ گزینه‌ای) و سنجش رهبری تحول‌گرا (۱۵ سؤال ۶ گزینه‌ای) تشکیل و اعتبار هر بخش به شرح جدول زیر تأیید شده است. در ضمن روایی پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری برای انتخاب شاخص‌های مناسب سنجش و اخذ نظرات اصلاحی خبرگان در مرحله مطالعات مقدماتی تأیید شده است.

جدول ۱ الف. سنجش اعتبار پرسشنامه

ابعاد سازمان یادگیرنده	پرسش‌ها	ضریب آلفای کرونباخ	عوامل رهبری تحول‌گرا	پرسش‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری مستمر	۱ تا ۷	۰/۸۸۹	چشم انداز	۱ تا ۳	۰/۸۰۹
پرسش و گفتگو	۸ تا ۱۳	۰/۸۶۵	ارتباطات روحی	۴ تا ۶	۰/۸۸۱
یادگیری تیمی	۱۴ تا ۱۹	۰/۸۹۵	انگیزش ذهنی	۶ تا ۸	۰/۸۴۶
توانمند سازی	۲۰ تا ۲۵	۰/۸۲۲	رهبری حمایتی	۹ تا ۱۱	۰/۹۵۴
سیستم جایگیری	۲۶ تا ۳۱	۰/۸۶۹	شناخت شخصی	۱۲ تا ۱۵	۰/۹۶۸
ارتباط سیستم	۳۲ تا ۳۷	۰/۹۴۵			
رهبری راهبردی	۳۸ تا ۴۳	۰/۹۲۸			

جدول ۱ ب. سنجش اعتبار پرسشنامه

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری تحول گرا	۰/۹۶۷
سازمان یادگیرنده	۰/۹۷۴

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت ضمن توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی واحدهای آماری (جدول ۲ الف و ب) به توصیف داده‌های جمع‌آوری شده به تفکیک نوع شرکت پرداخته می‌شود.

جدول ۲ الف. توصیف فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، تحصیلات و پست سازمانی واحدهای آماری

ویژگی‌ها	پست سازمانی		جنس		تحصیلات				زیر مجموعه‌ها					
	کارمند	مدیر پایه	مدرک ارشد	مدرک کارشناسی	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر						
فراوانی	۳۴	۳۳	۳۹	۱۵	۵۶	۳۴	۸۳	۶۰	۳۲	۷۴	۶	۱۰	۵۵	فراوانی
درصد فراوانی	۱۹/۲	۱۸/۶	۲۲	۸/۵	۳۱/۶	۱۹/۲	۴۶/۹	۳۳/۹	۱۸/۱	۴۱/۸	۳/۴	۵/۶	۳۱/۱	درصد فراوانی

جدول ۲ ب. توصیف فراوانی و درصد فراوانی سن و تجربه کاری واحدهای آماری

ویژگی‌ها	تجربه کاری														
	بالای ۲۱	۲۰-۱۶	۱۵-۱۱	۱۰-۶	۵-۱	بالای ۶۰	۶۰-۵۶	۵۵-۵۱	۵۰-۴۶	۴۵-۴۱	۴۰-۳۶	۳۵-۳۱	۳۰-۲۶	زیر ۲۵	بی
فراوانی	۲۵	۲۰	۱۷	۳۳	۲۹	۱	۷	۹	۱۱	۱۲	۱۵	۳۱	۳۱	۶	۵۴
درصد فراوانی	۱۴/۱	۱۱/۳	۹/۶	۱۸/۱	۱۶/۴	۰/۶	۴	۵/۱	۶/۲	۶/۸	۸/۵	۱۷/۵	۱۷/۵	۳/۴	۳۰/۵

جدول ۳ مربوط به توصیف شاخص‌های ابعاد سازمان یادگیرنده در شرکت های کارفرما و پیمانکار پتروشیمی است و جدول ۳ به توصیف ابعاد و سطوح سازمان یادگیرنده در شرکت های پیمانکار و کارفرمای پتروشیمی پرداخته است.

چنانکه جدول ۳ نشان می‌دهد، در شرکت‌های کارفرما، به جز شش گویه که شامل: گوش دادن به هم، فرصت جویی یادگیری از سوی رهبران، صرف وقت برای اعتماد، همیاری در یادگیری، برخورد محترمانه، نظرخواهی جامع در حل مشکلات است، بقیه ۳۷ گویه، زیر متوسط نظری‌اند.

جدول ۳. توصیف سؤالات ابعاد سازمان یادگیرنده در شرکت‌های کارفرما و پیمانکار پتروشیمی

میانگین		سؤالات	میانگین		سؤالات
پیمانکار	کارفرما		پیمانکار	کارفرما	
۳/۱۰	۲/۰۲	۲۳. سیستم ارزیابی عملکرد	۳/۳۶	۳/۰۵	۱. بحث باز روی اشتباهات
۳/۴۴	۲/۹۳	۲۴. تسهیم دانش	۳/۳۲	۳/۲۵	۲. تعیین مهارت های آتی
۳/۷۴	۲/۷۲	۲۵. ارزیابی آموزش بر مبنای وقت و هزینه	۴/۱۶۸	۳/۸۰	۳. همیاری در یادگیری
۳/۰۵	۲/۳۶	۲۶. شناسایی مبتکرین	۳/۰۲	۲/۷۶	۴. منابع یادگیری
۲/۷۸	۲/۶۲	۲۷. تفویض حق انتخاب وظایف	۳/۹۸	۳/۴۰	۵. وقت یادگیری
۳/۱۱	۲/۸۰	۲۸. مشارکت جویی در آرمان شرکت	۳/۱۳	۳/۰۷	۶. مشکلات به مثابه فرصت یادگیری
۳/۲۰	۳/۰۳	۲۹. خود کنترلی منابع توسط کارکنان	۲/۶۲	۲/۱۳	۷. جایزه یادگیری
۳/۳۴	۲/۸۹	۳۰. حمایت از ریسک	۳/۳۶	۲/۹۸	۸. باز خورد آزاد و صادقانه به هم
۳/۴۳	۳/۲۸	۳۱. هماهنگ سازی آرمان در سطوح مختلف	۳/۴۶	۳/۵۶	۹. گوش دادن به هم
۳/۲۲	۲/۷۵	۳۲. ایجاد توازن بین کار و خانواده	۳/۳۶	۳/۰۲	۱۰. پرسش از چرایی امور
۳/۶۲	۲/۶۶	۳۳. تشویق به تفکر جهانی	۳/۵۶	۳/۱۳	۱۱. نظر خواهی
۳/۶۶	۳/۱۹	۳۴. توجه به نظرات مشتری	۴/۶۷	۴/۳۸	۱۲. برخورد محترمانه
۳/۰۸	۲/۷۲	۳۵. توجه به روحیه کارکنان	۳/۹۹	۳/۶۷	۱۳. صرف وقت برای اعتماد
۳/۵۰	۲/۸۲	۳۶. ارتباط با اجتماعات	۳/۵۸	۳/۲۸	۱۴. آزادی هماهنگی اهداف گروهی
۳/۳۰	۵/۰۰	۳۷. نظر خواهی جامع در حل	۳/۹۳	۲/۹۵	۱۵. برابری در برخورد بین



مشکلات			اعضای گروه		
۴/۰۳	۳/۱۶	۳۸. حمایت رهبران از آموزش	۴/۰۷	۳/۱۹	۱۶. تمرکز بر وظایف و عملکرد گروه
۳/۲۵	۲/۷۶	۳۹. تسهیم اطلاعات رقابت از سوی رهبر	۳/۶۵	۳/۲۸	۱۷. تجدید نظر در اثر بازخورد
۳/۴۸	۲/۹۹	۴۰. توانمند سازی کارکنان	۳/۰۴	۲/۸۴	۱۸. پاداش به موفقیت گروهی
۴/۰۶	۳/۱۰	۴۱. ارشاد	۳/۳۱	۲/۷۸	۱۹. توجه عملی به نظرات گروه ها
۳/۷۸	۳/۶۴	۴۲. فرصت جویی یادگیری از سوی رهبران	۲/۹۶	۲/۸۱	۲۰. ارتباطات دو سویه
۳/۷۷	۳/۱۹	۴۳. اطمینان از سازگاری عملکرد با ارزش ها	۳/۹۷	۳/۱۷	۲۱. دسترسی به اطلاعات
			۲/۴۸	۲/۱۱	۲۲. پایگاه مهارت کارکنان

در مورد شرکت‌های پیمانکار، ارزیابی گویه‌های ابعاد سازمان یادگیرنده، نسبت به شرکت‌های کارفرما گرایش بیشتری به حد بالای متوسط دارند چنان که شانزده گویه بالای حد متوسط قرار دارند و الباقی امتیازاتی بالاتر از شرکتهای کارفرما کسب کرده‌اند (جدول ۳).

داده‌های توصیفی ابعاد و سطوح یادگیری در شرکت‌های پتروشیمی (کارفرما) و شرکت‌های مهندسی مشاور و ساخت و نصب (پیمانکار) نشانگر آن است که در مجموع یادگیری در سطح متوسط است (جدول ۴). همانطور که در جدول ۴ پیداست، میانگین یادگیری در شرکت‌های پیمانکار بیشتر از شرکت‌های کارفرماست. به همین مقیاس یادگیری در سطح سه‌گانه سازمانی، گروهی و فردی در شرکت‌های پیمانکار بیشتر از شرکت‌های کارفرماست.

جدول ۴. توصیف ابعاد و سطوح سازمان یادگیرنده در شرکت‌های پیمانکار و کارفرمای پتروشیمی

میانگین		سطح یادگیری	میانگین		ابعاد
کارفرما	پیمانکار		کارفرما	پیمانکار	
۲/۹۵	۳/۳۷	سطح سازمانی	۲/۶۳	۳/۱۹	توانمند سازی
۳/۰۵	۳/۵۰	سطح گروهی	۲/۸۳	۳/۱۱	سیستم جایگیری
۳/۲۶	۳/۵۵	سطح فردی	۳/۰۵	۳/۶۰	یادگیری تیمی
			۳/۰۶	۳/۳۷	یادگیری مستمر
			۳/۱۴	۳/۷۲	رهبری راهبردی
			۳/۱۹	۳/۳۴	ارتباط سیستم
			۳/۴۶	۳/۷۳	پرسش و گفتگو

به لحاظ عوامل مطرح در رهبری تحول‌گرا، چنان‌که از جدول ۵ پیداست، امتیاز عوامل در شرکت‌های پیمانکار در حد متوسط و در پتروشیمی‌ها زیر متوسط است. به این ترتیب شرکت‌های پیمانکار در وضعیت بهتری قرار دارند. در هر دو نوع شرکت‌ها عوامل به ترتیب از ضعیف‌ترین تا قوی‌ترین نشان داده شده‌اند.

جدول ۵. توصیف عوامل رهبری تحول‌گرا در شرکت‌های کارفرما و پیمانکار پتروشیمی

عوامل	میانگین	
	شرکت‌های کارفرما	شرکت‌های
شناسایی شخصی	۳/۰۷	۳/۶۰
رهبری حمایتی	۳/۱۳	۳/۶۲
برانگیزی هوشی	۳/۵۲	۳/۷۷
آرمان	۳/۵۶	۴/۶۴
ارتباطات روحی	۳/۶۰	۳/۸۵

### تحلیل داده‌ها

فرضیه اصلی: بین رهبری تحول‌گرا و درجه تحقق سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۶. آزمون همبستگی بین رهبری تحول‌گرا و درجه تحقق سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده	رهبری تحول‌گرا	
	همبستگی پیرسون	۰/۵۴۰
سطح معناداری	۰/۰۴۶	

با توجه به جدول آزمون همبستگی پیرسون (جدول ۶)، از آن جا که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است، می‌توان فرض صفر را رد کرد. این به معنای وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول‌گرا و یادگیرندگی سازمانی در شرکت‌های کارفرما و شرکت‌های پیمانکار در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. در جدول زیر نیز به صورت خلاصه به بررسی رابطه بین رهبری تحول‌گرا با هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده پرداخته شده است. هر جا که سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است، فرض صفر ( $H_0: \rho=0$ ) در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌شود (رد فرض صفر نیز به مفهوم وجود رابطه معنادار بین آن بعد از سازمان یادگیرنده با رهبری تحول‌گرا است) و در مابقی موارد دلیل کافی برای رد فرض صفر یافت نشده و این به مفهوم نبود رابطه معنادار در سطح اطمینان تعیین شده (۰/۹۵) است.

فرضیه‌های فرعی ۱: بین رهبری تحول‌گر و درجه تحقق هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد.

جدول ۷. آزمون همبستگی بین رهبری تحول‌گرا و ابعاد سازمان یادگیرنده

یادگیری و مستمر	یادگیری تیمی	توانمند سازی	سیستم جایگیری	ارتباط سیستم راهبردی	پرسش		رهبری تحول‌گر
					یادگیری و گفتگو	یادگیری تیمی	
۰/۵۸۳	۰/۴۳۹	۰/۵۷۴	۰/۳۵۰	۰/۴۸۱	۰/۴۶۲	همبستگی پیرسون	رهبری تحول‌گر
۰/۰۲۹	۰/۱۱۶	۰/۰۳۲	۰/۲۲۱	۰/۰۸۲	۰/۰۹۶	سطح معناداری	
رد	رد	رد	رد	رد	رد	H <sub>0</sub>	
می‌شود	نمی‌شود	می‌شود	نمی‌شود	نمی‌شود	نمی‌شود	رابطه معنادار	
وجود دارد	وجود ندارد	وجود دارد	وجود ندارد	وجود ندارد	وجود ندارد		

چنانکه در جدول ۷ مشاهده می‌شود رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تک تک ابعاد سازمان یادگیرنده فقط در ارتباط با دو بعد "یادگیری مستمر"، "یادگیری تیمی" و "سیستم جایگیری" معنادار شده است.

فرضیه‌های فرعی ۲: بین رهبری تحول‌گر با هر یک از سطوح سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد.

جدول ۸. آزمون همبستگی بین رهبری تحول‌گرا با سطوح سازمان یادگیرنده

سطوح سازمان یادگیرنده	سطوح فردی	سطوح گروهی	سطوح سازمانی	رهبری تحول‌گر
همبستگی پیرسون	۰/۵۱۷	۰/۵۷۴	۰/۵۴۵	
سطح معناداری	۰/۰۵۸	۰/۰۳۲	۰/۰۴۴	
H <sub>0</sub>	رد نمی‌شود	رد	رد	
رابطه معنادار	وجود ندارد	وجود دارد	وجود دارد	

نتایج به دست آمده فقط نشانگر وجود رابطه معنادار بین رهبری تحول‌گرا و یادگیری در سطح گروهی و سطح سازمانی است (جدول ۸) چرا که در این موارد، سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است (۰/۰۴۴ > ۰/۰۵) بنابراین در سطح اطمینان ۰.۹۵ می‌توان رابطه را تأیید کرد. در موارد باز مانده رابطه معنادار تبیین نشده است.

نتایج تحقیق حاضر، در تطابق با مدل مارکوارت [۲۲]، رابطه رهبری را با یادگیری تأیید می‌کند. همچنین، تبیین رابطه معنادار بین رهبری با یادگیری در این تحقیق با مدل ارائه شده توسط دفت [۱۲] مطابقت دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بین رهبری تحول‌گرا با یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. این رابطه در باب ابعاد یادگیری سازمانی فقط در ارتباط با سه بعد "یادگیری مستمر"، "یادگیری تیمی" و "سیستم جایگیری" معنادار شده است. ضمن این که رهبری تحول‌گرا با یادگیری در سطح سازمانی و یادگیری گروهی رابطه‌ای معنادار برقرار می‌کند.

در مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در دو گونه شرکت‌ها، "سیستم جایگیری" و "توانمند سازی"، هر دو ضعیف‌ترین ابعاد را در شرکت‌های کارفرما و نیز شرکت‌های پیمانکار تشکیل می‌دهند. نکته جالب توجه، قرار گرفتن "پرسش و گفتگو" به عنوان قوی‌ترین بعد در هر دو گونه شرکت‌هاست. در مورد سطوح یادگیری، سطح سازمانی، ضعیف‌ترین و سطح فردی، قوی‌ترین سطح را تشکیل می‌دهند.

نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در شرکت‌های کارفرما بسیاری از شاخص‌های رهبری تحول‌گرا در حدی پایین‌تر از متوسط‌اند. این شاخص‌ها به ترتیب از ضعیف‌ترین شاخص عبارت‌اند از "تحسین بهبود کیفیت، تحسین کار بهتر از متوسط، توجه به نیازها، ایده‌درباره مقصد، توجه به علائق" در حالی که در شرکت‌های پیمانکار وضعیت متفاوت است و فقط شاخص‌های "تحسین کار بهتر از متوسط و توجه به نیازها" امتیازی پایین‌تر از متوسط را در ارزیابی کسب کرده‌اند.

با توجه به اینکه رابطه مستقیم بین رهبری با یادگیری تأیید شده است، رهبران سازمان می‌توانند با تقویت شاخص‌های رهبری تحول‌گرا به گسترش و رشد یادگیری در سازمان خود کمک رسانند. این امر بویژه در توسعه سه بعد "یادگیری مستمر"، "یادگیری تیمی" و "سیستم جایگیری" قابل توجه است. پیشنهاد می‌شود ضمن آموزش رهبری تحول‌گرا به مدیران عامل، افرادی در این سمت قرار گیرند که دارای این ویژگی (رهبر تحول‌گرا بودن) باشند.

در زمینه یادگیری، با عنایت به نتایج به دست آمده از توصیف داده‌ها پیشنهاد می‌شود که شرکت ملی پتروشیمی به "سیستم ارزیابی عملکرد" به عنوان یک عامل مؤثر در توسعه سازمانی بپردازد و علاوه بر آن به "وجود پایگاه مهارت کارکنان، جایزه یادگیری، شناسایی مبتکرین، تفویض حق انتخاب وظایف کاری، تشویق به تفکر جهانی، ارزیابی آموزش بر مبنای وقت و هزینه، توجه به روحیه کارکنان" در شرکت‌های کارفرمای پتروشیمی توجه کرده و زمینه‌های بهبود این مسائل را فراهم آورد. شرکت‌های مهندسی مشاور نیز باید نسبت به تقویت "وجود پایگاه مهارت کارکنان، جایزه یادگیری، تفویض حق انتخاب وظایف، ارتباطات دو سویه، منابع یادگیری، پاداش به موفقیت گروهی، شناسایی مبتکرین" اقدامات لازم را انجام دهند. در شرکت‌های کارفرما پرداختن به ابعاد "توانمندسازی، سیستم جایگیری، و یادگیری تیمی" از ضروریات اولی برای نیل به سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود و در شرکت‌های پیمانکار مواردی که ضرورتاً باید هر چه بیشتر برنامه‌ریزی و تقویت شوند عبارت‌اند از: سیستم جایگیری، توانمندسازی، و ارتباط سیستم با جهان. این نکته نیز قابل توجه است که هر دو نوع شرکتها می‌توانند از مزیت خود در زمینه پرسش و گفتگو بهره بگیرند.

معضل ضعف در رهبری تحول‌گرا، بالاخص در شرکت‌های کارفرما، وجود دارد. این عامل به طور کلی در شرکت‌های پتروشیمی ضعیف ارزیابی شده است و ضعیف‌ترین آن‌ها "شناسایی شخصی، و رهبری حمایتی" است حال آن که این دو بعد به شدت ناشی از ضعف برقراری روابط انسانی در مدیران این شرکت‌هاست. آشنایی و آموزش نظریه پردازی و عملی مدیران در مورد رفتار سازمانی بویژه در بحث انگیزش می‌تواند به بهبود وضعیت کمک شایانی کند. ضمن این که سایر ابعاد نظیر برانگیختن ذهنی، ارتباطات روحی هم ضعیف ارزیابی شده‌اند و این هر دو به راه کاری نظیر راه کار پیشین نیاز دارند. اما در زمینه "آرمان" ضرورت توجه به مبحث "مدیریت راهبردی" و تبیین ضرورت آشنایی و به کارگیری آن از سوی مدیران بسیار اهمیت دارد. در شرکت‌های پیمانکار، اگر چه وضعیت بهتر از شرکت‌های کارفرما است اما باز هم نیاز به تقویت در ابعاد مورد ارزیابی، به ویژه در مورد شاخص‌های "شناخت شخصی کارکنان، و رهبری حمایتی"، وجود دارد. پیشنهادات در این مورد هم نظیر پیشنهادات ارائه شده به شرکت‌های کارفرما است.

در راستای توسعه نظری سازمان یادگیرنده و مفاهیم مرتبط با آن پیشنهاد می‌شود محققان به انجام تحقیقاتی با عناوین "تأثیر راهبرد سازمانی بر درجه تحقق سازمان یادگیرنده در صنایع ایران"، "توسعه ابزار و ارزیابی سازمان یادگیرنده بر مبنای مدل توسی و اسمیت (۱۹۹۹)"، "رابطه چرخه مدیریت دانش با ابعاد سازمان یادگیرنده"، "تبیین مدل بهینه سازمان یادگیرنده برای صنایع ایران"، و "شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه سازمان یادگیرنده در ایران" بپردازند.

## منابع

۱. تیمورنژاد، کاوه. (۱۳۷۸). "تعیین مسیر در نیل به سازمان یادگیرنده: یک حوزه علمی جدید برای نظام های انسانی در سازمان ها"، فرهنگ و تعاون، شماره سیزدهم، مرداد و شهریور، صص ۸-۱۱.
۲. رهنورد، فرج‌اله. (۱۳۷۸). "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صص ۱۱-۲۲.
۳. سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). "پنجمین فرمان؛ خلق سازمان یادگیرنده". ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۴. شرمه‌هورن، جان آر؛ جیمز جی هانت؛ ریچارد ان اوزبورن. (۱۳۸۰). "مدیریت رفتار سازمانی". ترجمه مهدی ایران‌نژادپاریزی، محمد علی بابایی زکلیلی و محمد علی سبحان الهی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۵. قهرمانی، محمد. (۱۳۸۰). "سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی"، مدیریت و توسعه، شماره ۹، صص ۸۹-۷۹.
6. Albert, M. (1998). Shaping a learning organization through the linkage of action research. *Organizational Development Journal*, 16 (3), 29-40.
7. Argyris, c., & Schone, D. A. (1978). *Organizational learning: A Theory Of Action Perspective*. Reading MA: Addison- Wesley.
8. Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
9. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
10. Bender, L.J. (1997). Team organization- learning Organization: The University Of Arizona four years into it. *Information Outlook*, 1 (9), 19-22.
11. Bierema, L.L., & Berdish, D.M. (1999). Creating a learning organization: a case study of outcomes and lessons learned. *Performance Improvement*, 38 (4), 36-41.
12. Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design* (7th ed.). South Western College, Cincinnati, OH.
13. Dixon, N. (1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. McGraw-Hill, Maidenhead.
14. Garavan, Thomas, (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4 (1), 18-29.
15. Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
16. Guns, B. (1996). *The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Advantage*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
17. Hernandez, M., and Karen, E. W. (2003). Translation, Validation and adaptation of Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development*, .6 (2). 187-196.
18. Hult, T.M., and Ferrell, O.C. (1997). A global learning organization structure and market information processing. *Journal of Business Research*, 40, 155-66.

19. Kiedrowski, P. Jay. (2006). Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention. *The Learning Organization*. 13 (4), 369-383.
20. Kline, P. and Saunders, B. (1998). *Ten Steps to a Learning Organization* (2nd ed.). Rev, Great Ocean, Arlington, VA.
21. Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, IL.
22. Marquardt, M.J. (2002). *Building The Learning Organization* (2<sup>nd</sup> ed.), Daviese-Black, Palo Alto, CA.
23. Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. London: Sage.
24. Nevis, E.C., DiBella, A.J., and Gould, J.M. (1995). "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, Winter, 73-85.
25. Ortenblad, A. (2001). On Differences Between Organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3), 125-133.
26. Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.
27. Phua, Florence, T.T. (2007). Does senior executives' perception of environmental uncertainty and the strategic functions of construction. *International Journal of Project Management*, xxx, pp 1- 9.
28. Rafferty, Alannah E. and Mark A. Griffin. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354.
29. Rangarajan Deva, Lawrence, B. Chonkob, Eli, Jonesa, & James, A. Robertsb (2004). Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management*, (33), 289-305
30. Redding, J. (1997). Hardwiring the learning organization. *Training & Development*, 51 (8), 61-7.
31. Schein, E. H. (1993). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. *Sloan Management Review*, May. 85-93.
32. Schroeder, P.G. (2002). Case study of an administrative services department: the effect of learning organization theory as an intervention strategy in the transformation of organizational culture. Digital Dissertations ATT 3061615, available at: [wwwlib.umi.com/dissertations](http://wwwlib.umi.com/dissertations).
33. Senge, P.M. (1990b). The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, Fall, 7-23.
34. Senge, P.M., Kliener, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999). *The Dance of Change: The Challenge of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday, NY.
35. Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Doubleday.
36. Snell, R.S. (2002). The learning organization, sense giving and psychological contracts: a Hong Kong case. *Organization Studies*, 23(4), 549-70.
37. Sosik, John, J.; Veronica M. Godshalka and Francis J. Yammarinob. (2004). Transformational Leadership, Learning Goal Orientation, And Expectations for Career Success in Mentor-Prote'ge' Relationships: A Multiple Levels of Analysis Perspective. *The Leadership Quarterly*, 34 (15), 241-261.

38. Tosey, p. & Smith, P. A.C. (1999). Assessing The Learning Organization: Part2- Exploring Practical Assessment Approaches. *The Learning Organization*, 6(3), 107-115.
39. Tsang, E.W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50 (1), 73-89.
40. Watkins, K.E. and Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
41. Watkins, K.E. and V.J. Marsick, (1996). *Learning In Action: Creating The Learning Organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
42. Wishart, N.A., Elam, J.J. and Robey, D. (1996). Redrawing the portrait of a learning organization: inside Knight-Ridder Inc. *The Academy of Management Executive*, 10 (1), 7-20.
43. Yang Baiyin, Karen, E., Watkins, & Victoria J. Marsick. (Spring 2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1).
44. Yang, Jen-Te. (2007). Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture. *Tourism Management*, 28(2), 530-543.
45. Yeo, Roland, K., (2005). Revisiting the roots of learning organization A synthesis of the learning organization literature. *The Learning Organization*, 12 (4), 368-382.