

## آمادگی سازمانی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده جهت کسب مزیت رقابتی

۱

دکتر محمدرضا حمیدی زاده\*

آزاده اشرفی\*\*

### چکیده

این مقاله بر اساس تحقیقی تدوین شده است که طی آن با توجه به ویژگی های سازمان یادگیرنده، میزان آمادگی سازمانی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده با استفاده از روش توصیفی- پیمایشی مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. نتایج آزمون آماری حاکی از میزان آمادگی بر پایه سه مولفه پویایی یادگیری (با میانگین ۲/۶۴)، فن آوری (با میانگین ۲/۸۰) و توانمند سازی افراد (با میانگین ۲/۷۲) و دو مؤلفه مدیریت دانش با میانگین (۳/۰۱) و تحول سازمانی (با میانگین ۲/۷۲) است.

در این تحقیق، رویکرد سیستمی سازمان یادگیرنده چارچوب مدل تحقیقی را شکل می دهد که سازمان مورد بررسی آن، دانشگاه علوم پزشکی ایران است. به هر حال، دانشگاه علوم پزشکی ایران به عنوان جامعه مورد بررسی برای نیل به سازمان یادگیرنده و تندآموز، باید قابلیت های یادگیری سازمانی را ارتقا بخشد. در این مقاله ارتقای قابلیت های یادگیری سازمانی بر اساس مدل پنج مولفه ای پویایی یادگیری، تحول سازمانی، توانمند سازی افراد، مدیریت دانش و به کارگیری فناوری اثربخش پیشنهاد می شود.

**واژه های کلیدی:** یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، رویکرد سیستمی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده،

مدیریت دانش

---

\*دانشیار دانشگاه شهید بهشتی [M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir](mailto:M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir)  
\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

از زمانی کسه پیتر سنکه<sup>۲</sup> در اوایل دهه ۱۹۹۰، در کتاب "پنجمین فرمان" مفهوم سازمان های یادگیرنده را مطرح کرد، سازمان ها در سراسر جهان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده تلاش کرده اند. در دنیای پیچیده و متغیر امروز رمز بقای سازمان ها، توانایی و قابلیت برای پیش بینی تغییر و انطباق سریع تر از طریق یادگیری های جامع است. از سوی دیگر، امروزه صاحب نظران مدیریت، مانند مارکوارت ایده جدیدی تحت عنوان نسل های سازمان یادگیرنده را مطرح می کنند. بدین ترتیب اگر نسل های پیشین سازمان های یادگیرنده را سازمان های مبتنی بر اطلاعات، نوآوری و دانش بنامیم، می توان نسل جدید یادگیرنده را "سازمان کارآفرین یادگیرنده" نامید (زالی، ۱۳۸۵، ص ۱۰).

### بیان مساله

در دنیای امروز، فن-آوری و جهانی شدن بر همه بخش های زندگی سازمانی تاثیرگذار است. با افزایش عدم اطمینان محیطی (پیچیدگی و پویایی)، سازمان ها نیز به دانش و آگاهی گسترده تری از عوامل محیطی نیاز دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند (حمیدی زاده، ۱۳۸۷). یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است.

افزایش ارتباطات جهانی، بر پیچیدگی و پویایی بیشتر کسب و کارها دامن می زند و سازمان ها برای مواجهه با آن به روش های پیچیده و پویا تری متوسل می شوند. سازمان های یادگیرنده بهتر از سایر سازمان ها، از قابلیت چنین مواجهه ای برخوردارند (Neefe, 2001). بسیاری از سازمان ها تنها بر یک یا دو جنبه تحول و یادگیری سازمانی از قبیل کسب مهارت ها یا فن-آوری نوین متمرکز می شوند. چنین سازمان هایی مولفه های درونی گوناگون و متفاوت پدیدآورنده سازمان یادگیرنده را بررسی و تجربه نکرده اند. این یادگیری مبتنی بر مولفه های محدود، نه امکان پذیر است و نه می-تواند بدون شناخت و توسعه زیر سیستم های ذی ربط پایدار باشد (مارکوارت، ۲۰۰۲، ص ۳۴).

در ایران به عنوان کشوری که در مسیر شناخت اهمیت یادگیری سازمانی قرار دارد و سفرش را برای توسعه سازمان های یادگیرنده در سراسر کشور آغاز می کند، موارد مهم و جالبی رخ داده است که عبارتند از:

- تصویب سند چشم انداز ملی ایران؛
  - تعیین جایزه ی بهره وری ملی و تعالی سازمانی برای شرکت های ایرانی؛
  - برگزاری جشنواره سالانه شهید رجایی؛
  - افزایش تعداد سازمان های ایرانی متقاضی دریافت انواع مختلف گواهینامه های ایزو؛
  - قابلیت فزاینده شرکت های ایرانی در اجرای سیستم های سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک و مهندسی مجدد فرایندهای کاری مختلف؛
  - به کارگیری شاخص رضایت مشتری توسط شرکت ها، سازمان ها و بانک های ایرانی؛
  - بهره مندی بسیاری از سازمان های ایرانی از پیشرفت های فن-آوری های ارتباطی مانند اینترنت و اینترنت؛
  - توجه ویژه به توسعه شرکت های کارآفرین و آموزش و توسعه کارآفرینی.
- به هر حال، موفقیت هر یک از این رویدادها و ابتکارات، به قابلیت یادگیری سازمانی شرکت ها، سازمان ها و موسسات ایرانی بستگی دارد.

دانشگاه ها نیز به عنوان سازمان های یاددهنده و دانشگر از این قاعده مستثنی نیستند و همانند سایر سازمان ها بقا و ادامه حیات آن ها نیز در گرو یادگیری آن ها از محیط داخلی و خارجی است. تحقق موثر این یادگیری مستلزم وجود ویژگی هایی است که آن ها را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می کند. بررسی چگونگی این ویژگی ها در یکی از

دانشگاه های کشور و ارزیابی میزان آمادگی آن برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده مساله اصلی این پژوهش است. ضمن بررسی های صورت گرفته در دانشگاه علوم پزشکی ایران که نقش عمده ای در تربیت نیروی انسانی کارآمد دارد، مشخص شد که نگرش سازمان یافته ای در بین مدیران و برنامه ریزان دانشگاه در زمینه یادگیری وجود ندارد و دانشگاه با مسایلی به فرار زیر مواجه است:

- عدم آگاهی از شاخص ها و ویژگی های سازمان یادگیرنده
  - مشخص نبودن وضعیت پویایی یادگیری
  - متعیت نبودن وضعیت به کارگیری فن-آوری اثر بخش در دانشگاه
  - نداشتن ارزیابی مشخصی از نحوه توانمندسازی افراد و وضعیت مدیریت دانش در دانشگاه
  - مشخص نبودن نقشه نقاط قوت و ضعف ظرفیت درونی دانشگاه برای استقرار الگوی یادگیری سازمانی
- با توجه به مسایل برشمرده، سوال قابل طرح در این تحقیق این است که دانشگاه، تا چه میزان، برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده آمادگی دارد؟

#### چارچوب نظری تحقیق

**تعریف سازمان یادگیرنده:** صاحب نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه کرده اند که برخی از آن ها در جدول شماره (۱) ارائه می شود (محمد بخش، ۱۳۸۶).

سال	تعریف	محقق
۱۹۹۰	سازمانی که بطور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده اش افزایش می دهد.	سنگه (Senge)
۱۹۹۱	سازمانی که در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردهایش را متحول می سازد. زمانی می توان یک سازمان را یادگیرنده دانست که بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهای خود را تغییر دهد و بهبود بخشد.	هوبر (Huberr)
۱۹۹۲	سازمانی که در آن مشارکت تمامی کارکنان در فرایند تغییر دایمی به سوی ارزش ها و اصول مشترک وجود دارد.	واتکینز و مارسیک (Watkins & Mar sick)
۱۹۹۳	سازمانی که با ایجاد ساختارها و راهبردها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند.	داجسون (Dodgson)
۱۹۹۳	سازمانی که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد.	گاروین (Garvin)
۱۹۹۶	سازمانی که فرایندهای یادگیری در آن تحلیل، بررسی، توسعه و مدیریت شده باشد و این فرایندها با اهداف نوآوری و بهبود، هم سو و هم راستا شده باشند.	جفارت و مارسیک (Gephardt & Mar sick)
۱۹۹۸	سازمانی که یادگیری همه اعضای خود را آسان ساخته و بطور مستمر خود را دگرگون و متحول می سازد.	پدler (Pedler)
۲۰۰۲	سازمانی با اثر بخشی بالا و رقابتی است، چون قابلیت تولید دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه اندوزی می کند. بنابر این خلاق بوده و می تواند برای حل سریع مسائل دانش را منتقل کند.	گاه و رایان (Goh & Ryan)
۲۰۰۲	مارکوآرت در کتاب ارزنده خود تحت عنوان "ایجاد سازمان یادگیرنده" تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است. به موجب این تعریف، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند.	مارکوآرت (Marquardt)

منبع: (محمدبخش، ۱۳۸۶)

### تحلیل دیدگاه های یادگیری سازمانی

محققان سازمانی بر مفهوم پردازش سازمان یادگیرنده و شناسایی چنین سازمان هایی که قابلیت یادگیری، تطبیق و تغییر دارند، متمرکز شده اند. در نتیجه کارهای تحقیقاتی آنان، نگرش های متفاوتی نسبت به سازمان یادگیرنده ایجاد شده است. در زیر به بررسی این دیدگاه ها می پردازیم:

**دیدگاه یادگیری:** پدler، برگین و بوی دل<sup>۳</sup> سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی توصیف می کنند که «یادگیری همه اعضای خود را آسان می سازد و برای تأمین اهداف راهبردی، دائماً خود را تغییر می دهد» آن ها یازده جنبه را معرفی می کنند که در این جنبه ها، سازمان باید به موقع یاد بگیرد: (۱) نگرش یادگیرنده نسبت به راهبرد (۲) سیاست گذاری مشارکتی (۳) اطلاع رسانی (۴) محاسبه و نظارت شبکه (۵) تبادلات داخلی (۶) انعطاف پذیری در پاداش (۷) ساختارهای توانمند (۸) کارکنان مرزی به عنوان پویسگران محیطی (۹) یادگیری درون سازمانی (۱۰) جو یادگیری (۱۱) خودپرورشی همه

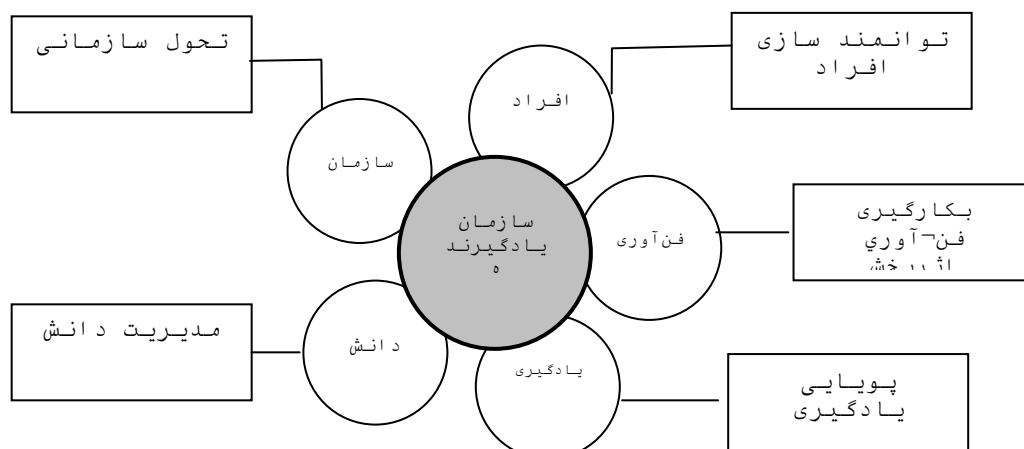
1. Pedler, Burgoyne & Boydell

**دیدگاه راهبردی:** بر طبق این دیدگاه، تحقق سازمان یادگیرنده مستلزم درکی از پیش برندگان راهبردی داخلی است که وجود آن ها برای ایجاد قابلیت یادگیری، ضرورت دارد. گاه<sup>۴</sup> نیز مانند گاروین<sup>۵</sup> دیدگاه راهبردی را برای تبیین سازمان یادگیرنده مبنا قرار می دهد و اعتقاد دارد که سازمان های یادگیرنده، پنج بلوک سازنده راهبردی اصلی دارند که شامل: مأموریت و چشم انداز، رهبری، تجربه آموزی، انتقال دانش و کار تیمی و همکاران است.

**دیدگاه تلفیقی:** واتکینز و مارسیک<sup>۶</sup> یک الگوی منسجم کننده سازمان یادگیرنده ارائه می دهند. آن ها در باره الگوی پیشنهادی سازمان یادگیرنده، دو جزء اصلی سازمان را با یکدیگر تلفیق می کنند: افراد و ساختار الگوی پیشنهادی (۱۹۹۱) آن ها هفت بعد متفاوت اما مربوط و همیشه یک سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، گروهی و سازمانی معرفی می کند که عبارتند از: (۱) یادگیری مستمر (۲) پرسشگری و گفتگو (۳) یادگیری تیمی (۴) توانا سازی (۵) استقرار سیستم (۶) ارتباط سیستمی (۷) رهبری راهبردی (محمدبخش، ۱۳۸۶).

**مدل سیستمی:** با توجه به دیدگاه ها و الگوی های ارائه شده در بالا، مدل سیستمی مارکوارت<sup>۷</sup> چندین ویژگی متمایز داشته و جامع تر و کاربردی تر است و قدرت فوق العاده ای در ایجاد موفقیت سازمانی دارد که در شکل شماره (۱) آورده شده است (مارکوارت، ۲۰۰۲؛ زالی، ۱۳۸۵).

شکل ۱ - مدل سیستمی سازمان یادگیرنده منبع: (مارکوارت، ۲۰۰۲؛ زالی، ۱۳۸۵)



با توجه به پنج بعد برشمرده می توان گفت که ویژگی های اساسی سازمان یادگیرنده به قرار زیر است: (۱) یادگیری در سازمان در سطح فردی، گروهی و سازمانی اتفاق می افتد. (۲) فرهنگی در این سازمان فرهنگی کارساز است که ضمن یکی کردن روابط می تواند یادگیری را با بالا بردن کار گروهی، مدیریت خود و مشارکت، بهبود بخشد. رویکردی وجود دارد که اهداف و خواسته های آینده ی خود را به دست می آورد. راهکار مربوط به فعالیت، تاکتیک، نقشه و روش، برای اجرای این رویکرد به کار گرفته می شود که موجب کسب، انتقال و به کارگیری اطلاعات می شود و ساختاری دارد که ارتباطات، جریان اطلاعات، مسئولیت پذیری و همکاری را به حداکثر می رساند. (۳) گروه های سازمانی به واسطه کارمندان، مدیران، مشتریان و سهامداران با هم یکی می شوند و توان یادگیری آن ها افزایش می یابد. (۴) کسب اطلاعات، انتقال و استفاده از آن ها بخشی از یک فرایند تعاملی است. (۵) ابزارهای اطلاعاتی و شبکه های فن آوری، امکان یادگیری و انتقال اطلاعات را فراهم می کنند (Berrio, 2006).

2. Goh  
3. Garvin  
4. Watkins & Marsick  
1. Marquardt

هدف پژوهش، بررسی میزان آمادگی سازمانی دانشگاه علوم پزشکی ایران برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است که بر اساس عوامل پنج گانه مدل سیستمی مارکوارت صورت می گیرد.

### پیشینه پژوهش

نخست به طور مختصر پژوهش های صورت گرفته در ایران و خارج از کشور ارایه شده، سپس مدل تحقیق تبیین و بررسی می شود:

سید محمود مجتبی زاده در تحقیقات خود، در سال ۱۳۸۴، به بررسی میزان آمادگی سازمان آموزش و پرورش استان های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده پرداخته است. وی برای این تحقیق از مدل سنگه استفاده کرده است که شامل پنج اصل: قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی است و براساس این اصول پنج گانه میزان اهمیت هر یک را در سازمان آموزش و پرورش و از دیدگاه مدیران این سازمان بررسی نموده است.

در پژوهش دیگری که توسط و جیهه اسماعیلی، در سال ۱۳۸۴، انجام گرفته است ساز و کارهای یادگیری سازمانی به عنوان مبنایی برای ایجاد سازمان یادگیرنده، در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفت ایران، واقع در تهران شده است. وی چهار شاخص را برای بررسی سازوکار یادگیری سازمانی در نظر گرفته است که شامل محیط تسهیل کننده یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری و توسعه، برآورده کردن نیازهای یادگیری و توسعه و بکارگیری دانش می شود و نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که شرکت مذکور بر اساس شاخص های بر شمرده از ساز و کارهای مناسب برای یادگیری برخوردار است.

در پژوهشی از نیفه که به روش میدانی انجام شد، شاخص های یادگیری سازمانی مشتمل بر: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری و شایستگی کارکنان اندازه گیری شده است و مقایسه سطح بلوغ یادگیری سازمانی را در دانشگاه های سنتی و غیرسنتی نشان می دهد و نتیجه می گیرد که دانشگاه های نوین در ابعاد " فرهنگ سازمانی"، " کار و یادگیری تیمی" و " تفکر سیستمی" نسبت به دانشگاه های سنتی از سطوح یادگیری بالاتری برخوردارند. ضمناً در عمل نیز دانشگاه های نوین نسبت به دانشگاه های سنتی "یادگیری سازمانی" بیشتری داشته اند (Neefe, 2001).

در مطالعه ای دیگر کولی پایان نامه دکتری خود را تحت عنوان سازمان یادگیرنده و بهبود تدریس در موسسات آموزشی تدوین نمود. هدف پژوهش او استفاده از یک چارچوب سازمان یادگیرنده برای درک تلاش های دانشگاهی در جهت بهبود تدریس و یادگیری بود، به این منظور ضمن بررسی رابطه بین سازه های سازمان یادگیرنده (آرمان دانشگاه، رهبری، مدیریت دانش، ارتباطات و فرهنگ یادگیری) و بهبود تدریس، رابطه این سازه ها با ویژگی های دانشگاهی نیز مورد بررسی قرار گرفت. یافته های این پژوهش، وجود رابطه بین رفتارهای سازمان یادگیرنده و بهبود تدریس را تأیید کرد. بر اساس نتایج پژوهش، تلاش های دانشگاهی برای بهبود تدریس باید بر استفاده از اطلاعات درباره تدریس مانند ارزیابی دانشجویان و توسعه حمایت های محیطی از فرآیند تدریس تأکید کند (Collie, 2002).

در پژوهشی که آنجل بریو در دانشگاه اوهایو برای ارزیابی سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت انجام داد، به این نتیجه رسید که بیشترین میانگین مربوط به زیر سیستم تحول سازمانی و کمترین میانگین در بکارگیری فن آوری است (Berrio, 2006).

در این ارتباط هادکینسون نیز پژوهشی انجام داده و نتایج آن را در مقاله خود تحت عنوان "به سوی دانشگاه ها به عنوان سازمان های یادگیرنده" آورده است. پژوهشگر با بررسی ادبیات سازمان های یادگیرنده و ارتباط آن ها با مدیریت استراتژیک و تحلیل های فرامردن سازمانی مفروضاتی را ارایه کرد و سپس فعالیت های متداول در دانشگاه های انگلستان را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان داد که دانشگاه ها موسساتی هستند که ضمن داشتن فرصت ویژه برای

تطابق با ایده ها و فعالیت های مربوط به سازمان یادگیرنده، مسئولیت های عمده ای نیز در این راستا به عهده دارند (Hodgkinson, 2006).

### فرضیه های پژوهش

فرضیه های تحقیق عبارتند از:

- ۱- یادگیری در دانشگاه از پویایی برخوردار است.
- ۲- تحول سازمانی در دانشگاه مستمر است.
- ۳- افراد در دانشگاه از نظر یادگیری سازمانی توانمند هستند.
- ۴- دانش در دانشگاه مدیریت می شود.
- ۵- فناوری اثر بخش یادگیری در دانشگاه به کار گرفته می شود.

### روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده ها، پیمایشی است. در این نوع روش داده ها درباره وضعیت یک یا چند متغیر از متغیرهای اصلی رویکرد سیستمی سازمان یادگیرنده در یک مقطع از زمان بررسی می شوند. این گونه پژوهش به توصیف دانشگاه علوم پزشکی ایران بر اساس پنج ویژگی سازمان یادگیرنده می پردازد. ابزار گردآوری داده در این پژوهش، کتب، مجلات و مقالات اینترنتی (کتابخانه یی) است. علاوه بر این برای اخذ نظریات واحدهای آماری تحقیق، از پرسشنامه با سوالات چهار گزینه یی استفاده گردید. پرسشنامه شامل ۲ بخش سوالات عمومی و اختصاصی است که سوالات اختصاصی آن براساس مدل SLOM پیشنهادی مارکوارت طراحی و با توجه به مأموریت ها، اسناد و مدارک موجود در دانشگاه بومی شده است. ضمناً نوع مقیاس سنجش مورد استفاده در آن طیف چهار گزینه ای بوگاردوس بوده است. در این تحقیق تک تک سوالات متغیرهای پنج گانه به کمک نرم افزار SPSS و با روش آلفای کرونباخ سنجیده شد. مطابق جدول شماره (۲) پرسشنامه با پایایی ۰/۸۴ از پایایی بالایی برخوردار است.

### جدول ۱ - آلفای کرونباخ پنج ویژگی

نام متغیر	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
پویایی یادگیری	۱۰	۰/۷۶
چشم انداز	۹	۰/۸۷
توانمند سازی	۹	۰/۸۶
فناوری	۱۰	۰/۸۷
مدیریت دانش	۹	۰/۸۸
کل	۴۷	۰/۸۴

برای تعیین روایی، از نظرات صاحب نظران و خبرگان بهره گرفته شد. برای افزایش روایی پرسشنامه، پس از تنظیم اولیه، به صورت آزمایشی و مقدماتی بین چند مدیر و کارشناس توزیع شد و پس از اعمال نقدهای آنان، مورد بازنگری نهایی قرار گرفت. در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده از روش های آماری توصیفی و روش استنباطی و مقایسه یی استفاده گردیده است. آزمون های آماری مورد استفاده شامل: آزمون میانگین، فریدمن، تحلیل واریانس و ضریب همبستگی پیرسون بوده است.

**یادگیری:** سیستم فرعی محوری سازمان یادگیرنده است که شامل انواع، سطوح و مهارت های یادگیری است. منظور از پویایی یادگیری فرایند مستمر و راهبردی یادگیری است که با کار تلفیق شده و به موازات آن با دریافت بازخورد اجرا می شود. در این تعریف تمرکز بر خلاقیت و یادگیری پویا است، بنابراین یادگیری پویا آن نوع از یادگیری است که در طی زمان بهبود پیدا می کند.

**سازمان:** این سیستم فرعی شامل چهار جزء: چشم انداز، فرهنگ، راهبرد و ساختار است. بهبود مستمر سازمان بر پایه نوآوری و خلاقیت کارکنان آن در ابعاد فن آوری، ساختار و روش ها و مانند این ها تحول سازمانی قلمداد می شود. **افراد:** شامل مدیران و رهبران، کارکنان، مشتریان، شرکاء و متحدان، عرضه کنندگان، فروشندگان و جامعه است (مارکورات، ۲۰۰۲، ص ۳۴). برای سنجش توانمند سازی افراد از هشت گام توانمند سازی استفاده می شود که عبارتند از: به وجود آوردن اعتماد، تفویض اختیار به کارکنان، به وجود آوردن انگیزه رهبری، گسترش ارتباطات عمودی، تشویق محیط کاری خلاق، قدرشناسی و پاداش فراوان (محمدبخش، ۱۳۸۶).

**دانش:** مجموعه پویایی متشکل از اطلاعات، تجربه، علم، ارزش ها و قدرت تحلیل افراد است که به هدایت و راهنمایی دارندگان آن می پردازد. دانش تنها منبع مطمئن مزیت رقابتی پایدار است (Vampos & Sanchez, 2003). "بت"، مدیریت دانش را فرایند ایجاد، اعتبار دهی، ارایه، انتشار و به کارگیری دانش تعریف کرده است (Bath, 2002). **فن آوری:** متشکل از پشتیبانی، دیباچه سازی شبکه های فن آوری و ابزارهای اطلاعات است که امکان دستیابی و تبادل اطلاعات و یادگیری را فراهم می کند.

در این تحقیق جامعه آماری محدود به معاونان و مدیران، اعضاء هیأت علمی و کارشناسان دانشگاه علوم پزشکی ایران است که بالغ بر ۱۴۲۸ نفرند. برای انتخاب اعضای نمونه از جامعه آماری از روش تصادفی گروه بندی شده استفاده شده است. زیرا در این تحقیق ۳ گروه معاونان و مدیران، اعضاء هیأت علمی و کارشناسان مورد نظرسنجی قرار گرفته است. روش کار بدین ترتیب است که نسبت حجم جمعیت یک دانشکده یا معاونت برحجم نمونه محاسبه و در حجم جامعه آماری ضرب می شود. سپس همین عمل در مورد تک تک گروه ها در دانشگاه انجام می گیرد. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول زیر ۱۳۷ نفر به دست آمده است.

$$n = \frac{nz_{\alpha}^2 pq}{(n-1)d^2 + z_{\alpha}^2 pq}$$

d مقدار اشتباه مجاز است که در این پژوهش مقدار آن بر اساس نمونه مقدماتی ۰/۰۷ برآورد شده است.

Z مقدار توزیع نرمال استاندارد شده بر پایه سطح  $\alpha$ ، ۱/۹۶ است.

P بر آورد نسبت صفت متغیر  $q = 1-p$  و برابر ۰/۰۵ است

n تعداد افراد جامعه مورد پژوهش، ۱۳۷ نفر است.

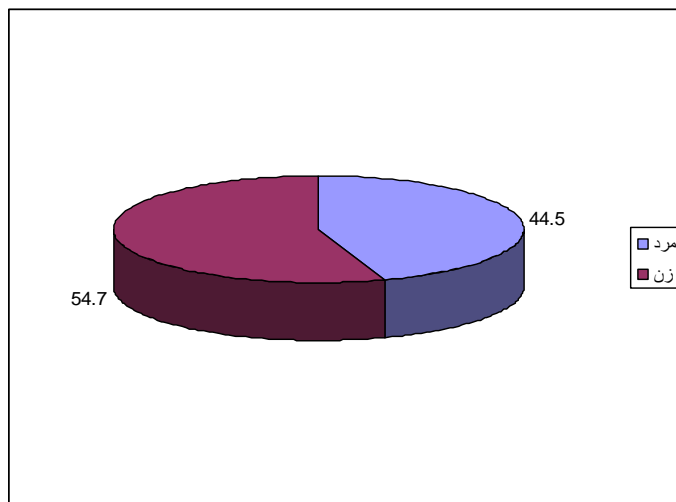
#### داده ها و آزمون فرضیه ها

داده های جمعیت شناختی: مطابق داده های جمعیت شناختی، جمعیت آماری از نظر جنسیت ۴۴/۵ درصد مرد و ۵۴/۷ درصد زن بوده اند، میانگین سنی آن ها ۳۸/۳۷ سال و از نظر سابقه کار، در گروه بالاتر از ۲۰ سال، ۳/۳ درصد و در گروه سابقه خدمت کمتر از ۵ سال ۳۲/۱ درصد، به ترتیب کمترین و بیشترین فراوانی را داشتند، از نظر مدرک تحصیلی، کارشناسی ارشد ۳۹/۴ درصد و کارشناسی ۴۹/۶ درصد، از نظر جایگاه سازمانی، در گروه مدیران ۷ درصد و گروه کارشناسان ۵۱ درصد و از نظر نوع استخدام، در گروه قراردادی ۱۶/۱ درصد و در گروه رسمی ۵۴/۷ درصد به ترتیب کمترین و بیشترین فراوانی را داشتند. نمودار شماره (۲) و نمودار (شماره ۳) به ترتیب فراوانی جنسیت و تحصیلات پاسخ

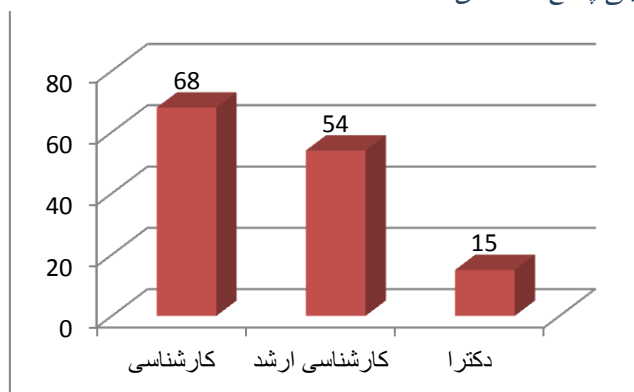


دهندگان را نشان می دهد.

نمودار ۲- توزیع جنسیت پاسخ دهندگان



نمودار ۳- توزیع مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان



### نتایج آزمون ها

جدول ۳- نتایج آزمون میانگین پویایی یادگیری

نتیجه	میزان خطا	سطح معنی داری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	پویایی یادگیری
				بالا	پایین				
$H_0$ رد	0/05	0/002	3/16	0/2278	0/0522	0/47	2/64	115	

۱. نتایج آزمون میانگین پویایی یادگیری در جدول شماره (۳) ارائه شده است. میانگین متغیر پویایی یادگیری برابر ۲/۶۴ و سطح معنی داری آزمون 0/002 کوچکتر از میزان خطای 0/05 (0/002 < 0/05) است و حد بالا و پایین برآورد فاصله ای تفاوت میانگین ها مثبت است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان اظهار نمود که فرضیه  $H_0$  رد می

شود و میانگین پویایی یادگیری سازمانی در حد ضعیف است.

جدول ۴ - نتایج آزمون میانگین تحول سازمانی

نتیجه	میزان خطا	سطح معنی داری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	تحول سازمانی
				بالا	پایین				
رد $H_0$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۹/۸۰۷	۰/۶۱۶۲	۰/۴۰۹۱	۰/۵۵	۳/۰۱	۱۱۴	

۲. نتایج آزمون میانگین تحول سازمانی در جدول شماره (۴) ارایه شده است: در مورد فرضیه دوم، در سطح اطمینان ۹۵٪ سطح معنی داری آزمون کوچکتر از میزان خطای ۰/۰۵ و میانگین تحول سازمانی برابر ۳/۰۱ است. از این رو می توان اظهار نمود تحول سازمانی در دانشگاه در حد ضعیف است.

جدول ۵ - نتایج آزمون میانگین توانمند سازی

نتیجه	میزان خطا	سطح معنی داری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	توانمند سازی
				بالا	پایین				
رد $H_0$	۰/۰۵	۰/۰۰۵	۲/۹۰۱	۰/۳۴۷	۰/۰۶۵	۰/۶۸۶	۲/۲۰۶	۹۳	

۳. نتایج آزمون میانگین توانمندسازی در جدول شماره (۵) ارایه می شود: با توجه به داده های جدول میانگین توانمندسازی برابر ۲/۷۲ و حد بالا و پایین برآورد فاصله ای تفاوت میانگین ها مثبت است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان اظهار نمود که توانمندسازی سازمانی در دانشگاه در حد ضعیف است و فرضیه سوم هم رد می شود.

جدول ۶ - نتایج آزمون میانگین مدیریت دانش

نتیجه	میزان خطا	سطح معنی داری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	مدیریت دانش
				بالا	پایین				
رد $H_0$	۰/۰۵	۵/۰	-۱/۶۲۳	۰/۶۲۳۲	۰/۴۱۴۸	۰/۵۶	۳/۰۱	۱۱۶	

۴. نتایج آزمون میانگین مدیریت دانش در جدول شماره (۶) مشاهده می شود: مطابق جدول میانگین مدیریت دانش برابر ۳/۰۱، میزان خطای ۰/۰۵ و حد بالا و پایین برآورد فاصله ای تفاوت میانگین ها مثبت است. بنابر این با ۹۵ درصد اطمینان می توان اظهار نمود فرضیه  $H_0$  رد می شود.

جدول ۷ - نتایج آزمون میانگین فناوری

نتیجه	میزان	سطح معنی	آماره	برآورد فاصله	انحراف	میانگین	تعداد	فناوری
-------	-------	----------	-------	--------------	--------	---------	-------	--------

	خطا	داری	T	بالا	پایین	معیار		
رد $H_0$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۵/۹۳۴	۰/۴۱۳۲	۰/۲۰۶۳	۰/۵۵	۲/۸۰	۱۱۲

۵. نتایج آزمون میانگین فن-آوری در جدول شماره (۷) ارایه شده است: در مورد آخرین فرضیه، با توجه به میانگین فناوری ۲/۸۰ و سطح معنی داری آزمون کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ و با ۹۵ درصد اطمینان می توان اظهار نمود به کارگیری فناوری در دانشگاه در حد ضعیف است.

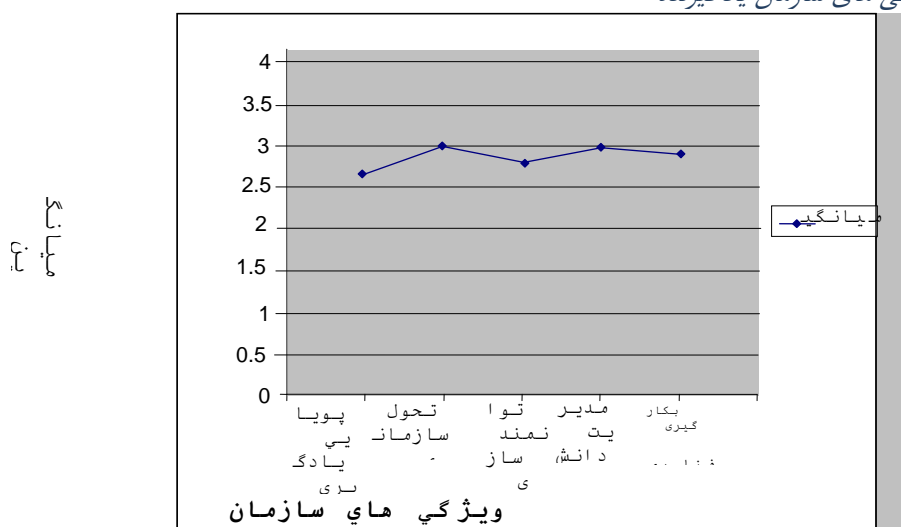
رتبه بندی متغیرها: همانگونه که مشاهده شد جو کلی حاکم بر دانشگاه با ویژگی های سازمان یادگیرنده عموماً فاصله دارد، بنابر این با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن به رتبه بندی متغیرها مبادرت می کنیم (جدول شماره ۸).

جدول ۸ - رتبه بندی متغیرها

نتیجه	میزان خطا	سطح معنی داری	درجه آزادی	مقدار کای دو	فرضیه ها
رد $H_0$	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۴	۸۲/۸۷	$H_0$ : رتبه میانگین ویژگی های پنج گانه سازمان یادگیرنده باهم برابرند. $H_1$ : حداقل یک زوج از رتبه میانگین های ویژگی های پنج گانه تفاوت معناداری دارند.

با توجه به جدول شماره (۸) از آن جا که سطح معنا داری آزمون از سطح خطای آزمون کمتر است، بنابر این فرضیه  $H_0$  رد می شود، بدین معنا که رتبه میانگین ویژگی های پنج گانه برابر نیستند. میانگین ویژگی های پنج گانه سازمان یادگیرنده در نمودار (۴) آورده شده است.

نمودار ۴ - میانگین ویژگی های سازمان یادگیرنده



نمودار فوق نشان می دهد که "رتبه میانگین پویایی یادگیری" از نظر اهمیت و توجه، رتبه اول را کسب نموده است

و میانگین متغیر های "توانمند سازی"، "به کار گیری فن آوری" و "تحول سازمانی" به ترتیب رتبه دوم، سوم و چهارم را کسب کرده اند و ویژگی مدیریت دانش در رتبه آخر قرار دارد. بنابر این برای تحقق سازمان یادگیرنده باید زمینه ایجاد مدیریت دانش را در دانشگاه تسهیل کرد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش ارزیابی میزان آمادگی دانشگاه علوم پزشکی ایران از منظر نظریه سازمان یادگیرنده بود که در آن پنج مؤلفه (پویایی یادگیری، تحول سازمانی، توانمند سازی افراد، فن آوری و مدیریت دانش) مورد بررسی قرار گرفت و نتایج نشان داد که میانگین شاخص پویایی یادگیری ( $M=2/64$ ) با اجزاء (یادگیری مستمر همکاران، یادگیری فردی، انتقال یافته های پژوهشی به سایر همکاران، آگاهی افراد از بهبود عملکرد خود، استفاده از تجربیات گذشته، استفاده از روش های تسریع کننده یادگیری، حل مشکلات به صورت گروهی، تشویق اعضاء به تبادل تجربیات و تفکر نظام مند) در دانشگاه در حد ضعیف وجود دارد.

ویژگی تحول سازمانی در دانشگاه ( $M=3/01$ )، با اجزاء (اهمیت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، حمایت مدیران عالی از چشم انداز یک سازمان پویا، تشویق افراد به یادگیری، استفاده از بازخورد کارها، پاداش در ازای کمک به یادگیری همکاران، داشتن فرصت کافی برای بکارگیری تجربیات، وجود گردش نظام مند شغلی و دسترسی آسان به مدیران ارشد) در حد خیلی ضعیف ارزیابی شد.

شاخص توانمند سازی افراد ( $M=2/72$ ) با اجزاء (تلاش برای توسعه منابع انسانی، تفویض کار به افراد با توجه به قابلیت های آن ها، همکاری مدیران و کارکنان برای حل مشکلات، مدیران به عنوان مربی، داشتن فرصت یادگیری، بکار گیری تجربیات سایر دانشگاه ها، شرکت افراد در سمینارها و توجیه و مطلع نمودن ارباب رجوع) در حد ضعیف است. مؤلفه به کارگیری فناوری ( $M=2/80$ )، با اجزاء (دسترسی به اینترنت، کسب اطلاعات مورد نیاز از رایانه، استفاده از رایانه و وسایل کمک آموزشی، کنترل و نظارت بر پروژه ها با نرم افزار مدیریت و پروژه، آموزش های الکترونیکی برای کارکنان، طراحی سیستم های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی برای یادگیری، استفاده از نسخه الکترونیکی سوابق کاری کارکنان، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز شغل و تعدیل و اصلاح سیستم های نرم افزاری) در دانشگاه در حد ضعیف است.

متغیر مدیریت دانش ( $M=3/01$ ) با اجزاء (جمع آوری اطلاعات از محیط کاری، آموزش عملی در زمینه تفکر خلاق و نوآوری، استفاده از آموزه ها در عمل، ذخیره سازی و به کارگیری دانش و مستند سازی نتایج تحقیقات) حتی کمتر از حد ضعیف ارزیابی شده است.

با نظر به یافته های پژوهش، نخستین سؤالی که به ذهن متبادر می شود این است که چرا دانشگاه به میزان کمی از ویژگی های سازمان یادگیرنده برخوردار است؟ و آیا اصولاً این گونه مفاهیم در سازمان های دولتی ایران از جمله دانشگاه ها قابل اعمال هستند؟ برای بررسی این مساله باید امکان ایجاد یک سازمان یادگیرنده در دانشگاه با توجه به وضعیت نظام اداری ایران مورد توجه قرار گیرد. نظام اداری، هر چند به عنوان یک نظام مستقل محسوب می شود، اما از یک سو خرده نظامی در درون یک نظام بزرگتر است که با خرده نظام های دیگری نظیر خرده نظام های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی- فرهنگی در تعامل است که همه این خرده نظام ها در درون یک نظام بزرگتری به نام دولت قرار گرفته اند. از سوی دیگر نظام اداری از بعد عناصر درونی نیز از خرده نظام هایی از جمله نظام انسانی، نظام مدیریتی، نظام قوانین و مقررات و نظام مالی تشکیل شده است و از لحاظ ساختاری، نظام اداری فعلی بر پایه صدور فرمان و کنترل شکل گرفته است و زیربنایی سلسله مراتبی دارد. در این ساختار «وظیفه» به گونه ای کامل از «فرآیند» جداست و درون گرایی و انعطاف ناپذیری، از دیگر ویژگی های آن است. در بسیاری از موارد، قوانین و مقررات، کهنه و فاقد اثر بخشی اجرای قوانین را به انجام کارهای تشریفاتی و کاغذبازی خلاصه می کند که نتیجه ای جز عدم رضایت ارباب رجوع ندارد. از

ویژگی های دیگر ساختار اداری ایران که در آن هیچ یک از ویژگی های یک سازمان یادگیرنده دیده نمی شود می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- عدم وجود چشم انداز مشترک؛
- تاثیر پذیری تصمیمات سازمانی از تعرضات سیاسی کشور؛
- عدم برخورداری مدیران سازمان های دولتی از روحیه لازم برای تشویق یادگیری کارکنان و تشویق نشدن کارکنان به مشارکت در تصمیم گیری؛
- ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم گیری ها؛
- کم رنگ بودن تفکر سیستمی در نظام اداری کشور.

مجموعه موانع فرهنگی، ساختاری و انسانی موجب شده است تا در عصر جهانی شدن و تبدیل شدن دنیا به دهکده جهانی و ارتباط تنگاتنگ کشور ها، نظام اداری کشور ما به سمت جزیره ای شدن حرکت کند به طوری که هر یک از خرده نظام های نظام اداری کشور در پی بقای خود و رسیدن به هدف سازمانی خود هستند و گویی هیچ ارتباطی حتی بین بخش های مختلف یک وزارت خانه و مسئولان آن وجود ندارد.

در شرایطی که نظام اداری ما غرق مسائل و مشکلاتی از این دست است و تنها عامل حیات آن بودجه دولتی است که در صورت قطع آن به طور یقین بسیاری از سازمان ها دچار انحلال می شوند، آیا می توان انتظار تحقق یک دانشگاه یادگیرنده را داشت؟ بنابراین نمی توان دانشگاه را متغیر مستقل به دور از تاثیر سایر متغیرها به ویژه بافت فرهنگی- اجتماعی در نظر گرفت. دانشگاه به عنوان یک خرده نظام، زمانی به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می شود که کلیه خرده نظام های اداری در چنین جهتی حرکت کنند. به عبارت دیگر نمی توان در یک جامعه سازمانی غیر یادگیرنده، انتظار داشتن دانشگاهی یادگیرنده داشت. دانشگاه یادگیرنده در بطن جامعه ای یادگیرنده قرار دارد. از این رو کمبودها و نارسایی هایی که دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده دارد، مسأله حاد و منحصر به فردی نیست زیرا به نظر می رسد با توجه به فرهنگ و بافت نظام اداری کشور و با نظر به مطالب گفته شده بسیاری از دانشگاه ها و سازمان های کشور دچار چنین وضعیتی باشند (رسته مقدم، ۱۳۸۴).

پیشنهاد ها: پیشنهادهای زیر بر اساس یافته های پژوهش و به منظور افزایش سطح یادگیری سازمان ها ارائه می شود:

سازمان ها باید برای افزایش سطح یادگیری خود به دو عامل فرایند یادگیری سازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده به طور همزمان توجه نمایند. همچنین برای افزایش سطح یادگیری خود در میان ویژگی ها به مدیریت دانش و ایجاد چشم انداز تأکید بیشتری داشته باشند. برای نیل به اهداف سازمان یادگیرنده با توجه به عوامل پنج گانه موارد زیر توصیه می شود:

- ۱- ارایه آموزش های مبتنی بر نیاز شغلی کارکنان؛
- ۲- استفاده از آموزش های مجازی ویژه کارکنان؛
- ۳- فراهم کردن فرصت یادگیری؛
- ۴- تصویب و تخصیص زمان کافی برای یادگیری به عنوان وظیفه شغلی؛
- ۵- ارزیابی عملکرد کارکنان براساس میزان ارایه ایده و فکر جدید، راه کارهای نوین، چاپ مقالات علمی، ارایه سخنرانی و توانایی کار گروهی؛
- ۶- استقرار سیستم گردش شغلی در بین کارکنان؛
- ۷- ایجاد کانون های ارزیابی شایستگی کارکنان با هدف ارزیابی نتایج کار به جای نحوه انجام آن؛
- ۸- دسترسی به اقدامات موفق سایر سازمان ها؛
- ۹- تشکیل جلسات مشترک با کارکنان باز نشسته؛

- ۱۰- انجام تحقیقات مشترک از طریق کارکنان باز نشسته؛
- ۱۱- برگزاری کارگاه های آموزشی تفکر خلاق- نوآوری؛
- ۱۲- استفاده از نرم افزارهای مدیریت و پروژه برای نظارت بر پروژه ها؛
- ۱۳- کارتابل الکترونیکی برای مدیران؛
- ۱۴- تهیه نشریه الکترونیکی؛
- ۱۵- ایجاد نسخه الکترونیکی سوابق کاری افراد و در دسترس قرار دادن آن برای سایر همکاران

منابع

- ۱- اسماعیلی، وجیهه (۱۳۸۴). "بررسی مکانیزم های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران بر پایه عوامل چهار گانه سازمان یادگیرنده"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ۲- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۸۷). "ارزیابی یادگیری و راهبردهای آموزشی برای اشاعه مدیریت دانش"، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال اول، شماره ۱، ص ۲۵.
- ۳- رسته مقدم، آرش (۱۳۸۴). "مطالعه ویژگی های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده"، تهران: مجله دانش مدیریت، شماره ۶۹، صص ۱۰۱-۷۳.
- ۴- زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). "ارزیابی یادگیری سازمانی در یک شرکت قطعه سازی ایرانی"، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران: سالن اجلاس سران، ص ۱۰.
- ۵- مایکل، مارکوارت (۱۳۸۵). "ایجاد سازمان یادگیرنده"، ترجمه محمد رضا زالی، دانشگاه تهران، مرکز کار آفرینی.
- ۶- مجتبی زاده، سید محمود (۱۳۸۴). "بررسی میزان آمادگی سازمان آموزش و پرورش استان های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- ۷- محمدبخش، نسربین (۱۳۸۶). "ارزیابی ویژگی های سازمان یادگیرنده در پژوهشکده های جهاد دانشگاهی"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت پژوهش، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی.
8. Bath, G. & Zavari, J. (2002). "The enabling role of decision support systems in organization", *Journal of Decision Support System*, Vol.32, PP:297-302.
9. Berrio, A. (2006). "Assessing the learning organization profile of Ohio State University: Extension using the systems-linked organizational model [www.ciencias.socials](http://www.ciencias.socials) online, Vol.3, No.1, PP:30-46.
10. Collie, S.L. (2002). "The learning organization and teaching improvement in academic departments, the faculty of the curry school of education" University of Virginia.
11. Hodkinson, p. (2006). "Toward universities as learning organization", *Journal of the Learning Organization*, Vol.5, No.5, p. 228.
12. Neefe, D. (2001). "Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes", Unpublished Thesis.
13. Vampos. E. B. & Sanchez M.S. (2003). "Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination", *Journal of the Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2, PP. 5-17. University of Wisconsin