

## ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران

تاریخ دریافت: ۹۹/۷/۳  
تاریخ پذیرش: ۹۹/۸/۱۵

علیرضا نجف پور\*  
رضا نجف بیگی\*\*  
کرم اله دانش فرد\*\*\*

### چکیده

هدف این مقاله ارزیابی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل واتکینز و مارسیک در بانک‌های دولتی ایران (ملی، سپه، کشاورزی و مسکن) است. در این مطالعه تلاش بر این است که راهکارهایی برای تبدیل بانک‌های دولتی به بانک یادگیرنده ارائه شود. پژوهش انجام شده از بعد مخاطب، کاربردی و از بعد هدف، توصیفی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد (DLOQ) بر اساس مدل هفت گانه واتکینز و مارسیک گردآوری شده است. بدین منظور، پرسشنامه پژوهش، در بین نمونه‌ای شامل ۳۸۴ تن از مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی شهر تهران، توزیع گردید. تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، توسط نرم افزار SPSS نسخه ۲۱، انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، وضعیت بانک‌های دولتی ایران بر روی پیوستار سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط ارزیابی می‌گردد و نشان می‌دهد این بانک‌ها با وضعیت مطلوب سازمان‌های یادگیرنده فاصله دارند. به منظور رفع دلایل شناسایی شده برای عدم تطابق بانک‌های دولتی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و کاهش فاصله آن‌ها با شرایط مطلوب سازمان یادگیرنده، راهکارهایی پیشنهاد شده است.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان یادگیرنده، یادگیری، یادگیری سازمانی، بانک‌های دولتی ایران

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران  
\*\* استاد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران rezanajfbagy@yahoo.com  
\*\*\* استاد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

## مقدمه

سازمان، مولود انقلاب صنعتی و مدیریت بر آن، از مشغله‌های متفکرین پس از انقلاب صنعتی بود که منجر به کشف مدیریت به عنوان یک فعالیت مستقل سازمانی گردید و تحول فکری بزرگی در خصوص اداره سازمان‌ها به همراه آورد. جوهره انقلاب صنعتی، برخلاف تصور رایج، تحول در فناوری نبود بلکه تحولی بود که در شیوه تفکر فردی و جمعی کشورهای اروپایی ایجاد شد. این تحول، کنار گذاشتن باوری بود که انسان را مغلوب و دست بسته، در برابر طبیعت و پدیده‌های آن می‌دید و به جای آن، این پیش فرض و باور را در اذهان تثبیت کرد که طبیعت قابل شناخت، تئوریزه شدن و استفاده برای بهبود کمی و کیفی زندگی است (عجمی، ۱۳۹۴، ۳۱). امروزه سازمان‌های بزرگ و عظیم گذشته دیگر کار ساز نیستند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم جهت هم سویی با تغییرات محیط پیرامونی خود را ندارند این سازمان‌ها برای بقای خود مجبورند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند یکی از مهم ترین این ابزارها ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمان است (خدیوی، ۱۳۹۶). در قرن ۲۱ که به عصر دانش محوری و خرد گرایی، شهرت یافته، سازمان‌ها با موج عظیمی از تغییرات که با ویژگی‌هایی از قبیل آشفستگی و سرعت تحولات محیطی، تنوع خواسته‌های مشتریان، شدت رقابت، تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی و منابع انسانی دانشگر شناخته می‌شود، مواجه شده اند، به طوری که می‌توان گفت: تنها پدیده ثابت، تغییر و تحول است (Jamali, 2017) از اینرو سازمان‌ها با قدرت انطباق پذیری دایناسورها قادر به حفظ بقای خود در محیط متغیر و اطلاعات محور هزاره جدید نخواهند بود. بزرگتر، سنگین تر و چاق شدن سازمان‌ها، جایگزین تو سعه فزاینده، چابکی و نیروی فکر خلاق تر نخواهد بود. به عبارت دیگر سازمان‌ها باید سریعتر یاد گرفته و خود را با تغییرات محیط انطباق دهند در غیر این صورت به سرنوشت دایناسورها گرفتار خواهند شد و از بین می‌روند (مارکوات، ۱۳۸۵، ۱۲). برای طرح ضرورت ایجاد سازمان یاد گیرنده، دلایل بسیاری را می‌توان بر شمرد اما شش عامل قدرتمند که سازمان را به سوی یادگیرنده بودن تحریک و تشویق می‌نمایند که عبارتند از:

۱- تغییر عوامل تولید: پیشگویان دنیا از پیدایش اقتصاد جدید در تغییرات اجتماعی

بحث کرده اند که در آن قدرت فکر و نه قدرت ماشین ، مهمترین قدرت می‌باشد.  
۲- دانش به عنوان مزیت رقابتی: امروزه از دانش به عنوان شاه کلید موفقیت سازمان‌ها یاد می‌شود.

۳- سرعت تغییرات محیطی: طی سال‌های گذشته عوامل اقتصادی، اجتماعی و فناوری متعدد به طور فزاینده‌ای تشدید و موجب تغییرات محیط شده است و اگر سازمانی به طور مستمر از طریق یادگیری اثربخش و سریع خود را با محیط هماهنگ نسازد، نابود خواهد شد.

۴- انتظارات مشتریان: طرح موضوعات مشتری محوری و رضایت مشتری، جای خود را در ادبیات مدیریت باز کرده است و سازمان‌ها شدیداً به دنبال ظرفیت سازی برای فهم و تشخیص نیازهای مشتریان و کسب اطلاعات لازم و آمادگی برای پاسخ به نیاز مشتریان می‌باشند.

۵- عدم رضایت از پارادایم‌های موجود مدیریت: امروزه از نوشته‌های دانشمندان و صاحب‌نظران رشته مدیریت و علوم مرتبط بر می‌آید که پارادایم‌های موجود مدیریتی جهت پاسخگویی به تغییرات ناتوان هستند. امروزه دیگر پذیرش عمومی وجود دارد که سلسله مراتب، ابتکار را می‌کشد و توانایی رقابت را تضعیف می‌نماید در حالی که سازمان یادگیرنده کارکنان را به عنوان دارایی ارزشمند قلمداد می‌کند و آن‌ها را به موفقیت‌ها، خلاقیت‌ها و حتی ریسک‌های معقول تشویق می‌نماید.

۶- افزایش حساسیت رقابت: سازمان‌ها دریافته اند که تجربه رقابت شدید، راهی است که برای پایداری و رشد باید از درون آن عبور نمود و پیروزی در رقابت‌های سازمانی مستلزم عمل سریع تر، خلاقیت بیشتر و مشارکت کارکنان و مشتریان می‌باشد که سازمان یادگیرنده ظرفیت گسترده‌ای برای آن ایجاد می‌کند (دانش فرد، ۱۳۹۲).

ایده سازمان یادگیرنده، یکی از جدیدترین ایده‌ها برای مدیریت سازمان‌ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز، در مقام پاسخ به این سوال است که چگونه سازمان‌ها می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند؟ طبق مطالعات انجام شده موفق ترین سازمان‌ها، سازمان‌های یادگیرنده هستند از این رو مرکزیت پارادایم جدید «یادگیری» است یعنی سازمان‌هایی موفق ترند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (نجف بیگی، ۱۳۸۸). در این بین بانک‌های دولتی به عنوان موسسات اقتصادی نیز از این قاعده

مستثنی نیستند و برای بهبود عملکرد خود باید همسو با تحولات جهانی، خود را به ابزارهایی همچون یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده تجهیز نمایند. از این رو، پژوهش حاضر به بررسی مفاهیم اساسی سازمان یادگیرنده می‌پردازد و تعدادی از مدل‌های های سنجش سطح سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار می‌دهد و از میان ابزارهای موجود مناسب‌ترین ابزار را شناسایی کرده و در جهت توصیف و تحلیل شرایط فعلی و مسیر پیش رو به منظور دستیابی به مولفه‌های سازمان یادگیرنده، از آن استفاده می‌کند. این مطالعه بر روی چهار بانک دولتی کشور که تحت قانون خدمات کشوری مشغول فعالیت هستند، صورت گرفته است. در نهایت نیز، یافته‌های پژوهش در مورد هریک از بانک‌ها و همچنین در وضعیت کلی مورد ارزیابی و مقایسه قرار می‌گیرند. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش ارزیابی و مقایسه شرایط فعلی بانک‌های دولتی بر اساس مدل منتخب تعیین سطح سازمان یادگیرنده (واتکینز و مارسیک) است. تبیین نحوه بهره‌گیری از مدل و ارائه راهکارهایی برای تبدیل بانک‌های دولتی به بانک یادگیرنده از دیگر اهداف پژوهش هستند. از این رو سوال این پژوهش آن است که چگونه می‌توان شرایط فعلی بانک‌های دولتی را با انتخاب مدل مناسب سازمان یادگیرنده، ارزیابی و مقایسه کرد؟ و آیا سطح یادگیری در این بانک‌ها، در وضعیت مناسبی قرار دارد؟

### مبانی نظری پژوهش

ایده سازمان یادگیرنده که به طور قابل ملاحظه‌ای از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است در مقام پاسخ به این سؤال است که چگونه سازمان‌ها در محیط پیچیده و متغیر دنیای امروز می‌توانند اثربخش‌تر عمل کنند. همه‌ی مدیران می‌خواهند که سازمانشان اثربخش‌تر عمل کند پس برای ایجاد یک چنین محیط خلاقانه‌ای باید به طور مداوم بر افزایش و بسط آگاهی و توانایی‌های مشترک و جمعی متمرکز شد. توانایی یک سازمان برای یادگیری و یادگیری سریع برتری رقابت‌آمیزی را برای اعضایش فراهم می‌آورد تا آنان بتوانند مزایای مادام‌العمر یادگیری را به دست آورند (عمران زاده و همکاران، ۱۳۹۷).

با بررسی ادبیات مدیریت، ردپای سیستم یادگیرنده را در تئوری‌های سازمان و مدیریت دهه ۱۹۰۰ و قبل از آن می‌توان یافت. گرچه تا این زمان نامی از سازمان‌های

یادگیرنده به میان نمی آید اما تیلور<sup>۱</sup> نظریه پرداز مکتب مدیریت علمی بر تشریح مساعی مدیر و کارکنان، در یافتن روش بهتر انجام کار و آموزش پرسنل تاکید دارد. بارعایت این اصل، سازمان در حقیقت یادگیری را در بین کارکنان ترویج می‌دهد، ایده‌های جدید خلق می‌شوند و در سراسر سازمان منتشر می‌شوند. استفاده از کار دانش محور در دهه ۱۹۶۰ زمانی که اولین اثر پیتز دراکر<sup>۲</sup> چاپ شد، مطرح گردید. با اظهار نظر آرجریس و شون در دهه ۱۹۷۰، اصطلاح یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> در ادبیات مدیریت وارد شد. پیتز سنگه<sup>۴</sup> و همکارانش در دانشگاه MIT نیز کار گسترده‌ای روی سازمان یادگیرنده انجام دادند. آن‌ها ادعا نمودند که از طریق بکارگیری تفکر سیستمی<sup>۵</sup> می‌توان یادگیری سازمانی را ساختار بندی کرد. گروه سنگه، مرکزی در دانشگاه MIT ایجاد نمودند که درباره سازمان یادگیرنده تحقیق می‌کند. انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیتز سنگه و کار گسترده این گروه سبب گردید، مفهوم سازمان یادگیرنده به طور وسیع در دنیای کسب و کار به کار گرفته شود. نظریه سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است و محققین متعددی در شکل‌گیری این نظریه نقش داشته‌اند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین قبل از پرداختن به مبحث سازمان یادگیرنده، لازم است به مفهوم یادگیری سازمانی اشاره شود:

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی از دید فایول و لایلز (۱۹۸۵) فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثر است. آرجریس و شون یادگیری سازمانی را شامل (۱) کسب دانش از محیط خارج و داخل سازمان (۲) توزیع اطلاعات به معنی شریک شدن سازمان در اطلاعات کسب شده با واحدها و اعضاء خود (۳) تفسیر اطلاعات تا اطلاعات توزیع شده معانی قابل فهم مشترک پیدا کنند (۴) حافظه سازمانی یعنی مخزنی که دانش در آن به عنوان منبع آینده ذخیره می‌شود، می‌داند (نژادایرانی و همکاران ۱۳۹۲)

سیر مفهوم‌شناسی یادگیری سازمانی از دیدگاه بازوک (۲۰۱۲) عبارت است از الف) یادگیری سازمانی به ظرفیت یک سازمان برای شناسایی نیاز به تغییر و انطباق‌پذیری و اقدام به یک عمل ارادی اشاره می‌کند ب) یادگیری سازمانی پیامد تعامل فرایندهای

شناختی و اجتماعی نهفته در ساختارها، فرهنگ‌ها و تعامل‌های سازمانی است (ج) یادگیری سازمانی فرایند تغییر در افراد و دیدگاه‌ها و اعمال مشترک است که تحت تأثیر نهادها و سازمانها قرار می‌گیرد و در آنها جایگزین می‌گردد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می‌شود یادگیری سازمانی رخ می‌دهد و دانش به پدیده‌های غیرانسانی از قبیل رویه‌ها، ساختار، فرهنگ و استراتژی تسری می‌یابد. (خاک ره و همکاران، ۱۳۹۶) یادگیری سازمانی چیزی فراتر از مجموع توان یادگیری افراد است، یعنی سازمان توانایی یادگیری خود را با خروج افراد از دست نمی‌دهد. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی است (مشدئی و دیگران، ۱۳۹۴)

در یک ریتم مداوم رشد، سازمان‌ها در حالت رقابتی به دنبال روش‌های نوآورانه و جدید هستند تا سبب تقویت ظرفیت واکنش به نحوی منسجم نسبت به تغییر شوند. تحقیقات مربوط به یادگیری سازمانی همخوانی بیشتری با این ریتم نوآورانه دارد. اخیراً شیوه‌های استقرار یادگیری سازمانی از طریق فناوری تلفن همراه، آنلاین و آفلاین سبب بهینه‌سازی فرایندهای نتایج یادگیری شده است. آنچه که تحت عنوان فناوری‌های نوین یادگیری سازمانی (IOLTS) مطرح می‌کنیم اگرچه هنوز در مراحل اولیه‌ی آن هستیم ولی استفاده از فناوری جدید یادگیری به خوبی در حال انجام است و سبب استفاده از شیوه‌های سریع‌تر، ارزان‌تر، جامع‌تر و فراگیر یادگیری سازمانی شده است. فناوری‌های نوین واسطه‌ای در مورد تغییر نگرش نسبت به دیدگاه مبتنی بر یادگیری سازمانی از حالت رسمی به غیررسمی، مدیریت یادگیری از بالا به پایین به ایجاد یادگیری از پایین به بالا، از روش‌های شناختی و رفتاری به یادگیری اجتماعی و خودانگیزشی هستند (براندی و لانون، ۲۰۱۷)

جدول ۱- تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف (عمران زاده، ۱۳۹۷)

صاحب‌نظران	تعاریف
کانجوسی و دیل (۱۹۶۵)	یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است.
آرجریس و شون (۱۹۷۸)	یادگیری سازمانی یعنی کشف و تصحیح خطاها
سنگه (۱۹۹۰)	یادگیری سازمانی افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کارا است.
سایمون (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی رشد بینش و تجدید ساخت‌دهید و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد است که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود.
ویک و رابرتس (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن هوش جمعی سازمان به وجود می‌آید تشکیل شده است.
دانجسون (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان در داخل فرهنگ‌هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود بکارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق دهند و توسعه بخشند بیان می‌شود.
مایو (۱۹۹۴)	یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، سازوکارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.
گانز (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است.
فینگر و برند (۱۹۹۹)	یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می‌کند که سازمان‌ها را در نهایت به سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند.
میلر (۱۹۹۶)	یادگیری سازمانی یعنی کسب دانش جدید توسط عواملی که قادر و خواهان بکارگیری آن دانش در تصمیم‌گیری‌ها یا اثرگذاری بر افراد دیگر سازمان هستند.
هوایسن (۲۰۰۰)	یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می‌پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می‌کند.
ورا و کروسان (۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی فرایندهای تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است که تحت تأثیر نمادهای سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می‌شود یادگیری رخ داده و دانش در فرایند، فرهنگ، استراتژی و ساختار سازمان جای می‌گیرد.
آکان و لین و بیرن (۲۰۱۳)	یادگیری سازمانی برون‌دادی از روابط دوجانبه فرایندهای اجتماعی و شناختی است که در ساختار، فرهنگ‌ها و تعاملات سازمانی جای گرفته است.
جاکوب و کولان (۲۰۱۵)	یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد.

### سازمان یادگیرنده

اولین سوالاتی که در خصوص سازمان یادگیرنده ممکن است مطرح شود این است که سازمان یادگیرنده چیست؟ نتیجه نهایی و مطلوب سازمان یادگیرنده چیست؟ از کجا و چگونه تشخیص دهیم که سازمان ما، یک سازمان یادگیرنده است؟ ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده چیست؟ (عامری، ۱۳۹۵)

نظریه پردازانی که سعی در ترسیم و توصیف سازمان یادگیرنده داشته اند بسیارند. افرادی چون پدلر و بورگن (۱۹۸۹) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که یادگیری همگان را میسر ساخته و به طور مستمر خود را دچار تحول و دگرگونی می‌سازد. گاروین (۲۰۰۰) معتقد است که سازمان یادگیرنده، سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش باشد و رفتار خود را طوری تعدیل کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشند. او برای ایجاد سازمان یادگیرنده، بر پنج بعد حل منظم مساله، کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید، یادگیری از گذشته، یادگیری از عملکرد دیگران و انتقال سریع و کارآمد دانش در سازمان تاکید می‌کند. سنگه، که از او به عنوان پدر و مرشد سازمان یادگیرنده یاد می‌شود، معتقد است: سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد به طور مداوم ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که واقعا مطلوب آنهاست، گسترش می‌دهند و جایی است که الگوهای جدید تفکر پرورش می‌یابد و افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه یاد بگیرند. سازمان یادگیرنده در استراتژی‌های خود برای ارتباط دوستانه با مشتریان و همسانی با رقبایش متبحرتر است که این امر به نوبه خود منجر به بهره‌وری بیشتر سازمان می‌شود. وی برای سازمان یادگیرنده پنج بعد اصلی در نظر گرفته است؛ (۱) تسلط فردی؛ یادگیری توسعه ظرفیت شخصی برای ایجاد نتایج مطلوب و محیط سازمانی که در آن همه افراد برای توسعه خود در رسیدن به اهداف شان ترغیب می‌شوند. (۲) الگوهای ذهنی؛ انعکاس، تبیین مستمر و بهبود تصویر درونی خود از دنیا و مشاهده چگونگی تأثیر پذیری تصمیم‌ها و اقدام‌های ما بر اساس آن‌ها. (۳) تفکر سیستمی: راهی برای اندیشیدن و زبانی برای تشریح و درک نیروها و روابط متقابل شکل دهنده رفتار سیستم‌ها. (۴) آرمان مشترک؛ ایجاد حس پایبندی در گروه با خلق تصویری مشترک از آینده‌ای که در پی آن هستیم و تدوین اصول و اقدام‌های راهگشایی که ما را به آن می‌رساند و (۵) یادگیری تیمی؛ ایجاد و انتقال مهارت‌های



گفتگو و تفکر جمعی به گونه‌ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع توانایی‌ها و استعداد تک تک آن‌ها باشد. به گفته اکثر محققان مفهوم سازمان یادگیرنده از سال‌های پایانی قرن بیستم توجه بیشماری را به خود جلب کرده است (جدول ۲). خلاصه دیدگاه‌های صاحب نظران مختلف درباره ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را شرح می‌دهد.

جدول ۲. خلاصه دیدگاه‌ها درباره ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (فتحی، ۱۳۹۲)

دیدگاه‌ها	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
سنگه (۱۹۹۰)	شایستگی‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی
پدلر و همکاران (۱۹۹۱)	استراتژی یادگیری، سیاست گذاری مشترک، آگاه سازی، مسولیت پذیری، کنترل و تبادلات درونی
گاروین (۱۹۹۳)	توانایی ایجاد دانش، اکتساب، انتقال و بکارگیری دانش جدید
ویک و لئون (۱۹۹۵)	رهبری دارای چشم انداز، برنامه‌آزایی، اطلاعات (داخلی و خارجی) و نوآوری/ابتکار
جفارت و مارسیک (۱۹۹۶)	یادگیری مستمر، تولید دانش و مشارکت آن در تفکر سیستماتیک و انتقادی، فرهنگ یادگیری، روحیه انعطاف پذیر، تجربه گرایی و کارمند محوری
مامفورد (۱۹۹۷)	افزایش قابلیت‌های کاربردی (واقع گرایانه عمل کردن، تاکید برهدف نهایی و پاسخ به تحولات صنعت)، تقویت تغییرپذیری (با انعطاف پذیری عمل کردن، به نوآوری متوسل شدن، کاستن از چرخه زمان کار و به دانش جدید دست یافتن) و بهبود عملکرد
هریسون (۱۹۹۹)	تاکید بر فرهنگ یادگیری مبتنی بر فرایند یادگیری جمعی، خلق ایده‌های جدید و نوآوری، تفکر سیستمی و توجه مداوم به چشم انداز و ماموریت و استراتژی سازمان
مارکوارت (۲۰۰۲)	مدل سیستمی سازمان یادگیرنده: زیرسیستم یادگیری (ایجاد پویایی‌های یادگیری)، زیرسیستم سازمان (تحول سازمانی)، زیرسیستم افراد (توانمندسازی کارکنان)، زیرسیستم دانش (مدیریت دانش) و زیر سیستم تکنولوژی
واتکینز و مارسیک (۲۰۰۴)	یادگیری مستمر، بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، مرتبط بودن سیستم با محیط خود و رهبری استراتژیک

### مدل‌های سنجش سازمان یادگیرنده :

دستیابی به چشم انداز سازمان یادگیرنده و سطوح بالای یادگیری سازمانی، بدون اندازه گیری و ارزیابی آن‌ها میسر نیست. لذا در راستای توسعه پدیده سازمان یادگیرنده در جهان، مدل‌های گوناگونی نیز به منظور اندازه گیری و تشخیص سطح یادگیرنده بودن سازمان توسط پژوهشگران مطرح شدند:

اصول سازمان فراگیر سنگه، نخستین مدل مطرح شده با پنج ویژگی معروف آن است (جدول شماره ۱). انتقادی که به این مدل می‌شود این است که این نگرش بیشتر به بررسی مفاهیم سازمان یادگیرنده می‌پردازد تا این که ابزاری باشد که گام‌های عملی را برای مدیران فراهم سازد (Moilan, 2014, 6-20).

پرسشنامه شرکت یادگیرنده<sup>۱۰</sup> در سال ۱۹۸۹ توسط پدلر و همکارانش مطرح شد. در سال ۱۹۹۱ ابعاد این مدل از ۹ بعد به ۱۱ بعد افزایش یافت. در این پرسشنامه، تاکید بر نقش فردی بوده و مدیریت کل مجموعه و هدایت فرایند یادگیری به عنوان عوامل ضروری مطرح نشده اند (Lewis & et al, 2012, 289-295).

شناسایی سازمان شما<sup>۱</sup> مدل بعدی است که توسط سارالا و سارالا<sup>۲</sup> مطرح شد. ابعادی که این مدل جهت سازمان یادگیرنده بیان می‌دارد در میان الگوهای اصلی مختلف سازمان‌ها نظیر سازمان‌های بروکراتیک، سازمان‌های فرایند مدار و سازمان‌های یادگیرنده به ارزیابی سازمان‌ها می‌پردازد (Bocaneanu, 2017).

آزمون سریع سازمان یادگیرنده<sup>۳</sup>، توسط اوتالو<sup>۴</sup> در سال ۱۹۹۶ مطرح شد که این پرسشنامه بسیار مختصر است. این ابزار به عنوان عامل محرک برای بیان اهمیت یادگیری در سازمان مفید است ولی برای کسب اطلاعات عمیق مناسب نمی باشد (Moilan, 2014, 6-20).

پرسشنامه مدل سیستمی سازمان یادگیرنده توسط مارکوارت تحت عنوان " نیمرخ سازمان یادگیرنده " ارائه شد. این پرسشنامه به ۵ زیرسیستم (یادگیری، تحول سازمانی، توانمندسازی افراد، مدیریت دانش و تکنولوژی) برای سنجش میزان یادگیرنده بودن سازمان می‌پردازد.

پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده که توسط واتکینز و مارسیک در سال ۲۰۰۴ پیشنهاد شد، آخرین مدل مورد بررسی در این قسمت است. این مدل به سه سطح

فردی، گروهی و سازمانی تقسیم می‌شود و از کاربردی ترین مدل‌ها جهت بررسی شرایط فعلی یک سازمان از دید یک سازمان یادگیرنده است و یکی از مناسب ترین مدل‌ها برای ارزیابی ظرفیت سازمان برای تغییر خود به سازمان یادگیرنده می‌باشد (Moilan, 2001, 6-20). در جدول شماره (۳) ابعاد مختلف این مدل‌ها نشان داده شده و مدل بایکدیگر مقایسه شده اند.

جدول ۳- بررسی و مقایسه مدل‌های گوناگون تعیین سطح سازمان یادگیرنده (اصغرزاده، ۱۳۹۳)

صاحب نظران	عنوان مدل	ابعاد مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
سنگه (۱۹۹۰)	اصول سازمان	- تسلط فردی	ارتباطات افقی و عمودی	تاکید بر شرایط
	فراگیر سنگه	- مدل‌های ذهنی	در سازمان	مورد نیاز یادگیری و
		- چشم انداز مشترک	- یک حس مشترک نسبت	عدم بررسی
		- یادگیری تیمی	به اصول سازمان	فرایندهای عملی
		- تفکر سیستمی	یادگیرنده	یادگیری
			- مدیریت و هدایت به	- عدم ارائه گام‌های
			عنوان نیروهای محرک	عملی یادگیری برای مدیران
پدلر آل (۱۹۹۱)	پرسشنامه شرکت یادگیرنده	- رویکرد یادگیری برای	- شکل گیری براساس	- عدم ارائه نقشی
		استراتژی	مبانی اساسی موضوع	شفاف و روشن از
		- سیاست گذاری مشارکتی	- شدت تمرکز بر افراد	مدیران و رهبران
		- اطلاع رسانی		سازمان
		- کنترل و بررسی سازنده		- عدم منتج شدن
		- تعاملات داخلی		یادگیری از استراتژی
		- انعطاف پذیری		سازمان
		- ساختارهای توانا		
		- کارکنان به عنوان		
		جستجوگران محیطی		
		- یادگیری درون سازمانی		
		- جو یادگیری		
		- فرصت‌های توسعه فردی		

صاحب نظران	عنوان مدل	ابعاد مدل	نقاط قوت	نقاط ضعف
سارالا و سارالا	شناسایی سازمان	- فلسفه و ارزش‌ها - ساختار و فرایندها	- تقسیم بندی و طبقه بندی سازمانها	- عدم ارائه نگرش و بحث در خصوص
		- هدایت و تصمیم گیری		وضعیت سازمان یادگیرنده
		- سازماندهی کار		
		- آموزش و توسعه		
		- تعاملات داخلی و خارجی		
اوتالا (۱۹۹۶)	آزمون سریع سازمان یادگیرنده	- فردگرایی	- قابلیت به کارگیری بسیار	- بسیار مختصر برای پوشش کل سازمان
		عملکرد کاری فزاینده	راحت و ارائه سریع نتایج	- عدم روشن بودن مبنای نظری این ابزار
		- تنظیم درونی یادگیری		- دارای تمرکز بسیار
		خلأیت و نوآوری	- توانایی ارائه تجزیه و تحلیل کامل	
واتکینز و مارسیک (۱۹۹۸)	ابعاد پرستنامه سازمان یادگیرنده (DLOQ)	- یادگیری مستمر		کلی و عمومی
		- گفتگو و پرس و جو		احتمال کاهش
		همکاری و یادگیری تیمی		قابلیت درک و روشن سازی مدل
		سیستم جذب و توزیع		
		یادگیری		
		قدرت اختیار		
		رهبری		
		ارتباط با محیط		
پرن. ردربک و ملزونی (۱۹۹۵)	مدل ۶عاملی INNEST	- یادگیرندگان الهام شده - فرهنگ پرورشی - چشم انداز برای یادگیری - یادگیری فزاینده - مدیریت جسمانی	- تمرکز بر آموزش، تشویق و توسعه سازمان یادگیرنده - ارائه اشکال گرافیکی برای ارزیابی و مقایسه بصری - بررسی ظرفیت سازمان برای تغییر	

با توجه به جدول شماره (۳) مدل سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک (۲۰۰۴) که

یک الگوی منسجم از سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهند. در واقع در این دیدگاه برخلاف دیدگاه‌های دیگر که بیشتر به جنبه مفهومی و انتزاعی از سازمان یادگیرنده پرداخته اند، تعریف جامع و روشنی از ساختار سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهد و هفت بعد ویژگی و بعد مهم را به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش پذیری این دیدگاه کمک می‌نماید، از این رو در این پژوهش از مدل یاد شده برای ارزیابی بهره جسته ایم.

جدول ۴. تشریح مولفه‌های مدل واتکینز و مارسیک (اصغر زاده، ۱۳۹۳)

مؤلفه‌ها	تعاریف و خصوصیات
ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم	عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت‌ها، جهت یادگیری مستمر و دائم برای تمامی افراد سازمان.
ارتقای سطح گفتگو و پرسش	به تلاش سازمانی برای به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ، بازخورد و تجربه آموزی اشاره دارد.
ترغیب همکاری و یادگیری گروهی	نشان دهنده روح همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل و مهارت‌های همکاری است که مورد استفاده موثر تیم‌ها قرار می‌گیرد.
استقرار سیستم‌های مناسب یادگیری گروهی توانمند سازی کارکنان در رسیدن به بینش جمعی	منعکس کننده تلاش‌هایی است که در جهت راه اندازی سیستم‌هایی که در کسب و یادگیری موثرند. برفرایند سازمانی در جهت ایجاد و تسهیم یک بینش جمعی دلالت دارد و از اعضایش درباره شکاف بین وضعیت موجود و بینش جدید، بازخورد می‌گیرد.
رهبری استراتژیک ارتباط سازمان با محیط	رهبران مسئول ایجاد پایه ارزش اصلی و اهداف سازمانی هستند. آنها همچنین مسئول تضمین خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و ساختارهایی هستند که ارزش‌های اصلی سازمان را پشتیبانی می‌کنند. رهبری راهبردی نشان دهنده معیاری است که رهبران با آن به طور راهبردی می‌اندیشند که چطور از یادگیری برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه استفاده کنند تلاش سازمان برای رابطه متقابل با محیط داخلی و خارجی، تشویق افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و فراگیر.

### تحقیقات در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

با وجود تحقیقات متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به کارگیری یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده هنوز یک توافق کلی درباره مفهوم، تعریف و تئوری‌های یادگیری سازمانی بوجود نیامده است. علت عدم توافق در این زمینه به سه دلیل می‌تواند باشد. اولاً: به دلیل چند رشته‌ای بودن یادگیری سازمانی متخصصان رشته‌هایی مانند جامعه‌شناسی، روان‌شناسی و مدیریت تئوری‌های مربوط به آن را توسعه داده‌اند. ثانیاً: به کارگیری یادگیری سازمانی در حوزه‌های مختلف مانند نوآوری محصول، تغییر سازمانی و فرهنگ سازمانی و ثالثاً: چندسطحی بودن تحلیل مفهوم یادگیری از سطح فردی تا سطح سازمانی باعث این تنوع شده است. پژوهش‌های متعددی در مورد یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده صورت پذیرفته که عمده‌ی این پژوهش‌ها در جنبه‌های مفهومی و توصیفی و کمتر در جنبه‌های تجربی هستند به این دلیل که راه‌های شناخته شده‌ی کمتری در زمینه‌ی اندازه‌گیری آنها وجود دارد که در این بخش به اختصار به برخی از تحقیقات انجام گرفته در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده اشاره می‌کنیم:

عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران به این نتیجه دست یافتند که در تمامی عوامل زمینه‌ای (آرمان مشترک، تفکر سیستمی، فرهنگ سازمانی، یادگیرنده، ساختار سازمانی منعطف، توسعه قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای اعضاء و رهبری تحول‌آفرین) بین وضعیت موجود و حد متوسط در دانشکده‌های کشاورزی مورد مطالعه تفاوت معنی‌داری وجود دارد. نتایج حاصل از همبستگی حاکی از وجود رابطه‌ی مثبت و معنی‌دار بین یادگیری سازمانی و تمامی عوامل زمینه‌ای یاد شده می‌باشد نتیجه‌ی حاصل از رگرسیون چندمتغیره بیانگر آن است که سه عامل رهبری تحول‌آفرین، تفکر سیستمی و ساختار سازمانی منعطف به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین واریانس یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند. اصغر زاده و دیگران (۱۳۹۳) در تحقیقات خود چهار سازمان زیرمجموعه وزارت بهداشت را از نظر میزان یادگیرنده بودن بر اساس مدل INVEST مورد مطالعه قرار دادند و نتیجه به دست آمده نشان داد که جریان نسبتاً مناسب در این سازمان‌ها وجود دارد. داورزنی (۱۳۸۵) در تحقیقی که به منظور ارائه‌ی مدلی برای

اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمان انجام داد قابلیت یادگیری را از طریق پنج فاکتور تعهد مدیریت، مدل‌های ذهنی مشترک، تفکر سیستمی، کار تیمی و مدیریت دانش اندازه‌گیری نمود. از میان این فاکتورها تأثیر تعهد مدیریت بر قابلیت یادگیری از سایر فاکتورها بیشتر است و پس از آن با اندکی تفاوت، مدیریت دانشی بیشترین اهمیت را دارد. بعد از این دو فاکتور به ترتیب کار تیمی، مدل‌های ذهنی و تفکر سیستمی در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌گیرند که بر مبنای این ابزار می‌توان قابلیت یادگیری سازمان‌ها را اندازه‌گیری نمود. نجف بیگی و خانم درودی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «الگوی سازمان یادگیرنده در صدا و سیمای ایران» نشان دادند عملکرد سازمان صدا و سیما از وضعیت اثر بخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مدل‌های ذهنی رضایت بخش تر از مدیران می‌باشد و در سایر ویژگی‌ها سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه هستند. موحدی سبحانی (۱۳۹۳) تحقیقی به منظور تبیین ارتباط میان سازمان یادگیرنده و تحول سازمانی انجام داده، تبیین این ارتباط، بصیرت‌های جدیدی را برای خلق مدل‌های تحول که متناسب با سبب سازمان‌های ایرانی است ایجاد می‌کند. ضیائی و رجائی‌پور در پژوهش‌های خود (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که انتقال اثربخش آموزش در دانشگاه‌های علوم پزشکی غرب کشور تحت تأثیر پنج عامل: حمایت مافوق، خط‌مشی و سیاست‌های سازمان، ارزیابی عملکرد فرد، بازخورد و پاداش قرار می‌گیرند. بر اساس نتایج یوزباشی و همکاران (۱۳۹۶) عوامل اثرگذار بر ایجاد سازمان یادگیرنده، جو سازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد و تناسب شغل و مشاغل بوده‌اند.

کراسن (۲۰۰۳) در تحقیقی پیرامون (یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک) بیان کرد: یادگیری سازمانی، کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد که این بهبود وضعیت توسط مشتریان قابل ارزیابی است و همچنین اجرایی کردن برنامه‌های یادگیری سازمانی را ایجاد کننده‌ی مزیت‌های رقابتی برای سازمان عنوان کرده است. هزارار در سال (۲۰۰۷) در تحقیقی که در شرکت‌های صنعتی آمریکا انجام داد به این نتیجه رسید که می‌توان وظایف کاری افراد را طوری طراحی نمود که کنترل وظایف و نتایج کار بهبود یابد و همچنین توانمندسازی سازمان افزایش یابد علاوه بر این نتایج این تحقیق نشان می‌دهد

که یادگیری مداوم بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمانی کارکنان مورد بررسی داشته است. کارزون میچر و ناکاتا (۲۰۱۲) در تحقیقی به عنوان یادگیری سازمانی در آمریکای لاتین دریافتند که ظرفیت یادگیری براسازمان تحت تأثیر منابع، شرایط و فرهنگ سازمان شامل افراد، تیم‌ها و یادگیری بین سازمانی قرار دارد و بنابراین تمامی فعالیت‌ها بایستی یادگیری در سازمان را ترغیب نماید. پارک و روجسکی (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی مدل سازمان یادگیرنده در میان مدرسین شهر سنول با بهره‌گیری از مدل پیتر سنگه پرداختند و نتیجه گرفتند که مدل سازمان یادگیرنده می‌تواند به طور مساوی در میان مدرسین دبیرستان‌های کره جنوبی پیاده‌سازی شده به کار رود. چانگ و لی (۲۰۱۷) به مطالعه ارتباط میان رهبری، فرهنگ سازمانی و پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده با بهره‌گیری از مدل پیتر سنگه پرداختند و به این نتیجه دست یافتند که دو عامل رهبری و فرهنگ سازمانی می‌توانند تأثیر مثبت و قابل توجهی بر پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده داشته باشند. بردتسیل (۲۰۱۴) به بررسی شرکت‌های ایرلندی به عنوان سازمان‌های یادگیرنده بر اساس مدل واتکینز و مارسیک پرداخت و نشان داد که این شرکت‌ها پتانسیل لازم برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را دارند و که این پتانسیل با توجه به اندازه و ساختارشان تغییر می‌کند. چاوهران و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود دریافتند که طراحی مناسب برنامه‌های آموزشی و حمایت مافوق بیشترین نقش را در انتقال اثربخش آموزش دارند.

با توجه به پیشینه مطالعاتی محقق، به نظر می‌رسد پژوهش حاضر در کشور بی سابقه بوده و این در حالی است که بانک‌های دولتی کشور نیاز حیاتی به مفهوم سازمان یادگیرنده دارند.

### روش تحقیق

در راستای مباحثی که مطرح گردید این مقاله با استفاده از مدل واتکینز و مارسیک قصد سنجش میزان یادگیرنده بودن بانک‌های دولتی (ملی، سپه، کشاورزی و مسکن) را دارد. پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است و به لحاظ مخاطب، کاربردی است. چرا که درصد بهره‌گیری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و نقشه استراتژیک برای زیایی و مقایسه وضعیت فعلی بانک‌های دولتی با بهره‌گیری از الگوی ارائه شده است. داده‌های ثانویه از



طریق مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و مراجع علمی موجود، جمع‌آوری شده است. داده‌های اولیه نیز با استفاده از پرسشنامه استاندارد DLOQ، بر اساس مدل مفهومی، واتکینز و مارسیک، جمع‌آوری شده است. این پرسشنامه برای بررسی وضعیت کنونی سازمان و ارزیابی ظرفیت سازمان برای تغییر خود به سازمان یادگیرنده بسیار مناسب است (Bocaneanu, 2017). پرسشنامه پژوهش شامل ۲۱ سوال است که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت طراحی گردیده است. در این راستا از نمره‌های کلیه پاسخ دهندگان یک بانک خاص نسبت به هر یک از ابعاد مطرح شده در پرسشنامه، میانگین گرفته شده تا امتیاز آن بانک در ارتباط با آن موضوع خاص به دست آید و به عنوان ملاک سنجش لحاظ شود. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارکنان بانک‌های دولتی شهر تهران، شامل بانک‌های ملی، مسکن، کشاورزی و سپه و به تعداد ۲۰۳۰۷ نفر می‌باشند. نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انجام شده است. پژوهشگر در نمونه‌گیری طبقه‌ای، ابتدا بر اساس اطلاعات تکمیلی جامعه را به تعدادی طبقات تقسیم می‌کند. پس از تقسیم جامعه به طبقات، پژوهشگر در هر یک از طبقات تعدادی نمونه به طور تصادفی انتخاب می‌کند. در این نمونه‌گیری، پژوهشگر اندازه نسبی هر طبقه را تعیین می‌کند. این امر معرف بودن نمونه انتخابی را تضمین می‌کند. زیرا سهم نمونه‌ها در هر یک از طبقات باید متناسب با اندازه آن طبقه باشد. (نیومن فصل ۸) لذا پرسشنامه بر اساس سهم هر بانک توزیع شد. جدول شماره ۵ تعداد پاسخ دهندگان هر بانک را نشان می‌دهد. حجم نمونه نهایی، شامل ۳۸۴ نفر است. که سهم هر بانک از آن، بر اساس تعداد افراد آن بانک به کل افراد جامعه تعیین شده است.

جدول ۵ توزیع واحدهای آماری نمونه تحقیق بر حسب پاسخ دهندگان (نویسندگان مقاله)

نام بانک	تعداد پرسنل	تعداد نمونه	کارکنان شعبه	کارکنان ستاد
بانک ملی	۸۷۵۲	۱۶۵	۱۳۸	۲۷
بانک سپه	۵۱۲۹	۹۷	۸۰	۱۷
بانک مسکن	۳۲۸۷	۶۲	۵۳	۹
بانک کشاورزی	۳۱۳۹	۶۰	۵۱	۹
جمع کل	۲۰۳۰۷	۳۸۴	۳۲۲	۶۲

پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای بعد یادگیری مستمر ۰/۹۶۵، ارتقا سطح گفتگو ۰/۸۱۶، یادگیری گروهی ۰/۸۷۱، توانمندسازی کارکنان ۰/۹۲۳، ارتباط با محیط ۰/۹۰۹، استقرار سیستم یادگیری مناسب ۰/۹۳۸، و رهبری حامی یادگیری ۰/۹۶۶ است.

در خصوص روایی ابزار تحقیق نیز از روش روایی محتوا بهره گرفته شده است. روایی محتوای یک آزمون، معمولاً توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می‌شود. توجه به آن که ابزار جمع آوری داده‌ها در این پژوهش برگرفته از مدل مورد استفاده در پژوهش است و پشتوانه تئوریک قوی دارد و بارها توسط سازمان‌های گوناگون مورد استفاده قرار گرفته است، از این رو، می‌توان گفت از روایی کافی برخوردار است. برای به دست آوردن روایی ظاهری و یا صوری ابزار اندازه‌گیری نیز با کمک گرفتن و راهنمایی تعدادی از اساتید، سوالات به گونه‌ای اصلاح و تدوین شد که دقیقاً همان مفهوم را سوال کنند که مورد نظر محقق بوده است. در قسمت بعد، یافته‌های برآورد صورت گرفته از ۴ بانک دولتی با جزئیات بیشتری ارائه و تحلیل می‌گردد.

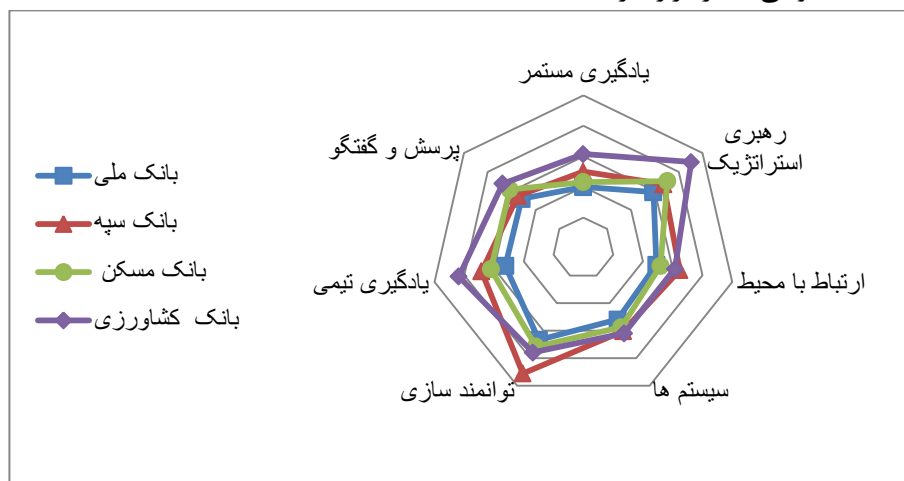
### یافته‌های تحقیق

در این قسمت، اطلاعات بدست آمده توسط پرسشنامه‌ها، بررسی و ثبت شدند و با بکارگیری نرم افزارهای Excel و SPSS عملیات ورود داده‌ها و پردازش آن‌ها صورت گرفت. میانگین و انحراف معیار داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شدند.

جدول ۶. تحلیل آماری داده‌های تحقیق (نویسندگان مقاله)

بانک کشاورزی		بانک مسکن		بانک سپه		بانک ملی		تحلیل آماری مولفه‌ها
انحراف	میانگین	انحراف	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۲۸	۲/۲۱	۰/۲۵	۲/۱۸	۰/۳۰	۲/۲۵	۰/۳۱	۲/۰۷	ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر
۰/۳۴	۲/۴۰	۰/۳۰	۲/۲۶	۰/۲۷	۲/۳۰	۰/۳۹	۲/۱۴	پرسش و گفتگو
۰/۴۳	۲/۳۷	۰/۳۷	۲/۲۷	۰/۳۸	۲/۳۶	۰/۴۴	۲/۱۶	یادگیری تیمی
۰/۳۹	۲/۴۷	۰/۳۹	۲/۲۹	۰/۳۶	۲/۳۱	۰/۴۲	۲/۲۴	توانمندسازی
۰/۳۹	۲/۵۵	۰/۳۹	۲/۳۷	۰/۳۴	۲/۳۷	۰/۴۹	۲/۳۲	سیستم‌ها
۰/۴۳	۲/۴۸	۰/۴۰	۲/۳۲	۰/۳۷	۲/۳۵	۰/۴۲	۲/۲۲	ارتباط با محیط
۰/۴۱	۲/۵۱	۰/۳۸	۲/۲۵	۰/۳۵	۲/۲۴	۰/۴۵	۲/۱۹	رهبری استراتژیک
	۱۶/۹۹		۱۵/۹۴		۱۶/۱۸		۱۵/۳۴	جمع میانگین

با مرور جدول شماره (۶) می‌توان دریافت که جمع امتیازات به دست آمده برای چهار بانک، در گستره ۱۵/۳۴ تا ۱۶/۹۹ است و میانگین کل ۱۶/۰۹ از ۳۵ (شرایط ایده آل) است که این امر، نشانگر پایین تر بودن میانگین کل از متوسط امتیازها است. ادامه و مطابق شکل شماره (۵)، بانک‌ها بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده ارزیابی و باهم مقایسه شده‌اند که بیانگر یک دید کلی و جامع نسبت به شرایط چهار بانک دولتی به لحاظ وضعیت سازمان یادگیرنده است. همانطور که ملاحظه می‌شود، بانک کشاورزی به لحاظ یادگیرندگی در وضعیت مناسب تر و بانک ملی در وضعیت نامناسب تر از بانک‌های دولتی دیگر قرار دارند.



شکل ۱. ارزیابی و مقایسه بانک‌های دولتی بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده

در این قسمت به منظور مقایسه دقیق تر چهار بانک و این که آیا این بانک‌ها به لحاظ یادگیرنده بودن دارای تفاوت معنا دار هستند یا خیر، از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است.

جدول ۷. تحلیل واریانس یک طرفه در مورد تفاوت نظرات کارکنان بانک‌های دولتی (نویسندگان مقاله)

شاخص منابع تغییرات	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
بین گروهی	۱۴/۳۹	۳	۴۷/۱۳	۰/۳۴	
درون گروهی	۵۲۴۴۸/۲	۳۸۰	۱۳۸/۰۲		
جمع کل	۵۲۵۸۹/۶	۳۸۳			۰/۷۹

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول ۷، به دلیل آن که مقدار  $F=0/34$  در سطح معناداری  $P<0/05$  قرار ندارد، بنابراین می‌توان گفت که بین بانک‌های دولتی از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معنا داری وجود ندارد.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد: کلیه شاخص‌های سازمان یادگیرنده در بانک‌های دولتی ایران در حد متوسط و پایین قرار دارند. در این راستا و به منظور دلایل احتمالی عدم تطابق ویژگی‌های بانک‌های دولتی به نظر می‌رسد این نتایج را باید با وضعیت حاکم بر این بانک‌ها مقایسه کرد:

- یادگیری مستمر، توسط کارکنان این بانک‌ها انجام نمی‌شود و این در حالی است که یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده، فرایندی همیشگی و پایان ناپذیر است به طوری که پیتر سنگه (۱۹۹۰) این مطلب را تایید و اظهار می‌دارد: این احساس ظریف را بسط و نشر دهید که یادگیری و تمرین‌های عملی هرگز پایان یافتنی نیست. بررسی‌ها نشان می‌دهد نظام آموزشی این بانک‌ها با مسائل و مشکلاتی روبروست از جمله: همه جانبه نبودن نیاز سنجی‌های آموزشی و عدم استفاده از روش‌های موثر در ارزیابی آموزش برای بررسی در تغییر نگرش و تغییر رفتار کارکنان بعد از دوره‌های آموزشی. آنچه که از نظام آموزشی این بانک‌ها برمی‌آید این است که استفاده از یادگیری، تک حلقه‌ای است و از یادگیری دو حلقه‌ای و آموزش خلاقانه خبری نیست.

- بانک‌های دولتی، دارای ساختار وظیفه‌ای بلند می‌باشند. ساختار سلسله مراتبی موجود و عدم وجود ارتباطات دو طرفه و آزاد در این بانک‌ها سبب گردیده تا اصل گفتمان مورد توجه قرار نگیرد. ساختار حاکم بر این بانک‌ها با تاکید بر تخصص گرایی و بخش بخش کردن واحدها و توجه بیش از حد کارکنان به واحد و قسمت خود، سبب گردیده تا مبحث یادگیری جمعی و گروهی در این بانک‌ها نادیده گرفته شود، به طوری که تاکنون در این بانک‌ها به مهارت‌های کار و یادگیری گروهی نظیر روش‌های حل مساله و نظایر آن به صورت سازمان یافته، پرداخته نشده است. لئون<sup>۱۵</sup> (۱۹۹۳) معتقد است که ایجاد تیم‌های یادگیرنده وسیله و هدف یادگیری در کل سازمان است.

- نظام تصمیم گیری در بانک‌های دولتی متمرکز است و سبب گردیده، فضای مناسبی برای

مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها وجود نداشته باشد. تمرکز بالا در این بانک‌ها همچنین موجب شده، تفویض اختیار و به تبع آن توانمندسازی افراد در وضعیت مناسبی درمقایسه با سازمان‌های یادگیرنده، قرار نداشته باشد. مورل (۲۰۱۳) در مورد اهمیت این موضوع اظهار می‌دارد: داشتن اختیار عامل بسیار مهمی برای یادگیری موفقیت آمیز است زیرا جرعه یادگیری و عملکرد مناسب است.

- سرعت یادگیری بانک‌های دولتی کمتر از سرعت تغییرات محیط خارجی است که این امر موجب کاهش انطباق‌پذیری این بانک‌ها گردیده است. در این رابطه رجینالد ریوانز<sup>۱۶</sup> (۱۹۸۵) اشاره می‌کند یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج سازمان باشد، در غیر این صورت سازمان می‌میرد. همچنین تعامل این بانک‌ها به دلایلی نظیر تحریم اقتصادی و شیوه بانکداری (بانکداری بدون ربا) با سایر کشورهای غیر اسلامی وجود ندارد.

- روش‌های دسترسی کارکنان به اطلاعات در بانک‌های دولتی از نظر نحوه دسترسی و محتوای مطالب کافی نیست. به زعم پروکش (۱۹۹۷) ارزش واقعی اطلاعات هنگامی روشن می‌شود که اطلاعات در سراسر سازمان برای هر واحدی که یادگیرنده نیست، مفید واقع شود و خود دوباره بر روی آن سرمایه‌گذاری کند. نتایج پژوهش، حاکی از عدم وجود استقرار سیستم یادگیری مناسب و همچنین عدم استفاده از قابلیت‌های فناوری اطلاعات و یادگیری الکترونیکی در این بانک‌ها است که این امر موجب گردیده تا آن‌ها از نظر کسب، ذخیره و انتقال دانش در وضعیت مناسبی نباشند. مارکوارت (۱۹۹۵)، یادگیری الکترونیکی را ابزار ایجاد حداکثر انعطاف‌پذیری آموزش در در یک محیط دائما متغیر معرفی می‌کند.

- یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که حمایت و تشویق لازم برای تبدیل بانک‌های دولتی به بانک یادگیرنده از سوی مدیران و رهبران راهبردی این بانک‌ها صورت نمی‌گیرد و رویکرد سنتی مدیران بانک و عدم توجه آن‌ها به الگوهای جدید مدیریت، مانع تقویت یادگیری سازمانی می‌شود. به اعتقاد گرانتهام<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۴) رهبران باید با تشویق بحث و گفتگو، دیدگاه‌های چندگانه هر مساله را کشف کنند و با جستجو در یافتن پاسخ‌های خلاق، مهارت‌های یادگیری مولد را به کارکنان نشان دهند. به نظر پروکش (۱۹۹۷) رهبری تسهیل‌کننده یادگیری و نیز عملکرد بهتر است.

با استفاده از فنون ارزیابی عملکرد موثر، می‌توان توانایی‌ها و نقاط ضعف فردی کارکنان را مورد ارزیابی و شناسایی قرار داد و با شناخت توانایی‌ها، کاستی‌ها و استفاده از سبک یادگیری مناسب، برنامه آموزشی تدوین و اجرا گردد. مدیریت سازمان ضمن ایجاد و تبیین چشم انداز مشترک در کارکنان سازمان و توانمند سازی آنها از طریق تفویض اختیار و افزایش مسئولیت پذیری و قدرت تصمیم گیری، امکان ارتقای عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

به منظور تقویت گفتگو و پرسشگری می‌توان از فنون برگزاری جلسات گفتگو و مباحثه استفاده کرد به نحوی که تمام شرکت کنندگان پیش فرض‌های خود را کنار بگذارند و با ذهنی باز به مباحثه بنشینند و شرکت کنندگان، فارغ از رابطه زبردست و بالا دست، در محیطی آرام، به بیان نظرات و دیدگاه‌های خود بپردازند. تقویت یادگیری گروهی را می‌شود از طریق تشویق و ترغیب به انجام کار گروهی، فعالیت‌های جمعی و اعطای پاداش به گروه تامین کرد. تشویق به استفاده از سبک‌های مختلف فکری و فراهم کردن بستر یادگیری گروه‌ها از یکدیگر گامی موثر به نظر می‌رسد. یکی از راه‌های تقویت ارتباط سازمان با محیط، برقراری ارتباط مستمر مدیران و کارکنان با انجمن‌ها و موسسات علمی و حرفه‌ای داخلی و خارجی است. این ارتباط امکان استفاده از یافته‌های علمی و حرفه‌ای مرتبط با صنعت بانکداری را فراهم می‌کند. بهره‌گیری از جدیدترین سیستم‌های فناوری اطلاعات، زمینه را برای اجرای مدیریت دانش و بالا بردن کیفیت یادگیری در سازمان فراهم می‌کند. لذا رهبران سازمان باید توجه خود را به این نکته معطوف دارند که نظریه‌هایی مانند سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، سبب تحول و توسعه فکری و رفتاری آنان و کارکنانشان می‌گردد. و به همین جهت لازم است یادگیری را مورد حمایت قرار دهند و در این راستا در جهت کاهش و حذف موانع یادگیری اقدام نمایند.

### پی‌نوشت‌ها

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| 1- Fredrik Taylor        | 2- Peter Drucker    |
| 3- Learning organization | 4- Peter Singe      |
| 5-System Thinking        | 6- Personal Mastery |
| 7 - Mental Models        | 8- Shared Vision    |

9- Team Learning	10- The Learning Company Questionnaire
11- Recognizing Your Organization	12-Sarala, U. & Sarala, A
13- A Quick Test of Learning Organization	14 - ottala
15- Wick& Leon	16- Reginald Revans
17- Grantham	

## منابع

- اصغرزاده، شاهین و سیامک نوری (۱۳۹۳)، سنجش سطح سازمان یادگیرنده، تهران، مجله چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۱۱
- ایران نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۹۲)، سازمان یادگیرنده، فصلنامه مدیریت و توسعه، ۲۷، تهران، ۱۰-۲۵
- بوربور، عطیه (۱۳۸۵)، مقایسه دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی منطقه ۳ شهر تهران به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی، ایران.
- دانش فرد، کرم اله و حسین علی بهرام زاده (۱۳۹۲)، ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده، تهران، مجله مدیریت، شماره ۱۱۰ و ۱۰۹
- خدیوی، اسداله و حمید ملکی (۱۳۹۶)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، کرج، انتشارات سرفراز.
- صالحی، سید محمد رضا و ناصر میرسپاسی (۱۳۹۴)، بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما، نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، شماره ۵۶.
- سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهابی و علیرضا یوزباشی (۱۳۹۵)، سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوی پژوهش و سنجش، تهران، نشر یسطرون.
- عامری شهرابی، محسن (۱۳۹۴)، بررسی دانشگاه صنایع و معادن ایران براساس شاخص‌های سازمان یادگیرنده، ابهر، دانشگاه آزاد اسلامی
- عباسی، عنایت، یوسف حجازی و هوشنگ ایروانی (۱۳۹۶)، یادگیری سازمانی در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۲-۴۲، شماره ۲
- عجمی، مهرداد (۱۳۹۴)، مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده، تهران، انتشارات بازتاب.
- کریمی، حسن (۱۳۸۵)، بررسی دبیرستان‌های نمونه دولتی تهران براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر مدیران و معلمان در سال تحصیلی ۸۵-۸۴. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه الزهرا (س)، ایران.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده (ترجمه محمدرضا زالی). تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
- مشدئی علی، زهراتقوی (۱۳۹۴)، بررسی الگوهای رفتاری یادگیری کار آفرینانه با رویکرد شایستگی، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی شماره ۳ صص ۲۳-۳۵.

- محمود زاده، محمد (۱۳۸۴)، بررسی میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس، ایران.
- نجف بیگی، رضا و هما درودی (۱۳۸۸)، ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، تهران، مجله مدیریت فرهنگی، سال سوم، شماره ۶.
- Argyris, C (1999) *On Organizational Learning, 2nd edition*, Blackwell, Oxford.
- Birdthistle, N. (2014). Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. *The Learning Organization, Emerald Group Publishing Limited*, 15(5), 421-436
- Bocaneanu, S. (2013). Assessment of Organizational Learning Within Teams, *Journal of Applied Quantitative Methods*, 2(4), 409-416
- Chang, S.C. and Lee, M.S. (2016). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Dodgson, M(1993) Organizational Learning: A Review Of Some Literatures, *Organization Studies*, Vol.14, No.3
- Fiol, C., Lyles, M.A. (1985) Organizational Learning, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4
- Garavan, T. (2000), The Learning Organization: A Review and Evaluation, *Emerald Full Text, Article, vol.6, No.1*
- Huber, G (1991) Organization Learning: "The Contribution Processes and The Literature", *Organizational Science* Vol. 2
- Jamali, D., Sidani, Y. (2016). The Learning Organization: Tracking Progress in A, Developing Country, *The Learning Organization*, 16(2), 103-117
- Lewis, N., Benjamin, W., and Juda, N. (2008). Universities as Learning Organizations: Implications and Challenges, *Educational Research and Review Journal*, 3(9), 289-295.
- Miguel, J., Caballe, S., Xhafa, F. & Higgiins, S. (2018) " Learning Organizations and Competitive Intelligence". *Managing Academic Libraries*, 65-74
- Moilanen, R. (2012). Diagnostic Tools for Learning Organizations, *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- Mumford, A. (1995). The Learning Organization in Review, *Industrial and Commercial Training*, 27(1), 9-16
- Otala, L. (1996). *Oppimisen etu Kilpailukykyä Muutoksessa*, WSOY.
- Park, J.H. and Rojewski, J.W. (2015). The Learning Organization Model Across Vocational and Academic Teacher Groups. *Career and Technical Education Research*, 31(1), 23-48.
- Pearn, M., Roderick, C., & Mulrooney, C. (1995). Learning Organizations in Practice *The learning organization*, 5, 228-238
- Rebelo, T.M. & Gomes, A.D. (2018) "Organizational learning and Learning Organization " ; Reviewing evolution for prospecting the future ". *The Learning*



*Organization*,15(4),294-308

Reynolds-kuny,C.,Toomy,E&Pole(2017) "Development of measure for the organizational learning construct" *journal of information systems*.19(2)175-218

Serat,O.(2016) Dimensions of the learning organization,knowledg sloution,*Asian Development Bank*,42,2-17

Stewart , D (2004) Reinterpreting The Learning Organization , *Emerald , Full Text, Article* , Vol.8,No.4,

Tannenbaum, S. (1997). Enhancing Continuous Learning: Diagnostic Findings from Multiple Companies, *Human Resource Management*, 36(4), 43-52.

Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (2004). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*.Partners for the Learning Organization, Warwick, R

## **The assessment of realization of the learning organization dimensions in the Iranian Public Owned Banks**

**Alireza najafpour**

**Reza najafbeigy**

**karamolah daneshfard**

### **Abstract**

This paper, is aimed at assessing the learning organization dimensions in Iranian public banks (Melli, Sepah, Keshavarzi, and Maskan). We applied the Watkins and Marsick model, to study the level of organizational learning in above-mentioned banks. The paper, from user view, is an applied and in terms of its goal is a descriptive-survey one. The data were collected through the standardized DLOQ questionnaire which was designed based on seven-dimensional model of Watkins and Marsick. The questionnaire was distributed among 384 of the above-mentioned bank managers and staff working at the Tehran branches. We used the SPSS software, version 21, to analyze the data. The findings of the study indicated that the public banks in Iran could be evaluated as weak and moderate on the continuum of learning Organization and that they were far from ideal learning organizations. Finally, to deal with the nonconformities with the learning organization specifications and reduce the gap between the current state and the ideal state of learning organization, some courses of action were suggested.

**Keywords:** Learning Organization, Learning, Organizational Learning, State Banks in Iran