

# طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران (بر اساس نظریه داده بنیاد)

علیرضا نجف پور\*، رضا نجف بیگی<sup>۲</sup>، کرم اله دانش فرد<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۷

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران (ملی، سپه، مسکن و کشاورزی) صورت پذیرفته است. پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری نظریه داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران بانک‌های دولتی کشور، نخبگان حوزه یادگیری سازمانی بانک‌های دولتی و افرادی که از ساختار این بانک‌ها اطلاع داشتند، می‌باشد که از روش نمونه‌گیری انتخابی هدفمند، ۱۵ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد و تحلیل مصاحبه‌ها نیز با استفاده از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفت که براساس نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، الگوی یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی در پنج مقوله‌ی شرایط علی، زمینه‌ها، مداخله‌گرها، راهبردها و پیامدها، ارائه گردید.

**کلید واژه‌ها:** یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، بانک‌های دولتی، نظریه داده بنیاد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

ایمیل نویسنده: mach.najaf@gmail.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌های بزرگ و عظیم گذشته دیگر کارساز نیستند، سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی خود را ندارند این سازمان‌ها برای بقاء مجبورند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۵) با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار و از جمله سازمان‌های مجازی، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. و از این رو مرکزیت پارادایم‌های جدید یادگیری است و سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. (والش، ۲۰۱۷)

سازمان‌ها با قدرت انطباق‌پذیری دیناسورها دیگر قادر به حفظ بقاء خود در محیط متغیر و اطلاعات محور هزاره جدید نخواهند بود. بزرگتر، سنگین‌تر و چاق‌تر شدن سازمان‌ها جایگزین توسعه فزاینده، چابکی و نیروی فکر خلاق نخواهد شد و به عبارت روشن‌تر سازمان باید سریعتر یاد گرفته و به سرعت خود را با تغییرات محیط انطباق دهد. در غیر این صورت به سرنوشت دیناسورها گرفتار می‌شوند و از بین می‌روند. (مارکوارت، ۲۰۰۲) بنابراین سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل دربرگیرنده‌ی آموزش نیز بود باید به سازمانی تبدیل شوند که همواره یاد می‌گیرند یادگیری برای تغییر است و باید در هر سازمانی به تحول و تحول مثبت به عادت تبدیل شود. (اورتن بلا، ۲۰۱۴) از نظر مارکوارت یادگیری در سطح سازمان‌ها و سیستم‌ها نه تنها بهترین فرصت را برای بقاء سازمان فراهم می‌کند بلکه موفقیت آن را نیز رقم می‌زند. چشم‌اندازی که یادگیری سازمانی مهیا می‌کند، چشم‌انداز مدیریت تغییر با استفاده از جهش‌های سریع است و هر جهش فرصتی برای یادگیری است و این همان مفهوم بهبود مستمر می‌باشد. (جمالزاده و همکاران، ۱۳۹۳) در واقع یادگیری سازمانی کلید موفقیت و به عبارتی دیگر مهم‌ترین عامل در موفقیت سازمان به شمار می‌رود. چرا که موفق‌ترین سازمان‌ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی‌توانند از تمام قابلیت‌های خود استفاده کنند از این رو در آینده تنها سازمان‌هایی می‌توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره‌برداری کنند. بنابراین ویژگی عمده‌ای که می‌توان برای شرایط فعلی هر سازمانی از جمله مؤسسات اقتصادی متصور بود تغییرات بسیار سریع، گسترده، عمیق و پیچیده‌ی حاکم بر فضای آنها است و این مؤسسات با موج عظیمی از تغییرات از قبیل تنوع خواسته‌های مشتریان، شدت رقابت، تکنولوژی‌های نوین ارتباطی و اطلاعاتی مواجه شده‌اند و باید در جریان یک یادگیری آگاهانه زمینه‌ی حفظ و ارتقای اعتبار خود را فراهم آورند از سوی جنبه نامشهود اقتصاد بر پایه‌ی سرمایه‌ی فکری بنیان نهاده شده و ماده‌ی نخستین و اصلی آن دانش و قابلیت یادگیری است به عبارت بهتر می‌توان گفت امروزه مدیریت سرمایه‌های فکری سازمان‌ها و نهادها را به موقعیت‌های بیشتری در افق‌های آینده‌ی بازارهای رقابتی خواهد رساند. در عصر حاضر سرمایه‌ی فکری یک محرک بسیار حیاتی برای پایداری اعتبار یک سیستم در محیط رقابتی امروز تبدیل شده است. (هاوانولکار، ۲۰۱۴) مدیریت صحیح سرمایه انسانی آن چنان پراهمیت شده که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است. در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند و یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوی ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. (استوارت، ۲۰۱۶). لذا با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی این تحقیق جهت طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی انجام شده است.

## چارچوب نظری پژوهش

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر می‌باشند؛ برای همسویی و پاسخگویی سریع و پرشتاب دانش به این تحولات محیطی، سازمان‌ها باید منابع انسانی خود که مهمترین منابع سازمان محسوب می‌شوند را برای مواجه شدن با این تغییرات آماده سازند. مهم‌ترین کار جهت آماده سازی منابع انسانی، استفاده از آموزش است. اما، مهم‌تر از آموزش، اثربخشی آن است. چراکه اگر آموزش هیچ تأثیری در روند کاری کارکنان و روند رو به رشد سازمان نداشته باشد، نه تنها فایده‌ای ندارد بلکه هزینه و منابع سازمانی بسیاری را تلف می‌کند. (بیورک و همکاران، ۲۰۲۰) بنابراین، زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند که این امر بیه جنبه مهمی از آموزش به نام یادگیری اشاره دارد (میگوئیل و همکاران، ۲۰۱۹) ایده‌ی یادگیری سازمانی 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 (نجف بیگی و همکاران ۱۳۹۰) سیر مفهوم‌شناسی یادگیری سازمانی از دیدگاه پازوک<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) 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) به نظر سنگه (۱۹۹۰) آرچریس و شون (۱۹۹۶) یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست، سطح دوم یادگیری گروهی و تیمی است بدین معنا که تیم‌ها و گروه‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، چیزی را خلق کرده و بیاموزند در واقع از نظر آنها یادگیری گروهی مدخل یادگیری سازمانی می‌باشد. سطح سوم، یادگیری سازمانی است که از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش‌ها، تجربه‌ها و مدل‌های ذهنی اعضاء سازمان حاصل می‌شود و بر پایه‌ی دانش و تجربه‌ای که در حافظه‌ی سازمان وجود دارد بنا نهاده شده است.

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 خودانگیزی هستند. (براندی و لانون، ۲۰۱۷، به نقل از عمران زاده، ۱۳۹۶) بر اساس یافته‌های پارک و همکاران (۲۰۲۰) یادگیری سازمانی فرایندی چند فازی است و نه یک فرایند خطی و تحت تأثیر عوامل زیادی هست که هم زمان با آن تعامل دارد. با وجود تحقیقات متعدد در زمینه مفهوم‌سازی، مدیریت، توسعه و به کارگیری یادگیری سازمانی 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. (پوپر و لپیشیتز، ۲۰۱۷).

جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف (منبع عمران زاده، ۱۳۹۶)

صاحب‌نظران	تعاریف
کانبولوسی و دیل (۱۹۶۵)	یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است.
آرگریس و شان (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، تجدید ساختاردهی 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

<sup>1</sup> Pazuk

گرفته می‌شوند.	
یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرشهای ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است.	<b>گانز (۱۹۹۶)</b>
یادگیری سازمانی را به عنوان فعالیت و فرایندی تعریف می‌کند که سازمان‌ها را در نهایت به سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کند.	<b>فینگر و برند (۱۹۹۹)</b>
یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می‌پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می‌کند.	<b>هوایسمن (۲۰۰۰)</b>
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.	<b>ورا و کروسان (۲۰۰۳)</b>
یادگیری سازمانی بروندادی از روابط دوجانبه فرایندهای اجتماعی و شناختی است که در ساختار، فرهنگ‌ها و تعاملات سازمانی جای گرفته است.	<b>آکان و لین و بیرن (۲۰۱۳)</b>
یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد.	<b>جاکوب و کولان (۲۰۱۵)</b>

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. لذا با توجه به نکات مطرح شده و تحلیل وضعیت بانک‌های دولتی در ابعاد چشم‌انداز، اهداف، مأموریت، استراتژی‌ها و از لحاظ الزامات محیطی آن و همچنین بررسی ساختار سازمانی، منابع انسانی، مالی و به خصوص سیستم آموزش این بانک‌ها به نظر می‌رسد این بانک‌ها می‌توانند نقش مؤثری در هدایت جریان‌ات اقتصادی جامعه برعهده داشته باشند. از آنجا که ارزنده‌ترین دارائی هر سازمان نیروی انسانی آن است و مکانیزم یادگیری سازمانی، به بهبود عملکرد و مهارت‌های کارکنان به منظور اعمال تغییرات مهمی در مأموریت‌ها و ارزش‌های سازمان منجر می‌شود (بیورک و همکاران، ۲۰۲۰) و نظر به این که تاکنون تحقیق جامعی در این خصوص در بانک‌های ایران انجام نشده است، این پژوهش بر آن است تا براساس داده‌های مشارکت‌کنندگان در تحقیق و استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد که عموماً بهترین نمونه رویکرد استقرایی به شمار می‌رود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۶) با طراحی الگوی جامع یادگیری سازمانی بر اساس راهبرد یاد شده، شامل شش مقوله: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مقوله اصلی (یادگیری سازمانی)، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و نتایج در کارکنان آن بانک‌ها زمینه را برای مدیریت سرمایه‌های فکری کارکنان بانک‌های دولتی فراهم نماید.

در راستای هدف تحقیق به جای نگارش فرضیه در این تحقیق به دنبال پرسش‌های تعیین‌کننده ذیل هستیم:

- ۱- مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی کدامند؟
- ۲- مؤلفه‌های علی موثر بر یادگیری سازمانی از منظر عوامل سازمانی کدامند؟
- ۳- مؤلفه‌های سازمانی زمینه‌ساز یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی کدامند؟
- ۴- مؤلفه‌های سازمانی مداخله‌گر در یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی کدامند؟
- ۵- راهبردهای سازمانی موثر بر یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی کدامند؟
- ۶- نتایج و پیامدهای حاصل از یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی کدامند؟

با بررسی ادبیات مدیریت ردپای سیستم یادگیری را در تئوری‌های سازمان و مدیریت دهه‌ی ۱۹۰۰ و قبل از آن می‌توان یافت تیلور نظریه پرداز مدیریت علمی به تشریح مساعی مدیر و کارکنان در یافتن بهترین روش انجام کار و آموزش پرسنل تأکید دارد و بدین ترتیب مفهوم یادگیری سازمانی در بین کارکنان را ترویج می‌دهد.

کرت و مارچ<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۳ اولین بار به عبارت یادگیری سازمانی اشاره کردند. آنان معتقد بودند که تلاش سازمان‌ها در پاسخ به تغییرات در محیط خارجی خود برای تطابق اهداف سازمان با شرایط جدید به کنکاش برای یافتن رویه‌هایی که سازمان را برای رسیدن به اثربخشی بیشتری یاری می‌کند منجر می‌شود.

علی‌رغم قدمت بحث یادگیری سازمانی این موضوع تا اواخر دهه‌ی ۱۹۷۰ میلادی چندان مورد توجه نبود تا این که در آن زمان پیتر سنگه<sup>۱</sup> (سنج) و همکارانشان در دانشگاه MIT کار گسترده‌ای روی یادگیری سازمانی انجام دادند

<sup>1</sup>Crete & March

آن‌ها ادعا نمودند که از طریق بکارگیری تفکر سیستمی می‌توان فرایند یادگیری سازمان را ساختار بندی نمود. این گروه، مرکزی را در دانشگاه MIT ایجاد نمودند و با تحقیق درباره نظریه‌های یادگیری و یادگیری سازمانی و تکمیل نظریات مربوط به آن‌ها، مفهوم سازمان یادگیرنده را مطرح نمودند. آن‌چه در مورد یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده باید مورد توجه قرار گیرد این است که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند، یادگیری سازمانی یک فرایند و سازمان یادگیرنده محصول آن است. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و نوعی فرایند داخلی برای سازمان است و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است و به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۵) به هر حال، انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیتر سنگه (سنج) و کارهای گسترده همکارانش، باعث گردید مفاهیم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به طور وسیع در دنیای کسب و کار گرفته شود از آن زمان موضوع یادگیری سازمانی یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌های مختلف مدیریت بوده است و تحقیقات زیادی در مورد آن در داخل و خارج کشور صورت گرفته است:

عباسی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان یادگیری سازمانی 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. 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. کلانی و همکاران (۱۳۸۹) در تحقیق خود با استفاده از پرسش‌نامه‌ی یادگیری سازمانی گومز در فدراسیون‌های ورزشی ایران به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران در سطح پایینی قرار دارد و مدیران فدراسیون‌ها باید برای بالا بردن سطح یادگیری سازمانی فدراسیون‌های خود تفکر سیستمی سازمان خود را تقویت نمایند. موحدی سبحانی (۱۳۸۳) تحقیقی به منظور تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی انجام داده، تبیین این ارتباط، بصیرت‌های جدیدی را برای خلق مدل‌های تحول که متناسب با سبک سازمان‌های ایرانی است ایجاد می‌کند. قنبری و شمس مورکانی (۱۳۹۷) پژوهشی با هدف آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار انجام دادند و در بعد سازمانی سه مقوله‌ی محوری شامل موانع اداری، موانع هدایتی و موانع هدایتی و موانع مربوط به شغل را به عنوان دلایل بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری شناسایی کردند.

ضیائی و رجائی‌پور در پژوهش‌های خود (۱۳۹۷) 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. براساس نتایج پژوهشی و همکاران (۱۳۹۶) عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی، 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.

دیکسون 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. چاوهان و همکاران (۲۰۱۷) نیز در پژوهش خود دریافتند که طراحی مناسب برنامه‌های آموزشی و حمایت مافوق بیشترین نقش را در انتقال اثربخش آموزش دارند.

نتایج پژوهش GUM, EID (۲۰۱۷) نشان داد عوامل محیطی مؤثر بر یادگیری سازمانی شامل فرهنگ محیط کار، ارتباطات و تعامل در محیط کار و منابع در دسترس می‌باشد. کارزون میچر و ناکاتا (۲۰۱۲) در تحقیقی به عنوان یادگیری سازمانی در آمریکای لاتین دریافتند که ظرفیت یادگیری برای سازمان 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 (اصغر زاده و همکاران، ۱۳۹۳)

<sup>1</sup> Peter Senge

## روش شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و راهبرد آن مبتنی بر نظریه داده بنیاد است که به دنبال شناسایی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در میان کارکنان بانک‌های دولتی ایران و طراحی مدل مربوط به آن بر اساس سوالات ششگانه مطرح شده در بخش پرسش‌های تحقیق می‌باشد. در دل این روش از رهیافت سیستماتیک برای دستیابی به الگوی پارادیمی استفاده می‌شود. بدین صورت که سؤالاتی تهیه و از مشارکت‌کنندگان پرسیده می‌شود. سؤال کلیدی تحقیق: عناصر کلیدی و پایه‌ای در طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران کدامند؟ که بر مبنای آن سایر پرسش‌های تحقیق طرح گردیده است.

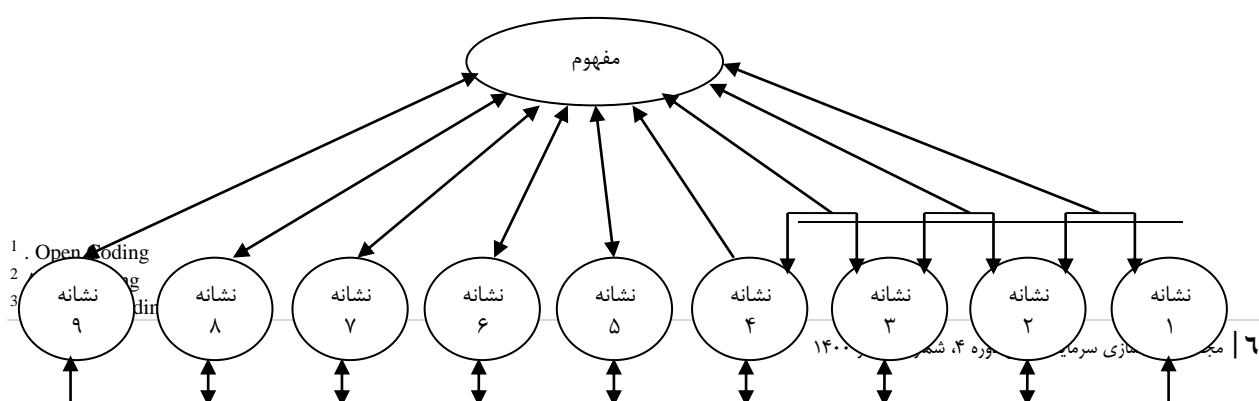
جامعه آماری پژوهش متشکل از مدیران بانک‌های دولتی کشور، نخبگان حوزه یادگیری سازمانی بانک‌های دولتی و افرادی که از ساختار این بانک‌ها اطلاع داشتند می‌باشد. روش نمونه‌گیری، انتخابی هدفمند بود. در این راستا نمونه‌ها متشکل از صاحب‌نظرانی بودند که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته و می‌توانستند پاسخ‌های غنی‌تری به سوالات پژوهش بدهند. برای گردآوری داده‌ها با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه بانکداری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته انجام شد که از مصاحبه سیزدهم به بعد اشباع نظری حاصل شد.

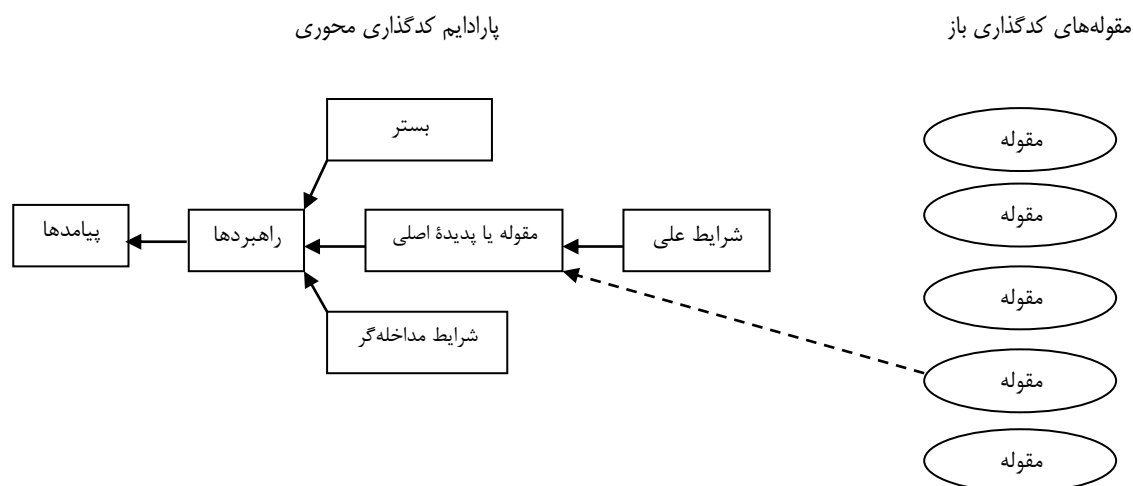
پروتکل مصاحبه نیز شامل ۶ سؤال کلی بود که بر اساس نتایج مشاهده اسناد و پیشینه پژوهش و مشاوره با صاحب‌نظران حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی، بر اساس ابعاد نظریه داده بنیاد طراحی و رویایی سؤال‌ها نیز بر اساس نظر متخصصان تأیید گردید. لازم به ذکر است که قبل از شروع مصاحبه، اهداف و سؤال‌های پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه از طریق ایمیل برای مصاحبه‌شوندگان ارسال شد و در ابتدای جلسه نیز در مورد پژوهش‌های

انجام شده به طور مختصر توضیحاتی داده شد و سپس سؤال‌های مصاحبه مطرح گردید و از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت تهیه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها از تحلیل تئوری داده بنیاد استفاده می‌شود. تئوری داده بنیاد یک تئوری نیست بلکه روش‌شناسی برای کشف تئوری‌های خوابیده در داده‌ها است. بنابراین تئوری‌ها به آهستگی در یک فرایند انتزاعی‌سازی تدریجی از داده‌ها پدیدار می‌شوند (ریچرتز، ۲۰۱۰) استراتژی تئوری (مفهوم‌سازی) بنیادی، نوعی روش‌شناسی عمومی برای تدوین تئوری‌هایی است که در داده‌های گردآوری شده و تحلیل شده به صورت نظام‌مند ریشه دارد. هدف نهایی این استراتژی، ارائه تبیین‌های جامع تئوریک درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود. به طور کلی، این استراتژی، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به نوعی تئوری تبدیل می‌کند. پدیده مورد مطالعه می‌تواند مسئله‌ای یا حتی یک متن باشد. در صورت نخست، پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت تئوری خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. درباره متون نیز با طرح مسئله‌ای خود پژوهشگر به مطالعه متن (کتاب، مجله و منابع مختلف متنی) می‌پردازد و داده‌های مرتبط با مسئله را از متن استخراج و آنها را کدگذاری و طبقه‌بندی می‌کند و در نهایت، تئوری خود را ارائه می‌دهد (دانایی فرد و مؤمنی، ۱۳۸۷) این روش شامل سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> است. به این منظور، در مرحله کدگذاری باز، پس از مرور و سازماندهی متون مصاحبه‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌های خاصی قرار گرفتند. سپس، برای هر یک از این طبقات عناوینی که نماینگر کل کدهای آن طبقه باشند، انتخاب شد. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرایند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط می‌دهد؛ این مقوله‌ها عبارتند از: شرایط علی (علل موجد پدیده اصلی)، راهبردها (کنشها یا کنشهای متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام می‌شوند) بستر یا زمینه (شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها) شرایط مداخله‌گر (شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ره آورد به کار بستن راهبردها). در این مرحله نمودار نشان مقوله‌های نظریه به عنوان - پارادایم کدگذاری - در قالب مدلی علی ترسیم میگردد. شکل ۱ و ۲ نشان دهنده این فرایند می‌باشد.

در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، قضیه‌های که بر روابط درونی مقوله‌ها اشاره دارند، ذکر می‌شود. لازم به یادآوری است که با توجه به اینکه ماهیت پژوهش نیازمند واکاوی دقیق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در خصوص موضوع مورد مطالعه است، روند کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌ها به صورت دستی انجام گرفت.

شکل ۱. چگونگی تشکیل مفهوم از نشانه‌ها





شکل ۲. کدگذاری‌های باز و محوری در نظریه داده بنیاد (استراوس و کوربین)

جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی، براساس معیارهای ارائه شده توسط کرسول و میلر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) از روش بازبینی توسط اعضا<sup>۲</sup> (۳ نفر از مصاحبه‌شوندگان) و بررسی همکار<sup>۳</sup> (۲ نفر از اساتید و ۲ نفر از دانشجویان دکتری خبره در کدگذاری اسناد و مصاحبه) استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه بانکداری مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد و براین اساس ۱۵ مصاحبه تحلیل شد. در مرحله کدگذاری باز ۴۶۰ کد باز اولیه از محتوای مصاحبه استخراج شد. پس از بازنگری داده‌ها و ادغام مفاهیم مشابه، این کدهای اولیه به ۱۲۰ کد ثانویه کاهش داده شد. در مرحله دوم کدگذاری باز، کدهای ثانویه بر اساس ارتباط موضوعات مشابه طبقه بندی شده و در ۱۸ مقوله فرعی (مولفه‌ها) جای گرفتند. در آخرین مرحله کدگذاری باز، مولفه‌های بدست آمده از مرحله قبل، براساس مشابهت‌ها، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز و مفاهیم، در طبقه‌های انتزاعی تری قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری، مولفه‌های بدست آمده از مرحله کدگذاری باز، در قالب شرایط علی، مقوله اصلی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به صورت الگوی پارادایمی به هم مرتبط گردیدند. در ادامه یافته‌های مراحل کدگذاری در جدول شماره ۲ ارائه شده است. لازم به ذکر است که به علت طولانی بودن تعداد کدهای باز، تنها به تعدادی از کدهای باز هر مقوله اشاره شده است.

جدول ۲. نتایج بدست آمده از فرایند تحقیق (مقوله شرایط علی)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
تلاش کارکنان در افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات	شرایط علی	شرایط علی
داشتن فرصت برای بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که بدان وسیله می‌توان موقعیت جدیدی را به عهده گرفت.		
امکان استفاده کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های خود در کار		

<sup>۱</sup> . Creswell & Miller

<sup>۲</sup> . Member Checking

<sup>۳</sup> . Peer debriefing

داشتن فرصت برای کار کردن روی موقعیت‌های چالشی	مدل‌های ذهنی
تأکید روی آموزش کارکنان در همه سطوح و به طور یکسان	
کاربردی بودن آموزش‌های مهارتی یاد گرفته شده برای بهبود فرآیند کار	
همسان‌سازی فرضیات ذهنی با دیگر کارکنان در مورد تقویت یادگیری سازمانی	منابع مالی و کالبدی
متناسب کردن برنامه‌های ذهنی با اهداف شرکت در مورد تقویت یادگیری سازمانی	
یادگیری از برخوردها و تعاملات و ادامه یا تغییر مسیر دادن	
کفایت بودجه تخصیص شده به‌مقوله آموزش و یادگیری	
اختصاص دادن زمان کافی برای حل مسائل همکاران	
گسترش زیرساخت‌های نرم افزاری و سخت افزاری	

جدول ۳. نتایج بدست آمده از فرایند تحقیق (مقوله اصلی)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
اعتقاد مدیران و کارکنان بانک به جایگاه یادگیری سازمانی در تعالی سازمان	مدل ذهنی سازمانی	مقوله اصلی
توجه سازمان به موانع یادگیری سازمانی و برنامه ریزی جهت حذف و کاهش موانع مذکور		
وجود فضای مشوق یادگیری و تبادل اطلاعات حرفه ای		

جدول ۴. نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله مداخله‌گرها)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
وجود سیاست‌های منعطف و حمایت‌گر یادگیری سازمان	سیاست‌ها و قوانین سازمانی	مداخله‌گرها
آئین نامه‌ها و ضوابط پشتیبان برای یادگیری سازمانی		
میزان مشارکت بخش آموزش در سیاست‌گذاری‌ها، تصمیمات و عملیات سازمانی		
ویژگی‌های شغلی از قبیل حجم کار و وجود تنوع و چالش در شغل	تفویض اختیار	
فراهم‌سازی بسترهای اتخاذ تصمیمات توسط سطوح پایین‌تر		
فراهم کردن درجه‌ای از آزادی عمل برای کارکنان در انجام وظایف شغلی		
شناسایی موارد کاری که امکان تفویض اختیار آنها وجود دارد توسط مدیران	چشم‌انداز مشترک	
پاسخگو بودن کارکنان نسبت به حوزه‌هایی که به آنها تفویض اختیار کرده‌اند.		
معرفی بیانیه چشم‌انداز سازمان و اینکه ارزش‌هایی را که همه کارکنان باید خود را با آن تطبیق نمایند.		
تأیید و قبول بیانیه چشم‌انداز توسط اکثریت کارکنان		
داشتن چشم‌انداز مشترک بین مدیران و کارکنان، از اینکه چگونه کارها باید انجام شود.		

جدول ۵. نتایج بدست آمده از فرایند تحقیق (مقوله زمینه)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
فرهنگ یادگیری گروهی و سازمانی	فرهنگ سازمانی	زمینه
تشویق فرهنگ گفتگو در فضای سازمان		
تقویت و پرورش روحیه نقد پذیری		
فرهنگ کمال‌گرایی و خود شکوفایی کارکنان	وضعیت اقتصادی کارکنان	
وضعیت اقتصادی کارکنان		
وضعیت اقتصادی مدیران		
وضعیت اقتصادی بانک		
تحریم‌های بانکی		



جدول ۶. نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله راهبردها)

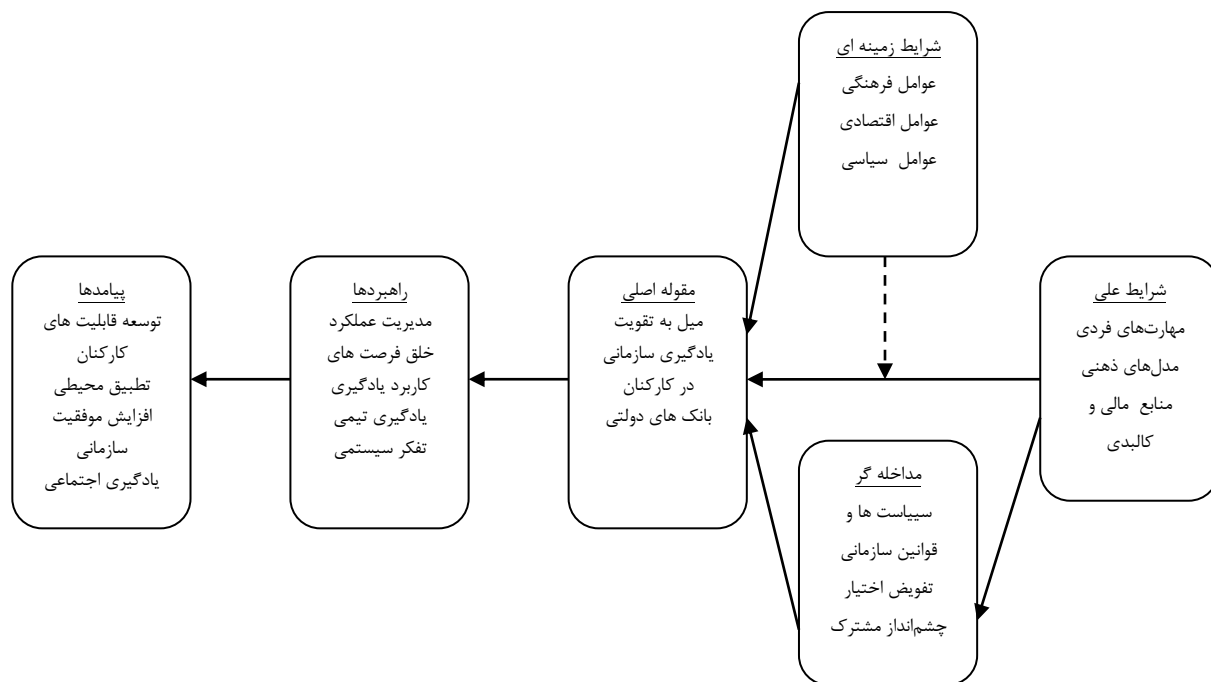
مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
هدف گذاری و اولویت بندی اهداف	مدیریت عملکرد	راهبرد
سنجش میزان یادگیری کارکنان با وضع یک استاندارد مناسب		
ارائه بازخورد مستمر در انجام فعالیت ها		
نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت و کمیت	مدیریت سرمایه	
فرآیند علمی کارمندیابی		
ارتباط بین آموزش های گذرانده شده و ارتقای کارکنان در سازمان		
بکارگیری ابزارهای نوین مدیریت توسط مدیران بانکی	خلق فرصت های کاربرد	
درگیر ساختن کارکنان در اجرای نو آوری ها به منزله فرصتی برای یادگیری آموخته ها		
ایجاد به کار بستن آموخته ها در محیط واقعی کار	یادگیری تیمی	
تشویق کارکنان به خود مدیریتی و خودکنترلی		
سازماندهی گروههای حل مسأله کارکنان از بخش های متعدد		
همپوشانی وظایف بین واحدهای متفاوت		
آموزش از طریق تیم های کاری	فکر سیستمی	
تشویق کارکنان به تشخیص و حل مسأله		
تشویق افراد و تیم ها به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت		
آگاهی کارکنان از تأثیرگذاری نقششان در فرآیند کلی بانک		
تشویق کارکنان به درک دیدگاههای افراد در موقعیت های مختلف		

جدول ۷. نتایج بدست آمده از فرآیند تحقیق (مقوله پیامدها)

مفهوم	مقوله	ابعاد پژوهش
توانمند سازی کارکنان	توسعه قابلیت های کارکنان	پیامدها
بهبود عملکرد فردی کارکنان		
کاهش رفتارهای زائد و انحرافی در کارکنان		
کمک به شکل گیری هویت حرفه ای در کارکنان	محیط نظمی	
استفاده کارکنان از سیستم های اطلاعاتی		
واکنش سریع تر بانک به تغییرات محیطی		
بهره‌مندی از مدیریت دانش جهت تصمیم گیری	سازمانی	
دستیابی به مزیت رقابتی پایدار		
کاهش هزینه های سازمان	افزایش موفقیت	

ارتقای قابلیت‌های سازمانی		
تبادل اطلاعات و مستندات توسط کارکنان	تجربیات و یادگیری	
کاهش مقاومت در برابر تغییر		
کانالیزه کردن فرآیند مدیریت تغییر		

شکل ۳. الگوی یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی بر اساس نظریه داده بنیاد



## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران صورت پذیرفته است. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه نشان داد که مهمترین مولفه‌های میل به تقویت یادگیری سازمانی شامل اعتقاد مدیران و کارکنان بانک به جایگاه یادگیری سازمانی در تعالی سازمان، توجه سازمان به موانع یادگیری سازمانی، برنامه ریزی جهت حذف و کاهش موانع مذکور و وجود فضای مشوق یادگیری و تبادل اطلاعات حرفه‌ای هستند. مدل طراحی شده در این پژوهش در بخش شرایط علی با مدل نیفه مشابهت دارد. در مدل نیفه شرایط علی یادگیری سازمانی با عوامل در مدل پیشنهادی شرایط علی (مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، ارتباطات) همخوانی دارد. یعنی در واقع شرایط علی مدل پیشنهادی با مدل نیفه همخوانی دارد. در مورد مقوله اصلی که همان میل به یادگیری سازمانی است، این میل در مدل پیشنهادی بصورت برآیندی نگریسته شده است و قائل به چند وجهی بودن آن است، بدین منظور که میل به تقویت یادگیری سازمانی برآیندی از مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی و منابع مالی و کالبدی می‌باشد که در مطالعات پیشین از جمله مطالعات (عمران زاده و همکاران ۱۳۹۶) و (Lancaster, 2017) مورد تاکید قرار گرفته اند. همچنین بسترها و شرایط مداخله‌گر مدل پیشنهادی با مدل یادگیری سازمانی راهبردی نیفه که نگاه استراتژیک را در موضوع یادگیری سازمانی سازمان هاقبول دارد و به عوامل محیطی و ذی‌نفعان به عنوان شرایط مداخله‌گر یعنی در محیطی و ذی‌نفعان به عنوان شرایط مداخله‌گر یعنی در واقع آنچه که در مدل بعنوان شرایط مداخله‌گر (تفویض اختیار، چشم‌انداز مشترک) اشاره شدند همخوانی دارد. بستر در مدل پیشنهادی (عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی و عوامل فرهنگی) اشاره شدند که این عوامل نیز با عوامل بسترساز مدل اروپایی یادگیری سازمانی شرکت‌ها مشابهت دارد. در نهایت برای پیامدهای مطرح شده در مدل پیشنهادی (توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان، تطبیق محیطی، افزایش موفقیت سازمانی، یادگیری اجتماعی) با مدل پهلوی به پهلوی یادگیری سازمانی شرکتها باعث بهتر شدن فرآیند پاسخگویی، دانش‌افزایی، یادگیری اجتماعی و تطبیق محیطی می‌شود همخوانی دارد. با توجه به نتایج پژوهش و مولفه‌های الگوی ارائه شده، می‌توان برخی از پیشنهادات کاربردی جهت بهبود یادگیری سازمانی در بانک‌های دولتی را ارائه نمود:

پیشنهادات کاربردی مبتنی بر یافته‌های پژوهش:

- \* تقویت مهارت‌های فردی: با استفاده از فنون ارزیابی عملکرد توانایی‌ها و نقاط ضعف کارکنان مورد شناسایی قرار گیرد تا با شناخت کاستی‌ها و توانایی‌های کارکنان آموزش‌های لازم زمینه جهت توسعه مهارت‌های فردی کارکنان فراهم شود.
- \* تقویت مدل‌های ذهنی: از طریق ایجاد مهارت‌های گفتگو و مباحثه در سازمان فضایی ایجاد گردد تا روحیه نقد پذیری و انعطاف پذیری در بازنگری در افکار تقویت گردد تا به طور مستمر مدل‌های ذهنی مطلوب و واقع‌بینانه، شناسایی و تقویت گردد.
- \* تقویت چشم‌انداز مشترک: روشن نمودن اهداف سازمانی توسط مدیران و به دنبال آن با افزایش تعهد سازمانی از طریق مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی در همسوسازی اهداف فردی و سازمانی تلاش نمایند.

تقویت تفکر سیستمی: فرایندهای کلی امور در سازمان شناسایی گردد و همه کارکنان با فرایندهای سازمانی آشنا شوند تا متوجه تاثیر نقش هر واحد بر واحد دیگر و کل سازمان گردند.

\* بانک‌ها تلاش نمایند تا فرهنگ سازمانی خود را با استراتژی‌های یادگیری مولد و خلاقانه سازگار نمایند.

\* پرهیز از پابندی به رویه‌های اداری زائد و ناکارآمد.

\* دادن آزادی و اختیار عمل به کارمندان تا با استفاده از شیوه‌های متفاوت مسائل کاری خود را حل نمایند.

\* خلق فرصت‌های متنوع و چالش برانگیز تا کارکنان بتوانند آموخته‌های خود را در آن بکار گیرند.

پیشنهادات پژوهشی: در نهایت با توجه به نتایج پژوهش حاضر که در بانک‌های دولتی انجام شده است می‌توان پژوهش‌های مشابه دیگری را در بانک‌های خصوصی و سایر موسسات مالی و اعتباری کشور انجام داد تا در صورت امکان الگویی کارآمد برای تقویت یادگیری سازمانی در آن‌ها ارائه نمود.

## 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، ۲۵-۱۰
- خاک‌ره، حسن، طباطبایی، سید اکبر (۱۳۹۶)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، نشر یازتاب، ۱.
- داورزنی، عبدالرضا (۱۳۸۵). یادگیری سازمانی و عوامل موثر بر آن، پیام مدیران فنی و اجرایی، شماره ۳۴، ۷۵-۶۶
- ضیایی، بهاره و سعید رجایی پور (۱۳۹۷) شناسایی عوامل مثر بر انتقال آموزش در میان منابع انسانی دانشگاه‌های علوم پزشکی غرب کشور، مجله مدیریت فردا، شماره ۵۲
- 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)، میانی مدیریت و سازمان یادگیرنده، تهران، انتشارات بازتاب.
- عمران زاده، اسماعیل، محمد خوش‌چهره و عباس منوریان (۱۳۹۶) تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۵ شماره ۳.
- قنبری، سبزو و غلامرضا شمس مورکانی (۱۳۹۷) آسیب شناسی انتقال یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، مجله آموزش و توسعه منابع انسانی، شماره ۱۲.
- کلانی، امین، عزت‌اله ترخانی و سجاد طیبی (۱۳۸۹) رابطه قابلیت‌های یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، دوره ۱، شماره ۱.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده (ترجمه محمدرضا زالی). تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران
- مشدئی علی، زهراتقوی (۱۳۹۴)، بررسی الگوهای رفتاری یادگیری کارآفرینانه با رویکرد شایستگی، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی شماره ۳ صص ۳۵-۲۳
- میرسپاسی، ناصر و سید محمد رضا صالحی، (۱۳۹۵)، بررسی چگونگی ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما، نشریه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیستم، شماره ۵۶.
- نجف‌بیگی، رضا و هما درودی (۱۳۹۰)، ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، تهران، مجله مدیریت فرهنگی سال سوم، شماره ۶
- یوزباشی، علیرضا، مهدی سبحانی نژاد و بهنام شهبایی (۱۳۹۵)، سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوی پژوهش و سنجش، تهران، نشر یسطرون.

- 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
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2019). Training transfer: An integrate literature review. Human resource development review, 6(3), 263-296 .
- 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.

- Crossan, M. M. & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24 (11).
- Dickson, N. E. (2007). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers. PhD dissertation. Southeast Missouri state university.
- Eid, A., & Quinn, D. (2017). Factors predicting training transfer in health professionals participating in quality improvement educational interventions. *BMC medical education*, 17(1), 26.
- 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
- Havanolkar, E. F (2014). Development of a generalized learning transfer system inventory., *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.
- 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.
- Marquart, M. (2002). "Bulding the learning organization". Davis –Black publishing, 19 (5)
- Miguel, J., Caballe, S., Xhafa, F & Higgiins, S. (2020)" *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.
- Ortenbla, A. (2014). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8 (3).
- Park, S., Kang, H. S., & Kim, E. J. (2020). Does supervisor support make a difference in employees; training and job performance? An empirical study of a professional development program. *European Journal of Training and Development*, 42(1)
- 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
- Stewart, D (2016) *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.
- Walsh, J. (2017). Transfer of training in the retail sector: An action research approach to change. (Doctoral dissertation).

**نحوه استناد به مقاله:**

نجف‌پور؛ علیرضا، نجف‌بیگی؛ رضا، دانش‌فرد؛ کرم‌اله. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران (براساس نظریه داده بنیاد). *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۴ (۱)، ۱۲-۰۱. [http://jhce.iurasht.ac.ir/article\\_683226.html](http://jhce.iurasht.ac.ir/article_683226.html)