

بررسی رابطه خلاقیت مدیران با یادگیری سازمانی پرسنل کارخانه های غیر دولتی شهرستان گرمسار<sup>۱</sup>  
*Relationship between Managers' Creativity and Organizational Learning of Nongovernmental  
Factory Employees in Garmsar City*

**Davoud Manavi Pour**

Email: Manavipor53@yahoo.com

Dep. Of Psychology, Islamic Azad University,  
Garmsar branch, Garmsar, Iran

**Ferdos Ghomashchi**

Law Enforcement University

**Soha Parviz**

Islamic Azad University, Garmsar branch

**دکتر داود معنوی پور**

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گروه روانشناسی، گرمسار، ایران

**دکتر فردوس قماشچی**

استادیار دانشگاه نیروی انتظامی

**سها پرویز**

کارشناس روانشناسی صنعتی / سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد  
گرمسار

**Abstract**

The research purpose is to evaluate the relationship between directors' creativity and organizational learning of nongovernmental factory employees in Garmsar city; our statistical population consisted of all the members of the staff and executives working in nongovernmental factories in Garmsar city, out of which a sample of 400 members of the staff and 20 executives was randomly selected. The tools administered were "Abedi Creativity Test and the researcher-designed organizational learning questionnaire". As our findings show, there was found to be a statistical relationship between the expansion of the components with regard to directors' creativity and overall level of the staff's organizational learning; although, no significant relationship was observed regarding other components; therefore, executives' creativity is significantly, positively correlated to the staff's organizational learning.

**Keywords:** Creativity, Organizational Learning, Factory.

**چکیده<sup>۱</sup>**

**هدف:** این مقاله با هدف بررسی رابطه خلاقیت مدیران با یادگیری سازمانی کارکنان در میان کارخانه های غیر دولتی شهرستان گرمسار انجام شد. **روش:** جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و کارکنان کارخانه های غیر دولتی شهر گرمسار بود. از این جامعه ۴۰۰ نفر کارمند و ۲۰ نفر مدیر به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل آزمون خلاقیت عابدی و پرسشنامه محقق ساخته یادگیری سازمانی بود. **یافته ها:** نتایج نشان داد که بین میزان بسط درمؤلفه های خلاقیت مدیران و همچنین سطح کلی خلاقیت مدیران با یادگیری سازمانی پرسنل ارتباط آماری معنی داری وجود دارد. در سایر مؤلفه ها ارتباط معنی داری دیده نشد. **نتیجه گیری:** از یافته های پژوهش می توان نتیجه گرفت که خلاقیت مدیران با یادگیری سازمانی پرسنل همبستگی مثبت وجود دارد.

**کلیدواژه ها:** خلاقیت، یادگیری سازمانی، کارخانه

## مقدمه

یادگیری و خلاقیت از جمله فعالیت‌های مهمی هستند که زندگی آدمی بدون آنها دچار فرسودگی و درجا زدن می‌شود و حتی می‌توان به جرأت چنین اذعان داشت که بدون این دو زندگی انسان حتی ممکن است به ورطه نابودی کشیده شود. ادبیات خلاقیت نشان می‌دهد که بررسی عملی خلاقیت به قرن بیستم مربوط می‌شود. در آن زمان به دلیل رشد و تحول علوم دیگر و ترقی ابزار سنجش، گام‌های مهمی در شناخت این موضوع سؤال برانگیز برداشته شده است که مهمترین آنها خلق نظریه‌های متفاوت درباره خلاقیت است. این نظریه‌ها امکان کاربردی شدن خلاقیت را فراهم آوردند. می‌توان گفت بسیاری از نظریه‌ها در خصوص خلاقیت تمایل داشتند به تبیین عوامل دخیل در خلاقیت پردازند. در این خصوص عده‌ای از صاحب نظران معتقدند که خلاقیت کنش انتزاعی تخیل آفریننده است (اسبورن<sup>۲</sup>، ترجمه قسم زاده، ۱۳۷۱). تورنس در تعریف خلاقیت اظهار می‌دارد، خلاقیت فرایندی است که شامل حساسیت نسبت به مسائل، کمبودها، تنگناها و ناهماهنگی‌ها می‌شود. حساسیتی که به دنبال آن جستجو برای یافتن راه‌حل‌های مشکلات و طرح فرضیه‌هایی برای این منظور آغاز می‌گردد. سپس فرضیه‌ها آزمایش و تعدیل می‌شود و نتایج نهایی بدست می‌آید. وی عنصر تازگی را با اصل مفید بودن ترکیب کرده و معتقد است خلاقیت یک فرایند حل مسئله است که مراحل شناسایی مشکل، جستجوی راه‌حل، فرضیه‌سازی درباره نقصان‌ها باز آزمایشی فرضیات و ارتباط دادن نتایج را در برمی‌گیرد (پیرخائفی، ۱۳۸۲). در ادبیات موضوعی خلاقیت به ملاک‌های تعالی به معنای یک ایده خام که باید سیر تکاملی و متعالی داشته و به نحوی مبدل گردد تا به شکل یک تجربه قابل پذیرش درآید. ابتکاری بودن به معنای یک فکر یا تولید که بدیع بوده و یا از نظر آماری نادر است. انطباق‌پذیری به معنای فکر یا تولید که باید با تقاضاهای محیطی و با واقعیت منطبق

باشد. شک‌گرایی به معنای فکر یا تولیدی که خلاقانه بوده و معمولاً باید واکنشی را در برابر خود بیافریند (پیرخائفی، ۱۳۸۲) همچنین گیلنورد برای تفکر خلاق ویژگی‌هایی به شرح ذیل قائل است و آزمون‌های خویش را بر اساس آنها تنظیم می‌کند: سیالی یا روانی که توانایی برقراری رابطه معنی‌دار بین فکر، اندیشه و بیان است. این توانایی افراد را قادر می‌سازد تا راه‌حل‌های متعددی در حل مسئله ارائه دهند. این ویژگی مبتنی بر این عقیده است که کمیت موجب کیفیت می‌شود. اصالت یا ابتکار که آن را به صورت توانایی تفکر به شیوه غیرمتعارف و خلاف عادت رایج تعریف می‌کنند. اصالت یا ابتکار مبتنی بر ارائه جواب‌های غیر معمول و عجیب و زیرکانه به مسائل است انعطاف‌پذیری توانایی تفکر به راه‌های مختلف برای حل مسئله جدید است. تفکر قابل انعطاف، الگوهای جدید برای اندیشیدن طراحی می‌کند. بسط توانایی توجه به جزئیات در حین انجام یک فعالیت است. اندیشه بسط یافته به کلیه جزئیات لازم برای طرح می‌پردازد و چیزی را از قلم نمی‌اندازد.

از طرفی نظریه‌های یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند "پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می‌شوند (پارسا، ۱۳۷۲).

گسترش سریع فناوری، دسترسی همگانی به اطلاعات، فرو ریختن مرزهای جغرافیایی دانش، پدیده جهانی شدن، افزایش چشمگیر تقاضای اجتماعی برای ورود به آموزش عالی و رشد سازمان‌های صنعتی و تجاری برای مقابله با بحران‌ها، ناملازمات و تهدیدها و همچنین بقای خویش و دوام در این دنیای پر رقابت امروزی نیاز به یادگیری را به وضوح نشان می‌دهند. اگر چه وجود فناوری پیشرفته، فضای مناسب، تجهیزات روز و سرمایه‌های مادی و مالی از شرایط لازم و ضروری پیشرفت و

شناسایی شده است. این عوامل شامل تفکر سیستمی، یادگیری تیمی، مدل های ذهنی، بصیرت و آرمان مشترک، مهارت و سلطه شخصی، تجربه کردن با روش های جدید، درس گرفتن از تجربیات گذشته، یادگیری از دیگران و انتقال دانش است. گاروین<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، به اینکه چه چیزی از یادگیری سازمانی جلوگیری به عمل می آورد همچون تاکید بر روش های همیشگی انجام کارها، تاکید می کند. کار گاروین هماهنگ با کار باتسون<sup>۵</sup> (۱۹۷۲)، آرگریس و شون<sup>۶</sup> (۱۹۷۸) و بارگین<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) بود که یادگیری سه حلقه ای، دو حلقه ای و تک حلقه ای و پتانسیل آنها را برای بازدارندگی با ترویج تغییر، بیان کردند. مهم است بدانیم که فرایندهایی که در یادگیری مشارکت دارند پیچیده هستند و در سطوح چندگانه ای از تحلیل ها روی می دهند (آرگریس و شون، ۱۹۷۸). بعضی محققان بین کیفیت های سطوح فردی، گروهی و سازمانی یادگیری نیز تمایز قائل شده اند و برای چگونگی تعامل آنها با هم مدل هایی ارائه کرده اند (نوناکا<sup>۸</sup> ۱۹۹۴). مسئله اصلی در پژوهش حاضر نیز بررسی این نکته است که آیا بین خلاقیت مدیران و یادگیری سازمانی پرسنل رابطه وجود دارد یا خیر؟ پاسخ اولیه و گذرا به این پرسش به نظر واضح می رسد اما سخن در این است که آیا ضرورتا با افزایش یا کاهش خلاقیت، یادگیری سازمانی نیز تغییر می کند یا خیر؟ از آنجایی که خلاقیت دارای ابعاد و سطوح گوناگونی است این مسئله نیز ابعاد گوناگونی به خود می گیرد. در نتیجه پژوهش حاضر در صدد بررسی این نکته است که در کلیت بین خلاقیت و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد؟، آیا بین ابعاد گوناگون خلاقیت و یادگیری سازمانی نیز این ارتباط برقرار است؟ از سوی دیگر آیا بین یادگیری سازمانی و خلاقیت نیز رابطه برقرار خواهد بود؟ بدین معنا که اگر یادگیری

موفقیت به حساب می آیند ولی کافی نیستند. سازمانی موفق است که توجه کافی به نیروی انسانی داشته باشد و بر نیروی انسانی سرمایه گذاری کند. نیرویی که هر روز خلاق تر، کار آفرین تر و مجهز به دانش و مهارت های روز می باشد (زارع، ۱۳۷۸). امروزه مدیران و رهبران سازمان ها دریافته اند که به یادگیری، به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و برای ساختن آینده ای بهتر، سازمانی را به گونه ای پرورش دهند که به خوبی و به طور اثر بخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی ها هماهنگ گردد. یادگیری سازمانی فرآیندی مادام العمر است و تعاریف گوناگونی دارد؛ از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت است. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری، بر به دست آوردن سنت ها، دیدگاه ها، استراتژی ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است (آرگریس<sup>۳</sup>، ۱۹۷۷). در توضیح یادگیری سازمانی طوسی (۱۳۸۰) معتقدند که یادگیری سازمانی پارادایم متفاوتی را ارائه می دهد که توسط آن سیستم ها تغییر می کنند و بنابراین به ما اجازه می دهد تا اقتصاد و جامعه را دوباره تعریف کنیم. یادگیری سازمانی دارای چهار عنصر است، کسب دانش که اشاره به جمع آوری اطلاعات مربوط، از منابع درونی و بیرونی دارد. توزیع اطلاعات، به منظور برطرف کردن مشکلات حوزه های وظایف مختلف سازمان در تصمیم گیری های مستقل، انجام می گیرد. تعبیر و تفسیر اطلاعات، در این مرحله کارکنان اطلاعات را معنی دار می کنند و متناسب با زمینه کاری و پیشینه خود ممکن است از اطلاعات مشابه برداشت های متعددی را ارائه نمایند. حافظه سازمانی یا نهادینه کردن، این عنصر باعث می شود سازمان ها به سرعت خود را با تقاضاهای متضاد محیطی تطبیق دهند (میرمحمدی؛ ۱۳۷۷) اما در پژوهش دیگری هاشمی (۱۳۸۵) به منظور بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی نتیجه گرفت که ۹ عامل اساسی در مورد یادگیری سازمانی

4-Garvin & Sean  
5-Batsvn  
6-Argyris  
7-Bargyn  
8-Nonaka

3-Argyris

پایایی مناسبی جهت تحقیق می‌باشد؛ ضریب پایایی این آزمون در بخش‌های سیالی، ابتکار، انعطاف‌پذیری و بسط که از طریق باز آزمایی به دست آمده به ترتیب ۰/۸۵، ۰/۸۲، ۰/۸۴ و ۰/۸۰ بود. ضریب همبستگی بین نمره کل آزمون معادل ۰/۴۶ به دست آمده است. آزمون یادگیری سازمانی یک، آزمون مؤلف ساخت می‌باشد که برای تعیین صلاحیت آن به تعداد ۲۰ عدد کپی گرفته شد و سپس با توافق و رضایت مسئولان در کارخانه‌ها حاضر شده و پرسش‌نامه‌ها در اختیار پرسنل قرار گرفت تا آن را کامل کنند. زمان اجرای آزمون ۱۵ دقیقه منظور گردید. در آخر آزمون‌ها نمره‌گذاری شد و با استفاده از برنامه آماری SPSS میانگین و سطح معنی‌داری آنها محاسبه گردید. ضریب پایایی این آزمون ۰/۷۵ بود. ضریب همبستگی بین نمره کل آزمون معادل ۰/۳۳ به دست آمده است.

#### یافته‌ها

در جدول زیر میانگین نمرات ابتکار در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق معادل با ۰/۹۹۱ و در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق همین پایه معادل با ۰/۱۲۵ است. بنابراین بین یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق و یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق تفاوت معنادار از نظر آماری وجود ندارد. نمره‌های سیالی در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق معادل با ۰/۱۲۷ و در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق همین پایه معادل با ۰/۰۷۸ است. در نتیجه بین یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق و یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق از نظر آماری تفاوت معنادار وجود دارد. میانگین نمرات انعطاف‌پذیری در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق معادل با ۰/۹۹۱ و در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق همین پایه معادل با ۰/۱۲۵ است. بنابراین بین یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق و یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق تفاوت واقعی از نظر آماری وجود ندارد. میانگین نمرات بسط در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق معادل با ۰/۸۷۱ و در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیر خلاق همین پایه معادل با ۰/۱۳۸ است. در نتیجه بین

سازمانی محقق شود آیا از وجود یادگیری سازمانی می‌توان به وجود خلاقیت اذعان داشت و پی برد؟

باتوجه به سؤالات بالا می‌توان هدف کلی این پژوهش را شناخت رابطه خلاقیت (خلاقیت کلی) و یادگیری سازمانی بیان کرد و فرضیه پژوهش را این‌گونه تبیین نمود که خلاقیت مدیران (در سطوح بسط، سیالی، انعطاف‌پذیری، ابتکار و خلاقیت کلی) بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیرگذار است. باتوجه به اینکه نیروی انسانی مهمترین عامل در پیشبرد اهداف سازمان به حساب می‌آید پیشرفت نیروی انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. مطالعه و بررسی شرایط کاری و محیطی سازمان و تأثیرگذاری آن بر کارکنان نیز حائز اهمیت می‌باشد، به همین منظور فراهم کردن محیطی غنی که توانایی ارتقا دانش و مهارت کارمندان را دارا باشد امری ضروری است.

#### روش

جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران و کارکنان کارخانه‌های غیردولتی شهر گرمسار بود. پژوهش حاضر از نوع پیمایشی است. در این پژوهش، دو نمونه آماری متفاوت استفاده شده است. نمونه آماری نخست شامل پرسنل کارخانه‌های غیردولتی شهرستان گرمسار که تعداد آنها ۴۰۰ کارگر (هر کارخانه ۲۰ نفر) بود در حداقل ۲۰ روز مورد مشاهده مستقیم در محل کار خود و همچنین مورد ارزیابی به وسیله آزمون یادگیری سازمانی قرار گرفته‌اند و نمونه‌گیری از نوع تصادفی در دسترس بود. نمونه دوم شامل مدیران کارخانه‌های غیردولتی شهرستان گرمسار که تعداد آنها ۲۰ مدیر بود در مدت حداقل ۳ روز بوسیله آزمون خلاقیت عابدی مورد ارزیابی قرار گرفتند و برای بدست آوردن نمونه روش تصادفی ساده مورد استفاده قرار گرفته است.

ابزار پژوهش شامل پرسش‌نامه خلاقیت عابدی که شامل ۶۰ پرسش است و ۴ سطح خلاقیت را مورد سنجش قرار می‌دهد و همچنین پرسشنامه محقق ساخته یادگیری سازمانی که حاوی ۳۰ سؤال است. پرسش‌نامه خلاقیت عابدی دارای اعتبار و

### بحث و نتیجه گیری

به طور کلی می‌توان از پژوهش حاضر چنین نتیجه گرفت که خلاقیت (در شکل کلی آن) مدیران در مراکز صنعتی می‌تواند بر یادگیری سازمانی پرسنل این مراکز تأثیرگذار باشد. این نتیجه دو فرضیه از پنج فرضیه پژوهش را - مبتنی بر این که سطح بسط در خلاقیت و خلاقیت کلی مدیران بر یادگیری سازمانی پرسنل تأثیرگذار است - تأیید می‌کند. این امر بدان معناست که می‌توان با به کار گیری خلاقیت مدیران در سطوح مختلف خلاقیت بر محیط‌کاری پرسنل چنان تأثیر گذاشت که شرایط برای ارتقاء یادگیری پرسنل در سازمان افزایش یابد. نتایج این پژوهش به وضوح اهمیت خلاقیت را به عنوان یکی از ویژگی‌هایی که یک مدیر می‌بایست دارا باشد نشان می‌دهد.

پژوهش‌های متفاوت و البته مجزایی در زمینه بررسی یادگیری سازمانی در ایران انجام شده است که نتایج آنها با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. از جمله بهلولی (۱۳۸۳) به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر مؤلفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در توسعه صنعت آسانسورسازی کشور پرداخته است و به این نتیجه دست یافت که دانش شغلی بالا و یادگیری بر نحوه ارائه خدمات توسط پرسنل شرکت در صنعت آسانسور سازی تأثیرگذار است. متعصب دیانی (۱۳۸۳) و اسماعیلی (۱۳۸۴، ۱۳۸۵) نیز تحقیقاتی در این زمینه داشته‌اند و آنها نیز به این نتیجه مشابه دست یافته‌اند که یادگیری سازمانی بر بهبود عملکرد و پیشرفت چشمگیر سازمان و پرسنل تأثیر بسزایی دارد. ژاروین<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) نیز به این نتیجه دست یافت که می‌توان از اصول و مکانیزم‌های یادگیری برای بهبود و توسعه سازمان استفاده کرد. لهما<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۸)، لی و چوی<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۳)، گان گا گو آن<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۶)، مگدادی<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵)، کنی<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۶) و توماس<sup>۱۵</sup>

یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق و یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیرخلاق از نظر آماری تفاوت معنادار وجود دارد. میانگین نمرات خلاقیت کلی در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق معادل با ۱/۰۳۱ و در یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیرخلاق همین پایه معادل با ۱/۱۷۸ است. بنابراین بین یادگیری سازمانی پرسنل مدیران خلاق و یادگیری سازمانی پرسنل مدیران غیرخلاق از نظر آماری تفاوت معنادار وجود دارد.

به طور خلاصه، بین میانگین نمره ابتکار مدیران و نمره یادگیری سازمانی کارکنان از نظر آماری تفاوت‌های معنادار وجود ندارد. بین میانگین نمره سیالی مدیران و نمره یادگیری سازمانی کارکنان نیز از نظر آماری تفاوت‌های معنادار وجود ندارد و همچنین میانگین بین نمره انعطاف‌پذیری مدیران و نمره یادگیری سازمانی کارکنان از نظر آماری تفاوت‌های معنادار وجود ندارد. بین میانگین نمره بسط مدیران و نمره یادگیری سازمانی کارکنان از نظر آماری تفاوت‌های معنادار وجود دارد. بین میانگین نمره خلاقیت (به‌طور کلی) مدیران و نمره یادگیری سازمانی کارکنان از نظر آماری تفاوت‌های معنادار وجود دارد.

جدول ۱: شاخص‌های آماری متغیرها

شاخص‌های آماری	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی داری
یادگیری	۱۸۰	۱/۰۹۹	۱۷/۸۱۸	-۱/۳۲۸	۳۸۸	۰/۱۵۰
سازمانی	۳۰۰	۱/۱۲۷	۱۹/۶۶۶	-۱/۳۲	۳۸۹	۰/۰۱
پرسنل	۲۲۰	۱/۱۲۷	۲۱/۴۴۹	۱/۵۲۱	۳۹۸	۰/۱۴
مدیران	۲۲۰	۱/۰۸۷	۱۶/۹۵۵	-۲/۸۱	۳۹۸	۰/۰۰۶
خلاق	۲۰۰	۱/۰۳۱	۱۷/۰۶۹	-۸/۷۱	۳۹۸	۰/۰۲۴
یادگیری	۲۲۰	۱/۱۲۵	۱۷/۶۶۴	-۱/۳۲۸	۳۸۸	۰/۱۵۰
سازمانی	۱۰۰	۱/۰۷۸	۱۲/۶۸۷	-۱/۳۲	۳۸۹	۰/۰۱
پرسنل	۱۸۰	۱/۱۰۰	۱۲/۳۶۰	۱/۵۲۱	۳۹۸	۰/۱۴
مدیران	۱۸۰	۱/۱۳۸	۱۹/۰۴۱	-۲/۸۱	۳۹۸	۰/۰۰۶
غیر	۲۰۰	۱/۱۷۸	۱۴/۴۷۲	-۸/۷۱	۳۹۸	۰/۰۲۴

9-Zharvynn  
10- Lamsa  
11- Lee & Choi  
12- Gun Gagvan  
13- Migdadi  
14- Kenny  
15- Thomas

سازمانی پدیدمی‌آید (جمشیدیان، ۱۳۷۸). همچنین کوشش‌های بالندگی سازمانی سرشت کنشی دارند. همه دخالت‌ها و کوشش‌هایی که سازمان و اعضای آن در آن شرکت می‌کنند، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود و بهگشت یابد. از این جهت کوشش‌های بالندگی سازمانی با بسیاری از دیگر کوشش‌های آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا کار گروه‌های آموزشی مدیریت - که برای افزایش دانش، مهارت، یا بینش و درک شرکت‌کنندگان طراحی شده است - تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است که شرکت‌کنندگان چیزی را بیاموزند سپس آن را در وضعیت واقعی کار خود به کار بندند در حالی که در کوشش‌های بالندگی سازمانی، گروه، فعالیت‌هایی را طراحی می‌کند که سرشت کنشی دارد و در پیوند با کوشش‌های بالندگی سازمانی و به دنبال آنها به اجرای بی‌درنگ گذاشته می‌شوند. در برنامه‌های آموزشی عادی، یادگیری ساختگی است و به انتقال آن به بافت واقعی کار در سازمان نمی‌توان اطمینان داشت. در حالی که در برنامه‌های بالندگی سازمانی اعضای سازمانی، شرکت فعالی دارند و فراگیری در سراسر برنامه صورت می‌گیرد (زاللی، ۱۳۷۹).

امروزه یکی از اهداف بزرگ تمامی سازمان‌ها رسیدن به بالندگی سازمانی به منظور ارتقاء سوددهی و رضایت شغلی می‌باشد این امر اهمیت یادگیری سازمانی و پیشرفت دانش را در تک تک افراد سازمان به وضوح بیان می‌کند لذا ایجاد شرایط مناسبی که افراد بتوانند در آن بیاموزند و آموخته‌های خود را ارزیابی کنند و نواقص آن را بر طرف سازند می‌تواند اولین و مهمترین گام در این راستا باشد. مدیران خلاق با استفاده از قوه خلاقیت خود توان ساختن چنین محیطی را دارا بوده و همواره خواسته یا ناخواسته به این امر مبادرت می‌ورزند. لذا پیشنهاد می‌شود در انتخاب مدیران سطوح سازمانی میزان خلاقیت افراد نیز در نظر گرفته شود.

(۲۰۰۶) نیز نتایج مشابهی را بدست آوردند. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های دیگر هماهنگ است و با توجه به نتایج می‌توان به خوبی اهمیت و نقش یادگیری سازمانی پرسنل را در پیشبرد اهداف سازمان و افزایش بهره‌وری نشان داد. این امر که می‌توان با به کارگیری خلاقیت مدیران در سطوح مختلف خلاقیت بر محیط کاری پرسنل تأثیر گذاشت نیز با نتایج تحقیقات جمال زاده (۱۳۸۸) همسو است.

به طور کلی یک برنامه بالندگی سازمانی کوششی است دور برد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند (رجایی پور، ۱۳۷۸). دوربرد بودن کوشش‌های بالندگی سازمانی یکی از دشواری‌های آن به شمار می‌آید زیرا در اوضاعی که بسیاری از نظام‌های پاداش بر پایه سودهای کوتاه مدت و سریع استوار است، درنگ و انتظار فراوان نمی‌تواند پذیرفتنی باشد، ولی اگر قرار باشد دگرگونی پدید آید و ریشه‌گیری، مدیریت سازمان و کارکنان آن باید به طولانی بودن زمان به کار بستن برنامه متعهد و دلبسته باشند و از آن پشتیبانی کنند و هرگونه فرایندی را که نگرشی به سوی هدف‌های بلند مدت و هدف‌های کوتاه مدت دارد، استواری بخشد (گلین<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۴؛ صفحه ۴۶).

کانون برنامه بالندگی سازمانی دگرگون کردن نگرش‌ها و رفتار است. با آن‌که در برنامه بالندگی سازمانی فراگردها، روش‌های کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد. کوشش‌های بالندگی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سوی تندرستی و اثربخشی سازمانی، گروه‌ها و دسته‌ها، واحدهایی پایه‌ای هستند که باید دگرگون یا اصلاح گردند. یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بالندگی

منابع

- اسبورن ، الف. (۱۹۹۲). پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت . (ترجمه: ح. قاسم زاده). تهران : انتشارات نیلوفر.
- جمشیدیان ، مهدی (۱۳۷۸). سازمان یاددهنده . اصفهان : انتشارات جهاد دانشگاهی .
- پارسا ، م. (۱۳۷۲). روانشناسی یادگیری بر مبنای نظریه ها . تهران : انتشارات بعثت .
- زالی ، م. ر. (۱۳۷۸). نظام اداری یادگیرنده . بهترین ابزار دستیابی به توسعه . سمینار نظام اداری و توسعه؛ تهران؛ تیر ماه .
- رجایی پور ، س. (۱۳۷۸). سازمان یاددهنده . اصفهان : انتشارات جهاد دانشگاهی .
- بهلولی ، پ. (۱۳۸۳). بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر مؤلفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در صنعت آسانسور سازی کشور . پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده . تهران : دانشگاه شهید بهشتی .
- اسماعیلی ، و. (۱۳۸۴). بررسی مکانیزم یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده . پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده . تهران: دانشگاه تهران.
- هاشمی ، س. ق. (۱۳۸۵). بررسی و ارزیابی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی در وزارت مسکن و شهر سازی. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده . تهران : دانشگاه شهید بهشتی.
- متعصب دینانی، الف. (۱۳۸۳). اندازه گیری و مقایسه میزان یادگیری سازمانی در ستاد وزارت بهداشت . درمان و آموزش پزشکی . سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان تهران . مدیریت آموزش و پرورش (گزارش).
- زارع ، ح. (۱۳۷۸). سازمان یاددهنده . اصفهان : انتشارات جهاد دانشگاهی.
- توماس، ج. ک. و کریستوفر ج. ا. (۱۳۷۴). توسعه سازمان و تحول (ترجمه: دکتر ع. محمدزاده). تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- پیرخانفی ، ع. (۱۳۸۲). خلاقیت و هوش ( مبانی نظری و پژوهشی). تهران: انتشارات مهربرنا.
- پیرخانفی ، ع. (۱۳۸۴). مبانی و روش های پرورش خلاقیت . تهران: انتشارات هزاره ققنوس .
- جمال زاده ، م. (۱۳۸۸). فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارائه الگویی جهت ارتقای یادگیری سازمانی. گرمسار: دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار .
- طوسی ، م. ع. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی . تهران : انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- میرمحمدی ، س. م. (۱۳۷۷). طراحی ساختار مطلوب نظارت در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران. پایان نامه دکتری. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- Argyris , C. (1999) . *On organizational learning*. Oxford: Blackwell.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge: Belknap Press.
- Nonaka, I. (1994). *Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organizational Science 5 (1)*, 14-34.
- Batsvn, (1972). *Organizational Learning Capability*, New York: Oxford University Press.
- Zharvynn, (2004). *Organizational learning: The key to management innovation, Sloan Management Review*, 63-74.
- levit, B., & March, J. G. (1988). *Organizational learning Annual Sociology*, 14, 319-340.
- Lamsa, T. (2008). *Knowledge creation and organizational learning in communities of Practice: An empirical analysis of a healthcare organizational*, 10-20.
- Lee and Choi (2003). *Employee-organization linkage, the psychology of commitment, Absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization, Harward Business Review*, 78-89.
- Galın, (1994). *Management of organizational behavior, utilizing human resources*, 5<sup>th</sup> ed, USA, Prentice-Hall Inc.
- Gan, G. (2006). *Organizational Learning and Learning organization*, London: SAGE Publication.
- Migdadi, M. M. (2005). *An integrative view and empirical examination of the relationship among knowledge management enablers*,

*processes, and organizational performance in australian enterprises.* (Published Doctoral Dissertation, University of Wollongong).

Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy, *School of Education*, 13(4), 353- 368.