

## ارائه‌ی الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت‌های تولیدی ( مطالعه موردی: شرکت تراکتورسازی ایران )

دکتر رضا نجف بیگی \*

دکتر شهرام میرزائی دریانی \*\*

### چکیده

در میان نظریه‌ها و رویکردهای نوین مدیریت، نظریه‌ی سازمان یادگیرنده از جانب اکثر صاحب‌نظران بزرگترین مزیت رقابتی و ضرورت عصر دانایی محسوب می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که مهمترین رویداد در ایجاد سازمان یادگیرنده، فرآیند یادگیری است که به شکلی نظام‌مند و هدفمند مدیریت می‌گردد. بر این اساس در پژوهش حاضر، علاوه بر اینکه نظریه‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، اندازه‌گیری فرایند یادگیری، شناخت موانع یادگیری و الگوهای ایجاد سازمان یادگیرنده بسط یافته‌اند تلاش شده است تا فرآیند یادگیری در نمونه‌ی مورد مطالعه یعنی شرکت تراکتورسازی ایران تحت بررسی قرار گیرد. برای این منظور، از طریق پرسشنامه‌ی طراحی شده‌ی مبتنی بر پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه، میزان اعتقاد مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده و از طریق پرسشنامه‌ی پژوهشگر ساخته‌ی واتکینز و مارسیک، فرآیند یادگیری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی از دیدگاه مدیران میانی و عملیاتی، و کارکنان صفی و ستادی اندازه‌گیری شده است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها، هم از آمار توصیفی مبتنی بر میانگین و مد، و هم از آمار استنباطی متناسب با مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای متغیرها استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که: شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام مطلوبی نداشته است، چرا که مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده اعتقاد کمی دارند. این نتیجه‌گیری تأییدی بر باور اغلب صاحب‌نظران نظریه‌ی سازمان یادگیرنده است که معتقدند مقدم‌ترین نشانه‌ی اقدام برای ظهور یادگیری سازمانی اعتقاد رهبران سازمان به این مهم می‌باشد. این پژوهش ضمن تشریح ادبیات الگو و فرایند الگوسازی، الگوی بازمهندسی فرآیند یادگیری را با تأکید بر ایجاد مرکز یادگیری و طراحی مجدد سازوکارهای توانمندساز سیستم‌های آموزش، دانش، نوآوری و انگیزش ارائه داده است. با این هدف که فرآیند یادگیری تحت رهبری مرکز یادگیری، در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی برای سطوح مدیران و کارکنان به شکلی نظام‌مند و همسان صورت گیرد و شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده رهنمون گردد. مهمترین رسالت مرکز یادگیری تبدیل مدیران ارشد به رهبران یادگیرنده خواهد بود.

### واژگان کلیدی :

یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، اندازه‌گیری یادگیری سازمانی و الگوی سازمان یادگیرنده

\* دانشیار، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (Najafbagy2000@yahoo.com)

تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

\*\* دانش آموخته دکتری مدیریت صنعتی (گرایش سیستم)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (Sh\_daryani@yahoo.com)

تهران- بزرگراه اشرافی اصفهانی- به سمت حصارک- دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

نویسنده مسئول با طرف مکاتبه: دکتر شهرام میرزائی دریانی

## مقدمه

زمانی نه چندان دور سازمان‌ها در محیطی پایدار و باثبات به سر می‌بردند و پیش‌بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود به طوریکه مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و رهبری کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم، فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داد. با شروع دهه‌ی ۹۰ میلادی، بدلیل شرایط به سرعت متغیر محیطی، اکثر سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و بنیان خود آغاز کردند تا از قالب‌های غریب‌پایا خارج شوند. بنابراین به استفاده از رهیافت‌های جدید روی آوردند. مدیریت دانش، مدیریت کیفیت فراگیر، بازمهندسی فرایند کسب و کار، سازمان موقت ویژه<sup>۱</sup>، سازمان مجازی و سازمان یادگیرنده نمونه‌های از این رویکردهای نوین مدیریت می‌باشند. مطالعه‌ی دانش مدیریت نشان می‌دهد که صاحب‌نظرانی که به بحث و بررسی نظریه‌ی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند بر این باور هستند که در عصر نوین جهانی، عصر دانایی، مهمترین مسئولیت رهبران و مدیران این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند. سازمان یادگیرنده چه می‌کند که سازمان‌های دیگر نمی‌کنند؟ به عبارتی این سازمان چه تمایزی با سایر سازمان‌ها دارد؟ برای تبدیل به سازمان یادگیرنده از کجا باید شروع کرد؟ بطور آشکار در سازمان یادگیرنده، مهمترین رویداد تحقق فرآیند یادگیری سازمانی است. فرایندی که نیازمند برنامه‌ریزی و سازماندهی است به عبارتی فرایندی که مدیریت آن را در کانون توجه خاص خود قرار می‌دهد تا از طریق نظارت مستمر بر چگونگی بروز و توسعه‌ی آن، سازمان به سمت یادگیرنده شدن در عمل رهنمون گردد. پژوهش حاضر سعی داشته است تا با تأکید بر اهمیت نظریه‌ی «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، و بسط و توسعه‌ی مباحث آن از جمله شناسایی موانع یادگیری، نظام‌های اندازه‌گیری فرایند یادگیری سازمانی و آشنایی با الگوهای رایج تبدیل به سازمان یادگیرنده، نمونه‌ای عملی از اندازه‌گیری فرایند یادگیری، مهمترین رویداد

برای شناسایی سازمان یادگیرنده، را با هدف ارائه‌ی الگوی مناسبی از سازمان یادگیرنده برای مورد مطالعه، شرکت تراکتورسازی ایران به انجام رساند. فرایند الگوسازی شامل تعریف مسئله، گردآوری داده‌ها، ساخت الگوی تحلیلی اولیه و اعتباربخشی آن، اندازه‌گیری فرایند یادگیری، توسعه‌ی الگوی تحلیلی اولیه، اعتبارسنجی و اعتباربخشی آن، روایی‌سنجی الگو، ارائه الگوی بازمهندسی فرایند یادگیری و تشریح آن در بخش‌های مختلف پژوهش، مطرح شده است.

## بیان مسئله

به همان اندازه که صاحب‌نظران نظریه‌ی سازمان یادگیرنده به توصیف آن پرداخته‌اند در عمل این سازمانها کمتر شناسایی شده‌اند، علی‌رغم این موضوع که تبدیل به سازمان یادگیرنده بزرگترین مزیت رقابتی محسوب شده است. بنابراین مسئله‌ی قابل تعمق برای پژوهشگر این بوده است که برای تبدیل به سازمان یادگیرنده، از کجا باید شروع کرد؟ و به عبارتی مهمترین نشانه‌ی ظهور سازمان یادگیرنده چیست؟ سازمانهایی که در نوآوری سرآمد شده‌اند، در مدیریت دانش موفق بوده‌اند، سیستم مطلوبی از آموزش را استقرار داده‌اند، در عرصه‌ی رقابت پیش‌تاز شده‌اند، آیا می‌توانند در جرگه‌ی سازمانهای یادگیرنده قرار گیرند؟ و یا، بایستی به دنبال ویژگی‌هایی بگردیم که این سازمان‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد.

## اهداف پژوهش

### الف - هدف اصلی

هدف اصلی پژوهش این بوده است که چگونه می‌توان الگوی مناسب سازمان یادگیرنده را برای سازمانهای تولیدی، مورد مطالعه شرکت تراکتورسازی ایران ارائه نمود.

### ب - اهداف ویژه

برای دستیابی به این هدف، اهداف ویژه زیر طراحی شده‌اند:

اجازه دادن بروز نارسائی‌ها و اشتباهات برای افراد ده رفتاری هستند که یادگیری سازمانی را در عمل می‌توانند نشان دهند. (سنگه ۱۹۹۹، ۶۹) از دو نوع یادگیری زاینده و یادگیری انطباقی نام می‌برد. سنگه اعتقاد و عمل به پنج اصل بینش مشترک، تسلط شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری جمعی و پنجمین و مهم‌ترین اصل یعنی توانایی تفکر سیستمی را در یادگیری زاینده (یادگیری سازمانی) مؤثر می‌داند. اغلب صاحب‌نظران از جمله (سنگه و پاولوسکی، ۲۰۰۱، ۱۵۲) در مبحث ابعاد یادگیری از سطوح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی نام برده‌اند. یادگیری فردی حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های کسب شده توسط فرد از طریق مطالعه‌ی انفرادی، آموزش مبتنی بر فن‌آوری، مشاهده و راه‌های دیگر می‌باشد. یادگیری گروهی به این معنا است که تیم‌ها و گروه‌ها به عنوان یک هویت واحد فکر کنند، اعضا باهم بحث و گفتگو نمایند، تجارب و دانش را برای همدیگر انتقال دهند. به همدیگر یاد بدهند و از همدیگر یاد بگیرند، نوآوری نمایند و خلق کنند. بدین‌سان ظرفیت اعضا توسعه می‌یابد. در مجموع یادگیری گروهی همانند پلی انتقال‌دهنده‌ی دانش فردی به دانش سازمانی که توسط همه‌ی افراد قابل استفاده و دستیابی خواهد بود می‌باشد. سومین سطح، یادگیری سازمانی است. این یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه‌ی سازمان وجود دارد بنا نهاده می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و الگوهایی که بر روی ذخیره‌ی دانش متکی هستند تزیق و خورنده می‌شود. از این طریق سازمان دانش جدیدی را در خود شکل می‌دهد و یا دانش موجود را بازسازی، اصلاح و متناسب با تغییرات محیط می‌سازد. در مجموع با مرور ادبیات و تعاریف، می‌توان یادگیری سازمانی را «فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل و پویا، مستمر و رشدیابنده دانست که از بازخوردی مداوم، سریع، مؤثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرآیندهای ادراکی و نیز شالوده‌ی دانستن یا منافع فرهنگی مورد استفاده افراد، عمل می‌کند و هدفش

- مدیریت ارشد شرکت تراکتورسازی ایران، چقدر به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارد.
  - شرکت تراکتورسازی چه اقداماتی را در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده بعمل آورده است.
- مطابق با این اهداف، سؤالات و فرضیه‌های پژوهش طرح‌ریزی شده‌اند.

### مبانی نظری

از نظر تاریخی قبل از سازمان یادگیرنده ابتدا مفهوم یادگیری سازمانی توسعه داده شد و پژوهش‌های انجام شده پیرامون یادگیری سازمانی بود که زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده را به وجود آوردند. (آجریس و شون، ۱۹۹۶، ۵۴) یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند. (شریواستاوا، ۱۹۸۳، ۹۲) چهار دیدگاه از یادگیری سازمانی را اینگونه ذکر می‌کند: ۱- سازگاری و انطباق ۲- توسعه‌ی دانش و روابط منتج از اقدامات ۳- تشریک مساعی پنداشت‌ها و دیدگاه‌ها ۴- تجارب نهادینه شده. به نظر (فیول و لایلز، ۱۹۸۵، ۳۶) یادگیری سازمانی فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است. (سایمون، ۱۹۹۱، ۸۲) یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و عملکرد سازمان منعکس می‌شود، تعریف کرده است. (هوبر ۱۹۹۱، ۴۸) معتقد است که یادگیری سازمانی می‌تواند در هر سطحی از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا کل سازمان بکار رود. (داجسون، ۱۹۹۳، ۱۰۷) یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق بکارگیری مهارت‌های گسترده‌ی نیروی کار توسعه یابد، تعریف می‌کند. (مامفورد، ۱۹۹۷، ۶۴) بکارگیری ده رفتار را در شکل‌گیری یادگیری سازمانی لازم می‌داند. سؤال کردن، ارائه پیشنهادها، کشف گزینه‌ها، خطرپذیری و آزمایش کردن، باز و پیشقدم بودن، تبدیل اشتباهات به یادگیری، ارزیابی و بازنگری، صحبت کردن درباره‌ی یادگیری، قبول مسئولیت یادگیری خود و توسعه‌ی آن، و

۴- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی ۵- طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری ۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود ۷- رهبری استراتژیک. (مارکوارت، ۲۰۰۲، ۱۳۵) با تعریف سیستمی از سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. (فقیهی و رجب‌بیگی، ۱۳۸۲، ۴۹) خلاصه‌ی بررسی‌های خود روی رویکردهای سازمان یادگیرنده، بازمهندسی فرایند کسب و کار، و مدیریت کیفیت فراگیر را در جدول ۱، جمع‌بندی نموده‌اند:

کامیابی افراد، سازمان و جامعه می‌باشد. حاصل بروز یادگیری سازمانی، یادگیرنده شدن سازمان در عمل است. (جفارت و مارسیک، ۱۹۹۶، ۳۰) گفته‌اند سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت افزوده‌ای برای یادگیری، تطابق و تغییر است. (پدلر و تیم او، ۲۰۰۰، ۵۴) معتقدند که سازمان یادگیرنده، یادگیری همه‌ی اعضای خود را تسهیل می‌کند و به طور مستمر خود را متحول می‌سازد. (چوو، ۲۰۰۱، ۱۹۷) معتقد است که سازمان یادگیرنده همان سازمان دانشی است. (وانکینز و مارسیک، ۲۰۰۴، ۳۷) معتقدند سازمان‌های یادگیرنده ویژگی‌هایی دارند که عبارتند از: ۱- یادگیری مستمر ۲- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی

جدول ۱- تمایز سازمان یادگیرنده، بازمهندسی فرایند کسب و کار، و مدیریت کیفیت فراگیر

موضوع	مورد	سازمان یادگیرنده	بازمهندسی فرایند کسب و کار	مدیریت کیفیت فراگیر
سازمان	نگرش	سیستمی	سیستمی	سیستمی
	هدف	بقاء	بقاء	بقاء
	راهبرد	یادگیری سازمانی	یکپارچه‌سازی فرایندها	ارتباط اجزا
محیط	تاکید	پویایی	کل‌نگری	تعامل با محیط
	راهبرد	تعامل با محیط	تعامل با محیط	تعامل با محیط
منابع انسانی	تاکید	پیچیدگی	مشتریان و فناوری	مشتریان و تامین‌کنندگان
	راهبرد	توانمندسازی	توانمندی‌سازی	توانمندی‌سازی
		مشارکت	مشارکت	مشارکت
	تاکید	رشد قابلیت فردی	افزایش بینش	معرفی برجستگان
		آزادی فکر و اندیشه	ارزیابی نتیجه‌کار	-
		گفت‌وگو	-	-
	راهبرد	توسعه آرمان فردی	-	-
راهبرد		دموکراتیک	اقتدارگرا	دموکراتیک
رهبری	تاکید	آرمان‌سازی	یکپارچه‌سازی فرایندها	بهبود کیفیت
	زمان	تدریجی	سریع	تدریجی
تحول سازمانی	عمق	زیربنایی	زیربنایی	محدود
	ابزار	فنی/روان‌شناختی/جامعه‌شناختی	فنی/فرهنگی	فنی/فرهنگی
	نحوه مشارکت	از پایین به بالا	از بالا به پایین	از بالا به پایین و از پایین به بالا

مأخذ: فقیهی و رجب‌بیگی، مقایسه‌ی تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت، دانش مدیریت، شماره ۶۳، سال ۱۳۸۲

است و شامل ۱۸۷ سؤال و نه بند است. هشتمین پرسشنامه از طرف (آرمسترانگ و فالی ۲۰۰۳، ۸۰) معرفی شده است. این دو پژوهشگر در پی این بوده‌اند تا بدانند که در محیط کار، یادگیری چگونه صورت بگیرد تا سازمان یادگیرنده شود. این دو پژوهشگر «سازوکارهای یادگیری سازمانی»<sup>۱</sup> را شناسایی نموده‌اند. نهمین و شاید جامع‌ترین پرسشنامه‌ی سازمان یادگیرنده مربوط به (واتکینز و مارسیک، ۲۰۰۴، ۴۲) است که با عنوان «پرسشنامه‌ی ابعاد سازمان یادگیرنده» شناخته می‌شود. این ابزار در چهار قسمت مرتب می‌شود که موضوعات فردی، تیمی، سازمانی و کلان را مورد خطاب قرار می‌دهد. به عنوان دهمین ابزار، (مویلان ۲۰۰۵، ۲۰۲)، در مقاله‌ای «ابزار الماس سازمان یادگیرنده» را معرفی می‌کند. این ابزار متشکل از ۴۰ جمله است که بیست جمله آن به سطح سازمان و بیست جمله دیگرش به سطح فردی توجه دارد. حاصل این سنجش‌ها و ارزیابی از فرآیند یادگیری، شناسایی موانع یادگیری و ارائه‌ی الگوهای سازمان یادگیرنده در عمل بوده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که موانع فرهنگی، مقاومت مدیران، عملکردمداری و فقدان زمان یادگیری، محیط انحصاری و غیررقابتی و سیاسی بودن محیط درون سازمان جزو موانع عمده یادگیری سازمانی هستند. صاحب‌نظران به هنگام ارائه‌ی الگوهای ایجاد سازمان یادگیرنده این موانع را نیز مد نظر قرار داده‌اند. الگوی شش‌عاملی INVEST پیرن (Pearn, 1995, 170)، الگوی سیستمی چهارعاملی مارکوارت (Marquardt, 2002, 180)، الگوی مفهومی قابلیت یادگیری تسلیمی و (خورشیدی، ۱۳۸۳، ۷۶-۸۵)، الگوی یادگیری سازمانی (بهنامی، ۱۳۸۴، ۱۲۶-۱۱۳)، الگوی یادگیری ساختارمند هونگ (Hong, 1999, 178)، الگوی سه‌مرحله‌ای گاروین (Garvin, 2000, 144)، الگوی ترکیبی جریان یادگیری سی‌جو (Seajou, 2001, 150) و الگوی نیروی کار جُرن‌سن (Jorgensen, 2004, 101) نمونه‌هایی از الگوهای ایجاد سازمان یادگیرنده می‌باشند.

از مجموع دیدگاه‌های صاحب‌نظران چنین استنباط می‌شود که سازمان یادگیرنده: ۱- میل و اشتیاق یادگیری دارد. ۲- از تجربه‌های خود پند می‌گیرد و صرفاً بر تجربیات متکی نیست. ۳- با مشکلات مأنوس نمی‌شود. ۴- علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند. ۵- از الگوی ذهنی پایایی برخوردار است. ۶- یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را همسان، متوازن و تسهیل می‌کند. ۷- کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد. ۸- تفکر سیستمی را در عمل نشان می‌دهد.

مسئله قابل تعمق این است که یادگیری سازمانی چگونه می‌تواند ارزیابی گردد تا این اطمینان بدست آید که سازمان یادگیرنده شده است؟ اندازه‌گیری و سنجش یادگیری سازمانی کمی دشوارتر از تعریف و توصیف آن است. مرور ادبیات مربوطه نشان می‌دهد که چندین ابزار برای ارزیابی و آسیب‌شناسی سازمان‌های یادگیرنده وجود دارد. اولین ابزار شناختی به شکل پرسش‌نامه در نتیجه‌ی مطالعه‌ی انجام شده در برخی شرکت‌های انگلیسی استفاده گردید. استراتژی، چشم‌انداز، ساختارها، برون‌نگری و فرصت‌های یادگیری از عمده مباحث پوشش داده شده در آن بودند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۱۲). دومین ابزار شناختی از جانب (پیرن و همکاران، ۱۹۹۵، ۲۱۹) است. آنان ابزاری را تهیه کردند که از دیدگاه هدایت و ترغیب یادگیری، جامع و مبسوط است اما از لحاظ کل سازمان یادگیرنده، سطحی و ظاهری می‌باشد. سومین پرسشنامه در کتاب (سارالا و سارالا، ۱۹۹۶، ۲۳۹) بر طبق ارزش‌ها، ساختار و فرآیندها، رهبری و تصمیم‌گیری، سازماندهی کار، آموزش و توسعه و تعاملات داخلی و خارجی سازمان گروه‌بندی شده‌اند. چهارمین ابزار «آزمون سریع سازمان یادگیرنده»، پرسشنامه‌ی (اوتالا، ۱۹۹۶، ۱۸۰) مرکب از بیست جمله یا عبارت می‌باشد. پنجمین ابزار، پرسشنامه‌ی (تانن باوم، ۱۹۹۷، ۱۶۷) با تأکید بر فرآیندها و آموزش است و بر روش‌های یادگیری مربوط به شغل نیز اهمیت می‌دهد. ششمین ابزار مربوط به (ردینگ و کاتالانه‌لو، ۱۹۹۷، ۱۸۷)، می‌باشد. این ابزار سه الگوی اولیه را معین می‌سازد که به صورت زیر دسته‌بندی می‌شود: سنتی، بهبود مستمر، سازمان یادگیرنده. هفتمین پرسشنامه توسط (مایو و لانک، ۲۰۰۱، ۲۲۴) معرفی گردیده است که بسیار وسیع و جامع

### سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش

سؤال اصلی؛ چگونه می‌توان الگوی مناسب سازمان یادگیرنده را برای سازمان‌های تولیدی، مورد مطالعه شرکت تراکتورسازی ایران، ارائه نمود؟

بر پژوهشگر پوشیده است که آیا شرکت تراکتورسازی ایران، سازمان یادگیرنده است یا نه؟ چنانچه یادگیرنده باشد به این مفهوم خواهد بود که رهبران به سازمان یادگیرنده، هم اعتقاد دارند و هم اقداماتی انجام داده‌اند. روند پژوهش بر این سمت سوق خواهد یافت که چه راهکارها و سازوکارهایی بکار گرفته شده است. می‌توان مبانی نظری و سایر سازمان‌های یادگیرنده در عمل را با شرکت تراکتورسازی مقایسه نمود تا اشتراکات و تمایزها آشکار شود. کنکاش بیشتر می‌تواند الگوی بکار گرفته شده در شرکت تراکتورسازی را شناسایی نماید. در نهایت اینکه سایر سازمانها می‌توانند از الگوی این شرکت، الگوبرداری نمایند. در صورتی که یادگیرنده نباشد به این مفهوم

خواهد بود که رهبران به سازمان یادگیرنده اعتقاد نداشته و اقداماتی انجام نداده‌اند و یا اعتقاد داشته ولی عملاً نتوانسته‌اند سازوکارها و راهکارهای تبدیل به سازمان یادگیرنده را بکار گیرند و یا ضعیف حرکت کرده‌اند. با لحاظ قرار دادن مباحث فوق سؤالات فرعی به صورت زیر طراحی شده‌اند:

آیا مدیریت ارشد شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارد؟

آیا شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام نموده است؟

برای پاسخ به این سئوال‌ها، دو فرضیه‌ی اصلی و شش فرضیه‌ی فرعی طراحی و تحت آزمون قرار گرفته‌اند که در مبحث تحلیل یافته‌ها بحث شده‌اند.

#### متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش در جدول ۲، بر اساس فرضیه‌های اصلی و فرعی، تک‌متغیره و دومتغیره نشان داده شده‌اند.

جدول ۲- متغیرهای پژوهش

نام متغیرها (فرضیه‌های اصلی و سه فرضیه‌ی فرعی اول تک‌متغیره هستند)		فرضیه‌های اصلی
اعتقاد مدیریت ارشد به سازمان یادگیرنده		فرضیه‌ی اول
اقدام در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده		فرضیه‌ی دوم
اقدام در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در بعد یادگیری فردی		فرضیه‌ی فرعی اول
اقدام در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در بعد یادگیری گروهی		فرضیه‌ی فرعی دوم
اقدام در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در بعد یادگیری سازمانی		فرضیه‌ی فرعی سوم
متغیر وابسته	متغیر مستقل	فرضیه‌های فرعی دومتغیره
سازمان یادگیرنده	ابعاد یادگیری	فرضیه‌ی فرعی چهارم
سازمان یادگیرنده	پست سازمانی (سطوح سازمانی)	فرضیه‌ی فرعی پنجم
سازمان یادگیرنده	رده‌ی شغلی کارکنان	فرضیه‌ی فرعی ششم

## روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و به صورت پیمایشی، و مطالعه‌ی موردی شرکت تراکتورسازی ایران بوده است. برای آزمون فرضیه‌ی اصلی اول از پرسش‌نامه‌ی پژوهشگرساخته‌ی مبتنی بر ۵ اصل یادگیری سازمانی سنگه (همان منبع) حاوی ۱۴ پرسش در بخش اول و ۱۰ پرسش در بخش دوم، استفاده شده است و آزمودنی‌ها شامل کل مدیران ارشد (۱۱ نفر) می‌باشد. برای آزمون فرضیه‌ی اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی مربوطه از پرسش‌نامه‌ی الگوبرداری شده‌ی واتکینز و مارسیک (همان منبع) حاوی ۲۴ سؤال برای مدیران و ۲۵ سؤال برای کارکنان استفاده گردیده که در آن ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی اندازه‌گیری شده است. آزمودنی‌ها شامل کل مدیران میانی و عملیاتی (۴۳ نفر) و کارکنان ستادی و صفی بوده که برای نمونه‌گیری از این کارکنان، از فرمول کوکران و تسهیم به نسبت (۱۴۳ نفر از میان ۱۲۹۱ ستادی و ۱۹۹ نفر از میان ۱۸۱۸ صفی) استفاده شده است. سنجش روایی برای هر دو پرسش‌نامه از طریق روایی منطقی (محتوا) بوده است. همچنین از روش تحلیل عاملی برای آزمون روایی سازه‌ی پرسش‌نامه‌ی الگوبرداری شده از پرسش‌نامه‌ی واتکینز و مارسیک، استفاده گردیده است. اعتبار اندازه‌گیری شده برای پرسش‌نامه‌ی اول از طریق روش بازآزمایی و محاسبه‌ی ضریب همبستگی پیرسون مقدار  $r=0/92$  و برای پرسش‌نامه‌ی دوم از طریق آزمون اسپلیت - هاف، برای مدیران مقدار  $0/8575$  و برای کارکنان مقدار  $0/7090$  بدست آمده است. فرضیه‌های اصلی و سه فرضیه‌ی فرعی اول، دوم و سوم تک‌متغیره و سه فرضیه‌ی فرعی چهارم، پنجم و ششم دومتغیره می‌باشند. آمار توصیفی استفاده شده برای تحلیل داده‌ها، در خصوص فرضیه‌ی اصلی اول، میانگین امتیازها بوده و در خصوص فرضیه‌ی اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی مربوطه محاسبه‌ی مد و درصد فراوانی یادگیری فردی، گروهی و سازمانی مدیران میانی و عملیاتی، و کارکنان ستادی و صفی می‌باشد، چرا که مقیاس اندازه‌گیری سؤالات پرسش‌نامه‌ها، رتبه‌ای چندارزشی مبتنی بر طیف لیکرت بوده است. آماره‌های استنباطی مورد استفاده در فرضیه‌ی اصلی اول

که مبتنی بر مقیاس اندازه‌گیری اسمی و دوارزشی متغیرها می‌باشد، دوجمله‌ای بینومیال بوده، و در فرضیه اصلی دوم و فرضیه‌های فرعی اول، دوم و سوم که مبتنی بر مقیاس اندازه‌گیری رتبه‌ای چندارزشی متغیرها یعنی طیف لیکرت می‌باشد، آزمون کای دوی یک‌بعدی و آزمون دوجمله‌ای بوده و در فرضیه‌های فرعی چهارم، پنجم و ششم که مبتنی بر مقیاس اندازه‌گیری رتبه‌ای - اسمی (دو گروه) متغیرها می‌باشد، آزمون فریدمن و همخوانی کای دو بوده است. از وجود شرایط لازم برای استفاده از آزمون کای دو یک‌بعدی اطمینان حاصل شده است. بر حسب مورد از نمودارهای ستونی، خطی و چندضلعی در تحلیل داده‌ها و دستیابی به یافته‌های پژوهش استفاده شده است. دوره‌ی زمانی پژوهش شش ماهه‌ی دوم ۱۳۸۴ تا انتهای شش ماهه‌ی اول ۱۳۸۶ می‌باشد. فرایند ساخت الگو شامل ۸ مرحله بوده است. تبیین مسئله، مرحله‌ی اول فرآیند الگوسازی، در بخش بیان مسئله تشریح شد. در مرحله‌ی دوم ساخت الگوی تحلیلی اولیه مبتنی بر مطالعات مبانی و پیشینه‌ی نظری پژوهش، صورت گرفته است. در شکل‌گیری این مرحله، ایجاد مرکز یادگیری و یادگیری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی متغیرهای اصلی الگو بوده‌اند. در مرحله‌ی چهارم اعتبارسنجی و اعتباربخشی الگو از جانب اساتید مدیریت انجام یافته است. در مرحله‌ی پنجم از طریق پرسشنامه، توسعه‌ی الگوی تحلیلی اولیه مبتنی بر تحلیل آماری داده‌ها و شناخت موانع یادگیری انجام پذیرفته است. در مرحله‌ی ششم یعنی اعتبارسنجی و اعتباربخشی الگو، از نظرات اهل خبره‌ی شرکت تراکتورسازی استفاده شده است این نظرات عمدتاً رفتار مدل را تحت تاثیر قرار داده‌اند که در بخش نتیجه‌گیری اعمال شده‌اند. در مرحله‌ی هفتم از روش «تناسب مرزبندی موضوع» برای روایی‌سنجی الگو بهره گرفته شده است. (استرن، ۲۰۰۰، ۸۵) در کتاب پویایی‌شناسی سیستم، برای روایی‌سنجی الگوها، روش‌هایی را توضیح داده است. یکی از این روش‌ها؛ تناسب مرزبندی موضوع است. در پژوهش‌های منتهی بر مدلسازی، بر اساس این روش میان اجزای الگوی تحلیلی اولیه و اجزای حاصل از تحلیل یافته‌ها، تناسب قابل استدلالی میان ساختار و رفتار الگو با تاکید بر هدف الگو

راهکارهای ارائه شده از جانب آنان در خصوص اندازه‌گیری و ارزیابی به منظور شناخت سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد که تمایز آشکاری در راهکارها وجود دارد. حتی در پرسش‌نامه‌های «اندازه‌گیری و ارزیابی سازمان یادگیرنده» پارامترها و متغیرهای مورد سنجش، تفاوت قابل ملاحظه‌ای در مقایسه با یکدیگر دارند.

مسئله‌ی دیگری که پژوهشگر در پژوهش حاضر با آن مواجه شده، این بوده است که ارزیابی فرایند یادگیری به این منظور که سازمان تحت بررسی به چه میزان یادگیرنده است اغلب محدود به پرسشنامه بوده است.

### تحلیل داده‌ها

الف) استفاده از آمار توصیفی

در خصوص فرضیه‌ی اول؛ مدیریت ارشد شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارد، بر اساس جدول ۳،

تشریح می‌شوند. مرحله‌ی آخر، تشریح الگوی پیشنهادی است که در بخش نتیجه‌گیری به آن پرداخته شده است.

### محدودیت‌های پژوهش

همانطوری که در پیشینه‌ی نظری ذکر گردیده است سازمان‌های یادگیرنده کمتر شناسایی شده‌اند و بیشتر توصیف شده‌اند. اغلب صاحب‌نظران و پژوهشگران برخورداری از بعضی ویژگی‌ها، سیستم‌ها و سازوکارها در تبدیل به سازمان یادگیرنده را مورد تأکید قرار داده‌اند. چنین وضعیتی مسائلی را پیش روی قرار می‌دهد. از جمله؛

- تنوع ویژگی‌های بیان شده از جانب پژوهشگران، مانع از این شده است که برای نحوه‌ی ارزیابی سازمان یادگیرنده بتوان به اتفاق نظر بسیار مطلوبی دست یافت.

- پژوهشگران معتقدند که مهمترین رویداد در سازمان یادگیرنده، وقوع فرایند یادگیری سازمانی است. اما بررسی

جدول ۳- میزان اعتقاد مدیریت ارشد به پنج اصل یادگیری سازمانی سنگه

میزان اعتقاد مدیریت ارشد	مجموع امتیاز کل به درصد	تسلط فردی	الگوهای ذهنی	آرمان مشترک	یادگیری جمعی	تفکر سیستمی
خیلی کم	کمتر از ۲۰					
کم	۲۰-۴۰	۳۴/۴	۳۳/۳	۲۰/۸	۲۸/۱	۳۶/۴
تا حدودی	۴۰-۶۰					
زیاد	۶۰-۸۰					
خیلی زیاد	بیشتر از ۸۰					



اندازه گیری بعمل آمده بر اساس آزمون بینومیال طبق جدول ۵،

جدول ۵- آزمون دوجمله ای یا تست بینومیال

سطح معنی داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	طبقه بندی	
۰/۰۰۰	۰/۵۰	٪۶۷/۵	۱۳۱	عدم اعتقاد مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده	گروه یک
		٪۳۲/۵	۶۹	اعتقاد مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده	گروه دو
		٪۱۰۰	۲۰۰	-	مجموع

روشن ساخته است که ۶۷/۵ درصد پاسخ های مدیران ارشد عدم اعتقاد به سازمان یادگیرنده را نشان می دهند. لذا در سطح معنی داری  $\alpha = 1\%$ ، با ضریب اطمینان ۹۹ درصدی می توان ادعا کرد که مدیریت ارشد شرکت تراکتورسازی به سازمان یادگیرنده اعتقاد ندارد و یا این اعتقاد در حد کم می باشد. بنابراین فرض  $H_0$  تأیید و فرضیه ی پژوهش یعنی  $H_1$  رد می گردد.

فرضیه اصلی ۲: شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.

فرض های آماری به صورت زیر می باشند:

$H_0$ : شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام نکرده است.

$H_1$ : شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.

اندازه گیری بعمل آمده بر اساس آزمون کای دو یک بعدی بر اساس جدول ۶،

جدول ۶- نتایج آزمون تک متغیره کای دو برای متغیر اقدام شرکت تراکتورسازی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده

تعداد نمونه	مقدار کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۸۵	۲۱۸/۳۳۵	۳	۰/۰۰۰

روشن ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$  توزیع فراوانی های مورد مشاهده با فراوانی های مورد انتظار متفاوت می باشد.

میانگین امتیازها و مجموع میانگین امتیازها، یعنی ۳۰/۶٪، بر اساس پرسش نامه ی پژوهشگر ساخته می باشد بر پنج اصل یادگیری سازمانی، نشان می دهند که میزان اعتقاد مدیریت ارشد به این پنج اصل در حد کم می باشد.

در خصوص فرضیه های فرعی؛ اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی در سطوح مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان، و رده های کارکنان ستادی و صفی، بررسی اندازه ی مد محاسبه شده بر اساس جدول ۴، نشان می دهد که یادگیری در هر سه بعد فردی، گروهی و سازمانی هم برای مدیران و هم برای کارکنان با حد مطلوب (۵)، فاصله ی محسوسی دارد. همچنین یادگیری سازمانی در مقایسه با یادگیری گروهی و فردی کمتر روی می دهد. به عبارتی موانع یادگیری سازمانی بیشتر می باشد. این موانع برای کارکنان در مقایسه با مدیران و برای کارکنان صفی در مقایسه با کارکنان ستادی بیشتر هم می باشد.

جدول ۴- مد ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی مدیران و کارکنان

کارکنان صفی	کارکنان ستادی	مدیران میانی و عملیاتی	سطوح و رده ها
۳	۳	۳	یادگیری فردی
۲	۲	۳	یادگیری گروهی
۱	۲	۲	یادگیری سازمانی

(ب) استفاده از آمار استنباطی

فرضیه اصلی ۱: مدیریت ارشد شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارد.

فرض های آماری به صورت زیر می باشند:

$H_0 : P \leq 50\%$ ، به این معنی است که ۵۰٪ یا کمتر از ۵۰٪ پاسخ دهندگان (مدیران ارشد) به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارند.

$H_1 : P > 50\%$ ، به این معنی است که بیشتر از ۵۰٪ پاسخ دهندگان به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارند.

$P$ : نسبت اعتقاد مدیریت ارشد شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده

### جدول ۷- فراوانی مورد انتظار و فراوانی مورد مشاهده - آزمون فرضیه اصلی دوم

حدود طبقات	فراوانی مورد مشاهده	درصد فراوانی	فراوانی مورد انتظار	باقیمانده (مازاد)
بسیار کم	۳۹	۱۰/۱	۹۶/۳	-۵۷/۳
کم	۱۶۷	۴۳/۴	۹۶/۳	۷۰/۸
متوسط	۱۶۹	۴۳/۹	۹۶/۳	۷۲/۸
زیاد	۱۰	۲/۶	۹۶/۳	-۸۶/۳
جمع	۳۸۵	۱۰۰		

بر اساس جدول فوق تراکم داده‌ها در گزینه‌های کم و متوسط می‌باشد به عبارتی ۵۳/۵ درصد پاسخگویان، گزینه‌های کم و بسیار کم، ۴۴ درصد گزینه‌ها متوسط و ۲/۶ درصد گزینه‌ی زیاد را انتخاب کرده‌اند. بنابراین با ضریب اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان کرد که شرکت تراکتورسازی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام چندانی نکرده است، لذا فرضیه‌ی پژوهش  $H_1$  رد می‌گردد. آزمون دوجمله‌ای نسبت فراوانی‌ها نیز موارد فوق را تأیید نموده است. در این آزمون، انتخاب گزینه‌های کم و بسیار کم به منزله‌ی عدم اقدام و انتخاب گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد به منزله‌ی اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده تلقی شده است. ۵ درصد افراد گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد، و ۹۵ درصد آنان گزینه‌های کم و بسیار کم را انتخاب نموده‌اند. فرضیه‌ی فرعی ۱: شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری فردی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.

#### فرض‌های آماری به صورت زیر می‌باشند:

$H_0$ : شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری فردی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام نکرده است.  
 $H_1$ : شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری فردی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.  
اندازه‌گیری بعمل آمده بر اساس آزمون کای دو یک‌بعدی بر اساس جدول ۸.

### جدول ۸- نتایج آزمون کای دو برای متغیر اقدام شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری فردی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده

تعداد نمونه	مقدار کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۳۸۵	۴۷۱/۵۳	۳	۰/۰۰۰

روشن ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$  توزیع فراوانی‌های مورد مشاهده با فراوانی‌های مورد انتظار متفاوت می‌باشد.

### جدول ۹- فراوانی مورد انتظار و فراوانی مورد مشاهده - آزمون فرضیه فرعی اول

حدود طبقات	فراوانی مورد مشاهده	درصد فراوانی	فراوانی مورد انتظار	باقیمانده (مازاد)
بسیار کم	۸	۲/۱	۹۶/۳	-۸۸/۳
کم	۳۲	۸/۳	۹۶/۳	-۶۴/۳
متوسط	۲۷۷	۷۱/۹	۹۶/۳	۱۸۰/۸
زیاد	۶۸	۱۷/۷	۹۶/۳	-۲۸/۳
جمع	۳۸۵	۱۰۰		

بر اساس جدول ۹، تراکم داده‌ها در گزینه‌ی متوسط ۷۱/۰۹ درصد می‌باشد و درصد گزینه‌ی زیاد یعنی ۱۷/۷ درصد، بیشتر از گزینه‌های کم و بسیار کم یعنی ۱۰/۴ درصد می‌باشد بنابراین می‌توان نتیجه‌گیری نمود که اقدام شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری فردی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در حد متوسط و بالاتر بوده بنابراین فرضیه‌ی پژوهش تأیید می‌گردد. آزمون دوجمله‌ای نسبت فراوانی‌ها نیز موارد فوق را تأیید نموده است. در این آزمون انتخاب گزینه‌های کم و بسیار کم به منزله‌ی عدم اقدام و انتخاب گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد به منزله‌ی اقدام شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری فردی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده تلقی شده است. ۶۳ درصد افراد گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد، و ۳۷ درصد آنان، گزینه‌های بسیار کم و کم را انتخاب نموده‌اند.

ضریب اطمینان ۹۹٪ می توان بیان کرد که شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری گروهی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام زیادی نکرده است لذا فرضیه ی پژوهش،  $H_1$  رد می گردد. آزمون دوجمله ای نسبت فراوانی ها نیز موارد فوق را تأیید نموده است. در این آزمون انتخاب گزینه های کم و بسیار کم به منزله ی عدم اقدام و انتخاب گزینه های زیاد و بسیار زیاد به منزله ی اقدام شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری گروهی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده تلقی شده است. ۹ درصد افراد گزینه های زیاد و بسیار زیاد، و ۹۱ درصد آنان گزینه های کم و بسیار کم را انتخاب نموده اند.

فرضیه ی فرعی ۳: شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری سازمانی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.

#### فرض های آماری به صورت زیر می باشند:

$H_0$ : شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری سازمانی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام نکرده است.  
 $H_1$ : شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری سازمانی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.  
 اندازه گیری بعمل آمده بر اساس آزمون کای دو یک بعدی بر اساس جدول ۱۲،

جدول ۱۲- نتایج آزمون کای دو برای متغیر اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری سازمانی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده

تعداد نمونه	مقدار کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۸۵	۱۴۸/۱۶۴	۳	۰/۰۰۰

روشن ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$  توزیع فراوانی های مورد مشاهده با فراوانی های مورد انتظار متفاوت می باشد.

فرضیه ی فرعی ۲: شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری گروهی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.

#### فرض های آماری به صورت زیر می باشند:

$H_0$ : شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری گروهی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام نکرده است.  
 $H_1$ : شرکت تراکتورسازی ایران در بعد یادگیری گروهی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام کرده است.  
 اندازه گیری بعمل آمده بر اساس آزمون کای دو یک بعدی بر اساس جدول ۱۰،

جدول ۱۰- نتایج آزمون کای دو برای متغیر اقدام شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری گروهی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده

تعداد نمونه	مقدار کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۸۵	۱۸۸/۴۷۵	۳	۰/۰۰۰

روشن ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$  توزیع فراوانی های مورد مشاهده با فراوانی های مورد انتظار متفاوت می باشد.

جدول ۱۱- فراوانی مورد انتظار و فراوانی مورد مشاهده - آزمون فرضیه فرعی دوم

حدود طبقات	فراوانی مورد مشاهده	درصد فراوانی	فراوانی مورد انتظار	باقیمانده (مازاد)
بسیار کم	۴۰	۱۰/۴	۹۶/۳	-۵۶/۳
کم	۱۵۶	۴۰/۵	۹۶/۳	۵۹/۸
متوسط	۱۷۰	۴۴/۲	۹۶/۳	۷۳/۸
زیاد	۱۹	۴/۹	۹۶/۳	-۷۷/۳
جمع	۳۸۵	۱۰۰		

بر اساس جدول ۱۱، تراکم داده ها در گزینه های کم و متوسط می باشد به عبارتی ۵۰/۹ درصد پاسخگویان گزینه ی کم و بسیار کم و ۴۲/۲ درصد، گزینه ی متوسط و ۴۹ درصد گزینه ی زیاد را انتخاب کرده اند، بنابراین با

### جدول ۱۳- فراوانی مورد انتظار و فراوانی مورد مشاهده - آزمون فرضیه فرعی سوم

حدود طبقات	فراوانی مورد مشاهده	درصد فراوانی	فراوانی مورد انتظار	باقیمانده (مازاد)
بسیار کم	۱۴۰	۳۶/۴	۹۶/۳	۴۳/۸
کم	۱۵۹	۴۱/۳	۹۶/۳	۶۲/۸
متوسط	۸۰	۲۰/۸	۹۶/۳	-۱۶/۳
زیاد	۶	۱/۶	۹۶/۳	-۹۰/۳
جمع	۳۸۵	۱۰۰		

اندازه‌گیری بعمل آمده بر اساس آزمون فریدمن بر اساس جدول ۱۴.

### جدول ۱۴- نتایج آزمون تفاوت در رتبه ابعاد یادگیری با استفاده از آزمون فریدمن

تعداد	کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۳۸۵	۴۲۸/۳۹۲	۲	۱/۰۰۰

معلوم ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$ ، با ضریب اطمینان ۹۹٪ می‌توان ادعا کرد که در شرکت تراکتورسازی ایران یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی از یکدیگر متفاوت می‌باشد. به عبارتی وضعیت همسان و متوازی از فرایندهای یادگیری فردی، گروهی و سازمانی در شرکت تراکتورسازی ایران وجود ندارد. بنابراین فرضیه‌ی پژوهش  $H_1$  مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس رتبه‌های میانگین یادگیری فردی (۲/۶۳)، یادگیری گروهی (۱/۹۹) و یادگیری سازمانی (۱/۳۸) وضعیت یادگیری به ترتیب از فردی به سمت گروهی و سازمانی، نامطلوب‌تر شده است. فرضیه‌ی فرعی ۵: اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در سطوح مدیران و کارکنان متفاوت می‌باشد.

#### فرض‌های آماری به صورت زیر می‌باشند:

$H_0$ : اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در سطوح کارکنان و مدیران متفاوت نمی‌باشد.

$H_1$ : اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در سطوح کارکنان و مدیران متفاوت می‌باشد.

بر اساس جداول فراوانی، ۵۵/۸ درصد کارکنان برای وضعیت یادگیری گزینه‌ی بسیار کم و کم را انتخاب نموده‌اند و در مقابل ۳۴/۹ درصد مدیران، این گزینه‌ها را انتخاب نموده‌اند. همچنین ۴۱/۸ درصد کارکنان گزینه‌ی متوسط و ۶۰/۵ درصد مدیران این گزینه را انتخاب نموده‌اند. آیا این اختلاف می‌تواند معنی‌دار باشد؟

بر اساس جدول ۱۳، با توجه به اینکه تراکم داده‌ها در گزینه‌های کم و بسیار کم می‌باشد به عبارتی ۷۷/۷ درصد پاسخگویان گزینه‌های بسیار کم و کم و نیز ۲۰/۸ درصد، گزینه‌ی متوسط و ۱/۶ درصد گزینه‌ی زیاد را انتخاب کرده‌اند بنابراین با ضریب اطمینان ۹۹٪ می‌توان بیان کرد که شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری سازمانی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده اقدام چندانی بعمل نیاورده است لذا فرضیه‌ی پژوهش،  $H_1$  رد می‌گردد. آزمون دو جمله‌ای نسبت فراوانی‌ها، موارد موفق را تأیید نموده است. در این آزمون انتخاب گزینه‌های کم و بسیار کم به منزله‌ی عدم اقدام و انتخاب گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد به منزله‌ی اقدام شرکت تراکتورسازی در بعد یادگیری سازمانی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده تلقی شده است. ۹۸ افراد گزینه‌های کم و بسیار کم و ۲ درصد آنان گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد را انتخاب نموده‌اند.

فرضیه‌ی فرعی ۴: اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی متفاوت می‌باشد.

#### فرض‌های آماری به صورت زیر می‌باشند:

$H_0$ : اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی متفاوت نمی‌باشد.

$H_1$ : اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی متفاوت می‌باشد.

جدول ۱۶- نتایج آزمون کای دو لگاریتمی در مورد تفاوت یادگیری در بین کارکنان ستادی و صفی

تعداد نمونه	مقدار کای دو لگاریتمی	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۴۲	۹/۲۳۸	۳	۰/۰۲۶

معلوم ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$  با ضریب اطمینان ۹۵٪ می توان اظهار نمود که اقدام شرکت تراکتورسازی در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در رده های کارکنان ستادی و صفی متفاوت می باشد (معنی دار بودن اختلاف). بنابراین فرضیه ی پژوهش،  $H_1$  تأیید می گردد. بر اساس جداول فراوانی، موانع یادگیری کارکنان صفی بیشتر از موانع یادگیری کارکنان ستادی می باشد. چنانچه بخواهیم بر اساس یافته های حاصل از تحلیل آماری فرضیه ها، موانع فرایند یادگیری را در شرکت تراکتورسازی شناسایی کنیم این موانع به ترتیب برای مدیران ارشد، مدیران میانی و عملیاتی و کارکنان در اشکال ۲، ۳ و ۴ بیان شده اند.

اندازه گیری بعمل آمده بر اساس آزمون همخوانی کای دو بر اساس جدول ۱۵،

جدول ۱۵- نتایج آزمون همخوانی کای دو در مورد تفاوت یادگیری در بین کارکنان و مدیران

تعداد نمونه	مقدار کای اسکور	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۸۵	۶/۹۵۱	۲	۰/۰۳۱

از وجود شرایط لازم بر استفاده از این آزمون برای هر دو فرضیه ی فرعی پنجم و ششم اطمینان حاصل شده است و معلوم ساخته است که در سطح  $\alpha = 1\%$  با ضریب اطمینان ۹۹٪ می توان بیان کرد که اقدام شرکت تراکتورسازی در تبدیل به سازمان یادگیرنده در سطوح مدیران و کارکنان متفاوت می باشد (معنی دار بودن اختلاف). بنابراین فرضیه ی پژوهش،  $H_1$  تأیید می گردد. بر اساس جداول فراوانی، موانع یادگیری کارکنان بیشتر از موانع یادگیری مدیران می باشد. فرضیه ی فرعی ۶: اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در رده های کارکنان ستادی و صفی متفاوت می باشد.

فرض های آماری به صورت زیر می باشند:

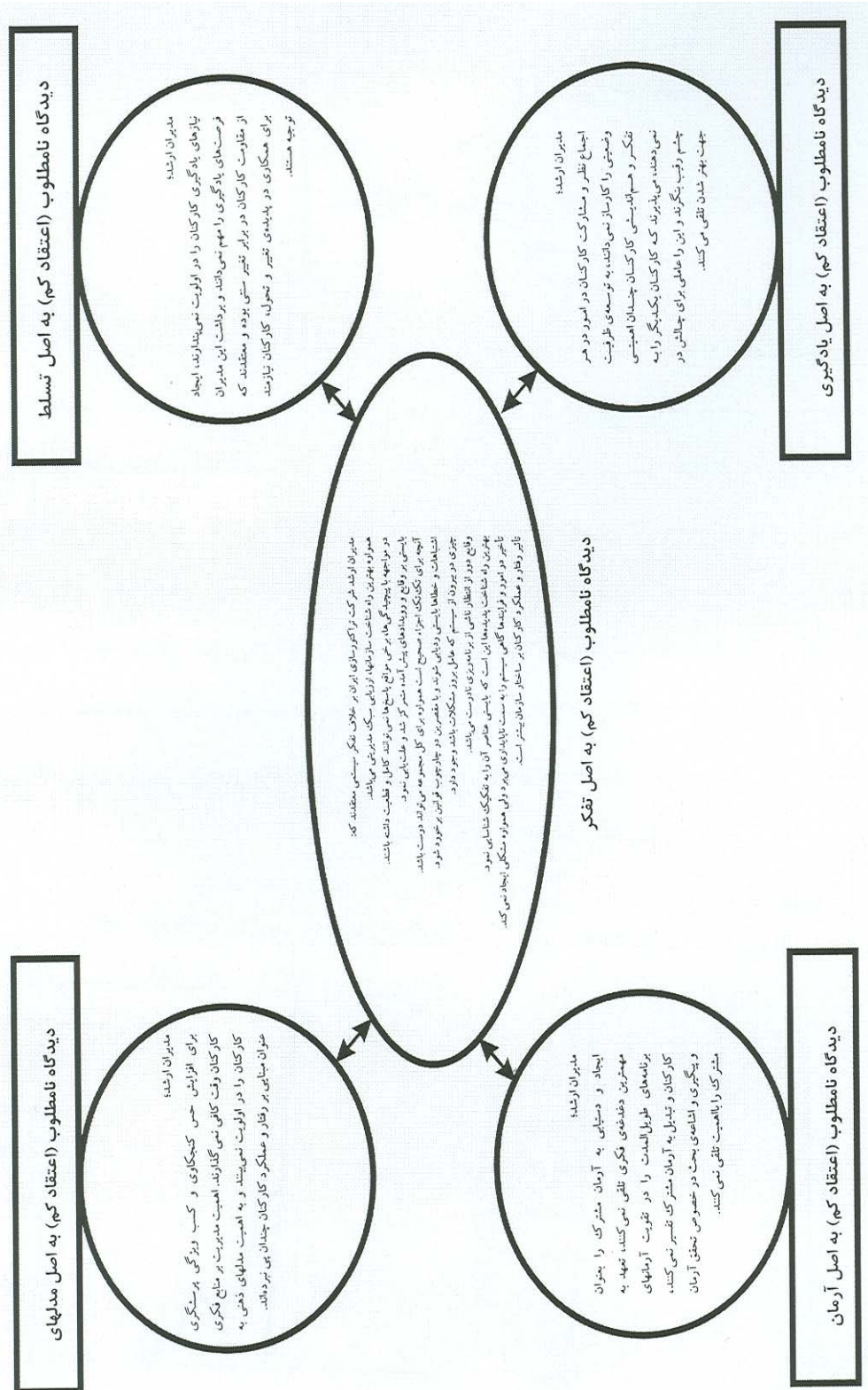
$H_0$ : اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در رده های کارکنان ستادی و صفی متفاوت نمی باشد.

$H_1$ : اقدام شرکت تراکتورسازی ایران در جهت تبدیل به سازمان یادگیرنده در رده های کارکنان ستادی و صفی متفاوت می باشد.

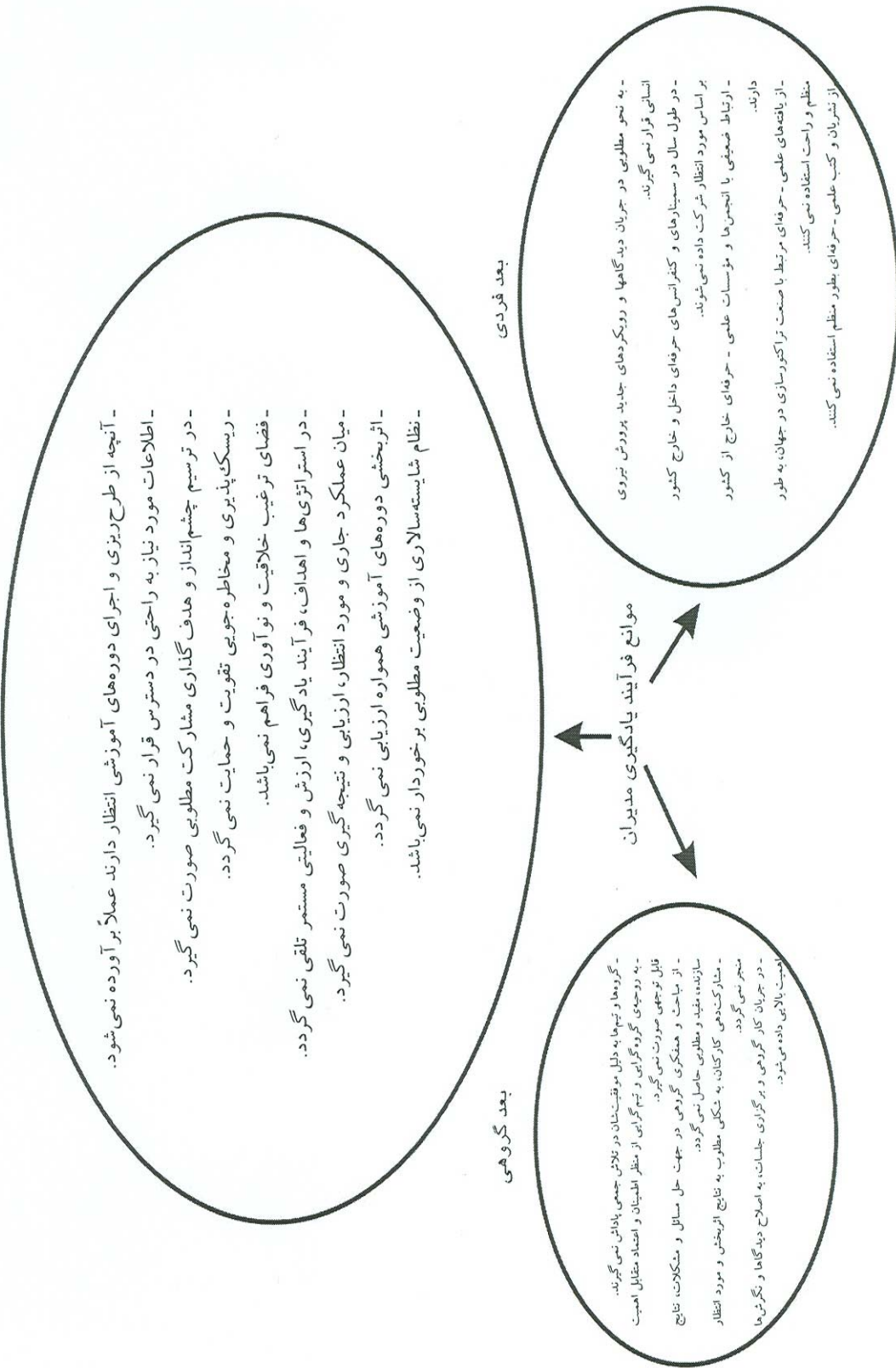
بر اساس جداول فراوانی، ۴۶/۹ درصد کارکنان برای وضعیت یادگیری گزینه ی کم و بسیار کم را انتخاب نموده اند و در مقابل، ۶۲/۴ درصد کارکنان صفی، این گزینه ها را انتخاب نموده اند. آیا این اختلاف می تواند معنی دار باشد؟

اندازه گیری بعمل آمده بر اساس آزمون همخوانی کای دوی لگاریتمی بر اساس جدول ۱۶،

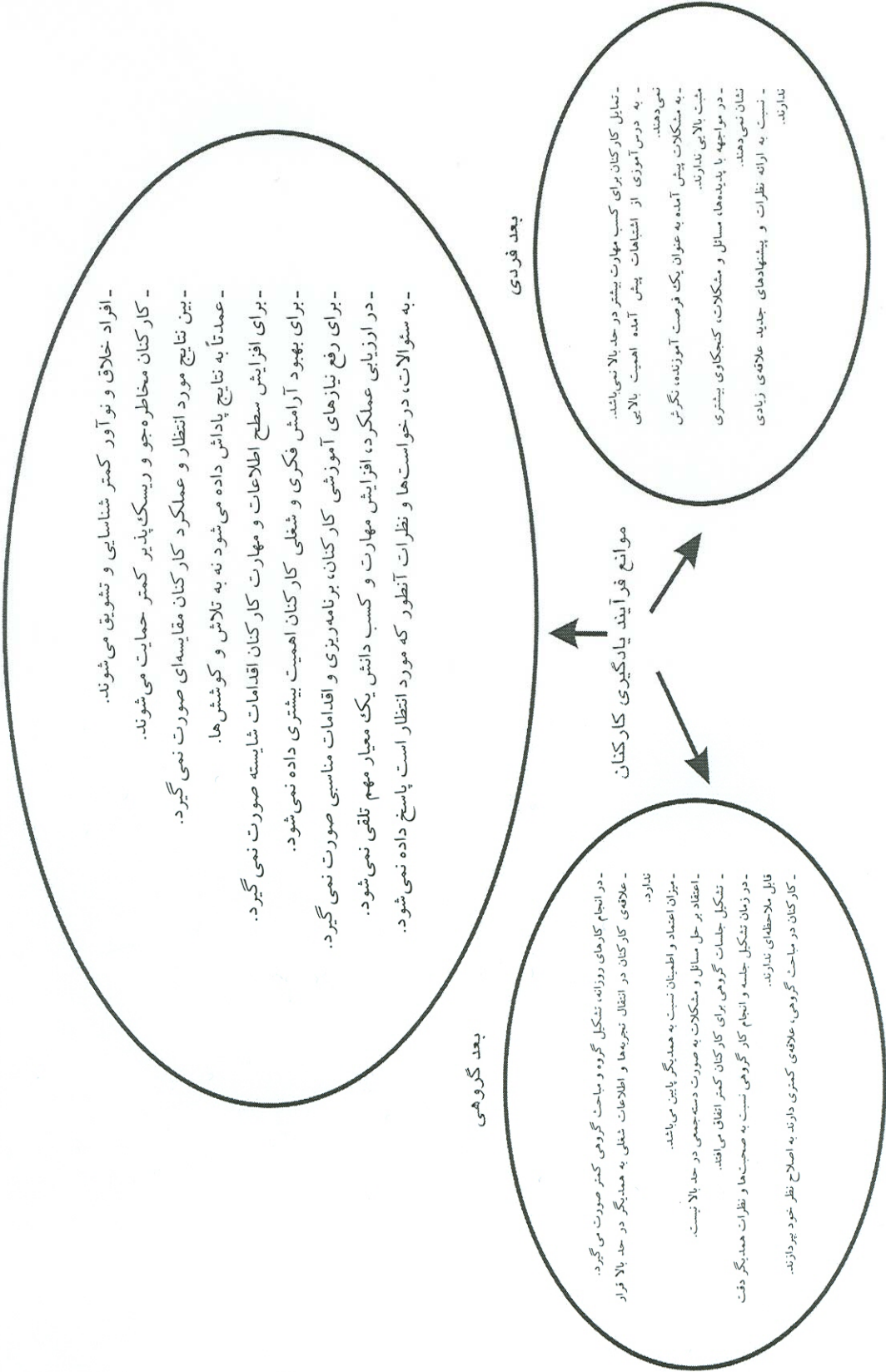
شکل ۱- موانع یادگیری مدیران ارشد شرکت تراکتورسازی ایران



شکل ۲- موانع یادگیری فردی، گروهی و سازمانی مدیران میانی و عملیاتی شرکت تراکتورسازی ایران



شکل ۳- موانع یادگیری فردی، گروهی و سازمانی کارکنان شرکت تراکتورسازی ایران بعد سازمانی





کمتر از یادگیری مدیران بوده و در میان کارکنان، یادگیری صفی ها کمتر از ستادی ها صورت می گیرد و مشابه با حالت فوق، علاوه بر این ناهمسانی، فرایند یادگیری مدیران و کارکنان با حد مطلوب فاصله ی چشمگیری دارد. موانع تبدیل شرکت تراکتورسازی به سازمان یادگیرنده مبتنی بر تحلیل آمار توصیفی، قابل شناسایی و اولویت بندی بوده است. عمده ترین مانع یادگیری سازمانی همان اعتقاد کم مدیران ارشد به این نظریه می باشد.

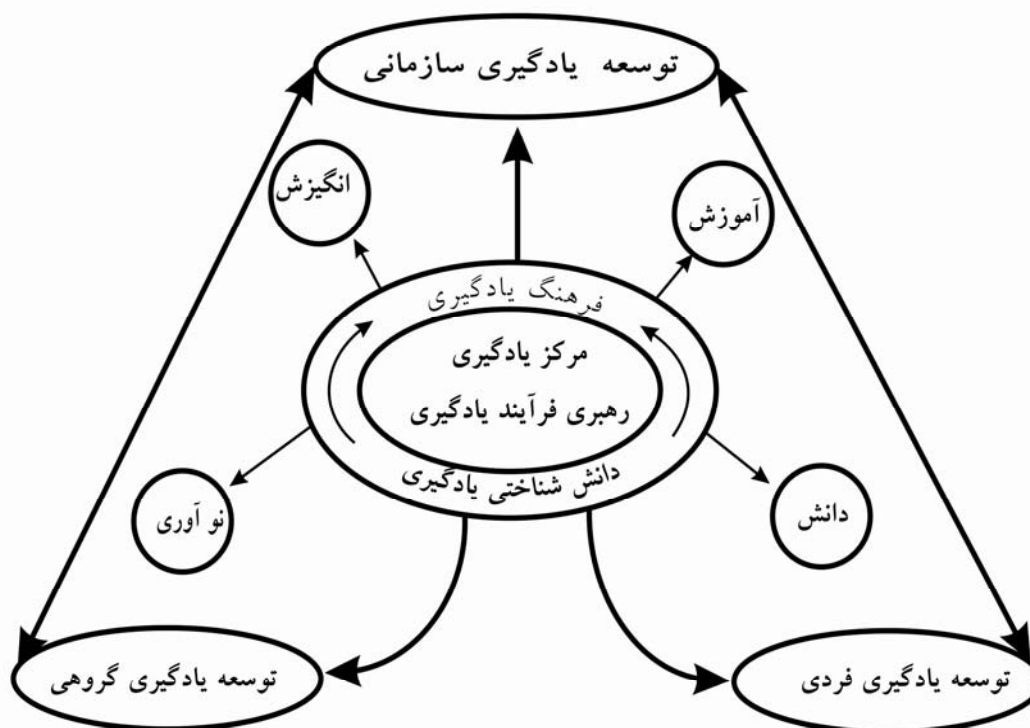
پژوهش حاضر الگوی بازمهندسی فرآیند یادگیری برای تبدیل شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده را طبق شکل ۴، ارائه می دهد؛

از منظر پژوهشگران و صاحب نظران، شناسایی موانع یادگیری، ریشه یابی و رفع آنها، مقدم ترین و مهم ترین اقدام در ایجاد سازمان یادگیرنده می باشد.

### نتیجه گیری

تحلیل آماری، مشخص می سازد که در شرکت تراکتورسازی ایران میزان اعتقاد مدیران ارشد به سازمان یادگیرنده در حد کم می باشد. بنابراین این شرکت برای تبدیل به سازمان یادگیرنده شدن، اقدام مطلوبی نداشته است. یادگیری سازمانی کمتر از یادگیری گروهی و یادگیری گروهی کمتر از یادگیری فردی صورت می گیرد و علاوه بر این ناهمسانی، هر سه بعد یادگیری با حد مطلوب فاصله ی محسوسی دارند. همچنین یادگیری کارکنان

شکل ۴- الگوی بازمهندسی فرآیند یادگیری جهت یادگیرنده شدن شرکت تراکتورسازی ایران در عمل



سازمانی دارند تا با نیازهای تبدیل شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده، بیشتر همخوانی و تناسب داشته باشند. حاصل این تجدید ساختار و تعامل نظام‌مند آنها، نهایتاً توسعه‌ی یادگیری در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی خواهد بود. مرکز یادگیری با بازطراحی چهار سیستم توانمندساز فوق و تعاملی مستمر و اثربخش میان آنان با ایجاد سازوکارهای جدید می‌تواند شرکت تراکتورسازی را به شکلی مطلوب‌تر به سمت تبدیل به سازمان یادگیرنده رهنمون شود. از جمله سازوکارهایی که به کارگیری آنها پیشنهاد می‌شود:

- ایجاد «واحد خلاقیت»<sup>۴</sup>
- ایجاد «خانه‌ی دانش»<sup>۵</sup> و «اتاق فکر»<sup>۶</sup>
- طراحی «نظام اندازه‌گیری یادگیری»<sup>۷</sup>
- ایجاد «خانه‌ی مشاوره»<sup>۸</sup>
- ایجاد «واحد پژوهش»<sup>۹</sup>

بنابراین رهبران و مدیران ارشد شرکت تراکتورسازی ایران، بایستی توسعه‌ی همسان ابعاد یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را در سطوح کارکنان و مدیران، در کانون توجه خود قرار دهند. یعنی حفظ توازن در یادگیری و در مفهومی دیگر یادگیری فراگیر<sup>۱۰</sup> و یادگیری متوازن<sup>۱۱</sup>

**از جمله اقداماتی که مرکز یادگیری برای توسعه‌ی متوازن یادگیری فردی، گروهی و سازمانی می‌تواند انجام دهد:**

- در زمینه‌ی توسعه‌ی یادگیری سازمانی - مفهوم‌سازی «یادگیری و یادگیری سازمانی» و توسعه‌ی نیازهای مربوط به آن - تمرکز بر یادگیری سازمانی در طرح‌ریزی استراتژی - مشارکت‌دهی مستمر مدیران و کارکنان در ترسیم چشم‌انداز، رسالت و طرح‌ریزی استراتژی با محوریت یادگیری سازمانی - ایجاد فضایی از آرامش فکری و شغلی برای کارکنان - استقرار شایسته‌سالاری مبتنی بر تنظیم معیارها و ملاک‌های

این الگو با چارچوب گرافیکی ساختاریافته، پیوستگی و تعامل پویای متغیرها و یافته‌های پژوهش با هدف تحول سازمانی برای تعالی یادگیری را به تصویر کشیده است. مرکز یادگیری، می‌تواند به عنوان رهبری فرآیند یادگیری<sup>۱</sup>، هدایت فرایندگذار شرکت تراکتورسازی و استحالته‌ی آن از وضعیت موجود به سمت تبدیل به سازمان یادگیرنده، ایفای نقش نماید، و بر این نکته بسیار مهم تأکید نماید که رهبران و مدیران ارشد در شناخت و درک مفاهیم نظریه‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بایستی تلاش مجددی به انجام برسانند تا بهتر بتوانند این ایده را به شکلی مطلوب بکار گیرند و عملی سازند. مدیران ارشد باید بر این باور و اعتقاد قرار گیرند که یادگیری بعنوان یک فرآیند اجتماعی و با ایجاد تحول بنیانی در تفکر و نگرش، جایگاه والای انسانها را در سازمان‌ها و گسترده‌تر از آن سازمان‌ها را در جامعه موجب می‌گردد. بنابراین دیدگاه رهبران شرکت بایستی بر این نکته معطوف گردد که نظریه‌های «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» رویکرد ارزشی است و با تغییر ماهیت رهبری با فرمان<sup>۲</sup> به رهبری با بینش<sup>۳</sup>، یک نهضت نرم‌افزاری است که تحول و توسعه‌ی فکری و رفتاری آنان و کارکنان را محور قرار می‌دهد. همچنین رسالت مرکز یادگیری در نقش رهبری یادگیری سازمانی تمرکز بر طراحی و ایجاد سازوکارهای اثربخش برای یادگیری و کاربرد یادگیری توسط همه‌ی سطوح افراد خواهد بود. در این راستا در جهت کاهش و حتی حذف موانع یادگیری، بخصوص موانع فرهنگی، یادگیری را فرهنگ نمودن و نهادینه ساختن یکی از وظایف اساسی مرکز یادگیری خواهد بود.

الگوی بازمهندسی فرآیند یادگیری، همچنین نشان می‌دهد که برای رفع موانع یادگیری و یاری رساندن به بسط فرهنگ یادگیری، تمرکز بر چهار نظام دانش، آموزش، نوآوری و انگیزش می‌تواند رهنمون‌ساز اثربخشی برای تبدیل شرکت تراکتورسازی ایران به سازمان یادگیرنده گردد. بنابراین دانش، آموزش، نوآوری و انگیزش نیاز به بازطراحی و نظام‌مندسازی معطوف به یادگیری

4. creativity unit

5. knowledge house

6. thinktank

7. learning measurement system

8. consulting house

9. Research unit

10. total learning

11. balanced learning

1. Learning Process Leading, LPL

2. leadership by command

3. leadership by vision

### نقطه نظرات پژوهشگر

سازمان‌ها نمی‌خواهند فرهنگ ضد یادگیری داشته باشند اما می‌توانند فرهنگ غیر یادگیرنده داشته باشند. نمی‌توان گفت که در سازمان‌ها یادگیری روی نمی‌دهد اما می‌توان گفت که یادگیری سازمانی معطوف به ایجاد سازمان یادگیرنده، در هر سازمانی به وقوع نمی‌پیوندد. «یادگیری سازمانی» تحول و دگرگونی فکری است. تغییر بنیانی در چگونگی تفکر، تحلیل و شناخت مسائل است. تعمق در پدیده‌ها و رویدادها، و ریشه‌یابی آنهاست. امور، فعالیتها، موضوعات و وقایع را در شکل حقیقی خود دانستن و شناختن است. چنین تحولی به تغییر مستمر، پایدار و هدفمند در رفتار و عملکرد منجر می‌شود. اگر نیاز به این یادگیری احساس شود انگیزه‌ای را پدید می‌آورد که از آن طریق خودحرکتی انسانها با خودیابی، خودتوسعه‌ای و خودشکوفایی‌شان در هم می‌آمیزد. افراد با چنین ذهنیتی بهتر می‌فهمند که:

به دنبال چه چیز باشند،

منابع را چگونه بکار گیرند،

مشکلات را چگونه حل کنند

نتایج را به چه نحو ارزیابی کنند،

با همدیگر چگونه همکاری نمایند،

از کجا آغاز کنند، چگونه پیش بروند و به چه طریق موفق بشوند.

چنین کارکنان دانشی، پردازشگر، تشخیص‌دهنده، سازمان‌متفکر و توانمند را نمایان می‌سازند. سازمانی که از آن به عنوان سازمان یادگیرنده نام می‌برند. می‌توان برای آن اصطلاح «دانشگاه کار» را اطلاق نمود. سازمانی که تعامل متناسبی از «دانش و کار» لازمه‌ی موجودیت و بقا مطلوب آن می‌باشد. سازمانی که در آن «کار بامعنی، متأثر از دانش شغلی و دانش سازمانی» توسط افراد انجام می‌پذیرد. سازمانی با این ویژگی‌ها سازمانی است منعطف، رقابتی، پویا، اندیشمند و هوشمند. سازمانی است پیش‌کنشی نه واکنشی، سازمانی پیش‌تاز و پیش‌ران برای مقابله با هر نوع تحولات محیطی. منافع یادگیرنده بودن سازمان‌ها، فراسازمانی است چرا که کارکنان این سازمان، چنین تفکر و تحول ذهنی و پیامدهای آن را در خانواده و جامعه تسری می‌دهند و این پدیده را به عادت و ارزش

پیشرفت و ارتقاء - ایجاد شرایط مطلوب برای «بکارگیری یادگیری در محیط کار» - پروراندن ارزش‌ها و بینش‌های مشترک - ایجاد فضایی از «پرهیز از سوء رفتارهای سیاسی و غیراخلاقی» - ایجاد اعتماد و اطمینان همگانی و مستمر - پروراندن احساس مسئولیت و پاسخگویی - شناسایی و تشویق افراد خلاق و نوآور - حمایت از کارکنان مخاطره‌جو و ریسک‌پذیر - ایجاد سیستم مطلوب ارزیابی عملکرد کارکنان با تمرکز بر یادگیری و انتقال دانش و تجارب افراد به همدیگر - قدردانی از تلاش‌ها و کوشش‌ها و پاداش را تنها در انحصار نتایج ندانستن.

#### ● در زمینه‌ی توسعه‌ی یادگیری گروهی

- ترغیب و تشویق مستمر به کارهای گروهی و تیمی - علاقه‌مندسازی کارکنان به تشکیل جلسات با فراهم ساختن امکانات و فرصت‌ها - ترغیب کارکنان به انجام بحث؛ طرفداری، رقابت و تلاش برای مجاب کردن جدل؛ کشف تقابل‌ها و رویارویی‌ها مناظره؛ حل مسائل از طریق منطق و غلبه بر تفاوت‌ها تعلیق؛ شنود درونی، پذیرش تفاوت‌ها گفتمان؛ رویارویی با مفروضات خود و دیگران، آشکار ساختن احساسات و ایجاد زمینه‌ی مشترک در جلسات و کارهای گروهی و تیمی - ارزش قائل شدن و اعطای پاداش به تلاش‌ها و فعالیت‌های جمعی و گروهی - ایجاد فضایی از نقد و انتقاد بصورتی مستمر بویژه در جلسات و کارهای گروهی

#### ● در زمینه‌ی توسعه‌ی یادگیری فردی

- تسهیل شرایط برقراری ارتباط مستمر مدیران و کارکنان با انجمن‌ها و مؤسسات علمی و حرفه‌ای خارج از کشور - فراهم ساختن شرایط حضور مدیران و کارکنان در سمینارها و کنفرانس‌های داخلی و خارجی به شکلی یکسان و پرهیز از تبعیض - ایجاد سهولت برای دستیابی مدیران و کارکنان به ابزارها و تجهیزات و سایر منابع در راستای افزایش تخصص و مهارت آنان - ایجاد شرایطی برای در جریان قرار گرفتن مدیران در خصوص دیدگاهها و رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی و پرورش کارکنان - فراهم آوردن شرایطی در جهت استفاده‌ی مطلوب مدیران و کارکنان از یافته‌های علمی، حرفه‌ای مرتبط با صنعت تراکتورسازی در محل کار

دوران جوانی را سپری می‌نماید اما اثرگذارترین اقدام در روند توسعه‌ی پایدار یادگیری سازمانی و ورود سازمان به بلوغ و تعالی در یادگیری و بروز سازمان یادگیرنده، وجود اعتقاد رهبران سازمان به این مهم می‌باشد و این رسالت بر عهده‌ی مرکز یادگیری می‌باشد.

در سازمان‌هایی که رهبران، یادگیرنده نباشند یادگیری سازمانی معطوف به ایجاد سازمان یادگیرنده نمی‌تواند بوقوع بپیوندد.

تبدیل می‌سازند که در نهایت به تحولی در فرهنگ افراد در جامعه می‌انجامد و جامعه یادگیرنده را ایجاد می‌کند. نظر به نقش و اهمیت یادگیری سازمانی، می‌توان این دیدگاه را بیان نمود که یادگیری سازمانی؛

- تنها یک طرح و تکنیک برای برون‌رفت سازمانها از وضعیت موجود و شرایط بحرانی نمی‌باشد،
- سیستم بهینه‌سازی که برای دوره‌ی زمانی مشخصی بکار گرفته شود و بعد از مدتی کنار گذاشته شود نیست،
- رویکردی که برای مقطعی از عمر سازمان تجربه شود نمی‌باشد.

در نتیجه، سازمان یادگیرنده نمی‌تواند هم‌ردیف مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی مجدد کسب‌وکار، مدیریت استراتژیک، مدیریت تغییر و ... محسوب گردد. جایگاه یادگیری سازمانی فراتر از تکنیک، ابزار، طرح و رویکرد می‌باشد. یادگیری، مدیریت تفکر و اندیشه می‌باشد که پردازش‌های ذهنی را به چالش می‌کشد و چارچوب تفکر انسانها را مفهوم می‌بخشد. پدیده‌ای است که ابتدا درونی می‌شود و سپس فرآیند بیرونی شدن را به نمایش می‌گذارد. جلوه‌گرترین توسعه‌ی منابع انسانی در سازمان است. یک اقدام زیربنایی برای تضمین تحول پایدار و موفقیت‌آمیز سازمان می‌باشد. بنابراین؛

یادگیری سازمانی یک قالب فکری جدیدی است. به عبارتی یادگیری سازمانی «مدیریت فکر کارکنان»<sup>۱</sup> یا «مدیریت تغییر فکر»<sup>۲</sup> می‌باشد، یعنی مدیریت تحول در چگونگی تفکر، تحلیل و شناخت مسائل و پدیده‌ها.

به یقین ساختاردهی به فرایند یادگیری سازمانی موفقیت سازمان‌ها را در ایجاد و پایداری سازمان یادگیرنده تضمین می‌سازد. مرکزی که با هدف «تحقق یادگیری سازمانی» می‌باید تغییر الگوهای ذهنی کارکنان بویژه مدیران را مقدم بر هر امری در اولویت طرح‌ریزی یادگیری قرار دهد. زمانی که مدیران دائماً به دنبال کسب شیوه‌های نوین رهبری در راستای توسعه یادگیری خود و دیگران باشند، افراد با اصول تفکر سیستمی آشنا شوند، با گفتمان آزاد به تبادل نظر بپردازند، به دنبال دانش‌های نوین باشند و ... می‌توان گفت که یادگیری سازمانی متولد شده است و

1. Employees Think Management, ETM

2. Think Change Management, TCM

## منابع و مآخذ :

۱. پیرن، مایکل، « سازمانهای یادگیرنده در عمل»، ترجمه ی ابوالفتح لامعی، نشر موسسه فرهنگی انتشارات شاهد و ایثارگران، تهران، سال ۱۳۸۱، چاپ اول.
۲. سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهنائی و علی رضا یوزباشی، سال ۱۳۸۵، « سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)»، نشر یسپرون، تهران، چاپ اول.
۳. سنگه، پیتر، « پنجمین فرمان»، ترجمه ی کمال هدایت و محمد روشن، نشر سازمان مدیریت صنعتی، تهران، سال ۱۳۸۴، چاپ پنجم.
۴. کلاینر، آرت، شارلوت رابرتز، ریچارد راس، جورج روت و برایان اسمیت، « رقص تغییر، (با پیش گفتاری از پیتر سنگه)»، مترجمین اکبری، حسین و مسعود سلطانی با نظارت علی نقی مشایخی، نشر گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران، سال ۱۳۸۳، چاپ اول.
۵. مارکوآرت، مایکل، « ایجاد سازمان یادگیرنده»، ترجمه ی محمدرضا زالی، تهران، سال ۱۳۸۴، چاپ اول.
۶. مرعشی، سید جعفر، وحیده بلیغ و علی غیاث آبادی، سال ۱۳۸۵، « تفکر سیستمی»، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، چاپ اول.
۷. نجف بیگی، رضا، سال ۱۳۸۵، « سازمان و مدیریت»، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، چاپ سوم.
۸. هومن، حیدرعلی، « استنباط آماری در پژوهش رفتاری»، انتشارات پارسا، سال ۱۳۷۳.
۹. البدوی، امیر، « مقدمه ای بر راهکارهای ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران»، دانش مدیریت، شماره ۵۷، سال ۱۳۸۱، ۶۴-۷۲.
۱۰. بهنامی، ژوزف، « یادگیری سازمانی»، تدبیر، شماره ۱۶۱، مهر ۱۳۸۴.
۱۱. تسلیمی، خورشیدی، « قابلیت یادگیری سازمانی»، مدیریت و توسعه، شماره ۲۸، سال ۱۳۸۳.
۱۲. رجب بیگی، مجتبی، « پنج فرمان سازمانهای یادگیرنده»، تدبیر، شماره ۱۱۱، سال ۱۳۸۰.
۱۳. شهایبی، بهنام، « کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده»، تدبیر، شماره ۱۸۴، شهریور ۱۳۸۶، ۳۰-۲۶.
۱۴. طاهری، فاطمه، « یادگیری سازمانی، پارادایم جدید در مدیریت»، تدبیر، شماره ۱۸۸، سال ۱۳۸۶، ۲۹-۲۵.
۱۵. فقیهی، رضا و مجتبی رجب بیگی، « مقایسه تحلیلی رویکردهای نوین مدیریت»، دانش مدیریت، شماره ۶۳، سال ۱۳۸۲.
۱۶. نجمی، منوچهر، « یادگیری در خطوط تولید»، گزیده مدیریت، شماره ۲۴، بهمن ۱۳۸۱.
۱۷. نجف بیگی، رضا، « سازمان یادگیرنده در عمل (بررسی M3 از این دیدگاه)»، اقتصاد و مدیریت، شماره ۶۴، سال ۱۳۸۴.

18. Argyris, C. and Schon, D. A. (1996), "Organizational learning reading," Mass, Addison Wesley.
19. Armstrong, A. and Foley, P. (2003), "Foundations for a learning organization, The Learning Organization," Vol. 10, No. 2, pp. 74-82.
20. Choo, C. W. (2001), "The Knowing Organization, how organization use information to create knowledge" and make decisions, Oxford university Press, New York, NY .
21. Dodgson, M. (1993), "Organizational learning: a review of some literatures", Organization Studies. Vol. 14, No.3, pp. 375-394.
22. Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985), "Organizational learning", Academy of Management Review, Vol.10, No.4, pp. 803-813.
23. Garvin, D. A. (2000), "Learning in action. A guide to putting the learning organization to work," Boston, Mass, Harvard Business School Press.
24. Gephardt, M. A. and Marsick, V. J. (1996), "Learning organization come alive," Training and Development Journal, Vol. 60, No. 5, pp.100-115.
25. Hong, J. (1999), "Structuring for organizational learning, Journal of The Learning Organization," Vol. 6, No. 4, pp. 173-185.
26. Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: the contributing process and the literature". Organization Science. Vol. 2, No.1, pp. 88-115.
27. Jorgensen, B. (2004), Individual and organizational learning a model for reform for public organizations, Foresight, Vol. 6, No. 2, pp 91-103 .
28. Marquart M. J. (2002), "Building the learning Organization": Mastering the 5 Elements for coporate learning.
29. Mayo, E. and Lank, A. (2001), "The human Problem of industrial civilization", Macmillian, New York, Ny.
30. Moiyilanen, R. (2005), "Diagnosing and measuring learning organization", The Learning Organization" Journal, Vol. 12, No. 1, PP. 71-89.
31. Mumford, M. (1997), "From organizational learning to the learning organization", Management Learning, Vol. 29, No. 1, pp. 59-73.
32. Ojala, P. (1996), "To avoid organizational crises, unlearn", Organizational Dynamics, Vol. 13. No. 7, pp. 53-65.

33. Pawlowsky, P. (2001), "Knowledge using for learning", Addison-Wesley, Reading, MA.
34. Pearn, M. Roderick, C. and Mulroney, C. (1995), "learning organizations in practice," McGraw hill, maidenhead.
35. Peddler, M. and Aspinall, K. (2000), "A concise to the learning organization," The Learning Organization Journal, Vol. 7, No. 1.
36. Redding, J. and catalanello, R. (1997), "learning organization capability- survey questionnaire," sample items, Institute for Strategic Learning.
37. Sarala, U. Sarala, A. (1996), "Oppiva organisaatio-oppimisen," Laadun Ja Tuttauvuden Yhdistami, Tamer-Piano, Tampere.
38. Seajou, I. (2001), "How organizations learn", Journal of Technology Management, Vol: 8, No. 2, pp. 139-155.
39. Senge, P.M. et al. (1999), "The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations," New York, Doubleday.
40. Shrivastava, P. (1983), "A typology of organizational learning systems," Journal of Management Studies, Vol.20, No. 1, pp. 7-28.
41. Simon, H. A. (1991), "Bounded rationality and organizational learning", Organization Science, Vol. 2, No. 1, pp. 125-134.
42. Stermann, J. D. (2000). "System dynamics": Systems thinking and modeling for a Complex world.
43. Tannenbaum, S (1997), "enhancing continuous learning: diagnostic findings from multiple companies", Human Resource Management, Vol.36, No.4, pp. 437-452.
44. Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (2004), "The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation," Journal of Human Resource Development quarterly, Vol 24, No 4, pp. 33-45.