

## ارزیابی الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی

دکتر سلیمان ایران زاده<sup>۱</sup>\*

موسی امینی<sup>۲</sup>

### چکیده

تغییرات بیش از پیش و مداوم و عدم اطمینان در محیطی که سازمانها باید در آن عمل کنند نیاز به اعمال واکنش مناسب از طرف آنها به نیازهای بازار و بهبود کیفیت کالا یا خدمات را افزایش می‌دهد. در یک جامعه دانشی که تغییر در اطلاعات و نوآوریهای تکنولوژیکی به طرز باورنکردنی سریع بوده و جایی که سرعت توسعه محیط و جامعه دائماً افزایش می‌یابد، سازمانها و مؤسسات انتفاعی برای موفق شدن نیاز دارند که بیاموزند و بطور مستمر بهبود یابند. هدف این پژوهش نشان دادن چگونگی ارائه مفهومی از سازمان یادگیرنده، بحث در مورد ضرورت تثبیت و ایجاد چنین سازمانی، ملزومات و مشخصه‌های آن می‌باشد. مشخصه‌ای که سازمانهای یادگیرنده را از سازمانهای سنتی متمایز می‌کند تسلط بر اصول پایه‌ای معین می‌باشد. اصول پنجگانه‌ای که سنگه<sup>۳</sup> شناسایی کرده عبارتند از: (۱) نگرش سیستمی، (۲) قابلیت شخصی، (۳) مدل‌های ذهنی، (۴) آرمان مشترک و (۵) یادگیری جمعی<sup>۴</sup> می‌باشند. در پژوهش حاضر، برای شناسایی سازمان یادگیرنده در نمونه تحت مطالعه، به ارزیابی فرایند یادگیری بر مبنای پنج اصل سنگه پرداخته شده است. جامعه آماری این پژوهش را مدیران (میانی و عملیاتی) و کارکنان (اداری و فنی) شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی با مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس تشکیل می‌دهند. برای ارزیابی پنج اصل از پرسشنامه پژوهشگر ساخته استفاده شده است. بعد از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های مربوطه، برای تحلیل یافته‌ها از آماره‌های توصیفی و استنباطی متناسب استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که شرکت مورد نظر یادگیرنده نمی‌باشد و موانعی پیش روی این شرکت می‌باشند بر این اساس برای تبدیل شرکت تحت مطالعه به سازمان یادگیرنده، راهکارهای اثربخشی ارائه شده اند.

**واژه های کلیدی:** یادگیری سازمانی، سازمان دانشی، ارزیابی یادگیری سازمانی، توانمندسازی سازمانی و سازمان یادگیرنده<sup>۵</sup>.

۱. عضو هیأت علمی (دانشیار) گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران [iranzadeh@iaut.ac.ir](mailto:iranzadeh@iaut.ac.ir)

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد مهندسی صنایع مؤسسه آموزش عالی الغدیر تبریز ([Mr62\\_Amini@yahoo.com](mailto:Mr62_Amini@yahoo.com))

<sup>3</sup>-P.M Senge

<sup>4</sup>-System Thinking, Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision & Team Learning

<sup>5</sup>-Organisational Learning, Knowledge Organisation, Organizational Learning Evaluation, Organisational Empowerment & Learning Organisation

## مقدمه

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی سازمانها نیز دستخوش دگرگونیهای ساختاری و بنیادی فراوانی شده اند. با وجود این، وجهه مشترک تمامی این دگرگونیها رشد روزافزون علم و دانش است. اگر در آغاز سده گذشته اقتصاد سرمایه بر و کاربر موجب پیدایش تئوریهای کلاسیک مدیریت گردید اینک در آغاز قرن جدید، اقتصاد دانش محور و مغزافزار تئوری و فلسفه مدیریت نوین و متناسب با خود را می طلبد. دسته بندی قدیمی کارکنان به یقه سفید و یقه آبی دیگر مناسب نیست بلکه امروز مدیران در سازمانهای پیشرفته با کارکنان یقه طلائی روبرو هستند که با اتکای به خلاقیت و دانش تخصصی کمیاب و گاهی نایاب خویش بیش از هر زمان دیگر بر کارایی و اثربخشی سازمانها تأثیر می گذارند (قهرمانی، ۱۳۸۰، ۷۹).

این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمانهای دایناسوری عظیم با مغزهای کوچک که در قرن بیستم رشد یافتند، دیگر نمی توانند در دنیای جدید قرن بیست و یکم دوام بیاورند، اصل تنازع بقای سازمانی، به سرعت در حال تبدیل شدن به اصل بقا برای یادگیری است بادهای تغییر عمده که با وزش خود سازمانها را به سوی یادگیری و یا در غیر این صورت فنا سوق می دهند، و محیط اقتصادی، محیط کار، کارکنان و مشتریان را تغییر داده و یادگیری سازمانی گسترده را در قرن بیست و یکم اجتناب ناپذیر نموده اند، شامل هشت عامل زیر می باشند: ۱- جهانی سازی و اقتصاد جهانی ۲- فناوری ۳- تحول شدید دنیای کار ۴- نفوذ فزاینده مشتری ۵- مطرح شدن دانش و یادگیری به عنوان داراییهای عمده سازمانی ۶- نقشها و انتظارات در حال تغییر کارکنان ۷- تنوع و تحرک نیروی کار ۸- تغییر و آشوبهای به سرعت در حال گسترش (مارکوارت، ۱۳۸۵، ۳-۱). سازمانها و جوامع بشری نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرهای جهان تغییر کنند. سازمانها و جوامعی که توان تغییر مناسب را نداشته باشند نسبت به سایر مجموعه های مشابه خود ضعیف می شوند یا از بین می روند؛ ولی تغییر و تحول مناسب در مجموعه های انسانی پیچیده است. برخی از ویژگیهایی که موجب پیچیدگی تغییر می شوند عبارتند از: ۱- دینامیکی بودن فرایند تغییر؛ درک و کنترل پدیده های دینامیکی مشکل است. پدیده های دینامیکی ناشی از تعامل متقابل عوامل مختلف

هستند. درک ماهیت تکامل مزبور و پیامدهای آن امری پیچیده است ۲- به علت پیچیدگی تغییر، تشخیص جهت مناسب تغییر کار ساده ای نیست ۳- بدلیل جمعی و گروهی بودن تغییر در جوامع و سازمانها، همراه و همفکر کردن افراد در این حرکت جمعی بطوری که هر یک از آنان از صمیم قلب در جهت هدفها و خواسته های گروه فعالیت نماید، کار ساده ای نیست ۴- بدلیل انرژی بر بودن تغییر، حفظ سطح انرژی در طول فرایند تغییر زحمت زیادی می طلبد. ولی با وجود مشکلات مزبور، تغییر در جهت صحیح برای بقا و پیشرفت ضروری است. مجموعه هایی که بتوانند تغییرات مناسب را کشف کنند و فرا بگیرند و آن را در خود به وجود بیاورند، موفق و پیش رونده اند. هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی بدون یادگیری سازمانی وجود ندارد. از این رو ایجاد سازمان یادگیرنده، اولین و مهمترین اقدام استراتژیک برای دستیابی به کیفیت تعالی سازمانی بالا در شرکتهای سازمانها و مؤسسات ایرانی است (سنگه و دیگران، ۱۳۸۵، ۱۵-۱۶).

تحت تأثیر موارد تشریح شده در بالا، امروزه سازمانها در سراسر جهان به دلیل تقاضاهایی که با آنها روبرو هستند، نیازمند یادگیری در محیط کار با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و اثربخش تر می باشند براین اساس به نیروی کار منعطف نیاز دارند. بنابراین بعضی از مسائل حیاتی که شرکتهای امروزی با آنها رو در رو هستند، عبارتند از:

- ۱- طراحی مجدد سازمان، تجدید ساختار و باز مهندسی برای کسب موفقیت، نه فقط حفظ بقا ۲- کمبود فزاینده مهارتها، به دلیل اینکه دانشگاهها قادر نیستند به طور کافی نیروی کار آتی را برای قرن بیست و یکم آماده کنند ۳- دو برابر شدن دانش در مدت زمان اندک ۴- رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکتهای دنیا ۵- پیشرفتهای علمی فراگیر و فناوریهای پیشرفته ۶- پیچیده شدن نیاز سازمان برای انطباق با تغییر. یادگیری در سطح شرکت و سیستمها، برای سازمانها نه تنها بهترین فرصت را برای بقا بلکه برای موفقیت نیز فراهم می کند. سازمانها باید برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در این شرایط نوین، بهتر و سریع تر، از موفقیت و شکستهای خود یاد بگیرند. آنها به تغییر مستمر خود برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نیاز خواهند داشت (Marquardt<sup>1</sup>, 1996, 16).

با آغاز هزاره سوم، همسو با پژوهشهای انجام شده در دانشگاههای معتبر جهان در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمانهای عصر فناوری زیستی، تغییراتی نیز در

<sup>1</sup>- Marquardt, M.J

میان تفکرات مدیران سازمانهای بزرگ آغاز شد. برای نخستین بار در نشریه دانشگاه فناوری ماساچوست در مقاله ای با عنوان «دگرگونی سازمانها» این تجدید ساختار علمی «سازمانهای یادگیرنده» نام گذاشته شد (آبکنار، ۱۳۸۶، ۲۱). اما این ابداع از نوع ابداعاتی نبوده است که گاه در مدیریت شاهد آن بوده ایم، ابداعاتی که مدتی رواج می یابند سپس رو به افول نهاده و به دست فراموشی سپرده می شوند، بلکه این نظریه روز به روز بیشتر مورد توجه قرار گرفته است. علت این توجه نیز این است که تغییرات محیطی شدیدتر گشته است و نیاز به خلق دانشهای جدید و بکارگیری آنها در سازمانها افزایش یافته است (قهرمانی، ۱۳۸۰، ۷۹).

یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می دهند، مدلهای جدید یادگیری را فراگرفته و یاد می گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است. این سازمان مکانی است که شیوه های انجام کار را هدایت می کند، به آموزش کارکنان اهمیت می دهد، به کارکنان یادآور می شود که همواره علاقه مند فراگیری باشند، گروههای کاری را تشکیل می دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه ای برقرار می کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می دهد، به آنها می آموزد که قدرت تصمیم گیری واقع بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده های جدید استقبال می کند، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می دهد و تنبیه ها را به حداقل می رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه ای کارکنان قرار می دهد، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و دهن بینی ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می گیرد و ارزش شکستها را می داند (کرامتی، ۱۳۸۵، ۲۱). در تعریف دیگری سازمان یادگیرنده سازمانی است که نه تنها از انگیزه های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می کند، بلکه راهها و روشهایی را نیز برای تقویت، مناسب سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می دهد (Landoli & Guiseppe<sup>1</sup>, 2007, 324).

<sup>1</sup> - Landoli, Luca & Guiseppe Zollo

مرور اولیه ادبیات نظری نشان می دهد که مفاهیم متفاوتی در مورد سازمان یادگیرنده بیان شده و شناخت این دیدگاهها ضروری است.

جدول ۱- دیدگاههای مختلف در مورد سازمان یادگیرنده

ردیف	دیدگاه	ویژگیها/ مؤلفه های سازمان یادگیرنده
۱	پدler و همکاران	رویکرد یادگیری به استراتژی- سیاست گذاری مشارکتی- مسؤلیت پذیری و کنترل درونی- تبادلات درونی- انعطاف پذیری در اعطای پاداش- نظارت بر محیط- ساختار توانمند- یادگیری درون سازمانی- محیط یادگیری - خودشکوفایی
۲	پیتر سنگه	نگرش سیستمی- قابلیت شخصی - مدل‌های ذهنی- آرمان مشترک- یادگیری جمعی
۳	گاروین	توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش
۴	مارکوارت	توانایی یادگیری جمعی- تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی
۵	جفارت و مارسیک	یادگیری مستمر- تولید دانش و مشارکت در آن- تفکر سیستمی و انتقادی- فرهنگ یادگیری- روحیه انعطاف و تجربه گرایی- کارمند محوری
۶	وانکینز و مارسیک	یادگیری مستمر- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی- توانمندسازی کارکنان- مشارکت کارکنان در یادگیری- ارتباط سیستمی- رهبری استراتژیک
۷	آرجیس و شون	شکل گرفته از نظریه های یادگیری و یادگیری سازمانی
۸	مامفورد	وجود محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه مستمر است
۹	هریسون	فرهنگ یادگیری- فرآیند یادگیری همکارانه- تفکر سیستمی

مأخذ: سازمان یادگیرنده، سبحانی نژاد، شهائی و یوزباشی، ۱۳۸۵، ۳۸-۳۰

سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده اش افزایش می دهد، تعریف می کند. به عقیده او سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر تواناییهای خود را ارتقا می بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند. به بیان دیگر، وی معتقد است که به سازمان، ساختار، فرآیند یا شبکه ایی که در آن، افراد دائماً توانایی خود برای ایجاد نتایج

مطلوب را پرورش می دهند، سازمان یادگیرنده اطلاق می شود. در چنین سازمانی الگوهای جدید و جامع تفکر پرورش یافته، الهامات جمعی با شفافیت کامل محرز شده و افراد برای تجسم یک کل واحد از خود و دیگران، به طور مستمر و سخت در پی یادگیری هستند (Senge, 1996, 288-315). از دید ایشان سازمانهای یادگیرنده در واقع از پنج رکن تشکیل شده اند که روی هم رفته یک سیستم یا نظام را تشکیل می دهند این عناصر عبارتند از:

نگرش سیستمی: فرآیند شناخت مبتنی بر تجزیه و تحلیل و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصد فهم کل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزاء و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است. تفکر سیستمی که برخورد سیستمی با موضوعات را در پی دارد، به دنبال تشخیص عناصر تشکیل دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این عناصر است، نه در جستجوی مجموعه ای از ویژگیهای موضوع (بلاوبرگ و دیگران، ۱۳۶۱، ۲۷۱).

قابلیت شخصی: یادگیری توسعه ظرفیت شخصی برای ایجاد نتایج مطلوب و محیطی سازمانی که در آن همه افراد برای توسعه خود در رسیدن به اهدافشان ترغیب می شوند (سنگه و دیگران، ۱۳۸۸، ۵).

مدلهای ذهنی: انعکاس، تبیین مستمر و بهبود تصویر درونی خود از دنیا و مشاهده چگونگی تأثیرپذیری تصمیمها و اقدامهای ما بر اساس آنها (همان منبع، ۵).  
آرمان مشترک: ایجاد حس پابندی در گروه با خلق تصویری مشترک از آینده ای که در پی آن هستیم؛ و تدوین اصول و اقدامهای راهگشایی که ما را به آن می رساند (همان منبع، ۵).

یادگیری جمعی: ایجاد و انتقال مهارتهای گفتگو و تفکر جمعی، به گونه ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع تواناییها و استعداد تک تک آنها بیشتر باشد (همان منبع، ۵).

سنگه پنج اصل فوق را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل نگرش سیستمی تأکید می کند و آن را فرمان پنجم نامیده است، زیرا معتقد است نگرش سیستمی سنگ زیرینای پنج فرمان یادگیری است (سنگه، ۱۳۸۶، ۸۹). این اصل باعث یکپارچه سازی اصول دیگر می شود و آنها را به

صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها تلفیق می کند (نوناکا و تاگوچی، ۱۳۸۵، ۹۸). هارونگ<sup>۱</sup> مجموعه ای از گامها را ذکر می کند که گذر سازمانها از مرحله رشد سازمانی وظیفه مدار به مرحله رشد سازمانی ارزش محور را به تصویر می کشند. سازمان وظیفه مدار به وسیله سلسله مراتب فرماندهی و کنترل توصیف و ذکر می شود. برعکس، سازمانهای ارزش محور به شرایط باز و مشارکتی بیشتری نیاز دارند و به محض بلوغ، ارزش گرایی بیشتری پیدا می کنند و برای ارضای نیازهای گروه وسیعی از ذی نفعان اعم از مالکان، کارکنان، مشتریان و تأمین کنندگان تلاش می کنند (Harung, 1996, 169). اسمیت و توسی<sup>۲</sup> براساس مرور ادبیات نظری یادگیری سازمانی، ابعاد و اجزایی را برای ایجاد سازمان یادگیرنده مطرح می نمایند که شامل، مأموریت و چشم انداز، رهبری، تجربه، انتقال دانش، کار تیمی و همکاری، مأموریت و چشم انداز سازمانی است (Smith & Tosey, 1999, 85). به تعبیر سنگه آگاهی درباره مأموریت سازمان، برای توانمندسازی کارکنان و توسعه نوآور حیاتی است. بدون داشتن اطلاعات مرتبط با جایگاه سازمان، افراد خود را برای مسئولیت پذیری یا تراوش تلاشهای خلاقانه شان باور نخواهند کرد. داشتن مأموریت و چشم انداز آشکاری که بوسیله کارکنان حمایت شود، از نکات کلیدی و استراتژیک سازمان یادگیرنده می باشد (Senge, 1990, 114). گاروین<sup>۳</sup> لازمه سازمان یادگیرنده شدن را مهارت در زمینه هایی چون؛ حل مسأله به صورت سیستماتیک، تجربه رویکردها و رهیافتهای نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در سازمان می داند (Garvin, 2000, 148).

توجه گسترده به (کتاب معروف) «پنجمین فرمان» پیتز سنگه<sup>۴</sup> و مقاله های ویژه در مورد سازمانهای یادگیرنده، در نشریات علمی کسب و کار از قبیل هاروارد بیزینس ریویو، اکونومیست، بیزینس ویک، فورچون و ایشیاویک<sup>۵</sup> باعث شد که بسیاری از سازمانهای دیگر به بررسی فرآیند تحول و تبدیل خودشان به سازمانهای یادگیرنده اقدام نمایند. تغییرات فزاینده قرن بیست و یکم، سازمانهای یادگیرنده را بسیار با اهمیت تر کرده است در اوایل دهه ۱۹۹۰، تعداد سازمانهایی که خود را به تبدیل شدن به سازمان

<sup>1</sup>- Harung, H. S

<sup>2</sup>- Smith, P and Tosey, P

<sup>3</sup>- David Garvin

<sup>4</sup>- Peter Senge's the Fifth Discipline

<sup>5</sup>- Harvard Business Review, Economist, Business Week, Fortune and Asiaweek

یادگیرنده، متعهد ساخته بودند، افزایش یافت. سازمانهایی مانند جنرال الکتریک، جانسون ویل فودز، کوادگرافیکز و پسیفیک بل<sup>۱</sup> در ایالات متحده، شرینس استیل، سان آلینس و آ.ب.ب<sup>۲</sup> در اروپا، هوندا و سامسونگ<sup>۳</sup> در آسیا جزء طلایه داران اولیه بودند (مارکوارت، ۱۳۸۵). در ادامه به نتایج تعدادی از تحقیقات انجام شده در این زمینه اشاره می شود.

پندر<sup>۴</sup> در مقاله ای تحت عنوان «خلق زمینه اشتراک دانش در سازمانها و شرکتها» ابراز می دارد که دانش فردی بر مبنای همبستگی متقابل، توسعه تعاملات، ارتباط متقابل، شفافیت و انسجام منجر به توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی می گردد. افراد و گروهها در فرایند خلق و ابقای دانش نقش مهمی دارند سه مفهوم عمده و کلیدی در زمینه اشتراک دانش سازمانها باید مد نظر قرار گیرند: ۱- معرفی صریح بهترین عمل در سازمان ۲- شناسایی سوابق و موانع موفقیت اشتراک دانش ۳- چالشها و تغییراتی که در محیط مشارکت دانش بوجود خواهد آمد. بنابراین هر فردی می تواند از دیگری یاد بگیرد زیرا تمام اعضای سازمان در تولید اطلاعات و ارایه آن بصورت فراگیر، معنادهی به آن و تصمیم درباره چگونگی کار با آن سهیم هستند. از عوامل کلیدی توسعه یادگیری سازمانی، انسجام مهارتهای فردی بین افراد است، تعامل بین اعضای یک گروه می تواند محدودیتهای اذهان فردی را بردارد و اغلب منجر به حل مسائلی شود که فرد به تنهایی قادر به حل آن نبوده است. اساس این فرایند انسجام، بازخور دو طرفه<sup>۵</sup> بین فرد و گروه (یا فرد و کل سازمان) است. از موانع موفقیت اشتراک دانش می توان روزمرگی و عدم تبادل دانش (کوری سازمانی)<sup>۶</sup>، ترس از آشکار شدن ضعفهای سازمانی و بی اعتمادی به دانش خارج سازمان را نام برد (Pender, 2007, 321-347).

دمیر و همکارانش<sup>۷</sup> در «پیاده سازی ساختار سازمانی یادگیرنده برای شرکتیهای GIS<sup>۸</sup>» در ترکیه به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی چهار مشخصه بارز دارد که شامل بدست آوردن و کسب اطلاعات، انتقال اطلاعات، تفسیر و بیان اطلاعات و در نهایت حافظه سازمانی می باشد. در صورت تبدیل شدن این سازمانها به

<sup>۱</sup>- General Electric, Johnsonville Foods, Quad Graphics and Pacific Bell

<sup>۲</sup>- Shereness Steel, Sun Alliance and ABB

<sup>۳</sup>- Honda and Samsung

<sup>۴</sup>- David Pender (Journal of Management Studies Vol.42, No.2, Pp:321-347)

<sup>۵</sup>- Two-Way Feedback

<sup>۶</sup>- Organizational Blindness

<sup>۷</sup>- Demir Nusret, Tansu Tosun & Petek Tatli

<sup>۸</sup>- Geographical Information System



سازمانهای یادگیرنده: ۱- این سازمانها منابع داخلی و خارجی اطلاعات را به سهولت می یابند ۲- کار گروهی تقویت می شود ۳- یادگیری کارکنان تسهیل می شود ۴- مشارکت و آزمایش گری (تجربه اندوزی) تقویت می شود و ۵- سلسله مراتب حذف می شود (Demir et al,2006,1-13).

راجرز<sup>۱</sup> در مقاله ای تحت عنوان «چگونه یک سازمان یادگیرنده در ناسا بسازیم؟» ابراز می دارد که ناسا به این نتیجه رسیده است با تقویت سرمایه اجتماعی فقط برای اکتساب دانش تلاش نداشته باشد، بلکه تمام منابع و امکانات خود را برای تسهیم و به اشتراک گذاشتن دانش هم بکار گیرد تا یادگیری سازمانی در آن ارتقا پیدا کند یعنی با تمرکز بر یادگیری سازمانی یک نقطه همگرا بنام کانون یادگیری تعریف کند زیرا در این صورت سازمان با سرعت بیشتری به یادگیری افراد کمک می کند. یادگیری پلی است که افراد با آن از گذشته به حال و از حال به آینده می رسند. به اعتقاد وی راهکارهای توسعه یادگیری در ناسا عبارتند از: ۱- تقویت ارتباط و احترام متقابل بین افراد ۲- توجه به شکستهایی که منجر به تولید تجربه برای افراد شده باشد ۳- ایجاد یک بستر و زمینه مثبت برای یادگیری از طریق تشویق و پاداش دادن به افراد (Rogers,2005,1-30).

نای هان و همکارانش<sup>۲</sup> در مقاله ای تحت عنوان «دیدگاه اروپایی در مورد سازمان یادگیرنده» با تاکید بر یادگیری محل کار و یادگیری مستمر، به بررسی این سازمانها براساس دیدگاه اروپاییها پرداخته اند. به طور کلی پیامهای اصلی آنها در چهار عنوان به صورت زیر خلاصه شده است: ۱- برای ایجاد سازمان یادگیرنده، باید مطمئن شد که میان ابعاد ملموس (رسمی/ عینی) و ابعاد غیر ملموس (غیر رسمی/ ذهنی)، انسجام و یکپارچگی وجود دارد و اهداف یادگیری سازمانی با اهداف یادگیری فردی منطبق شده باشند ۲- کارهای چالشی و توسعه ای نیاز و ضرورتی برای راه اندازی یک سازمان یادگیرنده است ۳- ارائه راهنمایی و حمایت، برای اطمینان از اینکه کارهای توسعه ای در حقیقت فرصتهایی را برای یادگیری توسعه ای فراهم نمایند ۴- نیاز به مشارکت منظم و بدون قید و بند میان گروههای آموزشی و توسعه منابع انسانی (Nyhan et al,2004,66-92).

<sup>1</sup>- Edward W.Rogers (PBMA Conference, Las Vegas November,13-16,2005, Office of Mission

<sup>2</sup>- Barry Nyhan, Peter Gessy, Massimo Tomassini, Michael keleher & Rob Poell

نتایج مطالعات اکمان<sup>۱</sup> در پژوهش «سازمان یادگیرنده در تئوری و عمل» نشان داد که حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده نیازمند ایجاد تغییرات در بینشها، الگوهای ذهنی، مهارتها و روشها می باشد (Ekman, 2004).

کومون<sup>۲</sup> تأثیر یادگیری سازمانی را در یک محیط سیاسی به منظور بهبود خط مشی گذاری دولتی، بحث نموده است. ایشان نتیجه گرفته است که یادگیری سازمانی در بخش دولتی با موانعی روبرو می باشد که عبارتند از: ۱- تأکید بر ویژگیهای فردی کارکنان ۲- مقاومت در برابر تغییر و سیاستها ۳- ضعف در یادگیری جمعی به دلیل فرد محوری و ۴- فرهنگ حاکم. ایشان تأکید می کنند که مفاهیمی از جمله سیاست یادگیری و سیاست تغییر، زمانی مشخص و آشکار می شوند که در بخش دولتی از یادگیری سازمانی درک روشنی به عمل آید (Common, 2004, 40).

شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی<sup>۳</sup>، زیرمجموعه ای از وزارت نیرو و از سازمانهای پیشرو و نوآور در استان می باشد ضرورت تبدیل شدن بیش از پیش این سازمان به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که به دلیل افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، سازمان نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارد تا بتواند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهد. از اساسی ترین چالشهایی که در حال حاضر این شرکت و شرکتهای مشابه در سراسر کشور با آنها روبرو هستند، می توان به موارد زیر اشاره کرد: ۱- بهره وری پایین با وجود حجم عظیم نیرو ۲- عدم تعریف درست فرایندهای انجام کار و تناسب بین فرایندها و منابع مالی و انسانی ۳- جاری نبودن مدیریت مشارکتی به معنی واقعی در فرایندهای اجرایی، برنامه ریزی، عملیاتی و استراتژیک ۴- مشخص نبودن شاخصهای بهره وری منابع ۵- پایین بودن میزان خلاقیت و نوآوری در شرکتهای توزیع برق و عدم وجود دستورالعملهای منسجم در این خصوص ۶- مشکلات بودجه ای و اعتباری ۷- مشخص نبودن تکلیف شرکت در قبال دولتی یا خصوصی بودن شرکتهای مذکور.

در این راستا برخورداری از ویژگیهای سازمان یادگیرنده، می تواند سازمان را از هر جهت در محیط متلاطم کنونی، بیمه و تضمین کند چرا که سازمان در برابر تغییرات واکنشهای مطلوبی نشان خواهد داد. بنابراین بعنوان بحث و مطالعه، می توان چگونگی

<sup>1</sup> - Annalill Ekman

<sup>2</sup>- Common, R

<sup>3</sup>- West Azarbaijan Electric Power Distributing Company

پیاده سازی و حفظ سازمان یادگیرنده و نیز عوامل موثر بر ایجاد و حفظ آن و در نتیجه، افزایش آمادگی و انعطاف پذیری سازمانی را مدنظر قرار داد (شهایی، ۱۳۸۶، ۳۰). آنچه در این پژوهش به عنوان محور اصلی مطرح است، ارزیابی الگوی سازمان یادگیرنده برای شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی می باشد. براین اساس از میان الگوهای رایج ایجاد سازمان یادگیرنده، الگوی یادگیری سازمانی سنگه مبتنی بر پنج مؤلفه نگرش سیستمی، قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری جمعی موضوع اصلی پژوهش حاضر می باشد. براین اساس؛ ارزیابی الگوی سازمان یادگیرنده برای این شرکت به عنوان هدف اصلی این پژوهش در نظر گرفته شد و اهداف فرعی نیز به صورت زیر عنوان شدند:

- ۱- شناسایی بکارگیری نگرش سیستمی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
  - ۲- شناسایی قابلیت‌های شخصی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
  - ۳- شناسایی مدل‌های ذهنی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
  - ۴- شناسایی آرمان مشترک در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
  - ۵- شناسایی یادگیری جمعی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی
- و در این راستا فرضیه های زیر مورد آزمون قرار گرفتند:
- ۱- وضعیت نگرش سیستمی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در حد پایین تر از متوسط قرار دارد.
  - ۲- وضعیت قابلیت‌های شخصی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در حد پایین تر از متوسط قرار دارد.
  - ۳- وضعیت مدل‌های ذهنی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در حد پایین تر از متوسط قرار دارد.
  - ۴- وضعیت آرمان مشترک در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در حد پایین تر از متوسط قرار دارد.
  - ۵- وضعیت یادگیری جمعی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی در حد پایین تر از متوسط قرار دارد.
- شایان ذکر است که این موضوعات در حوزه مدیریت تغییر و تحول، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بیشتر از گذشته مورد بحث می باشند.

## مواد و روش ها

آغاز پژوهش حاضر شش ماهه دوم سال ۱۳۸۸ و اتمام آن شش ماهه اول سال ۱۳۸۹ بوده است. در این پژوهش ابتدا جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، تدوین ادبیات پژوهش و شناسایی مؤلفه ها از روش مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه با اساتید و صاحب نظران استفاده شد. سپس جهت سنجش میزان یادگیری سازمانی و جمع آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه های پژوهش در شرکت مذکور، پرسشنامه ای شامل ۵ مؤلفه سازمان یادگیرنده با ۳۵ سؤال و طیف لیکرت ۵ درجه ای طراحی گشت. به منظور اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه پژوهش واقعاً همان خصیصه های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر، پس از طراحی آن، پرسشنامه مورد نظر به تعدادی از اساتید دانشگاه های ارومیه و تبریز ارائه و از ایشان خواسته شد تا پس از مطالعه آن، نظر خود را در رابطه با نوع سؤالات، تعداد سؤالات، و همبستگی سؤالات موجود در پرسشنامه در مقایسه با اهداف و فرضیه های پژوهش ابراز دارند. پس از جمع آوری نظرات تغییراتی در پرسشنامه ایجاد گردید و بدین صورت روایی پرسشنامه پژوهش مورد تأیید و اطمینان قرار گرفت (روایی محتوا). پس از وارد کردن داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS17 ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. مقدار ضریب آلفای بدست آمده از این روش برای پرسشنامه احصاء مؤلفه های سازمان یادگیرنده ۰/۸۴۷ می باشد که نشان از سازگاری بالا میان متغیرها و پایایی پرسشنامه مورد استفاده است.

نمونه مورد مطالعه این پژوهش، شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی و جامعه آماری آن، مدیران (میانی و عملیاتی) و کارشناسان (اداری و فنی) این شرکت با حداقل مدرک تحصیلی لیسانس بوده است. از روشهای مورد استفاده برای برآورد حجم نمونه در متغیرهای کیفی فرمول کوکران<sup>۱</sup> است که رابطه آن به شرح زیر می باشد:

رابطه ۱: فرمول کوکران

$$n = \frac{t^2 \frac{pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{t^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

<sup>۱</sup>- Cochran

در این رابطه  $N$ ، حجم جامعه مورد مطالعه؛  $t$ ، اندازه متغیر در توزیع طبیعی (توزیع نرمال مربوط به منحنی گاوس)؛  $p$ ، درصد توزیع صفت در جامعه یعنی درصد افرادی است که دارای صفت مورد مطالعه هستند؛  $q$ ، درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند؛  $d$ ، تفاضل نسبت واقعی در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه (که حداکثر نسبت آن تا  $0.05$  است و دقت نمونه گیری نیز به آن بستگی دارد) را نشان می دهند (حافظ نیا،  $1387$ ،  $142-140$ ). از جامعه آماری  $227$  نفری مورد نظر پژوهش، با استفاده از رابطه فوق با احتمال خطای  $5$  درصد و سطح اطمینان  $95$  درصد، تعداد نمونه  $143$  نفری حاصل شد که در سطح استان آذربایجان غربی  $141$  نفر آنان به پرسشنامه ها پاسخ دادند که به تفکیک جایگاه سازمانی در جدول شماره  $2$  آمده اند:

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جایگاه سازمانی

جایگاه سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
کارشناس اداری	۵۸	۴۱/۱	۴۱/۱
کارشناس فنی	۶۱	۴۳/۳	۸۴/۴
مدیر میانی	۱۳	۹/۲	۹۳/۶
مدیر عملیاتی	۹	۶/۴	۱۰۰
مجموع	۱۴۱	۱۰۰	

برای تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آزمون  $t$  یک نمونه ای این فرضیه را آزمون می کنیم که آیا میانگین نمرات مربوط به هر یک از مؤلفه های سازمان یادگیرنده در جامعه مورد بررسی کمتر از عدد  $3$  (میانگین طیف) است یا خیر؟ آزمون فریدمن نیز یافته های متغیرها در هر یک از موارد را رتبه بندی کرده و با استفاده از میانگین رتبه های متغیرها در نمونه، فرض برابری میانه های متغیرها مورد آزمون قرار می گیرد. نهایتاً متغیری که رتبه بالاتری داشته باشد تأثیرگذاری بیشتری بر یادگیری سازمانی خواهد داشت.

با توجه به مباحث اخیر پژوهش حاضر، از نظر زمان انجام پژوهش، مقطعی؛ از نظر نتایج پژوهش، کاربردی؛ از نظر فرایند اجرای پژوهش، ترکیبی؛ از نظر هدف

پژوهش، توصیفی (و از نوع مطالعه موردی) و از نظر منطق اجرای پژوهش، استقرایی است.

## نتایج

پژوهش حاضر شامل پنج متغیر مستقل نگرش سیستمی، قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری جمعی بوده که آمار توصیفی آنها به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۳: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	سهم	میانگین	میانگین	میانگین	میانگین	کسب‌دهی
نگرش سیستمی	۱/۵۰	۳/۷۵	۲/۳۵۷۳	۲/۲۵۰۰	۲/۱۲	۰/۳۹۹۶۶	۰/۳۳۷	۰/۴۹۰
قابلیت‌های شخصی	۱/۳۳	۴/۵۰	۳/۱۶۴۳	۳/۱۶۶۷	۲/۸۳	۰/۵۶۷۶۴	-۰/۱۳۶	-۰/۲۱۶
مدل‌های ذهنی	۲/۰۰	۴/۴۰	۲/۹۷۰۲	۲/۸۰۰۰	۲/۸۰	۰/۵۱۵۹۹	۰/۵۲۶	-۰/۳۵۲
آرمان مشترک	۲/۰۰	۴/۲۲	۲/۹۷۰۱	۲/۸۸۸۹	۲/۵۶	۰/۵۷۱۱۹	۰/۲۷۹	-۱/۲۲۵
یادگیری جمعی	۱/۷۱	۳/۲۹	۲/۳۳۶۴	۲/۲۸۵۷	۲/۱۴	۰/۳۶۶۶۶	۰/۳۳۹	-۰/۵۷۳

فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر مورد آزمون قرار گرفتند:

$H_0$ : میانگین هر یک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در جامعه مورد بررسی بزرگتر یا مساوی ۳ است.

$H_1$ : میانگین هر یک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در جامعه مورد بررسی کمتر از

۳ است.

$$\begin{cases} H_0: \mu \geq 3 \\ H_1: \mu < 3 \end{cases}$$

جدول ۴: آزمون تی تک نمونه ای فرضیه ها

فرضیه ها	تعداد	آماره تی	عدد معنی داری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	۱۴۱	-۱۹/۱۰	۰/۰۰۰	عدم تأیید فرضیه صفر
فرضیه دوم	۱۴۱	۳/۴۴	۱/۰۰۰	تأیید فرضیه صفر
فرضیه سوم	۱۴۱	-۰/۶۹	۰/۲۴۷	تأیید فرضیه صفر
فرضیه چهارم	۱۴۱	-۰/۶۲	۰/۲۶۷	تأیید فرضیه صفر
فرضیه پنجم	۱۴۱	-۲۱/۴۹	۰/۰۰۰	عدم تأیید فرضیه صفر

فرضیه های صفر و یک به منظور تعیین اولویت و رتبه بندی مؤلفه ها به شکل زیر مطرح شدند:

$H_0$ : بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی تفاوت معنی داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۵: نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۱۴۱
کای-اسکور	۲۳۷/۰۱۱
درجه آزادی	۴
عدد معنی داری	۰/۰۰۰

از آنجا که مقدار  $P\text{-Value} < 0.05$  می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد می شود. حال می توان از نتایج آزمون مبنی بر رتبه بندی مؤلفه ها استفاده نمود. رتبه بندی مؤلفه ها به شرح ذیل می باشد.

جدول ۶:

رتبه ها و الویت بندی مؤلفه های سازمان یادگیرنده در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی

مؤلفه های سازمان یادگیرنده	رتبه میانگین	الویت
نگرش سیستمی	۱/۹۶	چهارم
قابلیتهای شخصی	۴/۲۱	اول
مدلهای ذهنی	۳/۴۰	سوم
آرمان مشترک	۳/۵۲	دوم
یادگیری جمعی	۱/۹۱	پنجم

## بحث

سازمانها به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حلهای مناسب عاجزند. شاید نرخ بالای مرگ و میر آنها، نشانی از یک مسئله جدی است که دیر یا زود گریبانگیر همه مؤسسات خواهد شد و آن عبارت از عدم یادگیری سازمانی می باشد. آنها تنها از طریق یادگیری می‌توانند خود را با تغییرات محیطی وفق دهند و از اشتباهات گذشته پرهیز کنند. جهانی شدن امور، انتظارات بالای ارباب رجوع و مشتری، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که نیاز به کار متفاوت و یادگیری را ضروری می‌سازند. لذا با توجه به اهمیت و ضرورت مسئله، شرکت مذکور بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده مورد ارزیابی و مطالعه قرار گرفت. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌های پژوهش حاضر، بطور خلاصه بیانگر موارد زیر می باشد:

نتیجه آزمون فرضیه اول: وضعیت مؤلفه نگرش سیستمی در این شرکت پایین تر از حد متوسط قرار دارد.

نتیجه آزمون فرضیه دوم: وضعیت مؤلفه قابلیت‌های شخصی در این شرکت بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

نتیجه آزمون فرضیه سوم: وضعیت مؤلفه مدل‌های ذهنی در این شرکت بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

نتیجه آزمون فرضیه چهارم: وضعیت مؤلفه آرمان مشترک در این شرکت بالاتر از حد متوسط قرار دارد.

نتیجه آزمون فرضیه پنجم: وضعیت مؤلفه یادگیری جمعی در این شرکت پایین تر از حد متوسط قرار دارد.

همچنین در رتبه بندی و الویت بندی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، پاسخ دهندگان به پرسشنامه به ترتیب: قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، نگرش سیستمی و یادگیری جمعی را در اولویت قرار داده اند.

نتایج حاصل از فرضیه‌ها پایه‌هایی هستند که پیشنهادها براساس آن شکل می‌گیرد. بنابراین یکی از قسمتهای مهم پژوهش که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد، نتیجه‌گیریهای صحیح و پیشنهادهاى مربوط و مناسب است. نتیجه‌گیریهایی که براساس تحلیل‌های صحیح بنا شده باشد،



می تواند مشکلات موجود بر سر راه که پژوهش به آن منظور طراحی شده بود را مرتفع کند. نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه های انجام شده نشان می دهند که یادگیری جمعی در شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی به نحو مطلوبی صورت نمی گیرد و با موانعی روبروست. لذا به منظور رفع این موانع، موارد زیر توصیه می شوند:

- ۱- تداخل کاری بین واحدهای مختلف در سازمان به حداقل برسد.
  - ۲- فضای موجود افراد را به حل مسائل بطور جمعی قبل از طرح آنها با مدیران ارشد، تشویق کند.
  - ۳- در گفتگوها افراد برای دستیابی به نگرش عمیق تر و روشن تر تمایل متقابل نشان داده و یکدیگر را به چشم دوست ببینند.
  - ۴- گروههای حل مسأله مرکب از افراد بخشهای مختلف در سازمان باشند.
  - ۵- اعضای سازمان در تصمیم گیریها با همدیگر مشارکت داشته باشند تا اینکه در تیمهای کاری و حرکتی گروهی، افراد این حس را داشته باشند که آموزش می بینند و موارد و مسائل جدیدی را یاد می گیرند.
- همچنین نتایج حاکی از آنست که نگرش سیستمی در این شرکت در جریان نمی باشد. لذا به منظور نهادینه کردن آن در این شرکت کاربرد دستورالعملهای زیر مقتضی است:
- ۱- ارائه بازخور به کارکنان از نتایج اعمال و وظایفشان در سازمان و آگاهسازی منابع انسانی از اینکه چگونه نقششان در فرایندهای سازمانی تأثیر می گذارد.
  - ۲- کارکنان به دیدن دیدگاههای افراد سایر مشاغل تشویق شوند.
  - ۳- تشویق افراد و گروهها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکستشان شده اند.
  - ۴- مسائل و مشکلات نه تنها به وسیله شناسایی راه حلها، بلکه از طریق تشخیص علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد آنها حل شوند.
  - ۵- مدیریت ارشد مشکلات سیستم را عمدتاً از درون آن بداند و نه از عوامل محیطی و تأثیر ساختار بر رفتار کارکنان را بیشتر از تأثیر رفتار و عملکرد افراد بر ساختار ببیند و آنچه را برای تک تک اعضا صحیح می بیند برای کل مجموعه درست نپندارد.
- وضعیت مدل‌های ذهنی در این شرکت کمی بالاتر از حد متوسط قرار دارد، لذا به منظور اصلاح مدل‌های ذهنی افراد، سازمان باید موارد زیر را مد نظر داشته باشد:
- ۱- کارکنان دانشی (دانش گرا) تکریم شده و به عنوان حافظه اصلی سازمان تلقی شوند.

۲- مدیریت ارشد در برخورد با مسائل و مشکلات کارکنان را درگیر کرده و تصمیم‌گیریهایی کلیدی در سازمان بر مبنای درک مشترک از روابط و پیوندهای بین پدیده‌ها و شناخت الگوهای اساسی تحول با مشارکت کارکنان اتخاذ شوند.

۳- افراد واقعیت‌های موجود را به عنوان دوستان و نه دشمنان خود تلقی کرده و لازم‌نبینند به هنگام رویکرد به تحول توجیه شوند، تغییر را به درستی درک کرده و همراه شوند.

نتایج نشان می‌دهند که وضعیت آرمان مشترک در این شرکت بالاتر از حد متوسط بوده و این مؤلفه از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار است. لذا به منظور تقویت و بهبود آن می‌توان گفت:

- ۱- چشم‌انداز مشترکی از اهداف سازمانی از طرف مدیریت ارشد به کارکنان ابلاغ شود.
- ۲- چشم‌انداز سازمان ارزشهایی که همه کارکنان باید آن را تأیید کنند، شناسایی کرده و سبب همسویی انرژی و توان کارکنان و نهایتاً تحقق اهداف سازمان گردد.
- ۳- حمایت گسترده‌ای از مدیریت ارشد و چشم‌اندازی که از طرف ایشان به سراسر سازمان ابلاغ می‌شود، وجود داشته باشد.

بارزترین مؤلفه سازمان یادگیرنده در این شرکت قابلیت‌های شخصی کارکنان آن به دلیل وجود نیروی متخصص و باتجربه می‌باشد، لذا به منظور حفظ این مزیت رقابتی و ارتقای آن موارد زیر پیشنهاد می‌شوند:

- ۱- از مهارت‌ها و تواناییهای کارکنان به نحو احسن در تمام سطوح سازمان استفاده شود.
  - ۲- به کارکنان فرصت کافی برای انجام وظایف چالشی و ارتقا دانش، مهارت‌ها و تواناییهایشان به منظور انجام وظایف کاری جدید داده شود.
  - ۳- تأکید بر آموزش کارکنان بطور مساوی در تمام سطوح سازمان و آموزش مهارتهایی که کارکنان براحتی و بسرعت برای بهبود کارشان بکار بگیرند.
- علاوه بر موارد فوق، موارد زیر که براساس مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش در خصوص سازمانهای یادگیرنده استخراج شده‌اند، می‌توانند در ایجاد چنین سازمانی در شرکت مذکور مفید واقع شوند:

#### **الف- به منظور کسب مهارت پایه‌ای نگرش سیستمی:**

- ۱- از ارائه راه‌حلهای سطحی اجتناب نموده و بر علل اساسی مشکلات تمرکز کرده و آنها را ریشه‌یابی کرد.

۲- به جای دیدن چیزها و فرایندها به صورت جداگانه، روابط فی مابین اجزا دیده شوند.  
 ۳- پیچیدگی جزئی (هنگامی که متغیرهای زیادی وجود دارند) از پیچیدگی پویا (هنگامی که روابط علت و معلولی مشاهده نمی شوند یا نتایج در طول زمان آشکار می شوند) متمایز شوند.

۴- از پنج فرمان سازمان یادگیرنده در کنار هم استفاده شود. با استفاده از بسترسازیهایی مناسبی که حاصل از پیاده سازی سایر این فرامین است، تفکر سیستمی را می توان در ساختاری گسترده تر و کارا تر پیاده نمود. یعنی همه کارکنان باید در مورد شایستگیهای اصلی محیط کار، شامل قابلیت یادگیری، تفکر خلاق و حل مسأله، خودپرورشی، رهبری و چشم انداز آموزش ببینند.

### ب- به منظور ارتقای قابلیت‌های شخصی افراد:

۱- از آنجایی که طبق اطلاعات جمعیت شناختی نزدیک به ۲۸/۵ درصد افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند، دارای سابقه کار ۲۰ سال به بالا هستند (نزدیک به بازنشستگی). از طریق بکارگیری بهینه این افراد در تیمهای کاری، نسبت به انتقال دانش و تجربه آنان به افرادی که سابقه خدمتی کمتری دارند اقدام شود یعنی محیط یادگیری را برای سایر افراد مهیا ساخت.

۲- مدیران شرکت باید درجه ای از آزادی عمل برای کارکنان در انجام وظایف شغلی خودشان قائل باشند تا امکان بروز استعدادها و خلاقیتها را فراهم سازند.

۳- چرخش شغلی کارکنان، به این صورت که کارکنان در صورت داشتن شرایط احراز، با فعالیت در رشته های شغلی دیگر امکان کسب تجربه و افزایش یادگیری داشته باشند.

۴- یاری رساندن به افراد در جهت شناخت دیگر مهارتها و شایستگیهای خود و فراهم آوردن فرصتهایی برای آنها در سازمان به نحوی که بتوانند بر رابطه خود با کار، سازمان و محیط تأثیر بگذارند.

### پ- در راستای اصلاح مدل‌های ذهنی افراد:

۱- کارکنان در تصمیم گیریها، طراحی و توسعه استراتژیها مشارکت داده شوند.  
 ۲- مدیران کارکنان را به ایده های حل مسأله به صورت داوطلبانه تشویق کرده و به ایده ها و پیشنهادات آنان به موقع پاسخ دهند.

۳- مدیران از یاد دادن و کنترل نمودن اجتناب کرده ولی ارزیابی را تشویق و فقط سرعت آن را کاهش دهند.

۴- دید ارزشی و مبنا بودن علم و عقلانیت در نظام تصمیم گیری توسعه داده شود.

### ت- به منظور توسعه آرمان مشترک در سازمان:

۱- بر اهداف غایی و نه اهداف میانی تمرکز شده و چشم اندازی مشترک از اهداف سازمانی ایجاد و به تمام لایه های سازمانی انتقال داده شود.

۲- چشم انداز آینده به روشی که مرتبط با ارزشهای افرادی که مخاطب قرار می گیرند بیان شده و در افراد از طریق همسو کردن آرمان شخصی شان با آرمان مشترک سازمان ایجاد تعهد شود.

۳- بازخورها و آموزشهای لازم به منظور یاری رسانیدن به کارکنان در درک چشم انداز مورد نظر ارائه شوند.

۴- از کشش خلاق در سازمان صیانت و نگهداری شود و از فاصله و شکاف بین آرمان و واقعیت به عنوان منبع انرژی نیرومندی برای سازمان و کارکنان آن استفاده گردد.

### ث- به منظور بهبود یادگیری جمعی در سازمان:

۱- تقویت مهارتهایی در افراد در ارتباط با فعالیتهای گروهی به نحوی که افراد توان تشخیص مشکلات و موضوعات درون گروهی را داشته باشند و به نحوی عمل نمایند که موجبات اثربخشی گروه فراهم آید.

۲- زمینه تغییر فرهنگ و قوانین سازمانی به منظور ایجاد فرهنگ یادگیرنده و انجام یادگیری دو حلقه ای به شیوه ای مؤثر فراهم شود.

۳- محیط فیزیکی مطلوب برای یادگیری ایجاد شده و بوروکراسیها و سلسله مراتب سازمانی کاهش یابند.

۴- سیستم مدیریت دانش باید بتواند فعالیتهای کاری و فعالیتهای یادگیری را هماهنگ کند و نیز در برگیرنده محرک یا انگیزه کافی برای جذب همه اعضا جهت درگیر شدن در فعالیتهای یادگیری باشد.

در خاتمه به پژوهشگران محترم پیشنهاد می گردد در رابطه با موضوعات زیر تحقیق فرمایند:

۱- طراحی ابزارهای سنجش مناسب افراد در هر جایگاه سازمانی و با هر سطح تحصیلاتی، به منظور بررسی وضعیت یادگیرندگی سازمان با معیار جامعتر

- ۲- شناسایی موانع یادگیری جمعی در شرکت توزیع
- ۳- نحوه جایگزینی تفکر سیستمی به جای تفکر خطی در شرکت توزیع و سایر سازمانهای ایرانی
- ۴- تبیین و توسعه (بومی سازی) مفهوم سازمان یادگیرنده در جامعه ایرانی و اسلامی.

## References

- Abkenar, M. N. (2007). Learning Organizations; Pioneering Rationalism. Tadbir Magazine, 185, 20-24, (In Persian).
- Blauberg, S., & Deparniy, Y. (1961). System Theory, Philosophical and Methodological Issues, (In Persian).
- Common, R (2004), "organizational learning in a political environment: improving policy-making in uk government", policy studies, Vol.25, No.1, Pp:35-49.
- Demir Nusret, Tansu Tosun & Petek Tatli (2006), "Establishment of Learning Organisation Structure For GIS Companies", Turkey,P: 1-13.
- Ekman, Annalill (2004), "Learning organization in theory and practice", UMI proquest digital dissertation full citation & abstract, ISBN: 554-5911-0.
- Garvin, D (2000), "Learning in action, harvard business school press", Boston, MA, Pp: 148.
- Ghahramani, M. (1980). Learning Organization for the Mid-Century Organizational Transformation. Management and Development Magazine, 9, 75-86, (In Persian).
- Harung, H.S (1996), "A word-leading learning organisation", the learning organisation journal, Vol.3, No.4, Pp:22-34.
- Hafez Nia, M. R. (2008). An Introduction to the Research Method in Humanities. Tehran: Samt Publication, (In Persian).
- Keramaty, M. R. (2006). Organization of Participatory Groups in Learning Organizations. Tadbir Magazine, 178, 20-25, (In Persian).
- Landoli, Luca & Guisepe Zollo (2007), "Organisational cognition and building systems for the learning organization", UMI proquest digital dissertation full citation & abstract, P:324.
- Marquardt, M.J (1996), "Building the learning organisation", New York: Mcgraw-hill. Marquardt, M.J. and kearsley, g(1999) Technology-based learning. Bocaraton, fl: st. luice, P:16.
- Marquardt, M. J. (2006). Creating a Learning Organization: Developing the Five Elements of Organizational Learning. Translated by: M. R. Zali, Tehran: Tehran University Press, (In Persian).
- Nonaaka, I. J., & Takuchi, H. (2006). Knowledge Management Knowledge Companies. Translated by: A. Atafar, Qom: Sama Publications, (In Persian).
- Nyhan, Barry, Peter Gessey, Massimo Tomassini, Keleher & Rob Poell (2004), "European Perspectives on the Learning Organization", Journal of European Industrial Training, No.28.(1). Pp:66-92.

Pender, David (2007), "Emerging themes inter-firm collaboration", journal of management studies, Vol.42, No.2, Pp:321-347.

Rogers, Edward.W (2005), "Building a learning organisation at NASA", p.b.m.a, conference, las vegas November 13-16, 2005 office of mission success goddard space flight center, Pp:1-30.

Senge, P.M (1990), "The fifth discipline: the art and practice of learning organisation", New York, Doubleday, P: 114.

Senge, P (1996), "the leader New York: building learning organisation", international Thompson buainess press, London, Pp: 288-315.

Senge, P., & Cliner, A. (1999). The Changing Dance: The Challenges of Sustainable Change in the Learning Organization. Tehran: Asia Publishing, (In Persian).

Senge, P. (2007). The Fifth Commandment: The Creation of a Learning Organization (Translators: Hafez Kelam Hedayat and Mohammad Roshan). Tehran: Publications of Industrial Management Organization, (In Persian).

Senge, P. (2009). The fifth Command in the Field of Action: Strategies and Tools for Creating a Learning Organization. Translated by: M. Khademi Grashchi, M. Soltani & A. A. Rastegar, Tehran: Asia Publishing, (In Persian).

Shahai, B. (2007). Achieving Competitive Advantage by Creating a Learning Organization. Tadbir Magazine, 184, 26-30, (In Persian).

Smith, P & Tosey, P (1999), "Assessing the learning organisation", part 1-theoretical foundations; the learning organisation journal, Vol.6, No.2, Pp: 70-75.

Sobhani Nejad, M., Shahai, B., & Yuzbashi, A. (2006). Learning Organization (Theoretical Foundations of the Patterns of Realization and Measurement). Tehran: Elaster Publishing, (In Persian).