

# شناسایی و ارزیابی ابعاد یادگیری سازمانی در یک سازمان

## دولتی

ترانه عنایتی<sup>۱</sup>، مریم داوودی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۰۲)

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور شناسایی ابعاد یادگیری سازمانی و بررسی وضعیت این ابعاد در دادگستری شهرستان گنبدکاووس صورت پذیرفت. این پژوهش مطالعه‌ای اکتشافی بود. نمونه پژوهش حاضر، ۷۳ نفر از کارکنان این سازمان بودند که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه ۳۱ سؤالی یادگیری سازمانی (نیفه، ۲۰۰۱) با پایایی ۰/۹۱ جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های تحلیل عاملی اکتشافی و t تک نمونه‌ای استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی در سازمان مورد مطالعه دارای نه بعد شامل رهبری مشارکتی، نظام حمایتی، مشارکت، مهارت‌افزایی، اشتراک دانش، بازنگری، توسعه شایستگی‌های فردی، خلاقیت گروهی و انطباق محیطی می‌باشد. از نظر کارکنان این سازمان، وضعیت یادگیری سازمانی در دو بعد رهبری مشارکتی و نظام حمایتی در حد متوسط و در ابعاد مشارکت، مهارت‌افزایی، اشتراک دانش، بازنگری، توسعه شایستگی‌های فردی، خلاقیت گروهی و انطباق محیطی، بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، دادگستری، تحلیل عاملی

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران.

\*پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: tenayati@yahoo.com

۲. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران.

## مقدمه

اهمیت یادگیری مستمر و قوی در سازمان‌ها هرگز تا این اندازه حیاتی نبوده است، زیرا امروزه به دلیل وجود عواملی چون جهانی شدن و پیشرفت فناوری، سرعت و پیچیدگی تحولات به گونه‌ای افزایش یافته که سازمان‌ها مجبور هستند برای ادامه حیات همواره چیزهای بیشتری یاد بگیرند (مارکواد<sup>۱</sup>، به نقل از تیمور نژاد و صریحی، ۱۳۸۹، ۳۸). در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیط پیرامونش وفق دهد. تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند. یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است (شهبایی، ۱۳۸۴). در عصر اطلاعات و دانش، سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چگونه از محیط خود بهتر بیاموزند، چگونه مرزهای سازمانی را درنوردند و چگونه با دیگر واحدهای سازمان و سایر سازمان‌ها مرادده، مذاکره، مباحثه و مفاهمه نمایند و در این فرآیند اندیشه‌های جدید را بیاموزند و اندیشه‌های جدید خلق نمایند (رشیدی و همکاران، ۱۳۸۳). زیرا در هزاره سوم با توجه به تغییراتی که در نقش‌ها و نیازهای نیروی کار به وجود آمده و با عنایت به دنیای متغیر و جهانی شدن، سازمان‌ها بایستی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات محیطی را داشته باشند. تحقیقات نشان داده است که یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود و با توان رقابت‌پذیری و نوآوری سازمان ارتباط دارد (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹) و بر توانمندسازی روان‌شناختی، یعنی؛ احساس شایستگی، خود سامانی، مؤثر بودن، معنادار بودن شغل و اعتماد در سازمان مؤثر است (تیمور نژاد و صریحی، ۱۳۸۹).

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیز تر می‌شوند. سازمان‌هایی با ساختارهای بزرگ، سنتی و غیر منعطف دیگر قادر به ادامه حیات در چنین محیطی نخواهند بود و در دنیای پر رقابت امروزی باید خود را به ابزارهایی جهت سازگاری با این تغییرات و کنترل آن‌ها مجهز سازند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). بنابراین بایستی به دنبال استراتژی‌های جدید و نو آ ورا نه باشند تا بتوانند یک محیط

---

۱- Marquardth

۲- Organizational Learning

جدید یا همانا محیط یادگیری به وجود آورند. شاید مفهومی که از یادگیری در ابتدا در ذهن به وجود می‌آید بیشتر پیرامون ایجاد تغییرات در افراد یک سازمان باشد. هر چند که یادگیری برای تک تک افراد یک سازمان ضروری است ولی کافی نیست، لذا سازمان به نوعی یادگیری یکپارچه و سیستمی نیاز دارد تا بتواند تغییرات در اهداف، چشم‌انداز جدید سازمان، طراحی و فرهنگ سازمانی را آسان کند؛ یعنی نوعی یادگیری که سازمان برای دستیابی به اهداف و تغییر و تحول به آن نیازمند است (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، به نقل از فروزنده، ۱۳۸۸، ۴). یادگیری سازمانی، سیستمی متشکل از اعمال و فرایندهایی است که سازمان را قادر می‌سازد تا اطلاعات را به دانش با ارزش که به نوبه خود در دراز مدت ظرفیت انطباقی سازمان را افزایش می‌دهد، تبدیل نماید (ناجولی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۴). یادگیری سازمانی فرآیند چگونگی رخداد یادگیری در سازمان‌هاست و هماهنگی بیشتر بین فرآیند راهبردهای سازمان‌ها، فرهنگ و محیط رقابتی را فراهم می‌سازد؛ رویکردهای متفاوتی از درک، تفکر و رفتار در سازمان‌ها را فراهم می‌سازد و به ظرفیت یک سازمان برای تغییر مداوم اشاره دارد (لین<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۷، ۲۱۲).

امروزه یادگیری در سازمان‌ها نه تنها کافی نیست بلکه الزامی است، زیرا موفقیت سازمان‌ها در گرو یادگیری است. سازمان‌ها دیگر قادر نیستند به استناد اطلاعات قدیمی خود مشکلات کنونی را حل کنند. در میان سازمان‌های مختلف، شاید بتوان دادگستری‌ها را با توجه به ماهیت خدماتی که ارائه می‌دهند، یکی از پیچیده‌ترین نهادهایی دانست که به وجود آمده‌اند. با توجه به نیاز اجتماعی، این نهادها به آرامی رشد و توسعه یافته‌اند تا این که به یکی از سازمان‌های بزرگ با مراجعه‌کنندگان زیاد تبدیل گردیده‌اند. بنابراین، برای این سازمان نیز ضروری است تا بتواند با محیط پویای پیرامون خود هماهنگ شود و به نحوی برای یادگیری آماده شود تا قدرت ایجاد تغییرات لازم را برای پاسخگویی بهتر به نیازهای نیروی کار و مراجعان خود داشته باشد. چرا که همانند تمامی سازمان‌هایی که در هزاره سوم فعالیت می‌کنند، از دادگستری‌ها نیز انتظار می‌رود که در برابر نیازها و انتظارات در حال تغییر جامعه حساسیت نشان دهند، دایماً با محیط علمی و اجتماعی سازگار شوند و اجازه ندهند تا ساختار تصمیم‌گیری آن‌ها سنتی و کند باشد. زیرا که هیچ

---

۱- Smith

۲- Najoli

۳- Lien

سازمانی نمی‌تواند هم در شرایط سنتی به سر برد و هم به روزهای بهتر دل ببندد. همه سازمان‌ها بایستی تلاش کنند تا از لحاظ پویایی و تغییر سازمانی از سنت‌گرایی خارج شده و خود را برای نشان دادن واکنش‌های سازنده و خلاق آماده سازند و سازمان دادگستری نیز از این قاعده مستثنی نیست. ماهیت و گستره فعالیت‌های دادگستری‌ها، انعطاف و چابک‌سازی ساختارهای اداری آن‌ها را الزامی می‌نماید. حجم فعالیت‌های این سازمان در کنار تأثیرگذاری آن‌ها، بیانگر اهمیت یادگیری و مشارکت تمامی کارکنان سازمان در حل مسایل می‌باشد.

### مروری بر مبانی نظری

وجود تعاریف بسیار متنوعی از یادگیری سازمانی موجود است که نشان‌دهنده عدم وجود یک توافق عمومی در مورد این مفهوم است. اما اکثر محققان، یادگیری سازمانی را محصولی از مشارکت اعضا سازمان در تعاملات و اشتراک دانش و تجربه می‌دانند که این فرم از اشتراک دانش، بزرگ‌تر از جمع عددی یادگیری افراد است. ظهور یادگیری سازمانی حداقل نیازمند سه شرط است: دانش، توانایی، قصد و نیت. توسعه دانش؛ از طریق خلق یک رسالت مشترک و فرصت‌هایی برای بحث‌های حرفه‌ای و تحلیل خود، مورد حمایت قرار می‌گیرد. منظور از توانایی؛ ساختارها و فرآیندهایی است که اجازه اشتراک در دانش را می‌دهند. قصد و نیت، یعنی؛ تعهد اعضای سازمان به یادگیری مشارکتی از طریق ارزش‌های مشترک‌شان (سیلینز<sup>۱</sup> و مافورد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). یادگیری سازمانی را می‌توان به عنوان یک فرآیند فنی و یا یک فرآیند اجتماعی در نظر گرفت. از دیدگاه فنی، به عنوان پردازش، شرح و پاسخ مناسب به اطلاعات داخل و خارج سازمان در نظر گرفته می‌شود و از دیدگاه اجتماعی نیز، به نحوه درک افراد از تجاربشان در محیط کار اشاره دارد (لین و همکاران، ۲۰۰۷، ۲۱۴). یادگیری سازمانی فرآیندی است که طی آن سازمان، دانش و بینش جدیدی را از تجارب معمول افراد سازمان، ایجاد می‌کند و توان تأثیر بر رفتارها و توسعه قابلیت‌های سازمان را به دست می‌آورد (خیمنز و واله<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). زمانی که از یادگیری سازمانی صحبت می‌گردد، منظور جوی است که در آن افراد به طور مداوم ظرفیت‌های خود را افزایش می‌دهند، ایده‌ها پرورش می‌یابند، رؤیاهای معمول آزادانه مورد بحث واقع می‌شوند و یادگیری با هم در همه زمان‌ها تجربه می‌-

۱- Silins

۲- Mulford

۳- Jimenez and Valle

شود. یادگیری سازمانی را باید به عنوان تغییر و گسترش سیستم‌های ارزش و اطلاعات در سازمان، ظرفیت‌های اقدام سازمان، بهبود حل مسأله و تغییر در محیط پرسنل سازمان دانست (سلپ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱، ۴۷۶).

در مورد قلمرو یادگیری سازمانی در مباحث مدیریتی، سه سطح متمایز اما مرتبط به هم وجود دارد. سطح اول یادگیری فردی است که اشاره به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش‌ها، گرایش‌ها و ارزش‌ها دارد و از طریق مطالعه شخصی، آموزش مبتنی بر فناوری و مشاهده کسب می‌شود. سطح دوم، یادگیری گروهی و تیمی است و مربوط به افزایش دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که به کمک گروه‌ها و با حضور آن‌ها به دست می‌آید. سطح سوم، یادگیری سازمانی است که این سطح بیانگر قابلیت‌های فکری و بهره‌وری است که در نتیجه آن بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود. یادگیری در سطح سازمان و سیستم‌ها نه تنها بهترین فرصت را برای بقای سازمان فراهم می‌کند بلکه موفقیت آن را نیز رقم می‌زند. چشم‌اندازی که یادگیری سازمانی مهیا می‌کند، چشم‌انداز مدیریت تغییر با استفاده از جهش‌های سریع است. هر جهش، فرصتی برای یادگیری است که این همان مفهوم بهبود مستمر است. به واسطه یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبا، پیشرفت سازمان نیز تسریع می‌شود (مارکواد، ۲۰۰۲، به نقل از جمالزاده و همکاران، ۱۳۸۸، ۶۵). هابر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) چهار مرحله برای یادگیری سازمانی متصور است. مرحله اول؛ کسب دانش؛ بسیاری از فعالیت‌های رسمی سازمانی برای به دست آوردن اطلاعات یا دانش انجام می‌پذیرد. از جمله این فعالیت‌ها می‌توان به نظرسنجی از مشتریان، فعالیت‌های تحقیق و توسعه، بررسی عملکرد و تجزیه و تحلیل محصولات رقبا اشاره نمود. مرحله دوم؛ توزیع اطلاعات؛ توزیع اطلاعات تعیین کننده وقوع و گسترش یادگیری سازمانی است. به طور معمول اطلاعات جدید از طریق کنار هم قرار دادن اطلاعات به دست آمده از واحدهای سازمان به دست می‌آید. مرحله سوم؛ تفسیر اطلاعات؛ تفسیر اطلاعات به معنی فرایندی است که از طریق آن اطلاعات به دست آمده معنا دار می‌شوند. می‌توان این فرایند را ترجمه رخدادها و توسعه درک مشترک و طرح‌های مفهومی در نظر گرفت. به این ترتیب منطقی به نظر می‌رسد که یادگیری بیشتر زمانی رخ می‌دهد که تفاسیر مختلفی ارائه می-

---

۱- Celep

۲- Huber

شوند. مرحله چهارم؛ حافظه سازمانی: سازمان‌ها حجم زیادی از اطلاعات را به طور روزمره ذخیره می‌کنند (هابر، ۱۹۹۱، ۹۱).

واتکینز و مارسیک<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) در رویکرد خود برای یادگیری سازمانی معتقدند که یادگیری در پنج سطح متوالی رخ می‌دهد: فردی، تیمی، دایره‌ای (بخشی)، سازمانی و بین سازمانی. این مدل تأکید می‌کند که یادگیری در سازمان‌ها یک فرآیند بسیار اجتماعی و در عین حال با ریشه فردی می‌باشد. سطح‌بندی در این مدل یادگیری، به منظور اشاره تلویحی به اهمیت همکاری گروهی و کار گروهی و نیاز به سازمان‌ها به منظور سرمایه‌گذاری در سازوکارها و فرآیندهایی است که ارتباطات و همکاری را، هم در داخل و هم در بین ساختارهای سازمانی تشویق می‌کنند. بریتون (۱۹۹۸) نیز یک مدل یادگیری تحت عنوان مدل هشت عملکردی را طراحی نمود. این مدل پیشنهاد می‌کند که به منظور یادگیری اثربخش می‌بایست به هشت عملکرد کلیدی، توجه ویژه کرد. این هشت عملکرد عبارتند از: جمع‌آوری تجربه‌های داخلی، دسترسی به یادگیری‌های خارجی، سیستم‌های ارتباطی، ترسیم نتایج، توسعه یک حافظه سازمانی، سازماندهی یادگیری در دو بخش استراتژی و سیاست، میل به یادگیری و ایجاد فرهنگ حمایتی. هر کدام از این عملکردها در تعامل با سایر عملکردهاست و یک فرهنگ حمایتی، پذیرای سایر هفت عملکرد می‌باشد؛ زیرا بدون آن، تعهد به سایر عملکردها بعید است. در مرکز یادگیری سازمانی، میل به یادگیری قرار دارد. فرض این مدل بر آن است که فقط زمانی می‌توان گفت یادگیری رخ داده است که به عمل ختم شود.

میراسماعیلی (۱۳۸۶)، از داشتن هویت‌ها و تفکرها و ایده‌های مشترک، کار گروهی و یادگیری گروهی، سهیم شدن در اطلاعات و افکار نظام‌مند، دانش رهبر و مهارت‌های کارکنان و رقابت به عنوان شاخص‌های یادگیری سازمانی نام برده است. حجازی و ویسی (۱۳۸۶) بر اساس نتایج حاصل از پژوهش خود به منظور تبیین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی کشاورزی، عنوان داشتند که یادگیری فردی، یعنی؛ توانمندسازی کارکنان در جهت داشتن دیدگاه مشترک، پاسخگویی و آگاه‌سازی بیرونی، بیشترین نقش را در تبیین واریانس سطوح یادگیری سازمانی دارند. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد کردند تا برای ارتقاء یادگیری سازمانی در

۱- Watkins and Marsick

سازمان مربوطه از فعالیت‌های تیمی و گروهی در چارچوب اجرای تحقیقات و پروژه‌های تیمی، ایجاد شبکه‌های علمی-پژوهشی محلی، ملی و بین‌المللی حمایت گردد.

کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) سه عامل تسهیل کننده یادگیری سازمانی را چنین بیان می‌کنند: توانایی کارکنان<sup>۱</sup>؛ قابلیت‌های سیستم‌های اطلاعاتی؛ انگیزه و توانمندسازی<sup>۲</sup> آن‌ها معتقدند امروزه دیگر انجام کارهای تکراری، برای موفقیت سازمانی مؤثر نیست. کارکنان باید مهارت‌هایشان را نوسازی کنند و توانایی‌های ذهنی و اخلاقانه‌شان را تقویت کنند. همچنین سیستم‌های اطلاعاتی به این منظور با اهمیت هستند که در دنیای رقابتی امروزی کارکنان موفق نیاز به اطلاعات کامل و دقیق در مورد مشتریان، فرآیندهای داخلی، و پیامدهای حاصل از تصمیمات خود دارند. مورد آخر، یعنی؛ انگیزه و توانمندسازی را در رابطه با جو سازمانی مطرح می‌کنند و معتقدند حتی کارکنان ماهر همراه با اطلاعات قوی و کامل اگر انگیزه نداشته باشند نمی‌توانند با بهترین وضع عمل و کار کنند. تمپلتن (۲۰۰۰) نیز ابعادی را برای یادگیری سازمانی به این شرح مطرح کرده است: آگاهی، ارتباطات، ارزیابی عملکرد، رشد و پرورش فکری کارکنان<sup>۳</sup>، انطباق محیطی<sup>۴</sup>، یادگیری اجتماعی، مدیریت سرمایه هوشی<sup>۵</sup>، و پیوند سازمانی<sup>۶</sup>. در پژوهشی که نیفه<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) منتشر نمود و حاصل بررسی سطح بلوغ یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های سنتی و مدرن بود، هفت بعد کلیدی را برای بررسی یادگیری سازمانی تبیین نمود. این هفت بعد عبارتند از: داشتن چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک‌گذاری دانش، داشتن تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان.

با مرور کوتاهی در منابع مختلف علمی و بررسی پیشینه پژوهش مشخص می‌شود که تحقیقات اندکی به بررسی ابعاد و عوامل تشکیل‌دهنده یادگیری سازمانی توجه کرده‌اند. هر چند تحقیقات متعددی رابطه این متغیر را با دیگر متغیرها بررسی کرده‌اند و آن را با اهمیت دانسته‌اند؛ ولی راه رسیدن به آن یعنی عوامل تشکیل‌دهنده آن را بررسی نکرده‌اند. با توجه به این خلأ، این تحقیق در

۱- Employee capabilities

۲- Empowerment

۳- Intellectual cultivation

۴- Environmental adaptability

۵- Intellectual capital management

۶- Organizational grafting

۷- Neefe

صدد بررسی و شناسایی ابعاد و عوامل تشکیل دهنده یادگیری سازمانی برآمد و در این رابطه دو سؤال ویژه برای این پژوهش در نظر گرفته شد:

۱. ابعاد تشکیل دهنده یادگیری سازمانی در دادگستری شهرستان گنبد کاووس کدامند؟

۲. وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی در دادگستری شهرستان گنبد کاووس چگونه است؟

### روش شناسایی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش حاضر که شناسایی ابعاد یادگیری سازمانی است، پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های اکتشافی است. این پژوهش کاری است در جهت ابداع و خلق ایده‌ها و اندیشه‌های نو. در حقیقت، پژوهش اکتشافی به پژوهشی اطلاق می‌شود که در هر حیطه تخصصی، علم و دانش را رو به رشد نموده و حرکت علمی را به پیش می‌برد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان دادگستری شهرستان گنبد کاووس به تعداد ۱۰۲ نفر بودند. با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، حجم نمونه ۸۰ نفر تعیین شد و نمونه‌گیری به روش تصادفی ساده انجام شد. شایان ذکر است که پس از اجرا و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و حذف ۷ پرسشنامه مخدوش، در نهایت ۷۳ مورد قابلیت بررسی داشت. ویژگی‌های دموگرافیک نمونه مورد مطالعه به شرح جدول ۱ ارایه شده است.

پس از مطالعه ادبیات پژوهش و بررسی مدل‌های مختلف ارایه شده مرتبط با یادگیری سازمانی، مشخص شد که پرسش‌نامه ۳۱ سؤالی ارایه شده در پژوهش نیفه با هفت بعد (داشتن چشم‌انداز مشترک گویه‌های ۱ تا ۴، فرهنگ سازمانی گویه‌های ۵ تا ۸، کار و یادگیری گروهی گویه‌های ۹ تا ۱۲، به اشتراک‌گذاری دانش گویه‌های ۱۳ تا ۱۶، داشتن تفکر سیستمی گویه‌های ۱۷ تا ۲۰، رهبری مشارکتی گویه‌های ۲۱ تا ۲۵ و توسعه شایستگی‌ها گویه‌های ۲۶ تا ۳۱)، جامع‌ترین و پرکاربردترین مدل است. بنابراین، این پژوهش درصدد اعتباریابی این مدل در دادگستری شهر گنبد کاووس برآمد و بر این اساس، پرسش‌نامه مذکور، ابزار این تحقیق تعیین شد. پرسش‌نامه در طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شد. پایایی آن با اجرای طرح مقدماتی روی ۳۰ نفر نمونه و با استفاده از نرم‌افزار SPSS معادل ۰/۹۱ به دست آمد. به منظور بررسی توصیفی داده‌ها، از توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار و درصدها استفاده شد و در بخش آمار استنباطی، به منظور تحلیل داده‌های مربوط به پرسش اول از تحلیل عاملی اکتشافی و در ارتباط با پرسش دوم از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده گردید.



جدول ۱- جنسیت و مدرک تحصیلی نمونه مورد مطالعه

ویژگی شاخص	جنسیت		مدرک تحصیلی	
	زن	مرد	دیپلم و کاردانی	کارشناسی
فراوانی	۱۴	۵۹	۳۶	۳۵
درصد	۱۹/۲	۸۰/۸	۴۹/۳	۴۷/۹

## یافته‌ها

برای پاسخگویی به سؤال اول پژوهش در ارتباط با شناسایی ابعاد یادگیری سازمانی در دادگستری شهرستان گنبدکاووس و به منظور تعیین خوشه‌ها و عوامل تشکیل‌دهنده یادگیری سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. با انجام آزمون کایزر مایر اولکین (KMO) و آزمون بارتلت، از کفایت نمونه‌گیری و این که ماتریس همبستگی در جامعه برابر صفر نیست، اطمینان حاصل شد.

جدول ۲- آزمون کایزر مایر اولکین و آزمون بارتلت

۰/۶۹۳	آزمون تناسب کایزر مایر اولکین	آزمون بارتلت
۱۲۶۰/۶۴۶	مقدار کای اسکوئر تقریبی	
۴۶۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

با توجه به جدول ۲، از آنجا که سطح معناداری در آزمون کایزر مایر اولکین کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، پس آزمون معنادار است و می‌توان تحلیل عاملی را انجام داد. همچنین عدد ۰/۶۹۳ اندازه کفایت نمونه‌گیری (KMO) را نشان می‌دهد که بیانگر مقدار واریانس درون داده‌هاست که به وسیله عوامل تبیین می‌شود و قابل پذیرش است.

**جدول ۳- ماتریس مقادیر واریانس تبیین شده به وسیله عامل‌ها، پیش و پس از چرخش واریماکس**

عناصر استخراج شده پس از چرخش			عناصر استخراج شده			عامل
درصد مرکب	درصد واریانس	مجموع	درصد مرکب	درصد واریانس	مجموع	
۱۳/۳۹۶	۱۳/۳۹۶	۴/۱۵۳	۲۸/۵۲۹	۲۵/۵۲۹	۸/۸۴۴	۱
۲۲/۵۶۰	۹/۱۶۴	۲/۸۴۱	۳۷/۷۲۰	۹/۱۹۱	۲/۸۴۹	۲
۳۱/۶۳۰	۹/۰۷۰	۲/۸۱۲	۴۵/۹۸۲	۸/۲۶۲	۲/۵۶۱	۳
۳۹/۵۰۴	۷/۸۷۴	۲/۴۴۱	۵۱/۸۳۰	۵/۸۴۸	۱/۸۱۳	۴
۴۶/۶۹۶	۷/۱۹۲	۲/۲۳۰	۵۶/۵۷۲	۴/۷۴۲	۱/۴۷۰	۵
۵۳/۶۶۲	۶/۹۶۶	۲/۱۵۹	۶۱/۲۶۵	۴/۶۹۴	۱/۴۵۵	۶
۶۰/۴۴۵	۶/۷۸۳	۲/۱۰۳	۶۵/۴۸۴	۴/۲۱۸	۱/۳۰۸	۷
۶۶/۵۴۷	۶/۱۰۱	۱/۸۹۱	۶۹/۱۳۹	۳/۶۵۵	۱/۱۳۳	۸
۷۲/۴۸۰	۵/۹۳۴	۱/۸۳۹	۷۲/۴۸۰	۳/۳۴۲	۱/۰۳۶	۹

به منظور آگاهی از چگونگی توزیع مؤلفه‌ها بین عامل‌ها از یک سو و نام‌گذاری آن‌ها بر حسب ماهیت مؤلفه‌ها از سوی دیگر، ماتریس چگونگی توزیع مؤلفه‌ها بین عامل‌های گوناگون محاسبه شد. جدول ۳، کل واریانس تبیین شده به وسیله تحلیل عاملی را نمایش می‌دهد و همان‌گونه که مشخص است، ۹ عامل، ۷۲/۴۸۰ درصد واریانس را تبیین می‌کنند. بر اساس تحلیل عاملی با چرخش واریماکس، مؤلفه‌هایی که دارای بار عاملی کمتر از ۰/۵ بودند حذف شدند. بنابراین از ۳۱ مؤلفه مورد مطالعه، ۳ مؤلفه (حمایت و پشتیبانی از چشم‌انداز مشترک؛ فرصت کافی برای انجام وظایف چالشی؛ وجود سیستمی که امکان یادگیری را از اقدامات و موفقیت‌های سایر سازمان‌ها فراهم کند) حذف و ۲۸ مؤلفه باقی ماندند که در ۹ عامل اصلی به شرح جدول ۴، قرار گرفتند.

**جدول ۴- چگونگی توزیع مؤلفه‌های بار شده بر روی عامل‌ها**

عامل ۹	عامل ۸	عامل ۷	عامل ۶	عامل ۵	عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	مؤلفه‌های بار شده بر روی هر عامل (شماره گوینه نسخه اصلی پرسشنامه)
								۰/۸۷۶	ارایه بازخورد توسط رهبر جهت شناسایی مسایل بالقوه و فرصت‌ها (۲۴)
								۰/۷۹۰	مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (۲۱)
								۰/۷۴۲	انتقادپذیری رهبر بدون گرفتن موضع دفاعی (۲۳)
								۰/۶۷۳	حل مسایل از طریق شناسایی راه‌حل‌ها، شناسایی علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد (۱۷)

						۰/۶۲۲	تشویق کارکنان به شناسایی دیدگاه‌های افراد سایر مشاغل (۲۰)
						۰/۵۶۲	استقبال رهبران از تغییر و ایده نو (۲۲)
						۰/۵۰۹	تأکید بر مهارت‌های مدیریتی (رهبری، مربی‌گری، تیم‌سازی) به اندازه مهارت‌های فنی (۲۵)
						۰/۷۳۵	پاداش رهبر به ایده‌های خلاق عملی (۷)
						۰/۷۲۳	استقبال مدیریت از ایده‌های کارکنان (۸)
						۰/۶۶۸	سعی در حل جمعی مسائل، قبل از طرح با سرپرستان (۹)
						۰/۷۶۲	آموزش کارکنان در تیم‌های کاری (۱۲)
						۰/۷۰۷	داشتن چشم‌انداز مشترک مدیران و کارمندان از اهداف سازمانی (۳)
						۰/۶۶۰	شناسایی ارزش‌های مورد تأیید کارکنان از طریق چشم‌انداز سازمان (۱)
						۰/۵۷۳	تشویق افراد تازه‌وارد به طرح سؤال در زمینه شیوه انجام کار (۶)
						۰/۶۷۴	آموزش مهارت به منظور بهبود سرعت کار (۲۹)
						۰/۶۳۶	در اختیار داشتن فرصت کافی برای ارتقاء دانش و مهارت و توانایی برای انجام وظایف کاری (۲۸)
						۰/۵۸۰	تأکید بر آموزش کارکنان به طور مساوی در همه سطوح (۳۰)
						۰/۶۹۸	آگاهی منابع انسانی از اهمیت نقش‌شان در کمک به فرآیندهای سازمانی (۱۹)
						۰/۶۷۳	به اشتراک‌گذاری فرآیندهای کاری جدید با همه کارکنان (۱۵)
						۰/۶۶۳	داشتن فرصت صحبت برای تبادل نظر کارکنان درباره دلایل موفقیت (۱۴)
						۰/۸۲۹	تشویق افراد و تیم‌ها به ارزیابی اقدامات انجام شده (۱۸)
						۰/۵۵۸	فرصت به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت با همکاران از طریق آموزش (۱۳)
						۰/۸۵۰	استفاده کامل از مهارت‌ها و توانایی‌های فردی (۲۷)
						۰/۶۸۲	نیاز به ارتقاء مستمر سطح دانش و تحصیلات کارکنان (۳۱)
						۰/۸۲۶	وارد کردن ایده‌های جدید به سازمان (۵)
						۰/۵۳۴	وجود گروه‌های حل مسأله تشکیل شده از کارکنان بخش‌های مختلف سازمان (۱۰)
						۰/۸۲۶	تداخل کاری پایین واحدهای مختلف سازمان (۱۱)
						۰/۶۲۹	فرصت خود ارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمان (۴)

جدول ۴، عامل‌های مورد بررسی و بار عاملی هر یک را توصیف می‌کند. در بین عوامل نه‌گانه، بیشترین مؤلفه‌ها مربوط به عامل یک با هفت مؤلفه می‌باشد. بر اساس داده‌های مندرج در جدول ۳ و ۴، مشخص می‌گردد که:

- عامل اول که بیش از ۱۳ درصد واریانس را تبیین می‌کند، هفت مؤلفه را به خود اختصاص داده و با توجه به مؤلفه‌های اختصاص یافته؛ این عامل، بعد رهبری مشارکتی نامیده شد.

- عامل دوم با تبیین بیش از ۹ درصد واریانس و با توجه به مؤلفه‌های اختصاص یافته به آن، بعد نظام حمایتی نام‌گذاری گردید.

- عامل سوم که حدود ۹ درصد واریانس را تبیین می‌کند تحت عنوان بعد مشارکت نامیده شد.

- عامل چهارم مؤلفه‌های مربوط به توجه به مسأله آموزش مهارت‌های کارکنان در حین خدمت را در بر می‌گیرد و ۷/۸۷ درصد واریانس را نیز تبیین می‌نماید. این عامل تحت عنوان بعد مهارت‌افزایی نامیده شد.

- عامل پنجم که حدود ۷ درصد از واریانس را تبیین می‌کند در برگیرنده مؤلفه‌های مبتنی بر به اشتراک‌گذاری فرآیندهای کاری و تبادل نظر کارکنان بود. بنابراین عامل مزبور، *اشتراک‌دانش* نامیده شد.

- عامل ششم دو مؤلفه بررسی اقداماتی که منجر به شکست یا پیروزی شده‌اند و اشتراک‌گذاری دانش و مهارت‌ها با همکاران را در بر می‌گیرد و در مجموع ۶/۹۶۶ درصد واریانس را نیز تبیین می‌نماید. با توجه به مؤلفه‌های بار شده در این عامل، بعد *بازنگری* نامیده شد.

- در عامل هفتم مؤلفه‌ها مبین لزوم ارتقاء دانش و تحصیلات کارکنان سازمان و همچنین استفاده از تمام مهارت‌ها و توانایی‌ها را در بر می‌گیرد. این عامل ۶/۷۸ واریانس را تبیین نموده و تحت نام بعد توسعه شایستگی‌های فردی شناخته شد.

- عامل هشتم که شامل دو مؤلفه وارد کردن ایده‌های جدید توسط کارکنان به سازمان و تشکیل گروه‌های حل مسأله می‌باشد، کمی بیش از ۶ درصد واریانس را تبیین می‌نماید؛ این عامل تحت عنوان بعد خلاقیت گروهی نامیده شد.

- عامل نهم با تبیین ۵/۹۴۳ درصد واریانس و در بر گرفتن دو مؤلفه تداخل کاری پایین واحدها و فرصت خود ارزیابی، تحت عنوان بعد *انطباق محیطی* نامیده شد.

شکل ۱، ابعاد و مؤلفه‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی را به تصویر کشیده است.



شکل ۱- ابعاد یادگیری سازمانی حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی

به منظور بررسی سؤال دوم پژوهش و بررسی وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی در سازمان، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد که شرح آن در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- آزمون t تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت ابعاد یادگیری سازمانی

عامل	N	میانگین	انحراف معیار	T	درجه آزادی	سطح معناداری	
						پایینی	بالایی
عامل اول	۷۳	۳/۰۸۴۱	۰/۷۸۹۶۱	۰/۹۱۱	۷۲	۰/۳۶۶	-۰/۱۰۰۱
عامل دوم	۷۳	۳/۰۱۳۷	۰/۹۵۰۰۵	۰/۱۲۳	۷۲	۰/۹۰۲	-۰/۲۰۸۰
عامل سوم	۷۳	۳/۲۶۰۳	۰/۷۵۹۷۰	۲/۹۲۷	۷۲	۰/۰۰۵	۰/۰۸۳۰
عامل چهارم	۷۳	۳/۳۲۴۲	۰/۹۱۴۵۱	۳/۰۲۹	۷۲	۰/۰۰۳	۰/۱۱۰۸
عامل پنجم	۷۳	۳/۲۶۹۴	۸۱۰۱۵	۲/۸۴۱	۷۲	۰/۰۰۶	۰/۰۸۰۴
عامل ششم	۷۳	۳/۲۱۲۳	۰/۸۱۱۸۸	۲/۲۳۴	۷۲	۰/۰۲۹	۰/۰۲۲۹
عامل هفتم	۷۳	۴/۰۲۷۴	۰/۸۵۷۵۳	۱۰/۲۳۷	۷۲	۰/۰۰۰	۰/۸۲۷۳
عامل هشتم	۷۳	۳/۳۴۲۵	۰/۸۶۵۵۳	۳/۳۸۱	۷۲	۰/۰۰۱	۰/۱۴۰۵
عامل نهم	۷۳	۳/۵۴۷۹	۰/۷۸۶۸۹	۵/۹۵۰	۷۲	۰/۰۰۰	۰/۳۶۴۴

بر اساس یافته‌های جدول ۵، مشخص می‌شود که سطح معناداری به دست آمده ابعاد اول، دوم، بالاتر از ۰/۰۵ قرار دارد، لذا چنین نتیجه‌گیری می‌گردد که وضعیت یادگیری سازمانی در این ابعاد از نظر کارکنان دادگستری شهرستان گنبدکاووس با مقدار آزمون (۳) تفاوت معناداری ندارد و در حد متوسط قرار دارد. در مورد ابعاد سوم تا نهم با توجه به سطح معناداری تفاوت‌های میانگین‌های به دست آمده با مقدار آزمون (۳)، که مساوی و کمتر از ۰/۰۵ بودند، مشخص می‌شود که تفاوت‌ها معنادار و از حد متوسط بالاتر می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی در دادگستری شهرستان گنبدکاووس دارای نه بعد می‌باشد. با وجود این که نسخه اصلی پرسشنامه به کار گرفته شده در این پژوهش (نیفه، ۲۰۰۱)، هفت عامل با ۳۱ گویه را معرفی کرده بود، اما در تحلیل عاملی

اکتشافی که توسط محققان انجام شد، ۳ گویه به علت بار عاملی پایین حذف و ۲۸ گویه در ۹ عامل جای گرفتند که در مجموع ۷۲/۴۸۰٪ کل واریانس را تبیین می‌کنند.

اولین بعد به دست آمده، رهبری مشارکتی است. عامل رهبری مشارکتی در نسخه اصلی جمعاً دارای ۵ گویه است. در این پژوهش، این گویه‌ها به ۷ گویه افزایش یافت و تفاوت‌هایی در بارگیری گویه‌ها نیز ایجاد شد به طوری که گویه شماره ۱۷ (تشویق کارکنان به شناسایی دیدگاه‌های افراد سایر مشاغل)، و گویه شماره ۲۰ (حل مسایل از طریق شناسایی راه‌حل‌ها، شناسایی علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد)، به آن اضافه شده است. بنابراین نام این عامل با نام اصلی آن حفظ شد. در بررسی‌های به عمل آمده از تحقیقات سایر محققان مشخص شد که نه تنها نیفه (۲۰۰۱)، بلکه میراسماعیلی (۱۳۸۶) نیز به عامل رهبری توجه داشته است. از ویژگی‌های عصر پست مدرن چالش سازمان‌ها و به تبع آن مدیران جهت برگزیدن شیوه‌های جدید تفکر مبتنی بر تغییر در بینش، نگرش و رفتار مدیران به عنوان رهبر است. بنابراین چرخش سیصد و شصت درجه‌ای از وظایف سنتی به وظایف مدرن متناسب با وضعیت جهان کنونی و قرن بیست و یک ضروری به نظر می‌رسد. لازمه یادگیری سازمانی داشتن رهبرانی برخوردار از مهارت‌های مورد نیاز عصر حاضر، تفکر سیستمی و غیرخطی و آگاه به امور سازمان و وظایف کارکنان و دارای بینش جدید مبتنی بر مشارکت کارکنان در حل مسایل کاری و تصمیم‌گیری، پذیرنده نوآوری و بسترساز ایجاد تغییرات در سازمان است.

بعد دوم یادگیری سازمانی، نظام حمایتی نام‌گذاری شده است. این عامل متشکل از ۲ گویه ۷ و ۸ از بعد فرهنگ سازمانی و گویه ۹ از بعد کار و یادگیری تیمی از نسخه اصلی پرسشنامه است. با توجه به تغییری که در بارگیری گویه‌ها انجام شده نام این بعد به نظام حمایتی تغییر کرد. از آنجا که نظام حمایتی یکی از ابعاد فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود، می‌توان، در تأیید این یافته به تحقیق نیفه (۲۰۰۱) با مطرح کردن نقش فرهنگ سازمانی و بریتون (۱۹۹۸) که ایجاد فرهنگ یادگیری را از ابعاد یادگیری سازمانی بر شمرده، اشاره داشت. در تبیین یافته به دست آمده می‌توان گفت که ایجاد نظام حمایتی محیطی، ساختاری و منابع انسانی برای آموزش و یادگیری، تشویق تفکر واگرا در سازمان، دادن آزادی عمل کافی در انجام فعالیت‌ها و تلاش‌های خلاق، همچنین به کارگیری نتایج حاصل از فعالیت‌های خلاق و دادن پاداش مناسب به افراد خلاق، پاداش‌های

گروهی در حل مسایل جمعی از مقوله‌هایی است که باید در این بعد مورد توجه مدیران سازمان باشد. حس حمایت باید در کارکنان ایجاد شود تا از فرصت‌ها استفاده کرده و به گونه‌ای اثربخش اهداف سازمان را محقق سازند.

بعد سوم، مشارکت نام گرفته است. این عامل متشکل از گویه ۱۲ از بعد کار و یادگیری تیمی و دو گویه ۱ و ۳ از بعد چشم‌انداز مشترک از نسخه اصلی پرسشنامه است. با توجه نحوه بارگیری مؤلفه‌ها، نام این بعد به مشارکت تغییر کرد. یافته به دست آمده با نتایج تحقیق میراسماعیلی (۱۳۸۶) که ایجاد تفکر و ایده‌های مشترک و نیفه (۲۰۰۱) که داشتن چشم‌انداز مشترک را مطرح کرده‌اند، همسو است. در تحلیل این یافته می‌توان گفت که چشم‌انداز مشترک ناشی از مشارکت موجب تعهد به یادگیری جمعی یا تیمی، که مدخل یادگیری سازمانی و پلی برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی است، می‌گردد و کارکنان را قادر می‌سازد تا شیوه‌های جا افتاده تفکرشان را مورد بررسی قرار دهند و راه‌های جدید تفکر و عمل را تجربه کنند. بر مبنای نگرش مبتنی بر مشارکت، آموزش کارکنان در تیم‌های کاری صورت گرفته و ارزش‌ها بر اساس چشم‌انداز مشترک میان مدیریت و کارکنان شناسایی و تعیین و طرح سؤال توسط کارکنان مورد تشویق واقع می‌شود. از طریق به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات و تجربه، فضای سازمانی متفاوتی بر مبنای دیدگاه مشترک در ارتباط با اداره امور سازمان و فراهم‌سازی زمینه پیشرفت آن توسط اعضا به وجود می‌آید که مبتنی بر بصیرت است. توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهر یادگیری است که از طریق به اشتراک‌گذاری بصیرت، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی در تیم قابل تصور است. تیم‌ها اهمیت ویژه‌ای دارند؛ دارای هویت بوده، فکر می‌کنند و می‌آموزند و در نهایت یادگیری سازمانی را محقق می‌سازند.

بعد چهارم یادگیری سازمانی، مهارت/فزایی نامیده شد که در بردارنده مؤلفه‌های آموزش مهارت (گویه ۲۹) و زمان کافی برای ارتقاء دانش (گویه ۲۸) و آموزش کارکنان در تمام سطوح (گویه ۳۰) می‌باشد. این گویه‌ها همگی در بعد توسعه شایستگی‌های کارکنان در نسخه اصلی پرسشنامه قرار داشتند. این بعد در نسخه اصلی دارای ۶ گویه بود، ولی در این تحقیق این شش گویه در دو عامل مجزا قرار گرفتند و عامل چهارم و هفتم را ایجاد کردند و گویه ۲۶ نیز به علت بار عاملی کم حذف شد. با توجه به این موارد، این عامل مهارت‌افزایی نام گرفت. یافته به دست آمده با یافته‌های حاصل



از پژوهش میراسماعیلی (۱۳۸۶) مبنی بر ارایه عامل مهارت‌های کارکنان و پژوهش کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) که توانایی کارکنان را مطرح کرد و تمپلتن (۲۰۰۰) که بر رشد و پرورش فکری کارکنان به عنوان یکی از ابعاد یادگیری سازمانی تأکید داشت، هم‌سو می‌باشد. تحولات بر آمده از قرن بیست و یک منجر به تغییرات اساسی در ساختار سازمان‌ها و نوع عملکرد کارکنان متناسب با آن شده است؛ بنابراین کارکنان در تمام سطوح نیازمند کسب مهارت‌های خاص هستند که در سایه آموزش امکان‌پذیر است. منابع انسانی با ارزش‌ترین عامل تولید و سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجاد کننده قابلیت‌های اساسی در هر سازمان است. دستیابی به برتری با افزایش دانش و توسعه شایستگی‌های کارکنان در تمام سطوح و از طریق آموزش‌های فنی و تخصصی و اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر است. افراد دانشگر و تبیین‌گر مسایل منشأ تغییرات و تحولات و عامل موفقیت سازمان‌ها هستند؛ بنابراین ارتقاء سطح دانش و تبادل نظر کارکنان درباره دلایل موفقیت و آگاه شدن کارکنان از اهمیت نقش‌شان در این روند حائز اهمیت است.

بعد پنجم که *اشتراک دانش* نام گرفته، از سه گویه آگاهی منابع انسانی از اهمیت نقش‌شان در کمک به فرآیندهای سازمانی (گویه ۱۹)، به اشتراک گذاری فرآیندهای کاری جدید با همه کارکنان (گویه ۱۵) و داشتن فرصت صحبت برای تبادل نظر کارکنان درباره دلایل موفقیت یادگیری (گویه ۱۴) تشکیل شده است. دو گویه ۱۴ و ۱۵ در نسخه اصلی در بعد اشتراک دانش قرار داشتند و گویه ۱۹ متعلق به بعد تفکر سیستمی بود. بنابراین در این تحقیق نیز نام اشتراک دانش برای این بعد در نظر گرفته شد. یافته به دست آمده با یافته‌های حاصل از پژوهش نیفه (۲۰۰۱) و میراسماعیلی (۱۳۸۶) مبنی بر ارایه عامل سهیم شدن در اطلاعات و افکار نظام‌مند به عنوان یکی از ابعاد یادگیری سازمانی، هم‌سو می‌باشد. محیط متغیر و پر از پیچیدگی امروز به سازمان‌ها اجازه نمی‌دهد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، توانایی‌ها و فناوری رقبای، به طور سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی جهت یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبای می‌تواند سرنوشت سازمان را در دنیای رقابت جهت فنا یا بقاء، مشخص سازد. یادگیری، کسب امتیاز در رقابت‌هاست که با به اشتراک گذاشتن دانش و تبادل نظر کارکنان درباره دلایل موفقیت و آگاه شدن آنان از اهمیت نقش‌شان در این روند حاصل می‌شود. سازمان‌ها باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای

نیل به موفقیت داشته باشند و تمامی اهداف و فعالیت‌های آن‌ها در راستای یادگیری کارکنان باشد که در نهایت منجر به یادگیری سازمان و موفقیت آن می‌شود. لازمه یادگیری سازمانی تعاملات میان افراد و هم‌اندیشی جهت ترسیم چشم‌اندازهایی است که موفقیت آینده سازمان را رقم می‌زنند.

بعد ششم، بازنگری نام گرفت و در بردارنده مقوله‌های تشویق افراد و تیم‌ها به ارزیابی اقدامات انجام شده (گویه ۱۸) و فرصت به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت با همکاران از طریق آموزش (گویه ۱۳) می‌باشد. این دو گویه از دو بعد اشتراک دانش و تفکر سیستمی از نسخه اصلی پرسشنامه کنار هم قرار گرفته‌اند. یافته به دست آمده با یافته‌های حاصل از پژوهش بریتون (۱۹۹۸) که دو عامل جمع‌آوری تجربه‌های داخلی و دسترسی به یادگیری‌های خارجی؛ و همچنین ترسیم نتایج را مطرح کرد، همسو است. همچنین تمپلتن (۲۰۰۰) به طور مستقیم به بعد ارزیابی در یادگیری سازمانی اشاره دارد. سعی مدیران سازمان‌ها باید بر این باشد که بنیان‌های فکری خود را واریسی کنند و در ارتباط با کارهای انجام شده و دلایل شکست و موفقیت برنامه‌های سازمان به بحث و تبادل نظر پرداخته و اطلاعات را تفسیر کنند. هم مدیران و هم کارکنان در یک روند تعاملی می‌توانند مشاهده‌گر اعمال و رفتار خود بوده، به خود ارزیابی و بازبینی و کالبد شکافی کارهای انجام یافته پرداخته و از طریق دانش مشترک به این باور برسند که جامعه و سازمانی که در آن زندگی و کار می‌کنند به مدد این بازبینی و ایجاد تغییرات برخاسته از آن می‌تواند به سمت تعالی حرکت کند.

بعد هفتم، توسعه شایستگی‌های فردی نام‌گذاری شد. این بعد با زیرمؤلفه‌های استفاده کامل از مهارت‌ها و توانایی‌های فردی (گویه ۲۷) و نیاز به ارتقاء مستمر سطح دانش و تحصیلات کارکنان (گویه ۳۱) می‌باشد. نیفه (۲۰۰۱) نیز به طور مستقیم این بعد را مطرح کرده است. کاپلان و نورتون (۱۹۹۶) نیز به بعد توانمندسازی اشاره دارند. در تبیین یافته به دست آمده به نظر می‌رسد که کلید موفقیت هر سازمانی دانش است که تعیین‌کننده میزان اثربخشی سازمان‌هاست. سازمان‌های پویا و موفق به طور پیوسته در حال توسعه ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود هستند. لازمه یادگیری کسب دانش و ارتقاء سطح معلومات کارکنان است که به مدد آن استفاده کامل از مهارت‌ها و توانایی‌ها امکان‌پذیر و یادگیری حاصل می‌گردد. ارتقاء سطح دانش بر قابلیت‌های کارکنان افزوده و منجر می‌گردد آنان از فنون و راهبردهای لازم جهت مقابله با مشکلات و تصمیم-

گیری سریع بهره جویند؛ همچنین به محرک‌های محیطی پاسخی درست داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده به شکل پویا و زنده در حوزه توسعه فردی و به تبع آن بهسازی و توسعه سازمانی گام بر دارند. این بعد فراهم‌ساز زمینه لازم برای بروز استعدادها و مهارت‌های کارکنان و استفاده از آن‌ها در محیط سازمان می‌باشد.

بعد هشتم، خلاقیت گروهی است که از مؤلفه‌هایی چون وارد کردن ایده‌های جدید به سازمان (گویه ۵) و وجود گروه‌های حل مسأله متشکل از کارکنان بخش‌های مختلف سازمان (گویه ۱۰)، تشکیل شده است. این گویه‌ها از ابعاد فرهنگ سازمانی و کار و یادگیری تیمی از نسخه اصلی در این تحقیق کنار هم قرار گرفته‌اند و با توجه به ماهیتشان، خلاقیت گروهی نام گرفته‌اند. در همین راستا، میراسماعیلی (۱۳۸۶) و نیفه (۲۰۰۱) نیز به بعد کار و یادگیری گروهی اشاره داشته‌اند. تمپلتن (۲۰۰۰) نیز از ارتباطات نام برده است. واتکینز و مارسیک نیز یادگیری گروهی و تیمی را از ابعاد یادگیری سازمانی بر شمرده‌اند. عقیده رایج برای موفقیت سازمان‌ها در جهان امروز، وجود این نگرش است که آینده را باید از پیش ساخت و این امر نیازمند افرادی با افکار نو و بدیع می‌باشد. ایده‌های جدید با اندیشیدن به دست می‌آید که در آن ذهن به طور عمیق با یک مسأله درگیر می‌شود و به تجسم آن می‌پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیت‌های موجود، ایده‌های جدید شکل می‌گیرند. به طور کلی وجود محیط خلاق از مهم‌ترین عوامل رشد خلاقیت است. بنابراین باید محیط و شرایط به گونه‌ای فراهم شود که استعداد و خلاقیت کارکنان بارور و روحیه نوآوری در آنان ایجاد گردد. می‌توان با مدیریت یادگیری سازمانی و فراهم آوردن شرایط مناسب برای ارتباطات درون‌سازمانی سازنده و تشویق کارکنان به تشکیل گروه‌های حل مسأله و ارایه ایده‌های خلاقانه، زمینه‌ساز دسترسی مطلوب به این بعد یادگیری سازمانی شد.

بعد نهم یادگیری سازمانی، *انطباق محیطی* نام گرفت. این بعد دارای زیرمؤلفه‌هایی چون تداخل کاری پایین واحدها (گویه ۱۱) از بعد کار و یادگیری تیمی و فرصت خود ارزیابی افراد، تیم‌ها و گروه‌ها (گویه ۴) از بعد چشم‌انداز مشترک از نسخه اصلی پرسشنامه است. بنابراین، این بعد انطباق محیطی نام گرفته است. تمپلتن (۲۰۰۰) نیز انطباق محیطی را از ابعاد یادگیری سازمانی بر شمرده است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که پیشرفت هر سازمانی در گرو تغییر تفکر و عمل گردانندگان آن است. تغییر زمانی به وجود می‌آید که کارکنان به بررسی عملکرد خود و مقایسه آن

با گذشته برآمده و از خود و روند حرکت خود در راستای توسعه، ارزیابی مناسبی داشته باشند. به مدد این نگرش قابلیت‌های خود را برای یادگیری گسترش دهند و با رفع چالش‌ها موجب کاهش تداخل کاری و به تبع آن سهولت در انجام امور گشته و حرکت سازمان به سمت تعالی را سرعت بخشند.

نتایج بررسی سؤال دوم پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان دادگستری شهرستان گنبدکاووس، دو بعد رهبری مشارکتی و تشویق و حمایت از خلاقیت، در این سازمان در حد متوسط قرار دارد. امروزه یادگیری سازمانی به عنوان یکی از کارهای مهم مدیریت سازمان شناخته شده است و بسیاری از مدیران آن را به عنوان ابزاری پر قدرت برای بهبود و توسعه عملکرد کارکنان یک سازمان مد نظر قرار می‌دهند. یکی از مهم‌ترین پیشرفت‌ها در مورد رویکردهای مربوط به سازمان این است که رویکرد سازمان مکانیکی کنار گذاشته شده است و سازمان‌ها همانند ارگانسیم‌های زنده‌ای در نظر گرفته می‌شوند که در یک محیط پیچیده زندگی می‌کنند و نیازهای مختلفی دارند. در این وضعیت، نقش مدیریت در سازمان‌ها و حمایت از خلاقیت و نوآوری کارکنان سازمان، که عامل یادگیری هستند، و یادگیری سازمانی فرایندی است که در قالب آن‌ها رخ می‌دهد، از اهمیت فراوانی برخوردار است. بررسی نتایج نشان می‌دهد از نظر کارکنان این سازمان، یادگیری سازمانی در سایر ابعاد در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارد. این یافته از آن نظر دارای اهمیت است که اگر در سازمان، میل به یادگیری در مدیریت و کارکنان در سطح مطلوبی قرار نداشته باشد، اثربخشی و کارایی سازمان کاهش پیدا می‌کند و کارکنان به تدریج دچار روزمرگی می‌شوند. پر واضح است که این روزمرگی علاوه بر تأثیر منفی بر کیفیت ارائه خدمات توسط سازمان، منجر به آسیب‌های روحی و روانی همچون عدم اعتماد به نفس در کارکنان می‌شود. سازمانی که به یادگیری اهمیت ندهد هزینه‌های بالای این ندانستن را پرداخت خواهد کرد. در این سازمان‌ها، منابع و مهارت‌ها هدر خواهند رفت و در نهایت با نارضایتی مشتریان درونی و بیرونی خود روبه رو خواهند شد.

## پیشنهادها

با توجه به یافته‌های به دست آمده، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- توسعه مهارت‌های فراشناختی و یادگیری چگونگی یاد گرفتن برای کارکنان، به عنوان راه کار کلیدی برای ارتقای شایستگی شخصی
- طراحی برنامه‌های توسعه مسیر ترقی با توجه به قابلیت افراد
- تعلق گرفتن پاداش به ایده‌های نوین که منجر به خدمات بهتر می‌گردد
- اهمیت دادن به، و پیگیری راه‌های جدید تفکر و منابع اطلاعاتی بکر و دست نخورده، پذیرش خطاها، لغزش‌ها و اشتباهات و شکست‌های گاه به گاه کارکنان به عنوان بهای پیشرفت و ترقی
- ایجاد یک ادراک روشن و مشترک از اهداف سازمان توسط رهبران به منظور ترویج کار گروهی، تقویت جستجوگری و ریسک‌پذیری
- الگوسازی یادگیری توسط رهبران و تهیه سیستم‌های تسهیل کننده یادگیری به منظور یادگیری و بهبود مستمر کارکنان
- تشویق و توسعه تعهد به یادگیری مستمر در تمامی سطوح سازمانی
- بررسی و پذیرش پیشنهادات با ارزش و قابل استفاده گروه‌ها در سازمان
- ترویج فرهنگ یادگیری از تجربیات، بررسی رویکردهای نوین و انتقال سریع و اثربخش دانش در سراسر سازمان
- ایجاد و توسعه یک سیستم باز و آزاد ارتباطی بین تمامی اعضای سازمان جهت تبادل و به اشتراک گذاردن دانش و تسهیل انتشار اطلاعات در سطوح مختلف درون سازمانی

## منابع

- تیمور نژاد، کاوه و صریحی، رسول. (۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصاد و دارایی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۶۲، ۵۹-۳۷.
- جمالزاده، محمد؛ غلامی، یونس و سیف، محمدحسن. (۱۳۸۸). بررسی رابطه هوش هیجانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان و اعضای هیأت علمی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی و ارزیابی الگوی جهت ارتقای یادگیری سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۲)، ۸۶-۶۳.
- حجازی، یوسف و ویسی، هادی. (۱۳۸۶). تبیین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی کشاورزی (مطالعه موردی پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران). فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۴۶، ۶۵-۴۵.
- رشیدی، محمد مهدی؛ قدیریان، عباسعلی؛ و اصیلی، غلامرضا. (۱۳۸۳). جامعه اطلاعاتی (دانش مدار) و آموزش نوین. مرکز اسلامی آموزش‌های از راه دور.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی‌بهنام؛ و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده. تهران: یسطرون. چاپ اول.
- شهبایی، بهنام. (۱۳۸۴). سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار. تهران: سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، آذر ماه ۱۳۸۴.
- علامه، محسن و مقدمی، مهدی. (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: واحد نیرو محرکه شرکت ایران خودرو. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۱)، ۹۹-۷۵.
- فروزنده، لطف ا.... (۱۳۸۸). بررسی نظام یادگیری در شرکت مخابرات بر اساس مدل سازمان یادگیرنده. فصلنامه پیک‌نور، ۵۷(۴)، ۱۲-۳.
- میراسماعیلی، الهام. (۱۳۸۶). بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران. فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی، ۲(۲)، ۱۶۹-۱۴۹.
- Britton, B. (۱۹۹۸). The Learning NGO. Occasional Papers Series No. ۱۷, Oxford: INTRAC. Retrieved from www.intrac.org
- Celep, C., Konakli, T., & Recepoglu, E. (۲۰۱۱). Organizational learning: Perceptions of teachers' in turkey. International Online Journal of Educational Management, ۳(۴), ۴۹۳-۴۷۴
- Huber, G. (۱۹۹۱). Organizational learning: The contributing processes and literatures. Organizational science, ۲(۱), ۸۸-۱۱۵.
- Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (۲۰۰۱). Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Management, ۴(۴۶), ۴۰۸-۴۱۷.
- Kaplan, R., & Norton, D. (۱۹۹۶). Translating strategy into action: The Balanced Scorecard (1st ed., pp. ۱۲۶-۱۴۶). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lien, B., Hung, R., & Mclean, G. (۲۰۰۷). Organizational learning as an organization development intervention in six higher-technology firms in Taiwan: An exploratory case study. Human resource Quarterly, ۱۸(۲), ۲۲۸-۲۱۱.

- Najoli, H. J. (۲۰۰۹). Effective learning in organizations. Indiana Wesleyan University, Advanced Seminars and Praxis in Leadership. Retrieved from <http://www.indwes.edu/Adult-Graduate/EdD-Organizational-Leadership/Curriculum>
- Neeffe, D. (۲۰۰۷). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and nontraditional (academic quality improvement project) accreditation process. Unpublished Master Degree Thesis, University of Wisconsin-stout, united state: Menomonie.
- Silins, H., & Mulford, B. (۲۰۰۲). Schools as learning organizations: The case for system, teacher and student learning, *Journal of Educational Administration*, ۴۰(۵), ۴۲۵-۴۴۶.
- Templeton, G. F. (۲۰۰۰). Development of the organizational learning construct and measure. Unpublished dissertation, Auburn, Alabama.