

## بررسی مؤلفه‌ها و عوامل تاثیرگذار بر مدل سازمان یادگیرنده در دانشگاه شیراز سال ۱۳۹۱

زهرا یزدانی<sup>۱\*</sup>، زهره ریازی<sup>۲</sup>، مزگان صیادی<sup>۳</sup>  
معاونت آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، شیراز، ایران

### Assessing the Components and Factors Affecting the Learning Organization Model at Shiraz University during 2012

Zahra Yazdani<sup>1\*</sup>, Zohreh Riazi<sup>2</sup>, Mozghan Sayadi<sup>3</sup>

Educational Department of Shiraz University of Medical Sciences, Shiraz, Iran

#### Abstract

**Introduction:** In today's dynamic and diverse world, if organizations only depend on their prior knowledge they will not flourish. Learning is the key to solving organizational problems. Successful organizations are those that learn and move faster than others. Currently, globalization, clients high expectations, and competition are factors that necessitate learning. We aimed to assess the learning capability of university employees during 2012.

**Materials and Methods:** This study was a descriptive survey conducted on 208 employees of Shiraz University. Data were collected using a questionnaire developed by Sanga.P learning organization. Face and content validity of the questionnaire and its reliability were confirmed by expert opinion and s Cronbach's alpha of 0.97. Results were reviewed and analyzed using SPSS software.

**Results:** The results showed that according to the views of employees (208 people), Shiraz University is at a level higher than the average in terms of indicators of the learning organization's characteristics. The most powerful dimension of employee's learning in Shiraz University was related to mental patterns (average of 3.73) and the weakest one was related to individual mastery and systematic thinking (average of 3.49). We found that sex had no significant effect on the learning organization.

**Conclusion:** Higher education, as the largest center of knowledge creation and development, has a key role in the development of countries. Therefore, some conditions should be provided for higher education to address community needs and expectations. In this way, higher education can continuously improve the quality of its processes and activities. In this regard, the role of human resources is more than what was observed in the past.

#### Keywords

Organizational Learning, Learning, Manpower, University

#### چکیده

**مقدمه:** در جهان متغیر و متحول امروزی اگر سازمان‌ها بخواهند به اطلاعاتی که از قبل داشته‌اند، بسنده کنند، پایدار نخواهند ماند. کلید حل مشکلات سازمان‌ها، یادگیری است و سازمان‌هایی موفق هستند که سریع‌تر از دیگران یاد گیرند و حرکت کنند. امروزه جهانی شدن امور، انتظارات زیاد ارباب رجوع، فشارهای رقابتی و مانند اینها علائمی هستند که یادگیری را ضروری می‌سازند. این تحقیق با هدف کلی بررسی میزان یادگیرندگی کارکنان دانشگاه شیراز در سال ۹۱ انجام گردید.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش یک مطالعه پیمایشی - توصیفی بود که روی ۲۰۸ نفر از کارکنان دانشگاه شیراز انجام شد. گردآوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه سازمان یادگیرنده Sanga.P صورت گرفت. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید دانشگاه و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۹۷ تأیید شد. سپس نتایج توسط نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

\*نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی. تمامی درخواست‌ها به نشانی "zayazdani@sums.ac.ir" ارسال شود.

<sup>۲</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد سپیدان. <sup>۳</sup> کارشناس دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

این مقاله در تاریخ ۹۲/۷/۱۵ به دفتر مجله رسیده، در تاریخ ۹۲/۹/۲۳ اصلاح و در ۹۲/۱۰/۲۵ پذیرفته گردیده است.

**نتایج:** نتایج نشان داد با توجه به دیدگاه کارکنان (تعداد ۲۰۸ نفر)، دانشگاه شیراز از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سطحی بالاتر از سطح متوسط قرار دارد. قوی‌ترین مؤلفه یادگیری کارکنان در دانشگاه شیراز مربوط به (مدل ذهنی با میانگین ۳/۷۳) و ضعیف‌ترین مؤلفه مربوط به (تسلط فردی و تفکر سیستمی با میانگین ۳/۴۹) بود.

**نتیجه‌گیری:** آموزش عالی به‌عنوان بزرگترین مرکز خلق و توسعه دانش، نقش به‌سزایی در توسعه کشورها دارد لذا برای پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات جامعه بایستی زمینه‌ای ایجاد شود که آموزش عالی بتواند به‌طور مداوم کیفیت فرآیندها و فعالیت‌های خود را بهبود ببخشد. در این خصوص نقش نیروی انسانی پررنگ‌تر از گذشته خود را نشان می‌دهد.

## واژگان کلیدی

سازمان یادگیرنده، یادگیری، کارکنان، دانشگاه

## مقدمه

سازمان‌ها پیچیده‌اند. امروزه سازمان‌ها باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند. گسترش روز افزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه، مطرح شدن اندیشه‌های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش‌های زیاد دنیا ایجاب می‌کند که سازمان‌ها قدرت یادگیری و به‌روز رسانی را خود ایجاد کرده و خود را به فنون و راهبردهای لازم مجهز ساخته، تا بتواند هماهنگ با تحولات سریع و در موقع مناسب به محرک‌های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده و به شکل پویا و زنده در حوزه به‌سازی و توسعه سازمان به حیات خود ادامه دهند. امروزه بزرگترین چالش مدیریت، اداره سازمان در شرایط بحرانی است.

این تغییرات چنان سریع اتفاق افتاده و رقابت نیز چنان زیاد شده است که سازمان‌های دیناسوری عظیم با مغزهای کوچک که در قرن بیستم رشد یافتند، دیگر نمی‌توانند در دنیای جدید قرن ۲۱ 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 یا فنا سوق می‌دهند و محیط اقتصادی، محیط کار، کارکنان و مشتریان را تغییر داده و یادگیری سازمانی گسترده را در قرن بیست و یکم اجتناب‌ناپذیر نموده‌اند، شامل هشت عامل زیر می‌باشند:

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 [۱].

Sanga مبدع ایده سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را بر ۵ اصل بنا نهاده است که عبارتند از قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی و یادگیری تیمی [۲]. به اعتقاد Sanga سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به‌طور مستمر در حال توسعه ظرفیت‌های خود جهت تحصیل نتایج مورد انتظار هستند. محلی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و کارکنان پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند [۳]. در بحث پیرامون سازمان یادگیرنده، آنچه اهمیت دارد این است که چگونه می‌توان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شد؟ برای پاسخ به این سؤال باید به مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده توجه داشت.

Sanga، ۵ اصل قابلیت فردی (تعهد به یادگیری مستمر و پشتیبانی دائمی از هر نوع تجربه پیشرفت و توسعه اعضای سازمان)، آرمان مشترک (تصویری در مورد آینده مورد انتظار کارکنان و اصول راه‌های عملی رسیدن به این آینده)، الگوهای ذهنی (منعکس‌کننده ذهنیت فرد که او را به عمل و یا می‌دارد و بینش و تصمیمات وی، اعمال وی را شکل می‌دهد)، یادگیری گروهی (تیم‌ها انرژی کنش خود را بسیج کرده و به توانایی و بصیرتی بیش از مجموع استعداد اعضا دست می‌یابند) و تفکر سیستمی (روشی از تفکر که در آن برتری کل بر اجزاء تصدیق می‌شود) را که ۵ فرمان مشهور است، برای سازمان یادگیرنده ضروری می‌داند. وی این

۵ اصل را به صورت یک قالب منسجم از نظریه‌ها و عملکردها ارائه کرده است و بر اهمیت اصل تفکر سیستمی تاکید می‌کند. تفکر سیستمی را "فرمان پنجم" نامیده است زیرا معتقد است تفکر سیستمی، سنگ زیر بنای تمامی ۵ فرمان یادگیری است [۴]. در جایی دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی تعریف می‌شود که نه تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌کند بلکه راه‌ها و روش‌هایی را نیز برای تقویت، مناسب‌سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و درکل سازمان ترویج می‌دهد [۵].

به زعم Gfart، سازمان یادگیرنده، مجموعه‌ای است که توانایی پذیرش الگوهای نو، تحول‌های مفید و سازنده و روش‌ها و ایده‌های نوین را داشته باشد، آنها را مدیریت کرده و در خدمت واقعیت‌های امروزی قرار دهد. این سازمان‌ها قادر خواهند بود عملکردها، ساختارها و محیط‌های کاری را در زمان مقتضی تغییر دهد و به نفع و صلاح سازمان پیش رود [۶].

آموزش عالی در کشورهای جهان سوم نهاد بسیار مهمی است، نه تنها از این نظر که تربیت نخبگان را برعهده دارد و مبنایی را برای جامعه‌ای برخوردار از فناوری ایجاد می‌کند بلکه از این جهت که مهم‌ترین نهاد فکری است که تاثیر گسترده‌ای بر فرهنگ، امور سیاسی و اعتقادی دارد [۷]. در نتیجه کشور ما برای اینکه با تحولات جهانی همگام باشد، نیازمند سازمان‌های آموزشی است که به‌عنوان سازمان یادگیرنده عمل کند و به دنبال غنی‌سازی یادگیری کارکنان خود باشد. در این صورت می‌توانیم در همه سطوح اقتصادی، علمی، صنعتی و فرهنگی پیشرفت کنیم. لذا اهمیت و ضرورت نقش سازمان یادگیرنده در رشد و توسعه امور کارکنان، رشد و خلاقیت و نوآوری و ایجاد و پذیرش تفکر انتقادی، افزایش روح پژوهشگری و مهارت‌های زندگی، ایجاد رضایت دائم در سازمان را نمی‌توان نادیده گرفت. هرساله مبالغ هنگفتی صرف آموزش کارکنان می‌شود که لازم است بررسی شود آیا با توجه به هزینه‌های کلاس‌های آموزشی، کارکنان توانسته‌اند به‌صورت مطلوب و مفید در جهت کارایی-اثربخشی و در نتیجه بهره‌وری گام‌های مؤثری بردارند.

با علم به مطالب فوق، محققان تصمیم گرفتند پژوهشی به منظور بررسی میزان یادگیرندگی کارکنان دانشگاه شیراز و ارائه راه‌کارهایی برای تغییر و تحولات مفید در امر آموزش، یادگیری و در نهایت تداوم بهبود فرایندها و فعالیت‌ها در دانشگاه شیراز انجام داده و میزان انطباق کارکنان دانشگاه شیراز با ابعاد سازمان یادگیرنده را از دیدگاه Sanga بررسی نمایند. در این راستا سوالات پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

۱. آیا با توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده (قابلیت فردی، آرمان مشترک، الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی)، میزان یادگیری کارکنان دانشگاه شیراز در سطح مطلوبی قرار دارد؟
۲. آیا عوامل دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت) بر میزان یادگیری کارکنان دانشگاه شیراز تأثیر دارد؟

در ارتباط با پژوهش حاضر تحقیقات زیادی با جوامع متعدد انجام شده است که در زیر به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود. Haley در پایان نامه خود با عنوان "ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه" با استفاده از اصول سازمان یادگیرنده از دیدگاه "Marsyk و Watkins" به نتایج زیر دست یافت: از بین هفت بعد سازمان یادگیرنده، بعد یادگیری مستمر دارای بیشترین میانگین (۴/۴) و ایجاد سامانه‌هایی برای کسب و اشتراک دانش، دارای کمترین میانگین (۳/۰۱) است [۸].

Kaoshing در پژوهشی درباره سازمان یادگیرنده نشان داد که برای راضی کردن تقاضاهای متفاوت مشتریان، یک سازمان باید به سمت سازمانی یادگیرنده توسعه یابد و مدیر آن باید موجبات پیشرفت کارکنان و افزایش توانایی تیمی را در سازمان فراهم آورد. به علاوه باید در سازمان جو و محیطی که بتواند یادگیری را القا کند، به‌وجود آید [۹].

Kelly در پژوهش خود در ایالت پنسیلوانیا نشان داد که مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی و یادگیری گروهی، در حد قابل قبولی در دانشکده مورد مطالعه‌اش وجود دارد [۱۰].

موسوی، در پژوهشی به بررسی میزان استفاده از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل Sanga در نظام آموزش و پرورش از راه دور در ایران پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که میزان استفاده از مؤلفه آرمان مشترک در سطح رضایت‌بخشی قرار دارد و همچنین نتایج نشان داد که میزان استفاده از مؤلفه‌های قابلیت فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سطح متوسط و میزان استفاده از مؤلفه‌های الگوهای ذهنی در سطح کمتر از متوسط قرار دارد [۱۱].

ایرانیان‌زاده، در تحقیق خود با عنوان "ارزیابی الگوی سازمان یادگیرنده در شرکت پالایش نفت تبریز" به این نتیجه رسیدند که شرکت پالایش نفت تبریز از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد. مؤلفه‌های یک سازمان یادگیرنده در شرکت نفت تبریز به ترتیب اولویت عبارتند از قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، نگرش سیستمی و یادگیری جمعی [۱۲].

در تحقیقی که توسط خدایی متین و کسرائی با عنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل Sanga در بین اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد مشهد در سال ۹۱-۹۰، انجام شد، یافته‌های زیر به دست آمد: دانشکده پزشکی از لحاظ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سطح متوسطی قرار دارد. میزان استفاده از قابلیت‌های فردی (P=۰/۰۱۹)، یادگیری گروهی (P=۰/۰۵) و تفکر سیستمی (P=۰/۰۰۱)، معنی‌دار بود. بین دیدگاه‌های اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد با مرتبه‌های مختلف علمی در رابطه با وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنی‌دار وجود نداشت [۱۳].

بخشی‌زاده نیز در تحقیقات خود در سال ۱۳۸۹، به بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی پرداخته است که نتایج تحقیق وی نشان از تطابق موردنظر بین سازمان یادگیرنده با این شرکت، دارد [۱۴]. نتایج تحقیق فیضی و قطری در خصوص بررسی ارتباط مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، به شرح زیر اعلام شد: دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات از منظر سازمان یادگیرنده ضعیف و از منظر مدیریت دانش در وضعیت متوسط برآورد شده است [۱۵].

نجف‌بیگی و درودی در پژوهشی تحت عنوان "ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران" به این نتیجه دست یافتند که سازمان صدا و سیما، نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد و همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مدل‌های ذهنی رضایت‌بخش‌تر از مدیران است و در سایر ویژگی‌ها، سطح کوشش‌های یادگیری دو گروه مشابه است [۱۶].

یارمحمدی در سال ۱۳۸۶، در تحقیق بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان زنجان، به این نتیجه رسید که تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان زنجان، پایین‌تر از حد متوسط است [۱۷]. شافعی، در تحقیقی با عنوان "موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران" اعلام کرد که چهار مانع مهم در برابر ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران وجود دارد. باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل به حفظ قدرت، محیط انحصاری و غیررقابتی در سازمان، ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها و تفکر غیرسیستمی، جزئی‌نگری و خودبینی [۱۸].

## مواد و روش‌ها

این پژوهش یک مطالعه پیمایشی-مقطعی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان اداری دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۱ تشکیل می‌دهند. نمونه پژوهش شامل ۲۰۸ نفر از کارمندان که به‌طور تصادفی با استفاده از فرمول مورگان انتخاب شده بودند، می‌باشد. ابزار تحقیق شامل پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده Sanga با ۵ مؤلفه (آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تسلط فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) که در قالب ۲۸ گویه بسته پاسخ (هر گویه ۵ طیف) برحسب طیف پنج درجه‌ای لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲، خیلی کم=۱) می‌باشد. روایی صوری و محتوایی ابزار گردآوری توسط چند تن از اساتید و متخصصان این مهارت و پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ (۰/۹۷) مورد تأیید قرار گرفت. سپس داده‌ها با کمک آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با آزمون‌های T تک‌نمونه‌ای و T مستقل و آنالیز واریانس و آزمون پسین‌توکی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش در ۴ جدول به شرح زیر خلاصه شده است:

جدول ۱: میزان استفاده از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه شیراز (با میانگین فرضی ۳ به تفکیک هر زیر سطح)

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	آماره T	سطح معناداری
مدل ذهنی	۳/۷۳	۰/۹۰	۱۱/۷۲	۰/۰۰۰
آرمان مشترک	۳/۵۹	۱/۰۰۷	۸/۴۴	۰/۰۰۰
یادگیری تیمی	۳/۵۵	۰/۹۴	۸/۴۹	۰/۰۰۰
تسلط فردی	۳/۴۹	۰/۹۷	۷/۲۲	۰/۰۰۰
تفکر سیستمی	۳/۴۹	۰/۹۹	۷/۱۷	۰/۰۰۰
سازمان یادگیرنده	۳/۵۶	۰/۸۹	۹/۰۵	۰/۰۰۰

با توجه به دیدگاه کارکنان (تعداد ۲۰۸ نفر)، دانشگاه شیراز از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، در سطحی بالاتر از متوسط قرار دارد. بالاترین سطح در بعد مدل ذهنی (۳/۷۳) و پایین‌ترین بعد در سطح تسلط فردی و تفکر سیستمی (۳/۴۹) می‌باشد. پس از قوی‌ترین بعد مدل ذهنی (۳/۳۷)، ابعاد یادگیرندگی به ترتیب آرمان مشترک (۳/۵۹)، یادگیری تیمی (۳/۵۵) و تسلط فردی و تفکر سیستمی (۳/۴۹) می‌باشد و با توجه به سطح معناداری فرضیه صفر مبنی بر تساوی مؤلفه‌ها با عدد ۳ در ( $p\text{-value} < 0.01$ ) رد شده و تمام مؤلفه‌ها در سطحی بالاتر از متوسط (عدد ۳) قرار دارند (جدول ۱).

جدول ۲: مقایسه وضعیت کارکنان زن و مرد نمونه آماری از نظر سازمان یادگیرنده

متغیر	جنسیت	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده	زن	۱۰۱/۸۸	۲۳/۰۹	۰/۵۲۳
	مرد	۹۹/۶۷	۲۴/۸۷	

به منظور مقایسه کارکنان زن و مرد نمونه آماری در زمینه سازمان یادگیرنده، از آزمون T مستقل استفاده شده است. نتایج آزمون (جدول ۲) نشان می‌دهد که بین کارکنان زن و مرد از منظر سازمان یادگیرنده تفاوت معنادار وجود ندارد ( $\text{sig}=0.523$ ).

جدول ۳: مقایسه نمره سازمان یادگیرنده با توجه به مدرک کارکنان

مدرک	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترای
میانگین	۹۱/۵۰	۹۶/۷۲	۱۰۷/۶۰	۹۴/۱۶	۹۱
انحراف معیار	۳۵/۱۸	۲۵/۷۸	۱۹/۸۵	۱۰/۴۵	۱۴/۵۷

در بررسی نمونه آماری با توجه به مدرک تحصیلی، کارکنان به ۵ گروه تقسیم شدند: دیپلم = ۱، کاردانی = ۲، کارشناسی = ۳، کارشناسی ارشد = ۴، دکترای = ۵. به منظور بررسی میانگین نمره سازمان یادگیرنده و گروه‌های مختلف فوق از آنالیز واریانس استفاده شده است. نتیجه به دست آمده نشان داد در سطح ۰/۰۱، اختلاف معنادار وجود دارد. برای یافتن اختلاف بین گروه‌ها، از آزمون پسین توکی استفاده شده است. نتایج نشان داد اختلاف میانگین بین گروه ۳ (کارشناسی) در مقایسه با گروه ۱ (دیپلم)، ۱۶/۱ است. یعنی میانگین نمره فردی که در گروه ۳ بوده، ۱۶/۱ بیشتر از میانگین نمره فردی است که در گروه ۱ است ( $P=0.047$ ). اختلاف میانگین بین گروه ۳ (کارشناسی) در مقایسه با گروه ۲ (کاردانی)، ۱۰/۸۸ است. یعنی میانگین نمره فردی که در گروه ۳ بوده، ۱۰/۸۸ بیشتر از میانگین نمره فردی است که در گروه ۲ است ( $P=0.034$ ). در بقیه گروه‌ها اختلاف معنادار یافت نشد.

جدول ۴: مقایسه نمره سازمان یادگیرنده با توجه به سابقه خدمت کارکنان

سابقه خدمت	کمتر از ۵	۵-۱۰	۱۱-۱۵	۱۶-۲۰	۲۱-۲۵	بیشتر از ۲۵
میانگین	۱۰۱/۰۹	۹۲/۱۱	۱۰۸/۳۵	۱۰۹/۱۷	۹۷	۸۳/۳۸
انحراف معیار	۲۵/۷۷	۲۳/۴۸	۱۹/۹۳	۱۹/۴۴	۳۰/۷	۲۷/۰۶

در بررسی نمونه آماری با توجه به سابقه خدمت، کارکنان به ۶ گروه تقسیم شدند. سابقه خدمت (کمتر از ۵ سال) = گروه ۱، سابقه خدمت (۵-۱۰ سال) = گروه ۲، سابقه خدمت (۱۱-۱۵ سال) = گروه ۳، سابقه خدمت (۱۶-۲۰ سال) = گروه ۴، سابقه خدمت (۲۱-۲۵ سال) = گروه ۵، سابقه خدمت (بالای ۲۵ سال) = گروه ۶. به منظور بررسی میانگین نمره سازمان یادگیرنده و گروه‌های مختلف فوق از آنالیز واریانس استفاده شده است. نتیجه به دست آمده نشان داد در سطح ۰/۰۰۱ اختلاف معنادار وجود دارد.

برای یافتن اختلاف بین گروه‌ها از آزمون پسین توکی استفاده شده است. نتایج نشان داد اختلاف میانگین بین گروه ۲ (۱۰-۵ سال)، در مقایسه با گروه ۳ (۱۵-۱۱ سال)،  $16/23 -$  است. یعنی میانگین نمره فردی که در گروه دو بوده،  $16/23$  کمتر از میانگین نمره فردی است که در گروه ۳ است ( $P=0/007$ ).  
اختلاف میانگین نمره گروه دو (۱۰-۵) در مقایسه با گروه چهار (۲۰-۱۶)،  $17/05 -$  است. یعنی میانگین نمره فردی که در گروه دو بوده،  $17/05$  کمتر از میانگین نمره فردی است که در گروه چهار بوده است ( $P=0/014$ ).  
اختلاف میانگین بین گروه ۳ (۱۱-۱۵ سال) در مقایسه با گروه ۶ (بیش از ۲۵ سال)،  $24/96 -$  است. یعنی میانگین نمره فردی که در گروه سه بوده،  $24/96$  بیشتر از میانگین نمره فردی است که در گروه ۶ بوده است ( $P=0/009$ ).  
اختلاف میانگین بین گروه ۴ (۲۰-۱۶ سال) در مقایسه با گروه ۶ (بیش از ۲۵ سال)،  $25/78 -$  است. یعنی میانگین نمره فردی که در گروه چهار بوده،  $25/78$  بیشتر از میانگین نمره فردی است که در گروه ۶ بوده است ( $P=0/011$ ).  
در بقیه گروه‌ها اختلاف معنادار یافت نشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به این که مدل سازمان یادگیرنده "Sanga"، یکی از بهترین مدل‌های سازمان یادگیرنده است و اکثر مؤسسات، به‌خصوص مؤسسات آموزشی از این مدل برای ارزیابی سازمان خود استفاده نموده‌اند، در این پژوهش سعی شده است از دیدگاه آن مبتکر، به‌عنوان مدع سازمان یادگیرنده، استفاده شود. در قسمت پیشینه پژوهش تلاش شد به پژوهش‌هایی که برای ارزیابی یادگیری سازمان در حوزه مؤسسات آموزشی از مدل "Sanga" استفاده شده است، اشاره شود. هدف از انجام این پژوهش، بررسی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیرگذار بر مدل سازمان یادگیرنده در دانشگاه شیراز در سال ۱۳۹۱، می‌باشد. این پژوهش به روش پیمایشی-توصیفی انجام شده است.

در پاسخ به سؤال اول (آیا با توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده (قابلیت فردی، آرمان مشترک، الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی) میزان یادگیری کارکنان دانشگاه شیراز در سطح مطلوبی قرار دارد؟)، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که در جامعه مورد پژوهش، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بالاتر از حد متوسط است. ابعاد یادگیری سازمانی در دانشگاه شیراز در سطح مطلوب ارزیابی شد و با توجه به سطح معناداری فرضیه صفر مبنی بر تساوی مؤلفه‌ها با عدد ۳ در ( $p\text{-value} < 0/01$ ) رد شده و تمام مؤلفه‌ها در سطح بالاتر از متوسط (عدد ۳) قرار دارند. کارکنان دانشگاه، متعهد به یادگیری به‌صورت مستمر و آموزش ضمن خدمت بوده، سعی داشتند در فعالیت‌های گروهی و تیمی مشارکتی فعال داشته و آینده روشنی را برای مسیر شغلی خود ترسیم نمایند. این ذهنیت روشن انگیزه‌ای را در آنان جهت فراگیری مستمر و دائمی ایجاد کرده است.

نتایج تحقیق با یافته‌های Kelly در دانشکده‌ای در ایالت پنسیلوانیا، موسوی و همکاران در سازمان آموزش و پرورش، بخشی‌زاده در شرکت مادر تخصصی خدمات کشاورزی، خدایی متین و کسرائی در بین اعضای هیات علمی در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد مشهد همسو است [۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴]. با توجه به رسالت دانشگاه‌ها و کارکرد آموزشی-پژوهشی آنها، که خود ذاتاً نوعی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند، کارکنان در دانشگاه‌ها سعی می‌کنند دانش و اطلاعات خود را با شرایط متغییر و پویا هماهنگ کرده تا بتوانند پاسخگوی مراجعین و دانشجویان خود باشند.

نتایج پژوهش با یافته‌های ایران‌زاده و همکاران در شرکت پالایش نفت تبریز، نجف بیگی و درودی، در سازمان صدا و سیما، جمهوری اسلامی ایران، فیضی و قطریفی، در دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران و یارمحمدی منفرد و همکاران در ادارات تربیت بدنی استان زنجان هم‌خوانی ندارد [۱۷-۱۲، ۱۵] (نکته مهم در سازمان‌های یادگیرنده، نقش مدیران و نوع رهبری آنهاست. مدیران سازمان‌ها باید دارای تفکر سیستمی بوده و کمتر روی موضوعات روزمره تأکید کنند و بیشتر به فرایندها و عواملی که باعث تغییرات سازنده می‌شود توجه نموده و در این راستا تأکید بر آموزش ضمن خدمت، ارائه کلاس‌های کاربردی در زمینه شغلی کارمندان، می‌تواند مفید واقع شود).

در پاسخ به سوال دوم (آیا عوامل دموگرافیک (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت) بر میزان یادگیری کارکنان دانشگاه شیراز تأثیر دارد؟)، نتایج آزمون (جدول ۲) نشان می‌دهد که بین کارکنان زن و مرد از منظر سازمان یادگیرنده تفاوت معنادار وجود ندارد ( $sig=0/523$ ).

نتایج آزمون (جدول ۳) نشان داد میانگین نمرات سازمان یادگیرنده کارکنانی که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی می‌باشند بیشتر از کارکنانی است که دارای مدرک دیپلم و کاردانی هستند. همچنین میانگین نمرات کارکنان دارای مدرک کارشناسی، تفاوت معناداری با کارکنانی که دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا هستند، ندارد.

نتایج آزمون (جدول ۴) نشان داد که کارکنانی که سابقه خدمتی آنها بین ۲۰-۱۱ سال (در گروه ۳ و گروه ۴) می‌باشد، میانگین نمرات سازمان یادگیرنده بیشتری نسبت به سایر گروه‌ها داشته‌اند.

در تحقیقات گذشته، اشاره‌ای به بررسی متغیرهای (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت کارکنان) نشده بود. می‌توان از انگیزه کارکنان به‌عنوان مهمترین دلیل بروز تفاوت در گروه‌ها بیان کرد که کارکنانی که سابقه خدمتی بالای ۲۰ سال داشتند به دلیل نزدیک شدن به زمان بازنشستگی، دلیل و انگیزه‌ای برای یادگیری در خود احساس نمی‌کردند. همچنین کارکنانی که دارای مدرک کارشناسی ارشد و دکترا بودند، احساس می‌کردند در سطح بالای دانش هستند و نیازی به یادگیری مجدد ندارند. کارکنانی که دارای سابقه خدمت یا مدرک تحصیلی پایین (دیپلم، کاردانی) بودند به دلیل عدم آگاهی، در کلاس‌های ضمن خدمت شرکت نمی‌کردند. همچنین تصویر روشنی از آینده شغلی خود نداشته و تمایل کمتری برای شرکت در کارها و فعالیت‌های گروهی و تیمی از خود نشان می‌دادند.

در نهایت می‌توان گفت باید عاشق یادگیری بود. یادگیری بایستی مانند زندگی کردن، مستمر و دائمی باشد. آموزش باید به مهمترین سرمایه‌گذاری تبدیل شود که هر کس می‌تواند در زندگی خویش انجام دهد. اگر ما پیش، عادت و شیوه عملمان را تغییر دهیم، دورانی که در آن به سر می‌بریم می‌تواند دورانی از کشفیات تازه، آزادی‌های تازه باشد: عصر یادگیری حقیقی.

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱. مدیریت در دانشگاه می‌تواند با به‌کارگیری ارتباطات افقی در سازمان، جوی از اعتماد را در کارکنان به وجود آورد که نتیجه آن تعاون و مشارکت و همیاری داوطلبانه کارکنان در تمام سطوح سازمانی شود.
۲. آگاهی از فرایند یادگیری و سوق دادن سازمان به سمت سازمان یادگیرنده، تغییر در ساختارهای سازمانی با بهره‌گیری از شبکه دانش، مرز گستری سازمان و در نهایت فراهم ساختن زمینه کار گروهی و تشریک مساعی به جای رقابت با یکدیگر، باعث افزایش میزان یادگیری و ایجاد انگیزه شده و در نتیجه سازمان یادگیرنده شکل می‌گیرد. در صورت ایجاد سازمان یادگیرنده، مسئولیت کارکنان در برابر سازمان افزایش می‌یابد و از نظر عواطف و احساسات در موقعیتی قرار می‌گیرند که برای تأمین هدف‌های موردنظر از هیچ کوششی فروگذار نکرده و با چالش‌های سازمان دست و پنجه نرم می‌کنند.
۳. هر موجود زنده در اثر گذشت زمان، کهولت و بالا رفتن سن، گرایش به زوال و ناامیدی دارد اما بایستی در محیط کار، شرایطی ایجاد شود که نه تنها بالا رفتن سابقه خدمت، موجب از دست دادن انگیزه یادگیری نشود، بلکه زمینه‌ای فراهم شود تا از تجربیات افرادی که در شرف بازنشستگی هستند، بیشتر استفاده شود.
۴. سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیارات، پاداش یکسان در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری انعطاف‌پذیر و سازش‌کارانه است که بدان وسیله می‌تواند از فرصت‌ها استفاده کنند و بحران‌ها را از بین ببرند. ایجاد چنین شرایطی می‌تواند به ما در رسیدن به اهداف سازمانی کمک چشم‌گیری کند.
۵. باتوجه به تحولات و شرایط محیطی، مدیریت سنتی، دیگر پاسخ‌گوی نیاز سازمان‌ها نیستند. سازمان یادگیرنده بیشتر با تغییر مرتبط هستند تا سنت و ثبات. بنابراین سازمان‌ها بایستی شرایطی را فراهم کند که کارکنان به راحتی خود را با محیط متغیر وفق داده و از آن استقبال کنند.
۶. رهبران سازمان‌های یادگیرنده، بایستی از نظرات خود با استدلال حمایت کنند و از کارکنان خود بخواهند در ارائه نظرات مشارکت داشته و آنها را تشویق کنند اگر ایده یا نظری متفاوت دارند، مطرح نمایند.
۷. عملکرد عالی سازمان در بلندمدت، بستگی به آموختن و یادگیری عالی دارد. رهبران مسئول بهبود مستمر بوده و بایستی شرایط آموزش ضمن خدمت را فراهم نمایند. سازمان یادگیرنده در زمینه آموزش سرمایه‌گذاری می‌نمایند و برای افراد فرصت یادگیری ایجاد می‌کند.
۸. نکته قابل توجه در سازمان یادگیرنده در زمان رویارویی با مشکلات و مسائل، خود به سه عامل (تامل، پرسش و تدافع) مربوط است در حالی که اکثر سازمان‌های ما بیشتر به تدافع می‌پردازند تا تأمل و پرسش.



در نهایت برای اینکه شرکت‌ها و مؤسسات زنده بمانند و در دنیای رقابت، حضوری فعال و پویا داشته باشند، باید به‌طور مرتب در بالا بردن اطلاعات، دانش و توانایی خود تلاش کنند و بر آموزش کارکنان تاکید نمایند با توجه به اینکه امروزه یادگیری از تمام دوره‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده است، این یادگیری و فکر کردن بایستی تمام سازمان و کلیه افراد را شامل شود. صحیح نیست که در سطوح بالای سازمان فکر کنند و سطوح پایین سازمان عمل نمایند زیرا فکر کردن مربوط به کلیه کارکنان و در سطوح مختلف سازمان است.

#### References:

1. Marquardt MJ, Kearsley G. Technology-Based Learning. Boca Raton, FL: St. Lucie; 1999. p.16.
2. Alvani SM. Organization Learning a New Generation of Learning Organizations. Journal of Management Development. 2003;(18).
3. Marquardt MJ. Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning. 2<sup>nd</sup> ed. Boston, MA: Nicholas Brealy Publishing; 2002. p.176-90.
4. Sanga P. The Fifth Command: Creation of Prevalent Organization [H. Hedayat, M. Roshan, trans]. Tehran: The Organization of Industrial Administration; 1990. [In Persian]
5. Landoli L, Guiseppe Z. Organizational Cognition and Building Systems for the Learning Organization: UMI Proquest Digital Dissertation Full Citation & Abstract; 2007. p. 324.
6. Nafukho FM, Graham CM, Muyia MH. Determining the Relationship among Organizational Learning Dimensions of a Small-Size Business Enterprise. J Europ Training. 2009;33(1):32-51.
7. Khodai Matin E, Hsanzasheh Kashani B. Comparing Degree of Private Universities in Iran. Interdiscip J Contemp Res Bus. 2012;4(4):623-34. [In Persian]
8. Haley QK. The Relationship between Learning Organization Dimensions and Library Performance [PhD Thesis]. North Illinois University: Department of Counseling, Adult and Higher Education; 2010.
9. Yeo Ronald K. Revisiting the Roots of Organization. The Learning Organization. 2005;12(4):368-381.
10. Kelly DWA. Senge's Learning Organization Concepts Applied to one Vocational School Faculty [PhD Thesis]. Pennsylvania: Lmmaculata College; 2000.
11. Mousavi M, Khodai Matin E, Hassannezhad Kashani B, Mortazavi R, Sabagh P. Investigating the Learning Organization's Characteristics of Distance Education System in Iran. Interdiscip J Contemp Res Bus. 2012;4(5):834-44. [In Persian]
12. Iranianzadeh S, et al. Assessment of the Learning Organization Model in the Oil Refining Company. Research Journal of Human Resource Management in the Petroleum Industry (2011). 2012;3(12):87. [In Persian]
13. Khodayi Matin A, Kasraei K. Sanga's Learning Organization Model for Investigation of Characteristics of Faculty Members within the School of Medicine, Mashhad University (2011-2012). Strategies for Medical Education. 2013 Sep;6(2):69-74. [In Persian]
14. Heydari R, Najari R. Designing, Explaining and Evaluating the Learning Organization Model in Petroleum Engineering and Development Company. Exploration and Production Journal. 2012 June;1391(90):87-111. [In Persian]
15. Feizi T, Qatrifi L. Relationship between Knowledge Management and its Components with the Learning Organization Dimensions in Tehran Islamic Azad University, Science & Research Branch. Governmental Management. 2010 Sep;1(1):155-184. [In Persian]
16. Najaf Begay R, Dorodi H. Learning Organization Model in the Islamic Republic of Iran Broadcasting Organization (IRIB). Cultural Management. 2009 Winter;3(6):1-22. [In Persian]
17. Yarmohammadi S, Usbashi A, Hemmatijejad M. An Investigation in to the Realization Dimension of Learning Organization in Physical Education Effects of Zanjan Province [Master Thesis]. Tehran; 2007. [In Persian]
18. Shafei R. Obstacles in Creating a Learning Organization [Master Thesis]. Tehran: Tarbiat Modarres University; 2000. [In Persian]