

بررسی ویژگی‌های مدل سیستمی یادگیرنده در بانک ملی ایران

طاهره فیضی

استادیار دانشگاه پیام نور (نویسنده و مسئول مکاتبات)

نرگس شهبازی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه پیام نور

چکیده

هدف این پژوهش تشریح و تبیین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، ارائه راهبردهای نو به مدیران و نیز ایجاد ذهنیتی کاملاً جدید در رابطه با مفاهیم کار و یادگیری در سازمان، با استفاده از رویکردی نظام مند است. بدین منظور ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک ملی ایران ارزیابی و به منظور حرکت به سوی یادگیرندگی نقاط ضعف موجود مورد بررسی قرار می‌گیرد. پژوهش اجرا شده، از نظر هدف بنیادی و از لحاظ روش، توصیفی - پیمایشی است. به منظور ارزیابی شاخص‌های سازمان یادگیرنده در بانک ملی ایران از مدل سیستمی مایکل جی. مارکوارت ۱ استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی مولفه‌های اصلی و آزمون‌های تی و فریدمن استفاده شده است.

به طور کلی نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها موقعیت بانک ملی را بر روی پیوستار سازمان یادگیرنده ضعیف و متوسط ارزیابی کرده است که به منظور رفع دلایل شناسایی شده برای عدم تطابق بانک ملی ایران با ویژگی‌های مدل سیستمی سازمان یادگیرنده و تحقق یادگیری سازمانی در آن راهکارهایی پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی

یادگیری، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی

مقدمه

این تغییر روند مدیران سازمان‌ها را متوجه‌این واقعیت کرده است که هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی بدون یادگیری سازمانی وجود ندارد و ایجاد سازمان یادگیرنده اولین و مهمترین اقدام راهبردی برای دستیابی به کیفیت و تعالی سازمانی است. از اینرو مفهوم سازمان یادگیرنده طی دو دهه اخیر مورد توجه عمیق ادبیات مدیریت قرار گرفته است.

سیر تحول نظریه یادگیری سازمانی و پیشینه پژوهش

با بررسی ادبیات مدیریت ردپای سیستم‌های یادگیرنده را در نظریه‌های سازمان و مدیریت دهه ۱۹۰۰ و قبل از آن می‌توان یافت. گرچه تا این زمان نامی از سازمان‌های یادگیرنده به میان نمی‌آید اما فردریک تیلور^۵ نظریه پرداز مکتب مدیریت علمی بر تشریح مساعی مدیر و کارکنان، دریافتن روش بهتر اجرای کار و آموزش کارکنان تاکید داشته است. استفاده از مفهوم کار دانش محور، در دهه ۱۹۶۰ زمانی که اولین اثر پیتر دراگر تحت عنوان «عصر ناپیوستگی»^۶ چاپ شد، مطرح شد. با اظهار نظر آرجریس^۷ و شون^۸ در دهه ۱۹۷۰ اصطلاح یادگیری سازمانی در ادبیات مدیریت مطرح شد. آنها با انتشار کتابی به همین نام بر اهمیت یادگیری در درون سازمان تاکید ورزیدند. آنها یادگیری را به دو سطح تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای تقسیم بندی کرده اند (آرجریس و شون ۱۹۹۶). انتشار کتاب پنجمین فرمان توسط پیتر سنگه و کار گسترده این گروه باعث شد مفهوم سازمان یادگیرنده به طور وسیع در دنیای کسب و کار به کار گرفته شود. در اوایل دهه ۱۹۹۰ تعداد سازمان‌هایی که خود را برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده متعهد ساخته بودند افزایش یافت. در زمینه یادگیری سازمانی پژوهشهای بسیاری در دنیا صورت پذیرفته است. از جمله مهم ترین آنها می‌توان به پژوهشی که در دهه ۱۹۸۰ توسط عده‌ای از نظریه پردازان دانشگاه کارنگی ملین^۹ انجام و در نتیجه آن

با آغاز قرن بیست و یکم، عصر جدیدی در تکامل زندگی و ساختار سازمانی پدید آمده است. تغییرات عمده در محیط اقتصادی، تحولات اساسی سازمان‌ها را به منظور انطباق با دنیای نو ضروری می‌سازد. پیشگویان جهان از پیدایش اقتصاد جدید در تغییرات خبر داده اند، که در آن قدرت مغز به جای قدرت ماشین مهمترین قدرت است (گراتهام^{۱۹۸۸}). چارلز هندی^۳ (۱۹۹۰) معتقد است کارکنان، مهمترین دارایی سازمان‌های رشد یابنده هستند (دکتر دانش فرد ۱۳۸۵). عده کارکنان دانشی نسبت به کارکنان صنعتی سه برابر است و بر همین اصل نیروی کار از ساخت و تولید یدی به ساخت و تولید فکری حرکت کرده است. جهانی شدن و افزایش شدت رقابت در سراسر زنجیره‌های کسب و کار سازمان‌ها را بر آن می‌دارد که برای حفظ بقا، رشد و توسعه خود را با محیط‌شان انطباق دهند. توسعه روز افزون فناوری نیز یادگیری را به هدف اولیه کسب و کار تبدیل کرده است. فناوری که اکنون ساختار کار را دوباره پی ریزی نموده است، مدیران را مجبور خواهد کرد تا روش‌های یادگیری و عملکرد منعطف تر و پاسخگوتری به دست آورند (ون بورن^{۱، ۲۰۰۱}). علاوه بر آن، مشتریان در تعیین راهبردهای سازمان و پیشبرد عملیات آن تاثیر بسیاری خواهند داشت. تاکید بر خدمت به مشتری واقعیتی است که اصل اندیشه مدیریت است و توانایی برای خدمت به مشتری، پاسخگویی سریع، اطمینان از روابط پایدار با مشتری و سایر خدمات مستمر از فرایندهای داخلی سازمان، حاصل یادگیری است (مارکوارت^{۲۰۰۲}: ۱۷). پیتر سنگه نیز بر این باور است که " هرچه ارتباطات جهانی بیشتر افزایش می‌یابد و کسب و کارها پیچیده تر و پویاتر می‌شوند، کار نیز باید با یادگیری بیشتری همراه باشد (سنگه ۱۹۹۰).

پیرامون آن زمینه ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. برخی از مهمترین تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمانی بشرح جدول زیر است:

جدول (۱): تعاریف یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، عبارت از فرایندی است که طی آن اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آنها اقدام می‌کنند.	آرجیس و شون، ۱۹۷۸
یادگیری سازمانی از تعاملات آگاهانه افراد که در نتیجه آن "هوش جمعی" سازمان بوجود می‌آید تشکیل شده است.	ویک و رابرتز ^{۱۱} ، ۱۹۹۳
یادگیری سازمانی، روشی است که سازمانها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار را در فرهنگ سازمانی انطباق و کارایی سازمان را از طریق بهبود به کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کاری توسعه بخشند.	داجسون ^{۱۲} ، ۱۹۹۳
یادگیری سازمانی کلید انطباق و بقا در نابسامانی‌های وسیع بازار و محیط‌های رقابتی است.	منویل ^{۱۳} ۲۰۰۱

سازمان یادگیرنده نسبت به یادگیری سازمانی، مفهومی گسترده‌تر و تکامل یافته‌تر دارد. سانگ^{۱۴} نقل می‌کند که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوتند. به این معنی که اولی به فعالیت‌های خاصی در داخل سازمان اشاره می‌کند در حالی که دومی نوع خاصی از سازمان است (سانگ، ۱۹۹۷). به نظر مایکل مارکوارت در بحث سازمان‌های یادگیرنده بر آن چه یادگرفته می‌شود و سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند تمرکز می‌شود، اما در بحث یادگیری سازمانی به چگونگی رخ دادن یادگیری در سازمان شامل مهارتها و فرایندهای ایجاد و بکارگیری دانش توجه می‌شود. بنابراین یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است

مفهوم یادگیری بسط و گسترش پیدا کرد و یا پژوهش شرکت شل در همین دهه اشاره کرد که در نتیجه آن یادگیری سازمانی را در برنامه ریزی راهبردی خود استفاده و کار گروهی و ارتباطات جامع و گسترده را به عنوان عوامل حیاتی ایجاد شرکت پاسخگو و موفق معرفی کرد. پیتز سنگه و همکارانش در دانشگاه ام. آی. تی^{۱۵} آمریکا نیز بررسی گسترده‌ای در زمینه یادگیری سازمانی انجام داده‌اند. آنها ادعا کردند که از طریق به کارگیری تفکر سیستمی می‌توان فرایند یادگیری سازمان را ساختار بندی کرد. گروه سنگه در دانشگاه مذکور مرکزی ایجاد نمودند که درباره سازمان‌های یادگیرنده پژوهش کند. از جمله پژوهش‌هایی که در زمینه سازمان یادگیرنده در ایران انجام شده است به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- تبیین و طراحی الگوی سازمان یادگیرنده در جهاد سازندگی نوشته امیرحسین امیرخانی (۱۳۷۹) از دانشگاه تهران.
- موانع ایجاد سازمان یادگیرنده نوشته رضا شفاعی (۱۳۸۰) از دانشگاه تربیت مدرس.
- بررسی تطبیقی رابطه ساختار سازمانی با میزان یادگیری سازمانی در شرکت برق، نوشته علی مهدی زاده (۱۳۸۶) از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- بررسی نگرش کارکنان شرکت مخابرات استان خراسان رضوی در ارتباط با سازمان یادگیرنده و ارائه راهکارهای مناسب نوشته مجید عالی (۱۳۸۴).
- بررسی دانشگاه ارومیه براساس ابعاد سازمان یادگیرنده «ویک و لئون» از دید هیات علمی دانشگاه نوشته ایمان یزدی (۱۳۸۶).

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

مفهوم یادگیری سازمانی قبل از سازمان یادگیرنده و از سال ۱۹۶۳ ایجاد و پژوهش‌های صورت پذیرفته

انجام شود و این تکامل می‌تواند تدریجی باشد (میرسپاسی ۱۳۷۷). در این سازمان‌ها آموزش روزانه است. در هر حال هر چند که سازمان یادگیرنده برای غلبه بر تحولات محیطی می‌کوشد، اما تاکیدش بر فراگیری مستمر دانش و مهارت‌های جدید توسط کارکنان، آن را از سازمان یاددهنده متمایز می‌سازد. در سازمان‌های مذکور مهمترین مسئولیت رهبران سازمان آموزش دادن است. استفاده از شیوه آموزش مستمر نقش مهمی در استفاده از ایده‌های کارکنان و مشارکت آنان برای حل مسائل کسب و کار دارد. (دکتر زالی ۱۳۷۶)

انواع یادگیری

- **یادگیری انطباقی:** این نوع یادگیری هنگامی رخ می‌دهد که فرد، تیم یا سازمان از تجربه و ارزیابی عملکرد گذشته خود می‌آموزد و می‌تواند تک حلقه‌ای یا دو حلقه‌ای باشد.

- **یادگیری تک حلقه‌ای:** یادگیری تک حلقه‌ای بر جمع آوری اطلاعات جهت تثبیت، حفظ و نگهداری سیستم‌های موجود تاکید دارد.

- **یادگیری دو حلقه‌ای:** یادگیری دو حلقه‌ای شامل طرح سوالات عمیق از خود سیستم برای تعیین این موضوع است که چرا خطاها یا موفقیت‌ها در اولین مرحله رخ داده اند. (آرجیس ۱۹۸۷).

- **یادگیری پیش گیرانه:** در این نوع یادگیری که در مقایسه با یادگیری انطباقی نوعی یادگیری سازمانی پویا و خلاق است، سازمان از آینده‌های مورد انتظار می‌آموزد. این رویکرد در صدد اجتناب از نتایج و تجربیات منفی از طریق شناسایی بهترین فرصت‌های آتی و کشف شیوه‌های دستیابی به آنها است.

- **یادگیری عملی:** یادگیری عملی که در مدل پژوهش مورد تاکید بسیار قرار گرفته است، شامل کار کردن بر روی مسایل واقعی، تمرکز بر دانش حاصل و

(مایکل مارکوارت ۲۰۰۲). برخی از تعاریفی که صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده ارائه کرده‌اند بشرح جدول شماره (۲) است:

جدول (۲): تعاریف سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده با تشخیص و اصلاح اشتباهات موجود در نظریه سازمانی مورد استفاده نسبت به تغییرات محیط داخلی و خارجی واکنش نشان می‌دهد.	آرجیس و شون، ۱۹۷۸
سازمان یادگیرنده سازمانی است که کارکنانش به طور مستمر در حال توسعه ظرفیتهای خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آن هستند.	پیترسنگه، ۱۹۹۳
سازمانی است که دارای توانایی کسب، ایجاد و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد.	گاروین، ۱۹۹۳، ۱۵
سازمان یادگیرنده سازمانی است که کلیه کارکنان آن به صورت فردی، جمعی و به طور مستمر برای افزایش ظرفیت بازده مورد انتظار تلاش می‌کنند.	ریچارد کاراش، ۶، ۲۰۰۱
سازمان یادگیرنده با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند.	مارکوارت ۲۰۰۲

سازمان یاد دهنده

در قرن بیست و یکم یادگیری برای توسعه منابع انسانی از سطح سازمان‌های یادگیرنده فراتر رفته است. سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند. در سازمان‌های مذکور، مدیر یک مربی است و وظیفه او ایجاد انگیزه و تجهیز کردن افراد معمولی است تا با شکوفا شدن توانایی‌های بالقوه و پرورش آنها کارهای فوق العاده

(۱) تفکر سیستمی: بر اساس این تفکر، تمامی مولفه‌های سیستم از اشتراک مساعی و در عین حال یگانگی مستقل بهره می‌برند. بدین معنی که از یک طرف در چارچوب هدف کلی سازمانی به یکدیگر وابسته و برای نیل به هدف مشترک می‌کوشند و از سویی دیگر از استقلال عمل برخوردارند.

(۲) سلطه شخصی: منظور سنگه از «سلطه شخصی» عبارت از قابلیت تشخیص آن چه برای اعضای سازمان حائز اهمیت است و توانایی دستیابی به آن است. سازمان یادگیرنده در تلاش است آرزوهای فردی و ایده‌های سازمانی را با یکدیگر همسو سازد.

(۳) الگوهای ذهنی: منظور از الگوهای ذهنی، قابلیت انعکاس تصاویر دنیای درونی خود بمنظور درک چگونگی شکل‌گیری افکار و اقدامات آن‌ها می‌باشد. سنگه معتقد است که درک بسیاری از آنها نه بخاطر تفاوت‌های ذاتی بلکه به لحاظ ادراکات مغشوش ناشی از انبوه الگوهای ذهنی است.

(۴) ایجاد چشم انداز مشترک: دیدگاه مشترک، قابلیت یک سازمان در ایجاد حس جهت‌یابی مشترک را معنا دار می‌سازد. چشم انداز مشترک ناشی از جریان آزاد نظرات و اطلاعات است. مدیران نقش فعالی در توسعه تدوین و تفهیم این چشم انداز دارد.

(۵) یادگیری گروهی: یادگیری گروهی فرایندی است که با آن اعضای گروه دیدگاه‌های مشترک ایجاد می‌کنند. تیم، نشان دهنده ادغام، جامعیت، هم‌گرایی، و گفتگوی دوطرفه است و با ازهم‌گسیختگی، انزوا، خودمحوری و تک‌گویی منافات دارد.

اجرای واقعی راه حل‌ها است. یادگیری عملی فرایندی پویا و نیز برنامه‌ای قدرتمند است که شامل گروه کوچکی از افراد است که بر اینکه چه چیزی یاد می‌گیرند و چگونه دانش جدید آنها می‌تواند برای هر فرد و سازمان به عنوان یک کل، مفید باشد تمرکز دارند. (مارکوارت، ۱۹۹۸).

سطوح یادگیری

- **یادگیری فردی:** به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌های بدست آمده از طریق خود پژوهی و فناوری براساس دستورالعمل و مشاهده اشاره دارد (مارکوارت، ۲۰۲).

- **یادگیری گروهی:** یادگیری گروهی دربرگیرنده افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که توسط گروه و در درون آن محقق می‌شود. یادگیری عملی اثربخش‌ترین شیوه ایجاد یادگیری تیمی است (مارکوارت، ۱۹۹۸).

- **یادگیری سازمانی:** در این نوع یادگیری که بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است، بهای زیادی به یادگیری و سازگاری و تقویت آنها داده می‌شود و نیز بر استفاده از همه فرصت‌ها برای یادگیری و سازگاری مستمر در راستای بازدهی، نوآوری، کیفیت و برتری رقابتی تاکید می‌شود. (مایکل پیرن^۷، ۱۳۸۱).

دیدگاه‌های سازمان یادگیرنده

دیدگاه پیتر سنگه (۱۹۹۰):

پیتر سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می‌کند که نه تنها دارای قابلیت انطباق پذیری است، بلکه از توانایی تولیدکنندگی به معنای مهارت ایجاد مسیرهای آتی جایگزین برخوردار است. سنگه پنج نظام را که یک سازمان یادگیرنده باید دارا باشد، معرفی می‌کند:

دیدگاه استراتژیک گاه^{۱۸} (۱۹۹۸)

گاه دیدگاه راهبردی را برای تبیین سازمان یادگیرنده مبنا قرار می‌دهد. او معتقد است سازمان یادگیرنده از پنج واحد سازنده راهبردی اصلی بشرح زیر و مطابق شکل شماره (۱) برخوردار است:

(۱) **ماموریت و چشم انداز:** روشن بودن ماموریت و حمایت کارکنان از ماموریت، چشم انداز، راهبرد و ارزش‌های حمایتی سازمان.

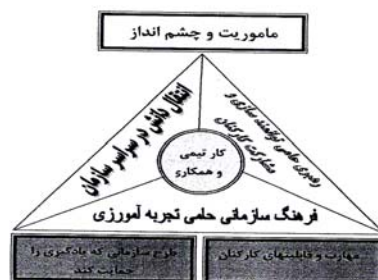
(۲) **رهبری:** رهبری که بعنوان توانمندسازی کارکنان شناخته می‌شود، فرهنگ تجربه آموزی را تقویت می‌کند و به سازمان تعهد قوی نشان می‌دهد.

(۳) **تجربه آموزی:** فرهنگ سازمانی حامی تجربه آموزی، بدین معنی است که به یادگیری از طریق کسب تجربه پاداش داده می‌شود و در تمام رده‌های سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد.

(۴) **انتقال دانش:** توانایی سازمان در انتقال دانش در داخل سازمان (و از بیرون به درون سازمان) و یادگیری از شکست‌ها.

(۵) **کار تیمی و همکاری:** تاکید بر کار تیمی و مشکل گشایی گروهی به عنوان شیوه عمل و برای توسعه‌ایده‌های نو در سازمان.

شکل (۱): مبانی راهبردی سازمان یادگیرنده

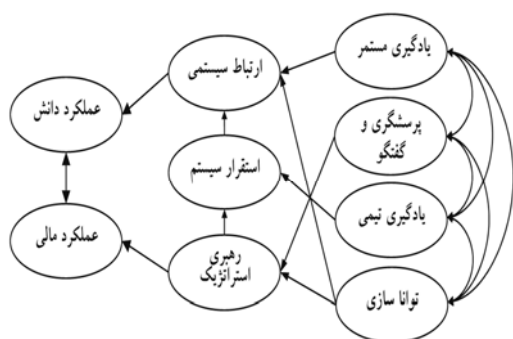


منبع: (گاه، ۱۹۹۸)

دیدگاه تلفیقی واتکینز و مارسیک^{۱۹} (۱۹۹۶-۱۹۹۳):

دیدگاه تلفیقی، الگوی منسجمی از سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهد. مطابق این دیدگاه سازمان یادگیرنده عبارت است از سازمانی که دائما فرا می‌گیرد و خودش را تغییر می‌دهد. یادگیری فرایندی مستمر است که با کار هماهنگ و منسجم شده و در راستای آن فعالیت می‌کند (۱۹۹۴). الگوی آنها بر سه مولفه کلیدی تاکید می‌کند: (۱) یادگیری مستمر در سطح سیستمها (۲) یادگیری مستمر به منظور مدیریت پیامدهای دانش (۳) تعامل دو عامل اول یعنی بهبود در عملکرد سازمانی. همانطور که در شکل شماره (۲) ملاحظه می‌شود الگوی پیشنهادی آنان (شکل شماره ۲) هفت بعد متفاوت اما مربوط و همبسته یک سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، گروهی و سازمانی معرفی می‌کند.

شکل (۲): مدل ساختاری روابط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و نتایج عملکرد



منبع: بانک و دیگران ۱۹۹۹

دیدگاه مایکل پیرن، سری رد رگ و کریس مالرونی مایکل پیرن، سری رد رگ^{۲۰} و کریس مالرونی^{۲۱} در کتاب خود به نام "سازمان یادگیرنده در عمل"^{۲۲} مدل این وست^{۲۳} را پیشنهاد کرده اند. شکل شماره (۳) این مدل را نشان می‌دهد:

- مدیریت حمایتی: منظور آن است که مدیران نقش خود را از کنترل کننده به تسهیل کننده و مربی تغییر می‌دهند.

- ساختارهای انعطاف پذیر: منظور چگونگی طراحی سازمان جهت تسهیل یادگیری فردی در سطوح مختلف و ایجاد تغییرات سریع، نوآوری و خودشکوفایی کارکنان و ترغیب و پاداش دهی به آنها می‌باشد.

دیدگاه ویک و لئون (۱۹۹۵)

افراد مذکور سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر و از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی توسعه می‌یابد، تعریف کرده‌اند. آنها به کمک شناسایی و تعریف دقیق عناصر مورد نیاز برای دستیابی به یادگیری سازمانی فرمول زیر را برای ایجاد سازمان یادگیرنده پدید آورده‌اند:

(اقدام * ابتکار عمل * اطلاعات * برنامه ریزی / ارزیابی * رهبری مبتنی بر چشم انداز = سازمان یادگیرنده)

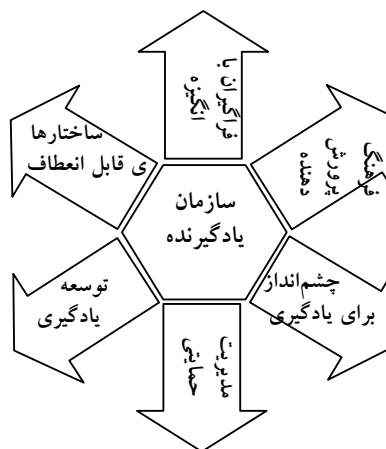
بر اساس این دیدگاه همه عناصر، کاملاً ضروری‌اند، اما میزان تلاش سازمان برای دستیابی به هر یک، بستگی به شخصیت متمایز آن دارد. اگر یک عنصر وجود نداشته باشد، سازمان یا غلط یاد می‌گیرد یا با حداقل سرعت نسبت به توان بالقوه اش می‌آموزد.

چارچوب نظری پژوهش

دیدگاه سیستمی مایکل مارکوارت

مطابق نظر مارکوارت، تفکر سیستمی پایه و اساس سازمان بوده و یادگیری به عنوان یک مجموعه، تقریباً همانند مغز عمل می‌کند. تفکر سیستمی یادآور می‌شود که توان کل مجموعه بیش از مجموع توان اجزایش

شکل (۳): مدل این وست سازمان



چارچوب مدل این وست بشرح زیر مورد بحث قرار می‌گیرد:

- فراگیران با انگیزه: منظور از این مفهوم، انگیزه نیروی کار برای یادگیری مستمر است که بر آن اساس نیروی کار بعنوان یک کل برای یادگیری جدید و شکار فرصت‌های یادگیری با استفاده از تجربه و اعتماد به نفس از انگیزه کافی برخوردار می‌شوند.

- فرهنگ پرورش دهنده: منظور این است که ارزش‌ها و رفتارها تا چه حد از یادگیری مداوم حمایت می‌کنند. همچنین تردید در رابطه با وضع موجود و سوال درباره فرض‌ها و روش‌های جاری انجام کار را در کارکنان ترغیب می‌کند.

- چشم انداز برای یادگیری: ایجاد چشم انداز مشترک، شامل ظرفیت سازمان برای تشخیص، واکنش و استفاده از آن چیزی است که در آینده امکان تحقق دارد

- توسعه یادگیری: مقصود از این مفهوم آن است که سازمان تا چه حد نسبت به برقراری فرایندها و فنونی برای افزایش یادگیری و ترغیب و تداوم آن در میان همه کارکنان مبادرت کرده است.

چشم انداز مشترک درباره یادگیری است. زیرا چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد.

- فرهنگ: در فرهنگ یادگیرنده خطرپذیری، تلاش برای ارائه رویکردهای نو و به اشتراک گذاشتن اطلاعات تشویق می‌شود. فرهنگ سازمان یادگیرنده دارای ارزش‌هایی نظیر: پاداش دادن به یادگیری، مسئولیت مشترک برای یادگیری، اعتماد و استقلال کاری، تشویق نوآوری، تجربه‌گرایی و خطرپذیری، تعهد مالی به آموزش و توسعه منابع انسانی است (باسی^{۲۵} و دیگران، ۲۰۰۰).

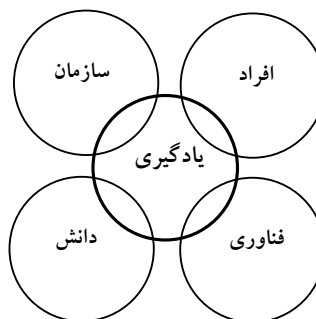
- راهبرد: در سازمان‌های یادگیرنده، یادگیرندگان ارتقا می‌یابند و غیریادگیرندگان به یادگیری تشویق می‌شوند. ایجاد فرصت‌های یادگیری به‌نگام به روشنی در هدفتگذاری‌های یک سازمان یادگیرنده مشهود می‌باشد (مارسیک و واتکینز، ۱۹۹۹). سازمان‌های یادگیرنده برای یادگیری وقت اختصاص می‌دهند و محیط فیزیکی مطلوب ایجاد می‌کنند (منویل، ۲۰۰۲: ۴۰).

- ساختار: مشخصات ساختاری سازمان‌های یادگیرنده بر حذف بوروکراسی‌ها و ایجاد سلسله مراتب تخت و منعطف، بی‌مرزی، کل‌گرایایی و گشودگی ارتباطات، ساختارهای شبکه‌ای و مبتنی بر پروژه، برخورداری از واحدهای کوچک کارآفرین، استقبال از تغییرات محیطی، آزادی عمل و فرصت است.

- سیستم فرعی افراد: سیستم فرعی افراد در سازمان یادگیرنده شامل کارکنان، مدیران یا رهبران، مشتریان، شرکاء کسب و کار (عرضه‌کنندگان، فروشندگان، خرده‌پیمانکاران) و جامعه است. قدرتمند و توانمندسازی همه عناصر سیستم فرعی افراد ضروری است؛ یعنی این عناصر هم باید بدانند و هم بتوانند دانسته‌ها را بکارگیرند (منویل، ۲۰۰۱).

خواهد بود. افراد با تفکر سیستمی یاد می‌گیرند که تغییر و به هم پیوستگی را بهتر درک کنند، پدیده‌ها را در کل ببینند و با نیروهایی که پیامدهای کارهای آنان را تشکیل می‌دهند، برخوردی موثرتر داشته باشند. تفکر سیستمی می‌آموزد که چیزی در بیرون از سیستم که مسبب بروز مشکلات باشد، وجود ندارد. باید دانست که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته و جزیی از آن است. براساس نگرش سیستمی مایکل مارکوارت، یادگیری موفقیت‌آمیز بدون شناخت و توسعه همه سیستم‌های فرعی سازمان (شکل شماره ۴)، نمی‌تواند پایدار باشد (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۳۴).

شکل (۴): مدل سیستمی



- سیستم فرعی یادگیری: یادگیری زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است. زیرسیستم یادگیری از ابعاد مکمل سه گانه: سطوح یادگیری، انواع یادگیری و مهارت‌های یادگیری (تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی، شایستگی شخصی، یادگیری خودهدایتی و گفتمان تشکیل شده است.

- سیستم فرعی سازمان: سیستم فرعی سازمان، یعنی فضا و چارچوبی که یادگیری در آن رخ می‌دهد. ابعاد یا اجزای کلیدی چهارگانه این سیستم فرعی عبارتند از:

- چشم انداز: اولین و شاید مهم‌ترین گام در تشکیل سازمان یادگیرنده، ایجاد بنیان محکمی مبتنی بر

می‌شوند. سازمان‌های پیشرو با حاکمیت اصل با ما کار کنید، از ما یاد بگیرید و به ما آموزش دهید در عرض مرزهای سازمان‌ها به تبادل دانش می‌پردازند (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۶۳).

- **جامعه:** سازمان‌های یادگیرنده در پی انواع تلاش‌ها برای آموزش جامعه هستند. تشویق معلمان، خانم‌های خانه دار و سایر اعضای علاقه مند جامعه برای شرکت در برنامه‌های آموزشی سازمان و به طور کلی قدرتمند و توانمندسازی گروه‌های مختلف مردم، سازمان یادگیرنده را توسعه و تقویت می‌کند (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۶۴).

- **سیستم فرعی دانش:** سیستم فرعی دانش در سازمان یادگیرنده به مدیریت دانش که قلب تپنده سازمان یادگیرنده است اشاره دارد و شامل ۶ مرحله زیر است که انتقال دانش از منبع تا مصرف را پوشش می‌دهد (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۸۵).

- **کسب دانش:** کسب دانش شامل جمع آوری داده‌ها و اطلاعات موجود از داخل و بیرون سازمان است. سازمان‌های یادگیرنده تمایل به آگاهانه بودن کسب دانش دارند (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۸۶).

- **جمع آوری دانش داخلی:** بهره برداری از دانش درونی سازمان به معنای کشف سرمایه فکری است که در اذهان کارکنان آن‌ها وجود دارد و همان دانش ضمنی است. منابع دانش ضمنی شامل تخصص، حافظه، باورها و مفروضات افراد است

- **جمع آوری دانش بیرونی:** بهینه کاوی^{۲۸} از مهم ترین روش‌های کسب اطلاعات بیرونی است. جستجوی بهترین اقدامات، به سرعت مرزهای فرهنگ و آداب و رسوم سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

- **ایجاد دانش:** ایجاد دانش به معنای خلق دانش جدید در داخل سازمان از طریق حل مساله و چشم اندازها است. دانش می‌تواند از طریق نوآوری متهورانه یا تلاش برای اجرای پژوهش ایجاد شود. همچنین

- **مدیران:** مدیران و رهبران به هدایت، نظارت و الگوسازی نقش‌ها، همراه با مسئولیت اصلی ایجاد و ارتقای فرصت‌های یادگیری برای نیروی انسانی تحت سرپرستی شان می‌پردازند. در سازمان‌های یادگیرنده رویکردهای مدیران سستی باید به رویکرد رهبران تحول آفرین تغییر کند.

- **کارکنان:** اولین گام برای یادگیرنده شدن سازمان، رفتار کردن با کارکنان به عنوان افراد بالغ جهت ایجاد قابلیت یادگیری است. در سازمان‌های مذکور قدرت نامتمرکز است و متناسب با مسئولیت و ظرفیت یادگیری افراد در داخل سازمان به طور عادلانه بین مدیران و کارکنان توزیع می‌شود. به اعتقاد جیم گانن^{۲۶} «از بانک رویال کانادا» توانمندسازی به وسیله میزان نفوذ، اعتماد و توانایی درک استثنائاتی که کارکنان دارند تعیین می‌شود. (مارکوارت و رینولدز^{۲۷}، ۱۹۹۴: ۱۱۴).

- **مشتریان:** مشتریان منبع حیاتی اطلاعات بی واسطه و ایده‌ها هستند و باید با سیستم‌ها و راهبردهای یادگیری سازمانی ارتباط نزدیکی داشته باشند. مشتریان به عنوان یادگیرندگان در شناسایی نیازها، آموزش دیدن و مرتبط شدن با یادگیری سازمان مشارکت می‌کنند (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۶۱).

- **شرکا و هم پیمانان کسب و کار:** شرکا و هم پیمانان کسب و کار می‌توانند از طریق به اشتراک گذاشتن شایستگی‌ها از دانش یکدیگر بهره‌مند شوند. گروه‌های جامعه از قبیل بنگاه‌های اجتماعی، آموزشی و اقتصادی در ارائه و دریافت دانش در زمینه فرایندها و سیاست‌های عملیاتی مشارکت می‌کنند (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۶۱۲).

- **عرضه کنندگان و فروشندگان:** سازمان‌ها از طریق سازوکارهایی مانند برون سپاری، تمرکز بر شایستگی‌های اساسی، هم پیمانی‌ها، سرمایه گذاری‌های مشترک و شراکت‌ها به طور فزاینده‌ای مجازی

مبتنی بر پشتیبانی رایانه‌ای است. همه این عناصر برای خلق آزادراه دانش به کار می‌روند.

روش پژوهش

پژوهش حاضر، از نظر هدف بنیادی و از لحاظ روش، توصیفی - پیمایشی است. قلمرو زمانی این پژوهش، محدوده زمانی نه ماهه از فروردین الی آذر ماه ۱۳۸۷ را در بر می‌گیرد و قلمرو مکانی آن را بانک ملی ایران در شهر تهران تشکیل می‌دهد. در این پژوهش از هر دو روش گردآوری اطلاعات یعنی روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی استفاده شده است. مطالعات و بررسی‌های لازم درباره مبانی نظری پژوهش، ادبیات موضوعی پژوهش، سوابق مسأله و موضوع پژوهش با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و مطالعه منابع، پایان نامه‌ها و پژوهش‌های مرتبط با موضوع با استفاده از پایگاه‌های اینترنتی انجام شده است و به منظور اجرای مراحل اصلی پژوهش و گردآوری اطلاعات از روش‌های میدانی شامل روش پرسشنامه‌ای استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در ادارات مرکزی، ادارات امور شعب و شعب بانک ملی ایران در محدوده جغرافیایی شهر تهران و در سال ۱۳۸۷ را دربر می‌گیرد که معادل ۳۳۴۲ نفر است. حجم نمونه مورد بررسی براساس فرمول کوکران ۲۸۰ نفر محاسبه شده است که برحسب روش چند مرحله‌ای (طبقه‌ای، تصادفی، خوشه‌ای) و براساس میانگین وزنی هر طبقه (با توجه به تخصیصی بودن موضوع پژوهش و سوال‌های پرسشنامه تعداد حجم نمونه برای هر یک از مشاغل براساس میانگین وزنی هر طبقه محاسبه شده است) نمونه‌گیری و پس از حصول اطمینان از اعتبار پرسشنامه‌ها طی پیش‌آزمون (مقادیر آلفای کرونباخ موید می‌باشد) نسبت به توزیع آن‌ها بصورت تصادفی اقدام شده است.

می‌تواند ناشی از توانایی فوق‌العاده افراد برای شناخت ارتباطات جدید و ترکیب عناصر دانش شناخته شده قبلی براساس استدلال قیاسی پیچیده باشد (ویج^{۲۹}، ۱۹۹۷). خلق دانش جدید نه تنها شامل اطلاعات بیرونی توسعه یافته گروهی است، بلکه دربرگیرنده بصیرت‌های فردی ذهنی و ضمنی است (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۸۶).

- **ذخیره دانش:** کدگذاری و نگهداری از دانش ارزشمند سازمان، به منظور دسترسی آسان کارکنان در هر زمان و مکان حائز اهمیت است. سازمان به کمک سیستم ذخیره دانش قادر به حفظ و نگهداری دانش می‌شود و به این ترتیب دانش، دارایی سازمان می‌شود (مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۹۵).

- انتقال و توزیع: انتقال و توزیع اطلاعات شامل جابجایی مکانیکی، الکترونیکی و بین شخصی اطلاعات و دانش بطور ارادی و غیر ارادی در سراسر سازمان است. ظرفیت سازمان برای جابجایی دانش، بیان‌گر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است (مارکوارت، ۲۰۰۲: ص ۲۱۳).

- به کارگیری و رواسازی دانش: بزعم استیورت (۱۹۹۷) سازمان به کمک سیستم دانش توسعه یافته می‌تواند بهترین کارکنان خود را در فعالیت‌های اجرایی به کار گیرد و تجربیات آنها را در دسترس کل سازمان قرار دهد (مارکوارت، ۲۰۰۲، ص ۲۲۳).

- **سیستم فرعی فناوری:** سیستم فرعی فناوری در مدل سیستمی سازمان یادگیرنده متشکل از شبکه‌های فناوری یکپارچه و ابزارهای اطلاعاتی است که دستیابی و تبادل اطلاعات و یادگیری را میسر می‌سازد. این سیستم فرعی شامل فرایندهای فنی، سیستم‌ها و ساختارها برای همکاری، مربی‌گری، هماهنگی و سایر مهارت‌های دانشی است. همچنین، سیستم فرعی مزبور در برگیرنده ابزارهای الکترونیکی و روش‌های پیشرفته از قبیل کنفرانس‌های رایانه‌ای، شبیه‌سازی، همکاری

در این پژوهش پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، نسبت به ورود داده‌ها در رایانه اقدام و با بکارگیری نرم افزار اس.پی.اس.اس و با استفاده از روشهای تحلیل توصیفی (جداول فراوانی، درصدها، میانگین، انحراف معیار، خطای استاندارد) و استنباطی (تحلیل عاملی به روش مولفه‌های اصلی، آزمون‌های میزان اشتراک، تی و فریدمن و بررسی واریانس کل، ماتریس ابعاد، ارزیابی وضعیت موجود شاخص‌های سازمان یادگیرنده و رتبه بندی آنها) پردازش شده است.

-آزمون میزان اشتراک:

به منظور حذف احتمالی یک یا چند شاخص آزمون میزان اشتراک انجام شده است. همان طور که در جدول شماره (۴) مشاهده می‌شود، ستون مقادیر استخراجی مقادیر بالایی است و بنابراین هیچ کدام از شاخص‌ها نباید از تحلیل حذف شوند.

جدول (۴): جدول میزان اشتراک

مقادیر استخراجی	مقادیر آغازین	شاخص‌های مولفه سازمان یادگیرنده
۰/۶۳۲	۱	الف) پویایی یادگیری: فردی، گروهی و سازمانی
۰/۷۴۷	۱	ب) تحول سازمانی: چشم انداز، فرهنگ، راهبرد و ساختار
۰/۷۶۶	۱	ج) قدرتمندسازی افراد: مدیریت، کارکنان، مشتریان، شرکا، تاهمین کنندگان و جامعه
۰/۷۷۱	۱	د) مدیریت دانش: کسب، خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و بکارگیری
۰/۵۹۷	۱	ه) بکارگیری فناوری: سیستم‌های اطلاعات دانش، یادگیری مبتنی بر فناوری و سیستم‌های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی

بررسی واریانس کل

همانطور که در جدول شماره (۵) ملاحظه می‌شود ستون‌های زیر عنوان مجموع مجذور بارهای عامل استخراجی، مقدار ارزش ویژه و درصد واریانس تبیین شده شاخص‌های استخراج شده را با در نظر گرفتن خطای اندازه گیری ارائه می‌کند و نشان دهنده این است که تحلیل عاملی برای داده‌های پژوهش حاضر مناسب است.

در این پژوهش پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها، نسبت به ورود داده‌ها در رایانه اقدام و با بکارگیری نرم افزار اس.پی.اس.اس و با استفاده از روشهای تحلیل توصیفی (جداول فراوانی، درصدها، میانگین، انحراف معیار، خطای استاندارد) و استنباطی (تحلیل عاملی به روش مولفه‌های اصلی، آزمون‌های میزان اشتراک، تی و فریدمن و بررسی واریانس کل، ماتریس ابعاد، ارزیابی وضعیت موجود شاخص‌های سازمان یادگیرنده و رتبه بندی آنها) پردازش شده است.

تحلیل عاملی شاخص‌های تشکیل دهنده یادگیری سازمانی

بمنظور بررسی همسویی شاخص‌های سازمان یادگیرنده از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. نتیجه این آزمون نشان می‌دهد شاخص‌های مذکور یک مولفه را - که همان یادگیری سازمانی است - اندازه گیری می‌کنند. قبل از اجرای تحلیل عاملی، آزمون کفایت نمونه برداری (KMO) و بارتلت بمنظور بررسی قوت ماتریس همبستگی میان شاخص‌ها و مناسبت تحلیل عاملی اجرا شده اند .

- آزمون کفایت نمونه برداری^{۳۰} و بارتلت^{۳۱}

جدول (۳): آزمون کفایت نمونه برداری و بارتلت

آزمون کفایت نمونه برداری		۰/۸۵۲
آزمون کروییت بارتلت	شاخص کروییت بارتلت	۷۸۶/۶۴۵
	درجه آزادی	۱۰
	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

مقدار کفایت نمونه گیری مطابق جدول فوق معادل با ۰/۸۵۲ می‌باشد. این مقدار نشانگر نسبت واریانس مولفه‌های پنج گانه (یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری) است و میزان واریانس مشترکی است که احتمالاً بر اثر عامل پنهان موجود در شاخصها به وجود

نشان دهنده رابطه بسیار زیاد شاخص‌های فوق با مولفه یادگیری سازمانی است.

جدول شماره (۶): ابعاد سازمان یادگیرنده

بعد	شاخص‌های مولفه سازمان یادگیرنده
۱	
۰/۷۹۵	الف) پویایی یادگیری: فردی، گروهی و سازمانی
۰/۸۶۴	ب) تحول سازمانی: چشم انداز، فرهنگ، راهبرد و ساختار
۰/۸۷۵	ج) قدرتمندسازی افسراد: مدیریت، کارکنان، مشتریان، شرکا، تامین کنندگان و جامعه
۰/۸۷۸	د) مدیریت دانش: کسب، خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و بکارگیری
۰/۸۷۳	هـ) بکارگیری فناوری: سیستم‌های اطلاعات دانش، یادگیری مبتنی بر فناوری و سیستم‌های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی

جدول شماره (۵): واریانس کل

بعد	ارزش‌های ویژه	
	درصد واریانس	درصد تجمعی
۱	۷۰/۲۶۰	۷۰/۲۶۰
۲	۱۲/۴۱۴	۸۲/۶۷۵
۳	۶/۶۹۶	۸۹/۳۷۰
۴	۵/۸۱۶	۹۵/۱۸۷
۵	۴/۸۱۳	۱۰۰/۰۰۰
مجموع مجذورات بارهای عامل استخراجی	۷۰/۲۶۰	درصد تجمعی
	۷۰/۲۶۰	درصد واریانس
	۳/۵۱۳	مجموع

ماتریس ابعاد

جدول شماره (۶) ماتریس ابعاد را نشان می‌دهد که نشانگر رابطه میان شاخه‌های پنج گانه (یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری) با مولفه یادگیری سازمانی است. مقادیر این جدول (مقادیر بالای ۰,۳)

جدول (۷): آزمون تی تک نمونه‌ای

ارزش آزمون = ۲					f	شاخص‌های سازمان یادگیرنده
فاصله اطمینان ۹۵٪		تفاوت میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی		
پایین تر	بالا تر					
-۰/۲۶۲۴	-۰/۳۶۰۱	-۰/۳۱۱۲	۰/۰۰۰	۲۷۰	-۱۲/۵۴۹	الف) پویایی یادگیری: فردی، گروهی و سازمانی
-۰/۰۸۴۲	-۰/۲۰۱۳	-۰/۱۴۲۷	۰/۰۰۰	۲۷۰	-۴/۷۹۸	ب) تحول سازمانی: چشم انداز، فرهنگ، راهبرد و ساختار
-۰/۲۱۷۴	-۰/۳۳۲۷	-۰/۲۷۵۰	۰/۰۰۰	۲۷۰	-۹/۳۹۲	ج) قدرتمندسازی افراد: مدیریت، کارکنان، مشتریان، شرکا، تامین کنندگان و جامعه
-۰/۱۶۸۴	-۰/۲۹۰۵	-۰/۲۲۹۵	۰/۰۰۰	۲۶۹	-۷/۴۰۲	د) مدیریت دانش: کسب، خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و بکارگیری
-۰/۲۲۷۶	-۰/۳۴۹۹	-۰/۲۸۸۷	۰/۰۰۰	۲۶۸	-۹/۳۰۰	هـ) بکارگیری فناوری: سیستم‌های اطلاعات دانش، یادگیری مبتنی بر فناوری و سیستم‌های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی

و توانمندسازی افراد نسبت به تحول سازمانی و مدیریت دانش در وضعیت ضعیفتری قرار دارند.

نتیجه گیری

با عنایت به نتایج حاصل از تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه می‌توان گفت کلیه شاخص‌های یادگیری سازمانی مدلی سیستمی در بانک ملی در حد متوسط و پایین قرار دارند و با توجه به اهمیت بالا و یکسان هر یک از آنها در میزان یادگیرندگی لازم است بانک ملی ایران به تقویت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در زمینه کلیه شاخص‌های یادگیری بپردازد. دلایل احتمالی عدم تطابق ویژگی‌های بانک ملی ایران با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده " در قالب سوال‌های پژوهش که بر سیستم‌های فرعی پنج گانه مدل پژوهش متمرکز است به شرح زیر ارائه می‌شود:

- یادگیری مستمر توسط همه کارکنان اجرا نمی‌شود. در حالی که یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده فرایندی همیشگی و پایان ناپذیر است و سازمان‌های مذکور با تلاش همیشگی در یادگیری، خود را بر پیوستار یادگیرندگی پیش می‌برند. پیترسنگه (۱۹۹۰) نیز این مطلب را تایید و اظهار می‌دارد: " این احساس ظریف را بسط و نشر دهید که یادگیری و تمرین‌های عملی هرگز پایان یافتنی نیست." - دوره‌های آموزشی بر اساس میل و نظر کارآموز برنامه ریزی نمی‌شوند (از کارکنان نظرسنجی نمی‌شود). در حالی که توانایی و تعهد هر فرد برای یادگیری عامل اساسی است و بزعم مایکل مارکوارت (۲۰۰۰) تشویق کارکنان به توسعه کلیه استعداد‌های خود درباره موضوع‌های مورد علاقه سبب پرورش کارکنانی می‌شود که از یادگیری لذت می‌برند و بهتر می‌توانند خود را برای انطباق با تغییرات فردی و سازمانی در آینده آماده سازند.

نتایج آزمون **T** تک نمونه‌ای نشان می‌دهد که شاخص‌های پنج گانه همگی با بیش از ۹۵٪ اطمینان کمتر از حد متوسط ارزیابی شده‌اند.

مقایسه وضعیت موجود شاخص‌های سازمان یادگیرنده با یکدیگر از طریق آزمون فریدمن

جدول شماره (۸): آزمون فریدمن

تعداد	۲۶۸
مجذور کای	۶۱/۲۴۷
درجه آزادی	۴
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

مطابق جدول شماره (۸) نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که با بیش از ۹۵٪ اطمینان وضعیت موجود شاخص‌های پنج گانه سازمان یادگیرنده با یکدیگر تفاوت معنی داری دارند.

$$p \leq 0/01 \text{ و } \chi^2 (4) = 61/247$$

جدول شماره (۹): رتبه‌بندی مولفه‌های سازمان یادگیرنده

رتبه متوسط	شاخص‌های سازمان یادگیرنده
۲/۷۴	الف) پویایی یادگیری: فردی، گروهی و سازمانی
۳/۶۰	ب) تحول سازمانی: چشم انداز، فرهنگ، راهبرد و ساختار
۲/۸۸	ج) توانمندسازی افراد: مدیریت، کارکنان، مشتریان، شرکا، تامین کنندگان و جامعه
۳/۰۹	د) مدیریت دانش: کسب، خلق، ذخیره، بازیابی، انتقال و بکارگیری
۲/۶۹	ه) بکارگیری فناوری: سیستم‌های اطلاعات دانش، یادگیری مبتنی بر فناوری و سیستم‌های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی

از نتایج جدول رتبه‌ها و ستون میانگین رتبه‌ها می‌توان دریافت که بکارگیری فناوری، پویایی یادگیری

- اصل گفتمان شامل مباحثی نظیر یادگیری جمعی و گروهی و مهارتهای روابط متقابل مورد توجه قرار نمی‌گیرد و فعالیتهایی نظیر به اشتراک گذاشتن دانش و بهره‌گیری از توان فکری کارکنان در عمل مشاهده نمی‌شوند. اهمیت اصل گفتمان تا جایی است که مایکل مارکوارت اظهار می‌دارد: "با بکارگیری اصل گفتمان یاد می‌گیریم که چگونه الگوهای تعامل تیمی را تشخیص دهیم. گفتمان ابزار حیاتی ایجاد و هماهنگ سازی یادگیری و عمل در محیط کاری است زیرا تفکر و ارتباطات جمعی را ترویج و توانایی سازمان را برای بهره‌برداری از هوش جمعی گروهها بهبود می‌بخشد" (مایکل مارکوارت، ۲۰۰۲:۷۳).

- یادگیری عملی و آموزشهای کارگاهی به اندازه کافی مورد توجه قرار نمی‌گیرند و اکثر آموزش‌ها به صورت تئوری انجام می‌شود. توجه به یادگیری عملی بسیار حائز اهمیت است؛ زیرا نتایج حاصل از آن بطور محسوس تری بر سازمان اثرگذار خواهد بود. این نوع یادگیری مورد تاکید آرجریس و شون (۱۹۸۷) نیز می‌باشد. بطوریکه اذعان می‌دارند "وقتی سازمانی درگیر این نوع یادگیری است اعضایش درخصوص زمینه‌های سازمانی قبلی یادگیری آگاه می‌شوند، آنها درمی‌یابند چه چیزی یادگیری را تسهیل می‌کند یا مانع آن است. سپس آنها راهبردهای جدیدی را برای یادگیری ابداع می‌کنند و آنچه را تولید کرده اند ارزیابی و توسعه می‌دهند و سرانجام نتایج کدگذاری شده و اقدامات یادگیری سازمانی منعکس می‌شود.

- تاکنون در بانک ملی به آموزش مهارتهای کار گروهی نظیر روشهای حل مساله، بصورت سازمان یافته پرداخته نشده است. اهمیت این امر تا جایی است که کالهن ویک و لو استنتن لئون (۱۹۹۳) معتقدند: "ایجاد تیم‌های یادگیرنده وسیله و هدف یادگیری در سطح کل سازمان است".

- سرعت یادگیری افراد، تیم‌ها و سازمان کمتر از تغییرات محیط خارجی است. همان طور که یکی از پیشگامان سازمان‌های یادگیرنده به نام رجینالد ریوانز^{۳۳} اشاره می‌کند: "یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج از سازمان باشد. در غیراین صورت سازمان می‌میرد" (رجینالد ریوانز^{۳۳}، ۱۱:۱۹۸۳).

- بزرگی اندازه بانک ملی و نداشتن ساختار مناسب از یک سو و عدم درک درست واسطه‌های انتقال چشم اندازها از مدیریت به کارکنان موجب شده تا اطلاع رسانی و گفتگو در مورد چشم اندازهای بانک به صورت اثربخش صورت نپذیرد و بنابراین افراد قادر به درک درست آنها نباشند. جیم گانن بر اهمیت قطعی چشم انداز بر یادگیری سازمان تاکید و اظهار می‌دارد: "چشم اندازها چیزهایی هستند که به سازمان انرژی می‌دهند" و آنها "روایه‌هایی هستند که مارا به بالا می‌کشند" (مارکوارت، ۱۹۹۶، ص ۸۹).

- فرهنگ سازمانی ضعیف بانک ملی و فضای کاری نامناسب مانع از این می‌شود که آموخته‌ها به منصفه ظهور برسند. بزعم کوتر "تا زمانی که تغییرات در اعماق فرهنگ شرکت نفوذ نکند، تغییرات جدید شکننده است و در معرض سیر قهقراپی قرار می‌گیرد" (کوتر، ۱۹۹۵:۶۶).

- در بانک ملی جایی برای ارزیابی و بررسی نتایج شکست‌ها و استفاده از آنها وجود ندارد. از شکست و تصمیماتی که نظم را بر هم می‌زنند اجتناب می‌شود و کارکنان نیز انگیزه‌ای برای خلق ایده‌های نو ندارند. اما در سازمان‌های یادگیرنده شکست‌ها و خطرات لازمه دستیابی به جهش کوانتومی در کیفیت محصول و خدمات هستند. مطابق نظر گاروین: "دانش حاصل از شکست، اغلب ابزاری برای سازمان‌ها در کسب موفقیت‌های بعدی است به عبارت ساده تر شکست، معلم غایی است" (گاروین، ۱۹۹۳:۸۹).

توجه به اهمیت مشتریان به عنوان اصلی ترین منبع اطلاعات کافی نباشد. سازمان‌های مذکور مشتریان را تشویق می‌کنند که بخشی از سازمان آنها باشند. "مشتریان می‌توانند اطلاعات محصول، مقایسه‌های رقابتی، بینش تغییر اولویتها، بازخورد فوری درباره خدمات و الگوهای مصرف را روزآمد کنند" (ویک و لئون، ۱۳۷۶).

- ارتباط بانک ملی ایران با سایر بانکهای داخلی کشور به دلیل فضای رقابتی ناسالم، کاملاً محدود می‌باشد. تعامل با بانکهای خارجی نیز به دلایلی نظیر تحریم اقتصادی، بانکداری اسلامی در مقابل بانکداری موسوم در کشورهای غیراسلامی تقریباً وجود ندارد. مشارکتهای بین سازمانی یکی از قدرتمندترین عوامل ایجاد ارزش و جزو مهمترین ابزار کسب و کار محسوب می‌شوند «بزرگترین تغییر در روش کسب و کار، افزایش رشد ارتباطات بر اساس شراکت است و نه بر اساس مالکیت» (کوپر^{۳۴}، ۱۹۹۳).

- به نظر می‌رسد به دلیل عملکرد ضعیف بانک در مستندسازی و اجرایی کردن ایده‌های نو، فعالیت کارکنان بانک در کسب اطلاعات و خلق دانش محدود شده است و اطلاعات، فعالانه جستجو نمی‌شود. ایکوجیروناناکا (۱۹۹۵) چنین می‌نویسد: "سازمان‌های موفق، آن‌هایی هستند که به طور ثابت به خلق دانش نو و توزیع آن در سراسر سازمان می‌پردازند و به سرعت این دانش نوین را در فناوری‌های محصولات نوین بکار می‌گیرند" (ایکوجیروناناکا، ۱۹۹۵:۹۶).

- روش‌های دسترسی کارکنان به اطلاعات در بانک ملی از نظر نوع مبادی دسترسی و محتوای مطالب کافی به نظر نمی‌رسد. تبادل و نشر اطلاعات همواره بخش عمده‌ای از فرهنگ سازمان یادگیرنده است. بزعم پروکش "ارزش واقعی اطلاعات هنگامی روشن می‌شود که اطلاعات در سراسر سازمان برای هر واحدی که یادگیرنده نیست مفید واقع شود و خود

- پاداش‌های اعطایی به کارکنان و تیم‌هایی که یاد می‌گیرند به اندازه کافی انگیزاننده نیستند. در سازمان‌های یادگیرنده یادگیری تشویق و به آن پاداش داده می‌شوند. در این سازمانها یادگیرندگان قهرمانند. ایده‌های نو که منجر به خدمات یا محصولات بهتر می‌شوند برای پدید آورندگان خود حق امتیاز به ارمغان می‌آورند (مایکل مارکوارت، ۲۰۰۲:۱۴۱).

- از ساختار سلسله مراتبی، غیرمنعطف و سنتی با بوروکراسی قوی استفاده می‌شود. مشخصات ساختاری سازمان‌های یادگیرنده برخلاف آن چه در بانک ملی ایران مشاهده می‌شود بیان گر انعطاف پذیری، گشودگی ارتباطات، آزادی عمل و فرصت است. زیرا مرزهای سازمانی غیرمنعطف، اندازه بزرگ، وظایف کاری غیرمرتبط و محدودیت‌های بوروکراتیک مانع از یادگیری می‌شوند (مایکل مارکوارت، ۲۰۰۲: ۱۲۳).

- نظام تصمیم‌گیری متمرکز است و اختیارات به افراد تفویض نمی‌شود. وگت و مورل (۱۹۹۳) در مورد اهمیت این موضوع اظهار می‌دارد "داشتن اختیار، عامل بسیار مهمی در ایجاد محیطی مناسب برای یادگیری موفقیت آمیز است. زیرا جرعه یادگیری و عملکرد استثنایی است".

- نتایج پژوهش نشان می‌دهد رویکرد سنتی مدیران بانک ملی با توجه به تغییر الگوهای مدیریت، مانع از تقویت یادگیری سازمانی می‌شود. مدیران امروز بعنوان معلم، مربی و ناظر به منظور تقویت و تسهیل یادگیری در سازمانها ایفای نقش می‌کنند. همانطور که پروکش اظهار می‌دارد: "نقش کلیدی مدیریت عالی تشویق یادگیری و کسب اطمینان از وجود سازوکارهای مناسب برای انتقال آموخته‌ها است. رهبری تسهیل کننده یادگیری و نیز عملکرد بهتر است." (پروکش، ۱۹۹۷:۱۶۸).

- در زمینه برقراری ارتباط با مشتریان، اقدامات بسیار کمی صورت پذیرفته است که به نظر می‌رسد با

- دوباره بر روی آن سرمایه گذاری کند" (پروکش، ۱۴۸: ۱۹۹۷).
- نتیجه پژوهش حاکی از عدم وجود قابلیت‌های فناوری اطلاعات در یادگیری است. سازمان‌هایی که فناوری اطلاعات یا قابلیت استفاده از آن را ندارند، از نظر کسب، ذخیره و انتقال دانش در خسران هستند. سازمان‌ها را به ماشینی کردن امور، آموزش دادن و متحول کردن خود قادر می‌سازد و امکان کنار گذاشتن رویه‌های سنتی مدیریت را برقرار می‌کند. فناوری اطلاعات محیط‌های یادگیری الکترونیکی ایجاد می‌کنند که در آنها همه اعضا دستیابی برابری به اطلاعات دارند. مارکوارت و کرسلی یادگیری الکترونیکی را ابزار ایجاد حداکثر انعطاف پذیری آموزش در یک محیط دائمی متغیر معرفی می‌کنند. (مارکوارت و کرسلی، ۱۹۹۹: ۵۷)
- پیشنهادها**
- تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده براساس مدل این پژوهش (مدل سیستمی)، مستلزم شناخت و به کارگیری همه پنج سیستم فرعی مدل مذکور می‌باشد. بنابراین راهکارهای تطابق بانک ملی ایران با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده مدل سیستمی در قالب شاخص‌های پنج گانه مدل مذکور به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:
 - برقراری دوره‌های آموزشی حضوری و مکاتبه‌ای، کارگاه‌های آموزشی براساس کاربرد مستقیم برای مشاغل و نیازهای کسب و کار.
 - شرکت کارکنان در سمینارها، استفاده از تجهیزات سمعی و بصری، بکارگیری روش آموزش ضمن خدمت نظام مند و چرخش شغلی.
 - بررسی نیازسنجی آموزشی در هر یک از واحدهای بانک.
- طراحی برنامه‌های خود پرورشی نظیر تفویض اختیار مالی به کارکنان برای خود توسعه‌ای آنها.
 - استفاده از فنون یادگیری شتابناک شامل فراهم آوردن محیط آرام و شاد، استفاده از رنگ‌های متنوع و چیدمان‌های مناسب و استفاده از موسیقی برای آرامش ذهن.
 - تقویت یادگیری انطباقی از طریق ارزیابی نتایج عملکرد سازمان و دریافت بازخورد.
 - تقویت یادگیری پیش‌گیرانه از طریق آموزش از آینده‌های مورد انتظار به منظور اجتناب از نتایج و عواقب منفی و فرصت‌های آتی.
 - تقویت یادگیری عملی از طریق ایجاد زمان و فضای کافی جهت طرح و بررسی مسائل توسط افراد، ایجاد پشتیبانی دوطرفه در گروه‌های کاری و تلقی نمودن یکدیگر به عنوان منبع یادگیری.
 - تقویت مهارت‌های یادگیری در گروه‌های کاری.
 - تشخیص نیازهای محیطی به منظور انجام یادگیری بهنگام.
 - تغییر فعالیت‌های سنتی توسعه‌ای و آموزشی.
 - تغییر فرهنگ سازمانی.
 - منظور نمودن میزان یادگیری در ارزیابی عملکرد.
 - طراحی مجدد مشاغل به گونه‌ای که تولید و یادگیری به طور لاینفکی در هم آمیخته شوند.
 - برخوردار کردن یادگیرندگان شایسته از آزادی عمل و حمایت لازم، ایجاد توازن بین نیازهای فردی و سازمانی.
 - تغییر سیاست‌های استخدام کارکنان نظیر به کارگیری افرادی که به طور مستمر یاد گرفته و از توسعه و کشف استعدادهايشان لذت می‌برند و استفاده از سیستم پاداش دهی به یادگیرندگان نظیر پاداش‌های نقدی، ارتقاء پست سازمانی، ترفیع، تشخیص و احترام به افراد یادگیرنده.

- ۴) پیرن، مایکل، کری ردریک و گریس مالرونی. (۱۳۸۱). "سازمان‌های یادگیرنده در عمل"، ترجمه ابوالفتح لامعی، ارومیه، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی.
- ۵) حیدرعلی، هومن. (۱۳۸۰). "تحلیل داده‌های چندمتغیری در پژوهش رفتاری"، تهران، نشر پارسا.
- ۶) دانایی فرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل. (۱۳۸۳). "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"، تهران، نشر صفار.
- ۷) دانش فرد، کرم اله و بهرامزاده، حسینعلی. (۱۳۸۵). "ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده"، ماهنامه مدیریت، شماره ۱۱۰-۱۰۹.
- ۸) دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). "تئوری و طراحی سازمان"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۹) سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۳). "روش‌های پژوهش در علوم رفتاری"، تهران، نشر آگه، چاپ نهم.
- ۱۰) سنگه، پیتر. (۱۳۸۰). "پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر"، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۱) سنگه، پیتر. (۱۳۸۳). "رقص تغییر"، ترجمه علینقی مشایخی، تهران، نشر گروه پژوهش صنعتی آریانا.
- ۱۲) قهرمانی، محمد. (۱۳۸۵). "رهبری در سازمان‌های یادگیرنده"، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۳۱.
- ۱۳) مارکوارت، مایکل جی. (۱۳۸۵). "ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنج گانه یادگیری سازمانی"، ترجمه دکتر محمد زالی، انتشارات دانشگاه تهران، تهران، چاپ اول.
- ۱۴) هندی، چارلز. (۱۳۷۸). "مدیریت سازمان‌های یادگیرنده"، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲.
- تغییر رویکرد مدیران از رویکرد سنتی به رویکرد رهبران تحول آفرین، از موضع کنترلی به قدرتمندسازی و از تمرکزگرایی به تفویض اختیار و توجه به موضوع تشریک مساعی کارکنان در حل مسائل.
- حداکثرسازی مشارکت مشتریان، شرکا و عرضه کنندگان در یادگیری و تبادل دانش.
- کسب و جمع آوری اطلاعات درون و خارج از سازمان.
- ذخیره و کدبندی داده‌ها بر مبنای نیازهای یادگیری و عملیات سازمانی.
- برقراری شبکه روابط قوی شخصی، تشکیل تیم‌های توزیع و نشر دانش و سیستم جلسات تعاملی منظم جهت تبادل اطلاعات.
- برقراری ارتباطات مستقیم بوسیله تابلو اعلانات الکترونیکی، پست الکترونیکی، کنفرانس الکترونیکی، اتصال به بانک‌های اطلاعاتی سازمان‌های بیرونی از قبیل دانشگاه‌ها و سایر مراکز یادگیری.
- برقراری امکان دسترسی کارکنان به شبکه‌های محلی و شاهراه‌های اطلاعاتی.
- برقراری تسهیلات یادگیری مبتنی بر فناوری صوتی - تصویری نظیر اتاق‌های آموزش و کنفرانس با ابزارهای چندرسانه‌ای الکترونیکی، یادگیری از راه دور.

منابع و ماخذ

- ۱) الوانی، مهدی. (۱۳۸۶). "سازمان‌های کامیاب امروز: سازمان‌های یادگیرنده و دانش آفرین"، ماهنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷.
- ۲) ایران نژاد پاریزی، مهدی و جاویدیار، ناهید. (۱۳۸۴). "سازمان یادگیرنده: دیدگاه‌ها و مدل‌های جدید"، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲۷.
- ۳) پروساک. (۱۳۷۹)، "دانش در سازمان‌ها"، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت، تهران، نشر ساپکو.

- Construct of the Learning organization: Dimensions, Measurement, and Validation Human Resource Development Quarterly, 15(31-55).
- 27) Yeung, Arthur et.al. (1999), "Organizational Learning Capability", (Oxford University Press).
- 15) ویک، کالهنون واستتن، لئون. (۱۳۷۶). "ایجاد سازمان یادگیرنده از فکر تا عمل"، ترجمه دکتر محمد زالی، ماهنامه تدبیر، شماره ۷۴.
- 16) Brown, T. (1993). "The new Science of Leadership " Industry week 242(2):14.
- 17) Gilbert, B. Probst and Bettina T. Bushel, (1996) "Organizational Learning", (New - York, Prentice-Hall).
- 18) Goh, S.C. (1998) Toward a Learning Organization: The Strategic Building - Blocks. S.A.M. Advanced Management Journal, 63(2) 15-20.
- 19) Lu. X.A, Fall-Winter. (2004). "Surveying the Concept of the Learning. Organization.", (E-journal of Organizational Learning and Leadership, Vol.3, No.2).
- 20) March j.G and H.A. Simon, In Arthur Yeung, et al. (1999), Organizational Learning Capability, New York; Oxford University Press.
- 21) Marquardt, Michael J. (2002), "Building The Learning Organization", (Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, INC).
- 22) Redding, J. (1997). "The Learning Organization" Training & Development: 61-67.
- 23) Schon, D.A (1983). The Reflective Practitioner: How Professionals think in Action. Basic Books, Inc.
- 24) Watkins, K.E., and Marsick, V.J. (1996), In Action: Creating the Learning Organization, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- 25) Weick, K.E., And Roberts, K.H. (1993), Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, Administrative Science Quarterly, 38(3), 357-381.
- 26) Yang, Baiyin, Karen E. Watkins and Victoria j. Marsick. (2004), The
- یادداشت‌ها

- 1 - Michael J. Marquardt
 2 - Grantham
 3 - Charles Handy
 4 - Van Buren
 5 - Fredrik Taylor
 6 - The Age Discontinuity (1969)
 7 - Argyris
 8 - Schon
 9 - Carengie- Mellen
 10 - Massachusetts Institute of Technology
 11 - Wick & Roberts
 12 - Dodgson
 13 - Manville
 14 - Tsang
 15 - Garvin
 16 - Richard Karash
 17 - Michael Pearn
 18 - Goh
 19 - Watkins & Marsick
 20 - Ceri Rodrick
 21 - Chris Mulrooney
 22 - Learning Organization in Practice
 23 - INVEST: I=Inspired Learners, N= Nurturing Culture, V=Vision For The Future, E=Enhanced Learning T= Transforming Structures
 24 - Wick & Leon
 25 - Bassi
 26 - Jime Gannon
 27 - Reynolds
 28 - Benchmarking
 29 - Wiig
 30 - Kaiser Mayer Olkin
 31 - Bartlett
 32 - Reginald revans
 33 - Reginald Revans
 34 - Copper