

بررسی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در یک بانک تجاری

(مطالعه موردی: بانک انصار استان خراسان رضوی)

محسن رفایی قدیمی^۱

چکیده

دنیای امروز سراسر تحول و پویایی است به طوری که می توان گفت تنها ویژگی ثابت در عصر جدید تغییر و تحول دائمی است. یکی از بهترین راهها برای رویارویی با این تغییرات، یادگیری مداوم و توسعه ظرفیت افراد، گروهها و سازمانها و تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده است. در این پژوهش با توجه به اهمیت بررسی ابعاد سازمان یادگیرنده، میزان تحقق این ابعاد در یکی از بانکهای تجاری کشور مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور در این پژوهش که از نوع پیمایشی و کاربردی است، با استفاده از مدل هفت گانه واتکینز و مارسیک و پرسشنامه استاندارد DLOQ ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه مورد مطالعه تمامی مدیران و کارکنان بانک انصار استان خراسان رضوی بوده که نتایج این بررسی نشان می دهد که در جامعه مورد مطالعه سطح یادگیری فردی در وضعیت مطلوبی قرار دارد اما سطوح یادگیری گروهی و سازمانی وضعیت مطلوبی ندارند.

کلید واژهها

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، بانکداری، ابعاد سازمان یادگیرنده، مدل واتکینز و مارسیک

مقدمه

با ورود به قرن بیست و یکم، عصر جدیدی در زندگی بشری و ساختار سازمانی آغاز شده است. در عصر جدید تغییرات بسیاری در جنبه‌های مختلف اقتصادی، تغییرات در ساختار سازمان‌ها و پیدایش مفاهیم نوینی نظیر مهندسی مجدد^۲، تجدید ساختار، کمبود نیروی انسانی متخصص در دنیا، عدم کفایت آموزش‌های آکادمیک، پیشرفت روزافزون دانش، افزایش فزاینده آن، جهانی شدن^۳، پیشرفت‌های شگرف علمی و بسیاری موارد دیگر رخ داده است. (مارکوارت، ۱۳۸۸) در چنین شرایطی سازمان‌ها نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرات جهانی تغییر کنند. بهترین راه تطابق با تغییرات مداوم پیرامونی یادگیری مداوم است. سازمان‌ها باید بیاموزند که پیوسته از شرایط، موقعیت‌ها و شکست‌های خود درس گرفته و شرایط را برای یادگیری بهتر خود فراهم کنند. (گاروین، ۱۹۹۳) تغییر نگرش به شرایط پیرامونی و ضرورت یادگیری در سازمان‌ها منجر به مطرح شدن نظریه سازمان‌های یادگیرنده شد. به عقیده سنگه، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، سازمانی که به طور دائم ظرفیت خود را ارتقا می‌بخشد تا به نتایج مورد نظر دست یابد و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر و اندیشه‌های جمع و گروهی را گسترش می‌دهد، سازمانی یادگیرنده است. (سنگه، ۱۹۹۰)

بیش‌ترین توجه به مفهوم سازمان یادگیرنده پس از چاپ کتاب «پنجمین فرمان، هنر و خلق سازمان یادگیرنده»^۴ اثر پیتر سنگه جلب شد. اما مفهوم سازمان یادگیرنده پیش از آن نیز در نوشته‌های دانشمندانی نظیر گارات مطرح شده بود. سنگه برای سازمان یادگیرنده فرامین پنج‌گانه‌ای را ارائه می‌دهد. مطابق نظر او سازمان یادگیرنده از پنج جزء قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری جمعی، آرمان مشترک و تفکر سیستمی تشکیل شده است. (سنگه، ۱۹۹۰)

پدسر معتقد است که سازمان یادگیرنده دارای یازده ویژگی خاص است. رویکرد یادگیری به استراتژی‌ها، سیاست‌گذاری مشارکتی، اطلاع‌رسانی، سیستم حسابرسی داخلی، تبادل درونی، پاداش‌های منعطف، کارکنان به عنوان مشاهده، ساختارهای مناسب، تلاش‌های داخلی، فضای مناسب یادگیری و رشد و ارتقای همه کارکنان یازده ویژگی سازمان یادگیرنده از دید پدسر و همکارانش است. (پدسر و همکاران، ۱۹۹۱)

جونز و هندری (۱۹۹۲) اذعان دارند که سازمان یادگیرنده به مدیریت منابع انسانی، آموزش

2 - BPR (Business Process Reengineering)

3 - Globalization

4 - Fifth discipline: The Art and Practice of Learning Organization

و کسب مهارت‌ها و دانش‌ها توجه دارد. این در حالی است که بعضی دیگر سازمان یادگیرنده را سازمانی با ظرفیت بالا تعریف کرده‌اند که به‌طور مستمر توانایی‌های خود را برای یادگیری، تطابق و تغییر در جهت فرهنگ خود افزایش می‌دهد. در یوواسمیت سازمان یادگیرنده را سیستمی اجتماعی می‌دانند که اعضای آن فرایندهای مشترک آگاهانه را آموخته‌اند تا به وسیله آن به حفظ و هماهنگ‌سازی مستمر، همچنین همگام‌سازی پی در پی یادگیری فردی و جمعی بپردازند و بدین وسیله عملکرد سیستم سازمانی را به گونه‌ای بهبود بخشند که برای تمامی ذینفعان مغتنم باشد. (دریو و اسمیت، ۱۹۹۵)

دیکسون (۱۹۹۹) معتقد است که هسته اصلی سازمان یادگیرنده هم یادگیری سازمانی (به معنای فرایندی دائمی و عمدی از پروسه‌های یادگیری برای انتقال دانش سازمانی) و هم مفاهیم مرتبط با دانش است. در این باره دانشمندان دیگری نظیر آرجریس و پدلر نیز بر یادگیری و دانش در سازمان تاکید دارند.

همچنین گاروین بر این عقیده است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای توانایی ایجاد، اکتساب و انتقال دانش باشد و رفتار خود را به طوری تعدیل کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. (گاروین، ۲۰۰۰) او معتقد است که برای یادگیری سازمانی، خلق ایده‌های جدید بسیار حیاتی است. او برای ایجاد سازمان یادگیرنده بر پنج بعد حل منظم مسأله، کسب تجربه با استفاده از رویکردهای جدید، یادگیری از گذشته، یادگیری از عملکرد دیگران و انتقال سریع و کارآمد دانش در سازمان تاکید می‌کند. (گاروین، ۱۹۹۳)

مارکوات سازمان یادگیرنده را این‌گونه تعریف می‌کند که سازمانی است که در آن افراد با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرند و به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند به شکلی بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند تا بدین وسیله به هدف خود، که همانا موفقیت است، دست یابد. (مارکوات، ۲۰۰۲)

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) با بررسی نظریات مختلف در مورد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که برای داشتن رویکردی سیستمی و یکپارچه به سازمان یادگیرنده باید هفت بعد را در نظر گرفت. بر این اساس آن‌ها معتقدند سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌های یادگیری مستمر، پژوهش و گفتگوی زیاد در سازمان، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم‌ها برای مشارکت افراد در یادگیری، مرتبط بودن سیستم با محیط خود و رهبری استراتژیک است.

پت گریسو و ویپ معتقدند سازمان یادگیرنده در عین این که بیانگر توسعه و رشد قابلیت

سازمانی است، بیانگر فرایند یادگیری ضمنی و تلویحی نیز هست که اغلب به صورت ناخواسته در سازمان جریان دارد. (جمالی و سیدانی، ۲۰۰۸)

همچنین به عقیده مارکوارت سازمان یادگیرنده بر اصول (سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌هایی که یاد می‌گیرند) تمرکز دارد اما یادگیری سازمانی بر مهارت‌ها، فرایندهای ایجاد و به کارگیری دانش و اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد تاکید دارد. (مارکوارت، ۲۰۰۲)

دانشمندان دیگری از جمله کاپلان و نورتون (۱۹۹۶)، مامفورد (۲۰۰۰)، هریس (۲۰۰۲) و بسیاری دیگر با ارائه نظرات مختلفی رویکردهای دیگری به سازمان یادگیرنده را ارائه کردند. (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵)

تعاریف و نظرات مختلف پیرامون سازمان یادگیرنده را از چهار منظر می‌توان بررسی کرد: رویکرد سیستمی به سازمان که در نظریات سنگه مطرح شده است. رویکردی راهبردی که توسط گاه و گاروین بررسی شده است. دیدگاه مبتنی بر یادگیری که در نظرات افرادی نظیر پدلر ارائه شده است. با وجود این واتکینز و مارسیک با بررسی ادبیات موضوع و جمع‌بندی نظریات افراد مختلف دیدگاهی یکپارچه به سازمان یادگیرنده ارائه کردند. در سال‌های اخیر هم دیدگاه‌های نسبتاً جدیدتری با رویکردهای متفاوت مطرح شده است. (هانا و لستر، ۲۰۱۰)

پس از مطرح شدن این دیدگاه، نظریه‌پردازان مختلفی به اظهار نظر در این زمینه پرداختند. همچنین سازمان‌های مختلف در صنایع گوناگون سعی در پیاده‌سازی فرامین سازمان یادگیرنده داشتند. در صنعت بانکداری هم گزارش‌های زیادی از بررسی مفهومی و پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده ارائه شده است. (اورتنبلد ۲۰۱۳؛ سانتا، ۲۰۱۵)

گزارش‌های متعددی از تحقیق و پیاده‌سازی مفهوم سازمان یادگیرنده در صنایع و بخش‌های مختلف ارائه شده است. (اورتنبلد، ۲۰۱۳) همچنین تحقیقات زیادی نیز در زمینه یادگیری سازمانی در صنعت بانکداری صورت گرفته است. به عنوان مثال می‌توان به فعالیت‌های بانک سلطنتی کانادا (مارکوارت، ۱۳۸۸)، بانک تجارت جهانی کانادا، بانک‌های لبنان (جمالی و سیدانی، ۲۰۰۸)، چند بانک انگلیسی (برودبنت و ویل، ۲۰۰۸)، چندین بانک اروپایی نظیر دیوتیش بانک (چپورز، ۲۰۱۰؛ لنگ، ۲۰۱۳) و بسیاری دیگر اشاره کرد.

همچنین گزارش‌های سال‌های اخیر نشان می‌دهد که این نظریه با استقبال کشورهای آسیایی و خاورمیانه روبه‌رو شده است. (جمالی و سیدانی، ۲۰۰۸؛ الجوازنه و الواده، ۲۰۱۱؛

منصور و مات، ۲۰۱۰) در داخل کشور هم محققان مختلفی به تحقیق در مورد سازمان یادگیرنده و تحقق در سازمان‌های ایرانی پرداختند. (دولت‌آبادی، ۱۳۷۷؛ سفیدی، ۱۳۸۵؛ آذرگون و فهیم‌نیا، ۱۳۹۰) در پژوهش‌هایی به طور خاص به بررسی سازمان یادگیرنده در صنعت بانکداری کشور پرداخته شده است. (جهانگیر فرد و همکاران، ۱۳۹۰؛ یوسفی و قیسوندی، ۱۳۹۱)

با توجه به نظریات مختلف و همچنین حجم وسیع پژوهش‌ها و مطالعات گسترده به نظر می‌رسد که مفهوم سازمان یادگیرنده یکی از بهترین راه‌حل‌ها برای سازمان‌های عصر جدید است. سازمان‌هایی که هر روزه با تغییرات شدید اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی روبرو هستند می‌توانند با تاکید بر یادگیری به استقبال این تغییرات بروند و راه تعالی را پیش گیرند. از این رو در این پژوهش به بررسی مفهوم سازمان یادگیرنده در یکی از بانک‌های کشور پرداخته شده است. این بررسی می‌تواند آمادگی سازمان را برای مقابله با تغییرات مداوم بیرونی بسنجد و نقاط قوت و ضعف آن را آشکار کند تا با تغییر رویه‌های کاری و توسعه مفاهیم یادگیری به سمت تحقق استراتژی‌ها حرکت کند.

مدل مفهومی تحقیق

واتکینز و مارسیک (۱۹۹۴) پس از بررسی ادبیات موضوع سازمان یادگیرنده مدلی جامع بر اساس نظریه‌های تعدادی از دانشمندان ارائه دادند. به عقیده ایشان سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور مداوم یاد می‌گیرد و خودش را تغییر می‌دهد. در چنین سازمانی یادگیری یک بخش راهبردی برای کسب و کار است و یادگیری مداوم در فرآیندها به کار گرفته می‌شود و افراد، گروه‌ها و سازمان در اطراف یک آرمان مشترک همسو می‌شوند. این مدل در سال‌های بعد توسط محققان مختلف بررسی و تایید شد. (کیم و همکاران، ۲۰۱۵) بر اساس مطالعات و نظرات مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) قابلیت‌های سازمان یادگیرنده شامل «ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم»، «بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان»، «تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی در سازمان»، «توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک بینش جمعی»، «فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری»، «مرتب‌ت ساختن سازمان با محیط خود» و «ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری در بین اعضای سازمان» هستند. این هفت بعد در سه سطح یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی تقسیم می‌شوند که در شکل ۱ آورده شده است.

شکل شماره ۱: مدل مفهومی تحقیق



لازم به توضیح است که این مدل یکی از معتبرترین مدل‌ها در زمینه سازمان یادگیرنده است به طوری که با اینکه مدت زیادی از انتشار آن می‌گذرد گزارش‌های متعددی از استفاده گسترده از این مدل در بخش‌های متعدد منتشر شده است. (امباسانا، ۲۰۱۴؛ هاسون و همکاران، ۲۰۱۳؛ مارسیک، ۲۰۱۳؛ شریفی‌راد، ۲۰۱۱)

روش تحقیق

این تحقیق از نوع پیمایشی و کاربردی است. از این رو پس از بررسی موضوع و همچنین با توجه به مقالات و مراجع موجود پرسشنامه‌ی استاندارد DLOQ که بر اساس مدل مفهومی واتکینز و مارسیک تدوین و مورد استفاده قرار گرفته است. مقالات متعددی به بررسی ابزارهای مختلف سنجش سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند (جمالی و سیدانی، ۲۰۰۸) و ابزار DLOQ به عنوان یکی از جامع‌ترین ابزارها مورد تأیید مراجع مختلف قرار گرفته است. (جمالی و همکاران، ۲۰۰۹)

جامعه پژوهش تمامی کارکنان بانک انصار در استان خراسان رضوی شامل ۳۸۵ نفر بوده است. پرسشنامه در دسترس تمام کارکنان بانک انصار استان خراسان رضوی قرار گرفته است و تعداد ۲۸۰ پرسشنامه برگشت داده شد. لازم به ذکر است برای رسیدن به سطح اطمینان

۹۵ درصد و با استفاده از حجم جامعه و به کمک جدول کرجسی- مورگان اندازه نمونه برابر ۱۹۲ به دست آمده است که با توجه به تعداد پرسشنامه برگشتی بیشتر، سطح اطمینان ۹۵ درصد برای پژوهش قابل قبول است. (نادری و نراقی، ۱۳۹۰)

روایی پرسشنامه با توجه به تعداد بسیار زیاد مقاله‌های این بخش اثبات شده است. علاوه بر این روایی صوری پرسشنامه با در میان گذاشتن پرسشنامه با چند تن از اساتید دانشگاه و همچنین کارشناسان خبره این حوزه اثبات شد. برای تأیید پایایی پرسشنامه هم پس از جمع‌آوری ۵۰ پرسشنامه اول پایایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و پس از بررسی در نرم‌افزار SPSS آلفای کرونباخ برابر ۰,۹۷ به دست آمد که این عدد نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه است. همان طور که گفته شد برای انجام تحلیل آماری از نرم‌افزار SPSS ویرایش ۱۹ استفاده شده است.

فرضیه‌های تحقیق و آزمون آنها

با توجه به مدل پژوهش، فرضیه‌های مورد بررسی در این تحقیق عبارت است از:

۱. بعد یادگیری فردی و توانایی گفتگو در سطح مناسبی بین کارکنان بانک انصار وجود دارد.
۲. بانک انصار از منظر مشارکت افراد در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۳. بانک انصار از منظر سیستم‌های تسهیل‌کننده در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۴. بانک انصار از منظر ارتباط سیستمی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.
۵. بانک انصار از منظر توانایی بخشی در جهت چشم‌انداز مشترک در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

پس از برگشت پرسشنامه‌های ارسال شده تحلیل آماری انجام شده است. ابتدا برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمینوف^۵ استفاده شده است. نتایج این آزمون نشان می‌دهد که داده‌های جمع‌آوری شده نرمال هستند. برای تحلیل آماری فرضیات از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. نقطه برش یا میزان شاخص برابر میانگین نمره‌های هر بعد (یعنی ۳,۵) در نظر گرفته شده است.

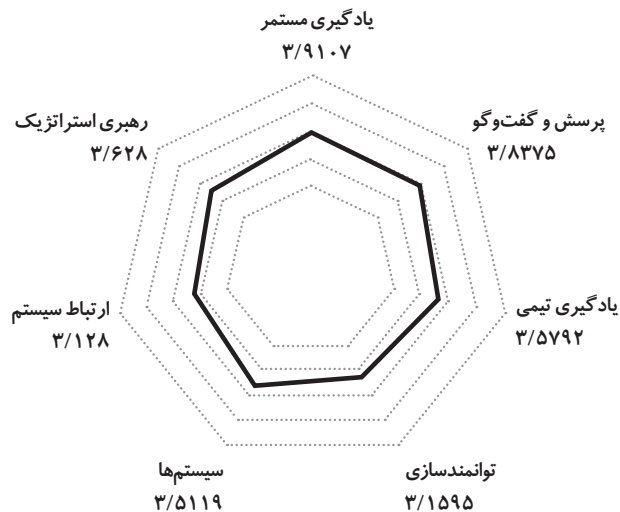
نتایج

پس از بررسی نتایج پرسشنامه‌ها در هر کدام از ابعاد در جدول ۱ و شکل ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۱: امتیازات به دست آمده در هر کدام از ابعاد سازمان یادگیرنده در استان خراسان رضوی

انحراف معیار	واریانس	جمع	میانگین	تعداد	ابعاد سازمان یادگیرنده
۰,۸۴۸۲۹	۰,۷۲۰	۱۰۹۵	۳,۹۱۰,۷	۲۸۰	یادگیری مستمر
۹۸۱۷۵	۹۶۴	۱۰۷۴,۵	۳,۸۳۷۵	۲۸۰	پرسش و گفتگو
۰,۹۸۵۱۵	۰,۹۷۱	۱۰۰۲,۱۷	۳,۵۷۹۲	۲۸۰	یادگیری تیمی
۱,۱۶۲۰	۱,۳۵۰	۸۸۴,۶۷	۳,۱۵۹۵	۲۸۰	توانمندسازی
۱,۰۴۹۵	۱,۱۰۲	۹۸۳,۳۳	۳,۵۱۱۹	۲۸۰	سیستمها
۱,۱۶۹۴۳	۱,۳۶۸	۸۷۵,۸۳	۳,۱۲۸	۲۸۰	ارتباط سیستم
۱,۲۰۴	۱,۴۵۰	۱۰۱۵,۸۳	۳,۶۲۸۰	۲۸۰	رهبری استراتژیک

شکل شماره ۲: امتیازات به دست آمده در هر کدام از ابعاد سازمان یادگیرنده در استان خراسان رضوی



با توجه به نتایج به دست آمده برای آزمون فرضیات پژوهش آزمون تی برای تک تک سنجه‌ها استفاده شده است. نتایج به دست آمده از آزمون آماری در جدول ۲ آورده شده است.

جدول شماره ۲: نتایج به دست آمده از تحلیل آماری برای ابعاد سازمان یادگیرنده

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	بعد مورد نظر
۰,۰۰۰	۲۷۹	۸,۱۰۲	۰,۸۴۸۲۹۱۳	۳,۹۱۰۷	یادگیری مداوم
۰,۰۰۰	۲۷۹	۵,۷۵۲	۰,۹۸۱۷۵۴	۳,۸۳۷۵	پرسش و گفتگو
۰,۱۸۰	۲۷۹	۱,۳۴۵	۰,۹۸۵۱۴۵۸	۳,۵۷۹۱	مشارکت
۰,۸۵۰	۲۷۹	۰,۱۹۰	۱,۰۴۹۵۷	۳,۵۱۱۹	سیستم‌ها
۰,۰۰۰	۲۷۹	-۴,۹۰۳	۱,۱۶۲۰۷	۳,۱۵۹۵۲	توانمندسازها
۰,۰۰۰	۲۷۹	-۵,۳۲۳	۱,۱۶۹۴	۳,۱۲۷۹	ارتباط سیستمی
۰,۷۶	۲۷۹	۱,۷۷۹	۱,۲۰۳۹۹	۳,۶۲۷۹	رهبری استراتژیک

همچنین برای بررسی سطوح یادگیری هم از آزمون تی استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۳ آورده شده است.

جدول شماره ۳: نتایج به دست آمده از تحلیل آماری برای سطوح یادگیری

سطح معناداری	درجه آزادی	آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	سطوح یادگیری
۰,۰۰۰	۲۷۹	۷,۴۴۵	۰,۸۴۰۷۹	۳,۸۷۴۱	یادگیری فردی
۰,۱۸۰	۲۷۹	۱,۳۴۵	۰,۹۸۵۱۴	۳,۵۷۹۱	یادگیری تیمی
۰,۲۴	۲۷۹	-۲,۲۶۷	۱,۰۵۶۴۸	۳,۳۵۶۸	یادگیری سازمانی

برای تحلیل داده‌ها از آمار دو طرفه استفاده شده است. بنابراین فرض صفر (H_0) در تمامی موارد این است که میانگین امتیاز به دست آمده برای بعد مورد نظر در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر میانگین (حد آستانه وضعیت مطلوب برای سازمان) است. فرض مقابل (H_1) نیز این است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد میانگین پاسخ‌های داده‌شده اختلاف معناداری با میانگین (۳،۵) دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون تی می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که تحقق ابعاد «یادگیری مداوم» و «پرسش و گفتگو» با توجه به معنادار بودن آزمون فرض صفر رد می‌شود و می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که این ابعاد در سطح سازمان وجود دارند. همچنین با توجه به نتایج به دست آمده برای ابعاد «مشارکت»، «سیستم‌ها» و «رهبری استراتژیک» می‌توان گفت که نتایج به دست آمده در سطح مطلوبی قرار دارد (بالاتر از میانگین) اما نمی‌توان به طور قطع و با اطمینان ۹۵ درصد گفت که این ابعاد در بانک انصار وجود دارد و دلیلی برای رد فرض صفر وجود ندارد. در مورد ابعاد «توانمندسازها» و «ارتباط سیستمی» هم می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که این ابعاد در سطح سازمان وجود ندارد و وضعیت بانک در این ابعاد نامطلوب است.

در مورد سطوح یادگیری هم با توجه به نتایج آزمون آماری می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که سطح یادگیری فردی در سازمان وجود دارد و وضعیت سازمان از این حیث مطلوب است. سطح «یادگیری تیمی» با توجه به تحلیل‌های به دست آمده علی‌رغم امتیاز بیشتر از میانگین، نمی‌توان با قطعیت ۹۵ درصد گفت که این سطح از یادگیری در سازمان وجود دارد. و در مورد سطح یادگیری سازمانی هم با توجه به امتیاز پایین و نتایج به دست آمده می‌توان با اطمینان ۹۵ درصد گفت که این سطح از یادگیری در سازمان وجود ندارد.

تجزیه و تحلیل نتایج

با توجه به نتایج به دست آمده و همچنین آزمون‌های آماری می‌توان گفت وضعیت بانک انصار استان خراسان رضوی از حیث یادگیری فردی مطلوب است. بنابراین شاخص‌های «یادگیری مداوم» و «پرسش و گفتگو» وضعیت مطلوبی دارند. این بدین معنی خواهد بود که در بانک انصار فرصت‌هایی برای یادگیری، رشد و توسعه توانایی‌های افراد در نظر گرفته می‌شود. همچنین افراد می‌توانند در فضایی باز در مورد شرایط کاری با یکدیگر بحث و گفت‌وگو کنند. به عقیده سنگه گفت‌وگو یکی از مهم‌ترین ابزارهای سازمان‌های یادگیرنده است. (سنگه، ۱۹۹۴)

همچنین امتیاز به دست آمده برای سطح یادگیری تیمی و همچنین مشارکت افراد هم تقریباً

برابر میانگین است. به نظر می‌رسد که تیم‌های کاری نقش چندان جدی در فرایندهای سازمانی این بانک ندارند و امتیاز به‌دست آمده برای یادگیری تیمی با این فرض قابل توجیه است. وضعیت بانک انصار از حیث یادگیری سازمانی مطلوب نیست. یادگیری در سطح تیم‌های کاری و یادگیری فردی زیرساختی برای یادگیری سازمانی هستند و بدون آن‌ها یادگیری سازمانی اتفاق نمی‌افتد. همچنین امتیاز کم بانک در این موارد بیشتر به نبود سیستم‌های کاری متناسب برای یادگیری، نبود آرمان مشترک در سازمان و ارتباط ضعیف سیستمی با خارج سازمان برمی‌گردد. دستیابی به سازمان یادگیرنده یک مسیر بی‌پایان و دائمی است. کسب امتیاز خوب در بعضی ابعاد به این معنی نیست که دیگر نیازی به توسعه ظرفیت‌های سازمان در آن ابعاد وجود ندارد. ارزیابی سازمان از حیث دستیابی به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده صرفاً روشن کننده مسیر تعالی سازمانی در راه تبدیل شدن به سازمانی با قابلیت یادگیری دائمی است. از این‌رو پیشنهاد می‌شود برای بهبود وضعیت بانک انصار در ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده برنامه‌های بهبود با محوریت توسعه ظرفیت سازمان در هر سه سطح یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری گروهی پیاده شود.

پیشنهاد می‌شود برای توسعه یادگیری فردی از مواردی نظیر بحث و بررسی بر روی اشتباهات و برگزاری جلسات عمومی برای تبادل نظر روی اشتباهات و یادگیری از آن‌ها انجام شود. برای توسعه گفت و گو بین افراد توسعه توانایی‌های افراد در زمینه دادن بازخورد و همچنین برنامه‌های سازمانی برای انعکاس فعالیت‌های سازمانی، آموزش مهارت‌های گفتگوی موثر و گوش دادن موثر به کارکنان و مدیران، بهبود سیستم پیشنهادها و انتقادات و آموزش ارتباطات موثر به کارکنان و مدیران سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

برای بهبود وضعیت در یادگیری تیمی توسعه برنامه‌های مشارکت گروهی، استفاده از تیم‌های کاری برای حل مسائل کاری، آموزش تیم‌های کاری برای بهبود مهارت‌های گروهی و پذیرش دیدگاه‌های متفاوت است.

نهایتاً برای توسعه ظرفیت بانک انصار برای یادگیری سازمانی پیشنهاد می‌شود از مواردی نظیر فراهم آوردن امکان دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، توسعه سیستم‌های مدیریت دانش، توسعه استراتژی‌های سازمانی با همکاری همه کارکنان، بهبود شرایط محیط کار، ارائه برنامه‌هایی برای ایجاد تعادل بین کار و خانواده برای کارکنان، ایجاد محیطی برای ارائه نظرات همه کارکنان، فراهم آوردن امکان پیشرفت و ترقی برای کارکنان، توسعه مهارت‌های رهبری و مربی‌گری مدیران و استفاده از روش‌های نوین نظیر برنامه‌ریزی سناریو استفاده شود.

پیشنهاد برای تحقیقات آتی

پیشنهاد می‌شود برای تحقیقات آتی علاوه بر پرسشنامه از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته هم برای بررسی شرایط سازمان استفاده شود. همچنین بررسی جزئی‌تر پنج فرمان اصلی سازمان یادگیرنده می‌تواند راهگشای سازمان‌ها در توسعه توانایی‌هایشان باشد. بررسی روش‌هایی برای بهبود مدل‌های ذهنی مدیران نیز گام بلندی برای دستیابی به مفهوم سازمان یادگیرنده خواهد بود.

منابع و مآخذ

- آذرگون، مریم؛ فهیم نیا، فاطمه (۱۳۹۱)؛ انطباق سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران با ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه کتابداران. مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، شماره ۹۱، ص ۶۸-۸۳.
- جهانگیر فرد، مجید؛ میثم الیاسی و محسن امامی فر (۱۳۹۰)؛ ارزیابی وضعیت یادگیری سازمانی بر اساس الگوی INVEST (مطالعه موردی: مدیریت شعب در بانک کشاورزی استان مازندران)، نخستین کنفرانس ملی رویکرد سیستمی در ایران، شیراز، مرکز استراتژی و توسعه علوم.
- دولت آبادی، کاظم. (۱۳۷۷)؛ سازمان‌های یادگیرنده، کنترلر، شماره ۷، ص ۱۰۷-۱۲۶.
- سبحانی نژاد، مهدی؛ شهانی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵)؛ سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، چاپ اول، تهران: انتشارات یسطرون.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۷)؛ مبانی سازمان یادگیرنده، مترجم: مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران.
- ملک پور گل سفیدی، سهیل (۱۳۸۵)؛ سازمان‌های یادگیرنده، بانک و اقتصاد، شماره ۶۸، فروردین، ص ۱۸-۲۵.
- نادری، عزت اله و سیف نراقی، مریم (۱۳۹۰)؛ روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی)، تهران، نشر ارسباران.
- یوسفی، کاوه و قیسوندی، حمید (۱۳۹۱)؛ بررسی اثر سازمان یادگیرنده بر چابکی سازمان - مطالعه موردی بانک‌های خصوصی کردستان، نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین، گرگان.

- Al-jawazneh, B., & Al -Awawdeh, W. (2011). *Measuring the Degree of the Presence of Learning Organization Dimensions at the Branches of Commercial Banks in the Governorate of Almafraq - Jordan. International Journal of Business and Management*, 6(11). Pp.27-38.
- Broadbent, M., & Weill, P. (1993). *Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry. IBM Systems Journal*, 32(1), pp.162-179.
- Chivers, G., (2010). *Supporting informal learning by traders in investment banks. Journal of European Industrial*, pp. 154-175.
- Cressey, Peter. Nyhan, Barry. Tomassini, Massimo. Kelleher, Michael. Poell, Rob. (2004). *European perspectives on the learning organization, Journal of European Industrial Training*. 28(1). pp. 67-92.
- Dixon, Nancy (1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. London, McGraw-Hill.
- Drew, S.A.W. and Smith, P.A.C., (1995). *The Learning Organization: "Change Proofing" and Strategy, The Learning Organization*. 2(1). pp. 4-14.
- Garratt, Bob (1999) «The Learning Organisation 15 years on: some personal reflections», *The Learning Organization*, Vol. 6 Iss 5 pp. 202 - 207
- Garvin, D. A., (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization*

to Work. Boston: Harvard Business Press.

• Garvin, D.A. (1993) 'Building a Learning Organization', *Harvard Business Review* 73(4): 78-91.

• Goh, S. C., (1998). *Toward a learning organization: The strategic building blocks*. *Advanced Management Journal*, pp. 15-21

• Grieves, J., (2008). *Why we should abandon the idea of the learning organization*. *The Learning Organization*, pp. 463-473.

• Hasson, Henna; Tafvelin, Susanne; Schwarz, U. V. T, (2013), *Comparing Employees and Managers' Perceptions of Organizational Learning, Health, and Work Performance*, *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), pp 163-176

• Jacobus A.A. Lazenby, (2007). *Ethics, Identity and Organizational Learning – Challenges for South African Managers*. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, pp. 189-194.

• Jamali, Dima; Sidani, Yusuf (2008) «Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context: The case of Lebanon», *The Learning Organization*, Vol. 15 Iss: 1, pp.58 – 74.

• Jamali, Dima; Sidani, Yusuf, Zouein, Charbel (2009) «The learning organization: tracking progress in a developing country: A comparative analysis using the DLOQ», *The Learning Organization*, Vol. 16 Iss: 2, pp.103 – 121.

• Jones, C.Hendry, (1992). *The Learning Organization: A Review of Literature and Practice*. s.l.:University of Warwick.

• Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (1996). *strategic learning & the balanced scorecard*. *Strategy & Leadership*, 24(5), pp. 18-24.

• Kim, Junhee & Egan, Toby & Tolson, Homer, (2015). *Examining the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire: A Review and Critique of Research Utilizing the DLOQ*, *Human Resource Development Review*, 41(1), pp. 91-112.

• LANG, S., (2013). *A Study of Leadership Style and Learning Organization in Canadia Bank Plc, Phnom Penh, Cambodia*. *Public Administration In The Time Of Regional Change*, pp. 111-115.

• Mansor, N. & Mat, A. C., (2010). *Enculturation of Organizational Learning for Developing Competency: a Case of Malaysian Islamic Banking Institution*. *e-Journal of Organizational Learning and Leadership*, pp. 62-75.

• Marquardt, Michael J. (2002) *Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Press.

• Marsick, V. J. & Watkins, K. E., (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), pp. 132-151.

- Marsick, V. (2013). *The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade*, *Advances in Developing Human Resources*, 15(2), pp.127 –132.
- Mbassana, Marvin E. (2014), *Validating the dimensions of the learning organization questionnaire (dloq) in the rwandan context*, *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 2(2), pp. 15 – 26.
- Mumford, A., (2000). *A learning approach to strategy*. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), pp. 265 – 271.
- Örtenblad, A., (2013). *handbook of research on the learning organization: Adaptation and Context*. Newyork.:Edward Elgar Pub.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*, London: McGraw-Hill.
- S T. Hannah, P B. Lester, (2009). *A multilevel approach to building and leading learning organizations*. *The Leadership Quarterly*, pp. 35-48.
- Santa, Mijalce, (2015) «*Learning organization review – a “good” theory perspective*», *The Learning Organization*, Vol. 22 Iss: 5, pp.242 - 270
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency, Doubleday.
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, NY.
- Sharifrad, Mohammad Sadegh, (2011), «*The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)*, *International Journal of Manpower*, 32(5/6), pp. 661 - 676
- Tsang, Eric W.K. (1997). «*Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research.*» *Human Relations* 50(1): 73-89.
- Watkins, K.; Marsick, V. J., & (1994). *The learning organization: An integrative vision for HRD*. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 353-360.
- Watkins, K; Marsick, V. J. (1992). *Building the learning organisation: a new role for human resource developers*. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115-129.