

# ایجاد سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت

## در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد

مهدی ستاری قهفرخی<sup>۱</sup>، دکتر مهدی ابزری<sup>۲</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** یادگیری شاید تنها مزیت رقابتی پایدار برای همه‌ی سازمانها باشد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که افراد آن دائماً قابلیت‌های خود را به منظور خلق نتایج درستی که خواهان آن هستند، به گونه‌ای بسط می‌دهند که الگوهای جدید و همه‌جانبه تفکر پرورش یابد و آرمان جمعی بر پا شود و افراد دائماً از آموخته‌های یکدیگر یاد بگیرند. هدف از این پژوهش تعیین میزان ایجاد سازمان یادگیرنده و زیر سیستم‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد می‌باشد.

**روش بررسی:** این پژوهش به صورت توصیفی-پیمایشی در سال ۱۳۹۰ اجرا شده است. جهت اندازه‌گیری سازمان یادگیرنده، از پرسش‌نامه استاندارد سازمان یادگیرنده Marquardt در مقیاس لیکرت با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۴۶ استفاده شده است. نمونه‌های تحقیق شامل ۱۷۷ نفر از کارکنان هفت معاونت ستاد دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد با رده‌ی شغلی کارشناس و بالاتر بودند که به روش نمونه‌گیری ساده انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** نتایج اصلی پژوهش نشان داد که میانگین نمره سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های پویایی‌های یادگیری، توانمند سازی افراد، مدیریت دانش و کاربرد فناوری بالاتر از میانگین فرضی است. همچنین زیرسیستم تحول سازمان برابر سطح میانگین فرضی بود و بین میانگین حداقل دو زیرسیستم از زیرسیستم‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنا داری وجود داشت. **نتیجه‌گیری:** توجه بیشتر به استقرار زیرسیستم‌های سازمان یادگیرنده و توسعه متوازن این زیرسیستم‌ها ضروری می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، نظام سلامت، کاربرد فناوری

\* نویسنده مسئول :  
مهدی ستاری قهفرخی؛  
دانشگاه پیام نور تهران

Email :  
Msattarighahfarrokhi@pnu.ac.ir

- دریافت مقاله : خرداد ۱۳۹۱ - پذیرش مقاله : آبان ۱۳۹۱

### مقدمه

قابلیت‌های سازمانی می‌باشد(۲). سازمان یادگیرنده یکی از مفاهیم کلیدی رقابت پذیری سازمان‌ها در ادبیات مدیریت از دهه‌ی ۱۹۹۰ به بعد بوده است(۳). یادگیری شاید تنها مزیت رقابتی پایدار برای تمامی سازمان‌ها و به ویژه در سازمان‌های دانش بنیان باشد(۴). بنابراین سازمان‌های سلامت دارای زمینه‌ی مناسبی برای بررسی و مطالعه در زمینه سازمان‌های یادگیرنده می‌باشند؛ چرا که علاوه بر داشتن بخش متمرکز دانش بنیان، خدمات پیچیده‌ی ویژه‌ای ارائه می‌دهند که حاصل تعامل علوم مختلف بوده و نیازمند بروز رسانی دائمی با آخرین فنون و علوم پزشکی می‌باشند(۵).

بقای امروز سازمان‌ها و به ویژه دانشگاه‌ها بستگی به این موضوع دارد که آنها چگونه پذیرای تغییرات شوند و اقدامات و خدمات خود را بهبود بخشیده و توان رقابت پذیری خود را افزایش دهند. تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده ساز و کاری مناسب جهت نیل به این موارد می‌باشد(۱).

یادگیری و توانایی نهادینه کردن آن در افراد و فرآیند بالندگی سازمانی، مفهومی کلیدی در توسعه‌ی

<sup>۱</sup> مربی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

می‌باشد. بُعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی بواسطه ی فعالیت‌های انجामी به عنوان نتیجه‌ی اطلاعات آموخته شده است (۱۰).

در زمینه‌ی مدل‌های سازمان یادگیرنده تعداد زیادی مدل وجود دارد، با توجه به اینکه مدل سیستمی ایجاد سازمان یادگیرنده‌ی Marquardt کاربرد ی است و عملی‌تر از سایر مدل‌ها بنظر می‌رسد و ضمن ارائه مدل مفهومی، ابزار سنجش متناسب با مدل را نیز دارا می‌باشد و همچنین توسط انجمن توسعه و آموزش آمریکا توصیه شده است (۱۱)؛ در این پژوهش از این مدل برای ایجاد سازمان یادگیرنده استفاده گردید.

مدل سیستمی سازمان یادگیرنده از ۵ زیر سیستم تشکیل شده است. این زیرسیستم‌ها عبارتند از؛ پویایی‌های یادگیری، تحول سازمان، توانمندسازی افراد، مدیریت دانش و کاربرد فناوری. زیرسیستم‌های پنج گانه به طور پویا به هم وابسته و مکمل یکدیگرند؛ و اگر زیرسیستمی ضعیف بوده یا وجود نداشته باشد؛ سایر زیر سیستم‌ها به طور فاحشی تضعیف خواهند شد (۹). پویایی‌های یادگیری، زیرسیستم اصلی سازمان یادگیرنده است (۱۲).

بنیادی‌ترین مفهوم حاصل از پدیده سازمان یادگیرنده، فرآیندهای یادگیری است که نحوه واکنش سازمان به فشارهای محیطی و حفظ سطوح لازم نوآوری را جهت کسب مزیت رقابتی فراهم می‌نماید (۱۳). زیر سیستم تحول سازمان دارای اجزای چشم انداز، فرهنگ، استراتژی و ساختار می‌باشد (۱۲). در فرهنگ سازمانی سازمان یادگیرنده، یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود و عوامل مانع یادگیری در آن رفع می‌شود (۱۴). فرهنگ سازمان یادگیرنده، از چشم انداز تکاملی سازمان، که در آن یادگیری و یادگیرندگان به طور مستمر خدمات و محصولات جدید سازمان را خلق کرده یا بهبود می‌بخشند؛ حمایت می‌کند. فرهنگ به شکل گیری رفتار و

چرایی شکل‌گیری مفهوم سازمان یادگیرنده را باید در مبانی فلسفه ی پست مدرن و تاثیر این دیدگاه فکری بر تئوری سازمان جستجو نمود. دیدگاه‌های پست مدرن از پاره پاره شدن و آشوب، چشم اندازهای ثابت را به نفع پارادکس ثبات و تغییر در سازمان‌ها رد می‌کند (۶). حل به موقع مسائل مستلزم بهبود پیش‌بینی، یادگیری و نوآوری است که این از عهده‌ی نظریه‌های سنتی سازمان و مدیریت خارج است؛ و سازمان یادگیرنده یکی از نظریه‌های فرانوگرای مدیریت است (۷). امروزه سازمان‌ها با فشارهای فزاینده‌ی نوآوری مواجهند و نوآوری در استثنائات نهفته است نه در روالهای یکنواخت و بر همین اساس ایده‌ی سازمان یادگیرنده، نوعی تصویر ذهنی برای کمک به مدیران در مواجهه با بلا تکلیفی‌ها ارائه می‌کند (۶).

یادگیری فرآیند کسب و بکارگیری اطلاعات و مهارت‌های جدید است. یادگیری، عنصر حیاتی در توسعه‌ی مداوم نوآوری برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد با تغییر مبارزه می‌کند. یادگیری سرعت تغییر را افزایش داده و باعث می‌شود که سازمان مزیت رقابتی خود را بدست آورده و حفظ کند (۸). سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیرندگان بطور جمعی و دائمی خودشان را به منظور جمع آوری، مدیریت و کاربرد دانش در جهت موفقیت سازمان متحول می‌سازند (۹).

وجه اشتراک کلیه‌ی تعاریف سازمان یادگیرنده حول سه بُعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: یادگیری، تغییر و تحول، بهبود. بُعد یادگیری در برگیرنده‌ی کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباهات و یادگیری توسط کلیه‌ی اعضای سازمان می‌باشد. بُعد تغییر شامل ایجاد تغییر و تحول در رفتار و فرآیندهای کاربردی بر پایه ی دانش تحصیل شده

سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن دارای میانگین بالاتر از ۳ بوده‌اند. همچنین به ترتیب زیر سیستم‌های کاربرد فناوری، توانمند سازی افراد، تحول سازمانی، مدیریت دانش و پویایی‌های یادگیری دارای بیشترین رتبه میانگین بوده‌اند (۱۷).

بر اساس آنچه بیان گردید، هدف این پژوهش تعیین میزان ایجاد سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن بر پایه‌ی مدل Marquardt در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد با تاکید ویژه بر وجود تفاوت در میزان استقرار زیرسیستم‌های سازمان یادگیرنده است.

### روش بررسی

پژوهش حاضر از حیث هدف یک پژوهش کاربردی و از حیث نحوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری ۳۲۴ نفری این پژوهش را کارکنان سطوح شغلی کارشناس و بالاتر در هفت معاونت بهداشتی، آموزشی، غذا و دارو، دانشجویی و فرهنگی، توسعه‌ی مدیریت و منابع، پژوهشی و درمان دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد تشکیل می‌دادند که با استفاده از جدول Krejcie and Morgan (۱۸)، ۱۷۷ نفر از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب و پرسش‌نامه در زمستان ۱۳۹۰ در بین ایشان توزیع گردید. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده و انتخاب افراد بر اساس شماره‌ی پرسنلی کارکنان مورد نظر بود. پژوهش حاضر دارای دو ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسش‌نامه ویژگی‌های جمعیت شناختی حاوی جنسیت، میزان تحصیلات و سابقه کار و همچنین پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده می‌باشد. جهت سنجش میزان استقرار سازمان یادگیرنده از فرم ۴۹ سوالی پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده Marquardt که توسط زالی به فارسی ترجمه شده است (۱۲)، استفاده گردید. روایی صوری پرسش‌نامه‌ی مذکور به تایید سه نفر از اساتید

ادراکات رایج کمک می‌کند. در سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی به گونه‌ای است که در آن یادگیری به طور مطلق به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت سازمان شناخته می‌شود. در چنین سازمانی، یادگیری به صورت عادت و بخش جدا نشدنی در همه‌ی کارکردهای سازمانی در می‌آید. همچنین سازمان یادگیرنده، دارای ساختار منعطف، تخت و بدون مرز است. زیرسیستم‌ها توانمند سازی افراد شامل کارکنان، مدیران و رهبران، مشتریان، مشارکت کنندگان (عرضه کنندگان، فروشندگان، خرده پیمانکاران) و خود جامعه است. زیر سیستم مدیریت دانش شامل کسب، خلق، ذخیره، تحلیل و داده کاوی، انتقال و نشر و بکارگیری و رواسازی دانش می‌باشد. زیرسیستم کاربرد فناوری عبارت از کاربردی کردن مدیریت دانش و توسعه‌ی یادگیری می‌باشد (۱۲).

یافته‌های یک بررسی در دانشگاه ایالتی اوهایو نشان داد که در مجموع میانگین نمره سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن بالاتر از میانگین فرضی است. همچنین بالاترین نمره‌ی میانگین را زیر سیستم تحول سازمانی و کمترین نمره‌ی میانگین را زیر سیستم کاربرد فناوری داشته است (۱۱).

نتایج یک بررسی در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران نشان داد که هیچ کدام از زیر سیستم‌های سازمان یادگیرنده در مقایسه با میانگین فرضی دارای وضعیت مطلوبی نبوده‌اند (۱۵). در پژوهشی در معاونت صدای صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران مشخص گردید که هیچ کدام از زیر سیستم‌های سازمان یادگیرنده در مقایسه با میانگین فرضی دارای وضعیت مطلوبی نبوده‌اند. همچنین در این پژوهش کاربرد فناوری دارای بیشترین رتبه میانگین در بین زیرسیستم‌های سازمان یادگیرنده بوده است (۱۶). یافته‌های پژوهش در مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری نشان داد که

صاحب نظر در حوزه مطالعات مربوط به سازمان یادگیرنده در رشته مدیریت رسید و پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۹۴۶ بدست آمد. جهت نمره گذاری پرسش نامه سازمان یادگیرنده از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به صورت کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم استفاده شد که بر این اساس وضعیت موجود با میانگین فرضی ۳ مورد مقایسه قرار گرفت. پس از جمع آوری داده‌ها، از طریق نرم افزار SPSS17 تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است.

### یافته‌ها

براساس یافته‌های پژوهش، کارکنان مورد مطالعه را از نظر جنسیت، ۱۱۲ نفر (۶۳/۳ درصد) مرد،

۶۵ نفر (۳۶/۷ درصد) زن تشکیل می‌دادند. از نظر سابقه ی کار، ۴۶ نفر (۲۶ درصد) دارای ۱۰ تا ۱۰ سال، ۱۰۰ نفر (۵۶/۵ درصد) دارای ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۱ نفر (۱۷/۵ درصد) دارای ۲۱ تا ۳۰ سال سابقه‌ی کار داشتند. از نظر تحصیلات، ۱۴۳ نفر (۸۰/۸ درصد) دارای تحصیلات فوق دیپلم و کارشناسی و ۳۴ نفر (۱۹/۲ درصد) کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. جدول ۱ یافته‌های استنباطی مربوط به فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد. بر اساس  $t$  مشاهده شده با فاصله اطمینان ۹۵ درصد ( $P < ۰/۰۵$ ) میزان استقرار سازمان یادگیرنده و زیرسیستمهای پویایی‌های یادگیری، توانمند سازی افراد، مدیریت دانش و کاربرد فناوری بالاتر از میانگین فرضی ۳ بوده است؛ و در مورد زیرسیستم تحول سازمان برابر سطح میانگین فرضی ۳ بوده است.

جدول ۱: مقایسه میانگین نمره متغیرهای پژوهش با میانگین فرضی ۳

متغیر	میانگین	انحراف معیار	t مشاهده شده	حد پایین	حد بالا	معناداری
سازمان یادگیرنده	۳/۱۷۹	۰/۵۴۳	۴/۳۸۲	۰/۰۹۸۴	۰/۲۵۹۵	۰/۰۰۰
پویایی‌های یادگیری	۳/۱۹۵	۰/۷۶۱	۳/۴۰۹	۰/۰۸۲۱	۰/۳۰۷۷	۰/۰۰۱
تحول سازمان	۳/۰۸۲	۰/۶۹۲	۱/۵۷۶	-۰/۰۲۰۷	۰/۱۸۴۵	۰/۱۱۷
توانمند سازی افراد	۳/۱۳۷	۰/۶۷۷	۲/۶۸۶	۰/۰۳۶۳	۰/۲۳۷۲	۰/۰۰۸
مدیریت دانش	۳/۲۱۲	۰/۵۹۱	۴/۷۶۶	۰/۱۲۴۰	۰/۲۹۹۱	۰/۰۰۰
کاربرد فناوری	۳/۲۷۳	۰/۵۸۵	۶/۲۰۳	۰/۱۸۶۱	۰/۳۵۹۷	۰/۰۰۰

همچنین بر اساس نتایج آزمون تحلیل واریانس، تفاوت معناداری میان میانگین میزان استقرار متغیر سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن در معاونت‌های دانشگاه وجود نداشت. برای اینکه بتوان حداقل نمونه

لازم را جهت انجام تحلیل واریانس بدست آورد؛ معاونت‌های دانشگاه در یکدیگر ادغام و در سه دسته‌ی کلی تحلیل گردیدند. جدول ۲ یافته‌های تحلیل واریانس را نشان می‌دهد.

**جدول ۲: تحلیل واریانس متغیرهای پژوهش بر مسب معاونت های دانشگاه علوم پزشکی شهر کرد**

متغیر	معاونت	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار F	معناداری
سازمان یادگیرنده	غذا و دارو، درمان و بهداشتی	۸۳	۳/۲۳۱۶	۰/۴۹۶۴۷	۰/۷۴۹	۰/۴۷۵
	دانشجویی، آموزشی و پژوهشی	۴۱	۳/۱۴۳۹	۰/۶۶۹۳۳		
پویایی های یادگیری	توسعه مدیریت و منابع	۵۳	۳/۱۲۳۶	۰/۵۰۶۹۸	۱/۶۷۶	۰/۱۹۰
	غذا و دارو، درمان و بهداشتی	۸۳	۳/۳۰۳۶	۰/۷۰۶۳۲		
تحول سازمان	دانشجویی، آموزشی و پژوهشی	۴۱	۳/۱۳۱۷	۰/۹۶۰۳۲	۲/۰۵۱	۰/۱۳۲
	توسعه مدیریت و منابع	۵۳	۳/۰۷۳۶	۰/۶۵۱۹۶		
توانمندسازی افراد	غذا و دارو، درمان و بهداشتی	۸۳	۳/۱۷۹۵	۰/۶۳۲۴۱	۲/۲۰۷	۰/۱۱۳
	دانشجویی، آموزشی و پژوهشی	۴۱	۲/۹۱۷۱	۰/۸۱۷۵۹		
مدیریت دانش	توسعه مدیریت و منابع	۵۳	۳/۰۵۶۶	۰/۶۶۰۸۶	۰/۱۹۶	۰/۸۲۲
	غذا و دارو، درمان و بهداشتی	۸۳	۳/۲۳۱۳	۰/۶۵۰۱۳		
کاربرد فناوری	دانشجویی، آموزشی و پژوهشی	۴۱	۳/۱۴۳۹	۰/۸۱۱۸۰	۰/۹۳۳	۰/۳۹۵
	توسعه مدیریت و منابع	۵۳	۲/۹۸۳۰	۰/۵۸۳۶۷		
	غذا و دارو، درمان و بهداشتی	۸۳	۳/۲۳۴۳	۰/۶۰۵۶۱		
	دانشجویی، آموزشی و پژوهشی	۴۱	۳/۲۱۹۵	۰/۶۳۰۲۵		
	توسعه مدیریت و منابع	۵۳	۳/۱۶۹۸	۰/۵۴۱۹۷		
	غذا و دارو، درمان و بهداشتی	۸۳	۳/۲۰۹۶	۰/۶۰۱۱۴		
	دانشجویی، آموزشی و پژوهشی	۴۱	۳/۳۱۴۶	۰/۶۱۳۰۱		
	توسعه مدیریت و منابع	۵۳	۳/۳۳۹۶	۰/۵۳۶۸۵		

داد. بر این اساس آزمون فریدمن (جدول ۳) رتبه بندی میانگین زیرسیستم های سازمان یادگیرنده را از بیشترین به کمترین کاربرد فناوری، مدیریت دانش، پویایی های یادگیری، تحول سازمان و توانمندسازی افراد نشان داد.

در پاسخ به این سوال که آیا بین میانگین نمره زیرسیستم های سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد با استفاده از آزمون کای دو (۰/۰۰۱=معناداری، ۴=درجه آزادی و ۱۸/۳۱۶=کای دو) اعتبار وجود تفاوت بین حداقل دو زیرسیستم از زیرسیستم های سازمان یادگیرنده را مورد تایید قرار

**جدول ۳: رتبه بندی میانگین زیرسیستم های سازمان یادگیرنده براساس آزمون فریدمن**

رتبه میانگین	زیرسیستم
۳	پویایی های یادگیری
۲/۸	تحول سازمان
۲/۷۴	توانمند سازی افراد
۳/۱	مدیریت دانش
۳/۳۷	کاربرد فناوری

## بحث

بر اساس یافته‌های بدست آمده در این پژوهش، در مجموع به نظر می‌رسد میزان استقرار سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد با توجه به اینکه در سطح میانگین و بالاتر از آن قرار دارد مورد قبول می‌باشد. این یافته‌ها با یافته‌های پژوهشی در دانشگاه ایالتی اوهایو (۱۱) و مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری (۱۷) همسو بوده‌اند. همچنین یافته‌های این پژوهش نسبت به یافته‌های پژوهشی در سازمان تامین اجتماعی شهر تهران (۱۵) و معاونت صدای صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (۱۶) در وضعیت مطلوب‌تری قرار دارد. اما از آنجاییکه ایجاد سازمان یادگیرنده با مفهوم تغییر، تحول، بهبود و جریان مستمر یادگیری معنا می‌یابد (۱۰)، بنابراین تا وضعیت مطلوب فاصله دار می‌باشد.

همچنین میانگین نمرات سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن در معاونت‌های مختلف دانشگاه دارای تفاوت معناداری نبوده است که این امر نشان دهنده‌ی وضعیت مشابه بخش‌های مختلف سازمان در این زمینه می‌باشد. با توجه به اینکه در این مورد شواهد تجربی مشابهی وجود نداشته است؛ لذا می‌توان بیان نمود که احتمالاً سازمان مورد مطالعه از فراگیر بودن برنامه‌ها و یکپارچگی در اجرا برخوردار است. اینکه یک سازمان و به ویژه سازمان‌های فعال در حوزه سلامت به چه میزان به ایجاد سازمان یادگیرنده و زیرسیستم‌های آن در بخش‌های مختلف خود نیازمند است؛ مستلزم وجود مبانی نظری و شواهد تجربی قوی می‌باشد که این بررسی به عنوان مقدمه‌ای و به عنوان پیشنهادی برای محققان آینده در این حوزه قابل طرح می‌باشد.

اما آنچه در این پژوهش حائز اهمیت می‌باشد این است که میان میانگین نمره زیرسیستم‌های سازمان

یادگیرنده در سازمان مورد مطالعه تفاوت معناداری وجود دارد و همچنین کاربرد فناوری در رتبه‌ی اول قرار دارد. این نتایج استنباطی در جهت عکس یافته‌های پژوهشی در دانشگاه ایالتی اوهایو می‌باشد که در آن کاربرد فناوری دارای کمترین میانگین بوده است (۱۱). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر همسو با یافته‌های پژوهشی در معاونت صدای صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران (۱۶) و مدیریت درمان سازمان تامین اجتماعی چهارمحال و بختیاری (۱۷) مبنی بر کسب بیشترین رتبه میانگین توسط زیرسیستم کاربرد فناوری می‌باشد. ضرورت توجه به وجود تفاوت معنادار میان استقرار این زیرسیستم‌ها ناشی از این نکته است که طبق نظر Marquardt، این زیرسیستم‌های پنج گانه به طور پویا به هم وابسته و مکمل یکدیگر بوده و چنانچه زیرسیستمی ضعیف بوده یا وجود نداشته باشد؛ سایر زیرسیستم‌ها به طور فاحشی تضعیف خواهند شد (۹). از طرفی در خصوص کسب رتبه اول توسط زیرسیستم کاربرد فناوری شاید دلیل این مساله را بتوان در دو موضوع مرتبط با هم جستجو نمود. اول اینکه بطور کلی کشورهای درحال توسعه روی اهدافی که تغییر، لازمه رسیدن به آنهاست، اتفاق نظر دارند (۱۹). در مجموع کاربرد فناوری در فرآیندهای مختلف اجتماعی، درون و بین سازمان‌ها رخ می‌دهد. تغییر و نوآوری همیشه با گفتگو پیش می‌رود و مدیران دولتی بایستی آغازگر این گفتگو باشند تا از این طریق به سازمان‌ها در ایجاد سازمان یادگیرنده کمک نمایند (۲۰).

به عبارتی می‌توان ورود فناوری‌های نوین در راستای ایجاد سازمان یادگیرنده را به منزله‌ی ایجاد تغییر در نظر گرفت؛ اما این تغییر توانسته سهم مشخصی در ایجاد تحول داشته باشد و از این رو توجه به سایر زیرسیستم‌های ایجاد سازمان یادگیرنده ضروری

می‌باشد. دلیل دوم که در حقیقت با رویکرد دیگری اما مرتبط با دلیل اول می‌توان ارائه نمود؛ با توجه به کسب رتبه چهارم توسط زیر سیستم تحول سازمان، تحلیل موضوع در بافت فرهنگ سازمانی می‌باشد. همانگونه که در مقدمه ذکر گردید؛ در سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی به گونه‌ای است که در آن یادگیری ضمن ارزشمند بودن (۱۴)، به طور مطلق به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت شناخته شده و به صورت عادت و بخش جدانشدنی در همه‌ی کارکردهای سازمانی در می‌آید (۱۲). فرهنگ سازمانی دارای سه سطح آثار فرهنگی، ارزش‌های پذیرفته شده و مشترک و مفروضات اصلی است که در این میان، فرهنگ ایجاد سازمان یادگیرنده ریشه در ارزش‌ها و باورهای مشترک دارد (۲۱ و ۲۲). ایجاد سازمان یادگیرنده مستلزم توافق بر این مفروضات اساسی است که یادگیری علاوه بر ارزشمند بودن، فرآیندی است که آغاز و پایانی ندارد (۲۳). اساساً ماهیت فرهنگ سازمانی در ایجاد سازمان یادگیرنده مهم است؛ چرا که در نبود یک فرهنگ مناسب هیچ منبعی برای یادگیری وجود نخواهد داشت؛ ضمن این که فرهنگ یادگیری مستمر می‌تواند رفتارهای خاصی را تقویت نماید (۲۴). در حقیقت عمده‌ی توجه به آثار فرهنگ سازمانی و از جمله کاربرد فناوری جلب گردیده است و به سایر زیرسیستم‌های ایجاد سازمان یادگیرنده و از جمله توانمند سازی افراد به عنوان ارزش‌های پذیرفته شده و مفروضات اصلی توجه کمتری شده است.

در نهایت، جهت ایجاد سازمان یادگیرنده پیشنهاد می‌شود آموزش مستمر و تفویض اختیار و مسئولیت در راستای توانمند سازی افراد ارائه شود. ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر به گونه‌ای که یادگیری به عنوان دغدغه‌ای دائمی در ذهن افراد باشد، ایجاد شود؛ تصور ایجاد سازمان یادگیرنده در یک بافت اجتماعی، فرهنگی و انسان شناسانه و نه صرفاً فناورانه به وجود آید؛ اندازه گیری دوره‌ای مفهوم سازمان یادگیرنده و نشان دادن موفقیت‌ها و تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت به عمل آید، موانع یادگیری از جمله بوروکراسی لجام گسیخته، کنترل‌های غیر کارکردی، سلسله مراتب نامتعطف کاهش داده شده و یا حذف شود و سرانجام با توجه به اولویت‌های کلان سازمان به تمامی زیر سیستم‌های سازمان یادگیرنده به صورت هم زمان توجه گردد.

## نتیجه گیری

در کشورهای در حال توسعه همچون ایران هر مفهوم جدیدی که وارد ادبیات سازمان و مدیریت می‌شود، جنبه‌های فراهم سازی زیر ساخت و سخت افزاری آن توجه مدیران و کارکنان را بیشتر به خود جلب

## تشکر و قدردانی

پژوهشگران از کارکنان محترم معاونت‌های ستادی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد که در تکمیل پرسش نامه‌ها همکاری صمیمانه داشته‌اند و به ویژه از جناب آقای دکتر حمید رئیسی معاون محترم توسعه

مدیریت و منابع، جناب آقای محمدرضا ریاحی مدیر محترم تشکیلات، آموزش و بودجه برنامه‌ای و سرکار خانم محترم شاهقلیان در اداره کارگزینی دانشگاه به دلیل موافقت و مساعدت ایشان در انجام این پژوهش سپاسگزاری می‌نمایند.

## منابع

1. Ali Khamis A. Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management* 2012; 26(1): 55-82.
2. Clements MD. Building learning capability: enhancing the learning talent chain by connecting environments. *Development and Learning in Organizations* 2010; 24(1): 7-9.
3. Law KMY & Gunasekaran A. Dynamic organizational learning: a conceptual framework. *Industrial and Commerical Training* 2009; 41(6): 314-20.
4. Stata R. Organizational learning: the key to management innovation. *Solan Management Review* 1989; 30(3): 63-74.
5. Vassalou L. The learning organization in health-care services: theory and practice. *Journal of European Industrial Training* 2001; 25(7): 354-65.
6. Hatch MJ. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Translated by Danai Fard H. Tehran: Afkar Pub; 2006: 598-9[Book in Persian].
7. Rajaepour S, Taherpour F & Jamshidian AR. *Post-modernism in theories of organization and management*. Isfahan: Kankash Pub; 2009: 53-4[Book in Persian].
8. Radding A. *Knowledge management: succeeding in information-based global economy*. Ttranslated by Latifi MH. Tehran: Samt Pub; 2004: 21-2[Book in Persian].
9. Marquardt MJ. *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw Hill; 1996: 22.
10. Weldy TG. Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization* 2009; 16(1): 58-68.
11. Berrio AA. Assessing the learning organization profile of ohio state university extension using the systems-linked organizational model. *Ciencias Sociales Online* 2006; 3(1): 30-46.
12. Marquardt MJ. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Translated by Zali M. Tehran: University of Tehran Entrepreneurship Center; 2006: 33-44[Book in Persian].
13. Harrison R. Intellectual assets. *People Management* 1998; 4(7): 33.
14. Prewitt V. Leadership development for learning organizations. *Leadership & Organization Development Journal* 2003; 24(2): 58-61.

15. Khalili Jafarabad M. Determination of efficiency of social security organization of Tehran to be changed to a learning organization[Thesis in Persian]. Tehran: Payame Noor University of Tehran Center; 2010.
16. Salehi SM. The survey on learning organization features in Radio deputy of IRIB based on Marquardt model[Thesis in Persian]. School of Broadcasting of Islamic Republic of Iran; 2009.
17. Sattari M. An investigation of learning organization sybsystems in management of social security treatment of Chaharmahal Va Bakhtiari province[Thesis in Persian]. Islamic Azad University of Shahrekord Branch; 2009.
18. Krejcie RV & Morgan DW. Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Mesurement 1970; 30(1): 607-10.
19. Heady F. The Comparative Administration. Translated by Alvani SM & Memarzadeh G. Tehran: Andishehay Goharbar Pub; 2002: 346[Book in Persian].
20. Alvani SM & Danai Fard H. Discourses in philosophy of public organization theories. Tehran: Saffar and Eshraghi Pub; 2001: 104[Book in Persian].
21. Shein EH. Organizational culture and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey Bass; 1992: 9.
22. Yaghoubi M. Organizational learning and learning organization. Isfahan: Honarhaye Ziba Pub; 2007: 70-1[Book in Persian].
23. West P. The concept of learning organization. Journal of European Industrial Training 1994; 18(1): 15-21.
24. Liebowitz J. Building organizational intelligence: a knowledge management primer. New York: CRC Press; 2000: 42.

# Building The Learning Organization Based On Marquardt's Model In Shahrekord University Of Medical Sciences

Sattari-Ghahfarrokhi Mahdi<sup>1</sup>(MSc.) – Abzari Mehdi<sup>2</sup>(Ph.D)

1 Instructor, Public Administration Department, Payame Noor University, Tehran, Iran

2 Professor, Management Department, School of Administrative Sciences and Economics, Isfahan University, Isfahan, Iran

## Abstract

Received : Jun 2012  
Accepted : Nov 2012

**Background and Aim:** Learning may be the only sustainable competitive advantage for all organizations. A learning organization is an organisation where people continually expand their capacity to create results they truly desire; new and expansive patterns of thinking are nurtured; collective aspirations are set free; people are continually learning from what others have learned. The aim of this research is to study whether a learning organization and its subsystems are established in Shahrekord University of Medical Sciences (SKUMS).

**Materials and Methods:** This descriptive-survey study was conducted in 2012. Marquardt's standard questionnaire was used to measure learning organization based on Likert's scale with a Cronbach's Alpha coefficient of 0.946. The research sample consisted of 177 staff members (bachelor's degree holders and above) in seven vice-chancellorships of SKUMS, selected through simple random sampling.

**Results:** The findings of the study are twofold. (1) According to the results of one-sample t-test with a 95% confidence interval, the mean scores in learning organization and sub-systems of learning dynamics, people empowerment, knowledge management and technology application subsystems were higher than the assumed mean of 3; however, the figure turned out to be equal to the assumed mean for the organization transformation subsystem, and (2) Based on Friedman Test, there was a significant difference between the means of at least 2 learning organization subsystems.

**Conclusion:** According to the research findings, more attention should be paid to the subsystems of learning organization establishment and balanced development of these subsystems.

**Key words:** Learning Organization, Health System, Technology Application

\* Corresponding Author:  
Sattari-Ghahfarrokhi M ;  
E -mail:  
Msattarighahfarrokhi@  
pnu.ac.ir