

تحلیل کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی

سمیه مصطفوی^{۱*}، مهناز محمدزاده^۲، فاطمه احمدی^۳ و حسین روحانی^۴

۱، کارشناس ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، ۲، عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور،

واحد مشکین شهر، استان اردبیل، ۳، کارشناس ارشد مدیریت کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهر، ۴،

عضو هیات علمی دانشگاه جامع علمی - کاربردی شهید هاشمی نژاد مشهد

(تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۶ - تاریخ تصویب: ۹۰/۱۲/۲۱)

چکیده

امروزه با رشد سریع دانش و تکنولوژی، نهادینه کردن سازمان یادگیرنده در بین سازمان‌های ارائه دهنده خدمات عمومی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد؛ چرا که این سازمان‌ها می‌باید همگام با تغییرات سریع دانش و تکنولوژی بتوانند خدمات بهتری به ارباب رجوع خود ارائه دهند. یکی از این سازمان‌ها که رسالت ارائه خدمات فنی، مشاوره‌ای و آموزشی - ترویجی را در زمینه کشاورزی بر عهده دارد سازمان جهاد کشاورزی می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش تحلیل کاربست ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی بود. این پژوهش از نوع کاربردی و غیر آزمایشی بود و به روش توصیفی - همبستگی انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدون (DLOQ) استفاده گردید. جامعه آماری این پژوهش، کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی (N= ۳۰۳) بودند که ۱۰۲ نفر از آنان با استفاده از فرمول کوکران بعنوان اعضای نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که میانگین‌های اکتسابی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی در ۲۸ مورد از مولفه‌های مورد سنجش، پایین‌تر از حد قابل قبول بود. همچنین مشخص گردید ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو و یادگیری تیمی بیش از سایر ابعاد در سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی محقق گردیده است. نتایج آمار استنباطی نشان داد همبستگی معنی داری بین ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با میزان تسلط به زبان انگلیسی، میزان مهارت‌های رایانه‌ای و مهارت‌های استفاده از اینترنت وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، سازمان جهاد کشاورزی، پرسشنامه DLOQ، استان

خراسان رضوی

مقدمه

پیچیده‌تر کرده و بقای آن‌ها را با چالش روبرو کرده است. در واقع سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ به این موضوع پی برده‌اند که برای بقا و رقابت با سایر سازمان‌ها

امروزه رشد سریع دانش و تکنولوژی در تمامی عرصه‌ها، شرایط تصمیم‌گیری برای سازمان‌ها را

یادگیرنده، به بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی می‌پردازد و پیشنهادهای را در راستای بهبود ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی مطرح می‌کند.

مبانی نظری تحقیق

مجموعه دانش^۱، نگرش^۲، توانایی^۳ و رفتار^۴ انسان نتیجه یادگیری هستند. در واقع انسان‌ها یاد می‌گیرند چگونه رفتار کنند، چگونه کار کنند، چگونه با روش‌های مستقیم یا غیرمستقیم اطلاعات کسب کنند. یادگیری از بدو تولد انسان شروع می‌شود و در تمام مراحل زندگی او ادامه می‌یابد. در حقیقت بشر یک قسمت کوچک از دانسته‌های خود را به مدد رفتن به مدرسه و یا دانشگاه کسب می‌کند و سهم عمده‌ای از دانسته‌های او حاصل تجربیات او در زندگی عادی و روزمره‌ی او می‌باشد. هر موجود زنده‌ای می‌بایست برای بقاء با تغییرات محیط پیرامون خود سازگار شود و این سازگاری نیاز به یادگیری رفتارها و مهارت‌های خاصی دارد. سابقاً یادگیری این‌گونه تعریف می‌شد «فرایند تغییر رفتار فرد در اثر کسب دانش و شهود جدید» (Marquardt, 1996) ولی امروزه می‌دانیم که تعریف بالا ناکارآمد است زیرا یادگیری فقط به صورت فردی صورت نمی‌گیرد و ممکن است به شکل تیمی، سازمانی و حتی بین جوامع مختلف صورت گیرد (Golembiewski, 1995) Watkins & Argyris & Schon & Hedberg (1981) و Senge (1996) و Probst & Buchel (1997) یادگیری فردی را پایه و اساس یادگیری تیمی معرفی کرده و اعتقاد دارند تا زمانی که در یک سازمان یادگیری فردی با سهولت و صحت کامل انجام نگیرد یادگیری تیمی صورت نمی‌گیرد، همچنین ایشان یادگیری تیمی را یکی از مقدمات اصلی تبدیل یک سازمان به سازمان یادگیرنده می‌دانند. دو تن از محققان سرشناس در زمینه سازمان یادگیرنده، آرگریس و اسکون، یادگیری سازمانی را

و شرکت‌ها، ناگزیرند خود را مجهز به ابزارها و سازوکارهایی نمایند که حرکت آن‌ها را در مسیر این تغییرات پرشتاب، تسهیل نموده و به همسویی آن‌ها با تغییرات سریع دانش و تکنولوژی یاری رسانند. این موضوع در بین سازمان‌های ارائه دهنده خدمات عمومی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد؛ در واقع این سازمان‌ها باید بتوانند همگام با تغییرات دانش و تکنولوژی، خدمات بهتری را به ارباب رجوع خود ارائه نموده و از به وجود آمدن نارضایتی عمومی در بین مشتریان (ارباب رجوع) جلوگیری کنند. اندیشمندان حوزه مدیریت ایجاد سازمان یادگیرنده (Learning Organization) را بعنوان یکی از ابزارها و سازوکارهای مهم و کارآمد ایجاد تحول سازمانی در راستای هم‌سویی با تغییرات پرشتاب محیط پیرامون، معرفی می‌کنند (Foruzande, 2007). در واقع تیلور، حدود صد سال پیش، به نقش یادگیری‌های انتقال پذیر کارکنان برای کارآمدتر شدن سازمان اشاره کرده است. (Watkins & Marsick, 1996) سازمان‌های یادگیرنده همگام با رشد سریع دانش و تکنولوژی، اطلاعات موجود در محیط پیرامون را به دقت بررسی نموده، سپس نسبت به تولید اطلاعات مورد نیازی که در محیط وجود ندارد اقدام می‌کنند. و در مرحله بعد افراد و پرسنل خود را به تسهیم و تبادل دانش در میان گروه‌های کاری ترغیب می‌نمایند (Anvari Rostami & Shahaee, 2009). بخش کشاورزی، به عنوان یکی از بخش‌های مهم اقتصادی کشور، نیز همانند سایر بخش‌ها با تغییرات سریع علوم و فناوری مواجهه می‌باشد. بنابراین، تجهیز سازمان‌های جهاد کشاورزی، بعنوان متولی اصلی ارائه خدمات فنی، حمایتی، مشاوره‌ای و آموزشی - ترویجی به گروه انبوهی از جمعیت کشور (کشاورزان - روستائیان و بهره‌برداران کشاورزی)، به اصول و ابعاد سازمان یادگیرنده به منظور سازگاری با شرایط جدید و در حال تغییر، و نیز افزایش کارایی سازمان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. به منظور برنامه‌ریزی جهت تبدیل سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده، می‌باید از میزان درجه تحقق ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان مورد نظر اطلاع داشته باشیم. مطالعه موردی حاضر با بیان مفاهیم نظری، اصول و ابعاد سازمان

1. Knowledge
2. Attitudes
3. Abilities
4. Behavior

یادگیرنده به معنای یادگیری سازمان در نقش سامانه‌ای کلی است. به عبارتی سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. بنابراین، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنای سازمان در نقش سامانه‌ای کلی، تمایز قایل شد (Shahlaee & Kheirandish, 2010). از نظر Senge، که جزء نخستین افراد مطرح کننده مفهوم سازمان یادگیرنده می‌باشد، سازمان یادگیرنده پنج ویژگی اصلی و اساسی دارد که عبارت است:

۱- تسلط فردی^۳: منظور از تسلط فردی، یادگیری چگونگی ارتقاء توانایی‌های فردی است برای دستیابی به نتایج مطلوب‌تر. کارکنان یک سازمان یادگیرنده باید در تمامی زمینه‌ها مهارت کسب کنند و باید به این باور برسند که وجودشان برای پیشبرد اهداف سازمان مهم و ضروری می‌باشد.

۲- الگوهای ذهنی^۴: منظور از الگوهای ذهنی، برداشت و ذهنیت درونی کارکنان از دنیای واقعی است. در واقع این پنداشت‌ها، طرز تفکر و ذهنیت افراد است که به افکار و تصمیمات آن‌ها شکل می‌دهد.

۳- چشم‌انداز مشترک^۵: منظور از چشم‌انداز مشترک در یک سازمان یادگیرنده، ایجاد تصویر مشترک از آینده مطلوب برای سازمان می‌باشد. این تصویر برداشت مشترک نتیجه تعامل افراد با یکدیگر و تعدیل الگوهای ذهنی آن‌ها می‌باشد.

۴- یادگیری تیمی^۶: منظور از یادگیری تیمی، ارتقاء مهارت‌های گفت‌وگو و تفکر جمعی است، که در جریان ارتباطات جمعی و گروهی اتفاق می‌افتد (Ghorbani Zadeh, 2009).

۵- تفکر سیستمی^۷ (تفکر سامانمند): Senge معتقد است تفکر سیستمی سنگ زبربنای تمام اصول قبلی است. در واقع تفکر سیستمی، به کارکنان کمک می‌کند پدیده‌های پیرامون را به صورت کل ببینند. این طرز تفکر تمامی کارکنان را عنصری فعال در جهت رسیدن

فرایند شناسایی اشتباهات گذشته و حل آن‌ها با یک عمل صحیح بیان می‌کنند. در واقع آن‌ها یادگیری صحیح را نقطه انتهایی این فرایند می‌دانند. Senge (1996) معتقد است سازمان یادگیرنده سازمانی است که نقاط قوت و ضعف خود را به‌منظور سازگاری بیشتر با تغییرات محیط پیرامون ترسیم می‌نماید. تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده بیان شده است. برای مثال Senge در کتاب پنجمین فرمان خود که در سال ۱۹۹۰ به چاپ رسید، سازمان یادگیرنده را سازمانی معرفی می‌نماید که در آن، افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مد نظر (از پیش تعیین شده) است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش می‌یابد. Braham (1996)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که اولویت اصلی خود را به یادگیری اختصاص داده است. Garvin (1993) سازمان یادگیرنده را سازمانی ماهر در ایجاد، جمع‌آوری، تسهیم و تبادل دانش و نیز تعدیل رفتار به طوری که دانش‌ها و مهارت‌های جدید را منعکس کند، تعریف می‌کند. Ulrich (1994) نیاز اصلی سازمان‌ها جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در عصر اطلاعات را مشتری‌مداری، جهانی‌شدن، انعطاف‌پذیری، میل به یادگیری و وابستگی شدید به کارهای گروهی و تیمی معرفی می‌کند. همچنین او معتقد است تا هنگامی که پرسنل یک سازمان انرژی‌های فیزیکی، هیجانی و عاطفی خود را با هم ترکیب نکنند هم‌افزایی به‌وجود نیامده و سازمان در جهت تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده حرکت نمی‌کند. از طرفی ممکن است سازمان یادگیرنده^۱ و یادگیری سازمانی^۲ را واژگانی مترادف در نظر بگیریم، ولی با اندکی تأمل و مطالعه دقیق درمی‌یابیم که سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان است در واقع یادگیری سازمانی شامل فرایند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی است. این درحالی است که سازمان

3. Personal Mastery

4. Mental Models

5. Shared Vision

6. Team Learning

7. System Thinking

1. Learning Organization

2. Organizational Learning

به آینده‌ای مطلوب و روشن می‌بیند (Shahlaee & Kheirandish, 2010).

مروری بر مطالعات انجام شده

پژوهش‌های مختلفی در مورد ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و نیز میزان تحقق ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان‌های مختلف، در ایران و سایر کشورهای جهان انجام گرفته است. در این بخش به نتایج برخی از مهمترین این پژوهش‌ها اشاره می‌شود.

نتایج پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و تعهدات سازمانی» در ترکیه نشان داد؛ بین ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با تعهد عاطفی^۱ و تعهد هنجاری^۲ (تعهد تکلیفی) رابطه مثبت وجود دارد. همچنین بین ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با تعهد مستمر^۳ رابطه منفی وجود دارد (Atak & 2010) Erturgut, Shahlaee & Kheirandish (2010)، در پژوهشی با عنوان "ارزیابی میزان آمادگی سازمان‌های فعال در صنعت هوانوردی برای تبدیل آن‌ها به سازمان‌های یادگیرنده" نه ویژگی اساسی را برای سازمان‌های یادگیرنده مطرح می‌کنند که عبارتند از: قابلیت‌های شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستماتیک و سامانمند، رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار، مدیریت دانش. ایشان در ادامه از وجود یک شکاف معنادار در خصوص برخی از مولفه‌های اساسی، در سازمان هوانوردی مورد مطالعه‌شان، برای تبدیل به سازمان یادگیرنده صحبت به میان می‌آورند. Behroozi et al. (2010)، در پژوهشی با عنوان "بررسی عامل‌های موثر بر تمایل

اعضای سازمان‌های فرهنگی- آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده"، نشان دادند که بین عامل‌های داشتن رهبران آگاه در سازمان‌ها، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، تفویض اختیار، ارتباط مستمر با محیط پیرامون و میزان تمایل کارکنان برای تبدیل شدن سازمان آنها به سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد. Anvari & Shahae (2009) مدیریت دانش را عامل بسیار اثرگذار در تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده معرفی می‌کنند. فرایند مدیریت دانش مشتمل بر خلق دانش، مستندسازی دانش، توزیع و نشر دانش و نهایتاً کاربرد دانش می‌باشد. Foruzande (2007)، در پژوهشی با عنوان "بررسی نظام یادگیری در شرکت مخابرات بر اساس مدل سازمان یادگیرنده" که در استان چهارمحال و بختیاری، انجام گردیده است؛ وضعیت موجود شرکت مخابرات را برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده پایین تر از سطح مطلوب ارزیابی کرده است.

با توجه به اصول و مبانی نظری تحقیق، هدف کلی این پژوهش تحلیل کاربست ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی بوده است. در راستای تبیین هدف کلی پژوهش، هدف‌های اختصاصی زیر مورد بررسی قرار گرفت:

۱- شناسایی ویژگی‌های فردی، مهارتی و شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی

۲- شناسایی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی

۳- بررسی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده با مهارت‌های فردی، حرفه‌ای و شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی

مواد و روش‌ها

این پژوهش از نظر ماهیت از نوع پژوهش‌های کمی، از نظر میزان کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی می‌باشد و به روش توصیفی - همبستگی انجام گرفته است. در این پژوهش

۱. emotional commitment منظور از تعهد عاطفی تعلق خاطر به یک سازمان است که از طریق قبول ارزش‌های سازمانی و نیز به‌وسیله تمایل به ماندگاری در سازمان مشخص می‌گردد

۲. Normative commitment منظور از تعهد تکلیفی، به‌عنوان یک وظیفه درک‌شده برای حمایت از سازمان و فعالیت‌های آن تعریف می‌شود و بیان‌گر احساس دین و الزام به باقی ماندن در سازمان است؛ که افراد فکر می‌کنند ادامه فعالیت و حمایت از سازمان، دینی بر گردن آن‌هاست.

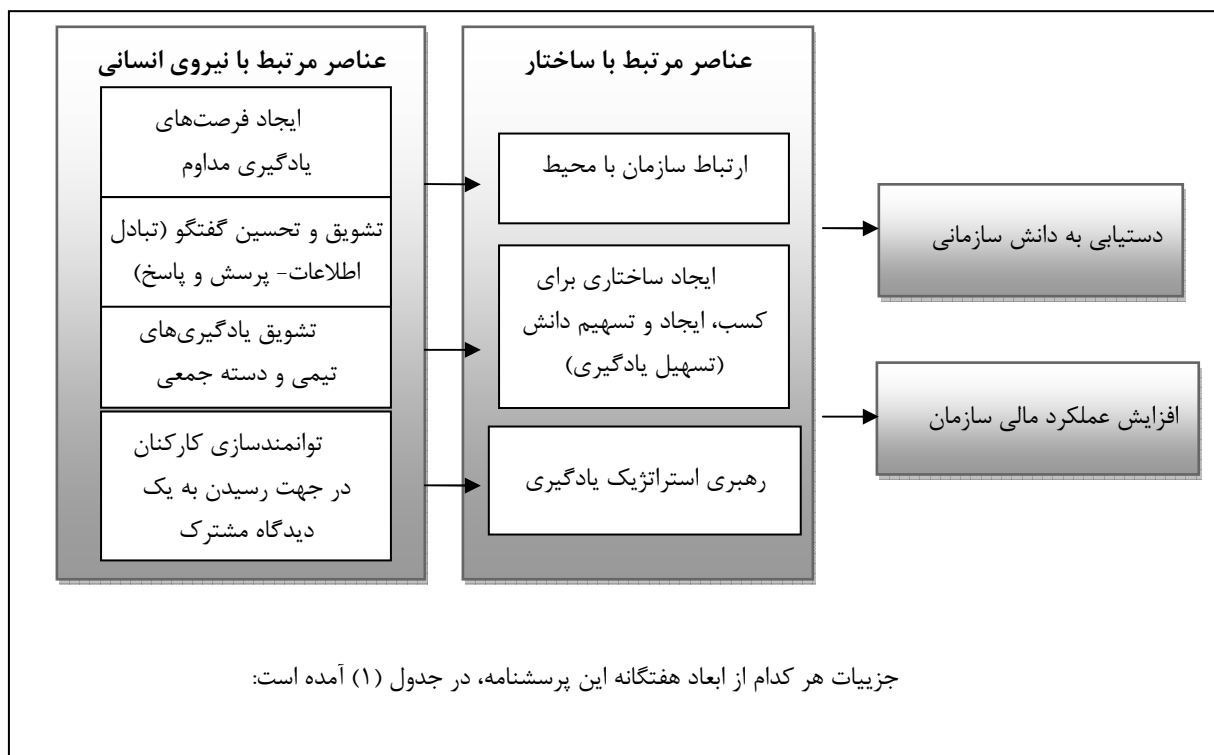
۳. Continuation commitment ناشی از درک افزایش یافتن هزینه‌های از دست رفته در یک سازمان است. هزینه‌های از دست رفته عبارت است از مخارج یک فعالیت یا پروژه که قابل باز یافت نباشند. بنابراین اگر کسی دارای تعهد مستمر باشد، نسبت به افزایش چنین هزینه‌هایی حساس خواهد شد.

سازمان یادگیرنده توسعه یافته است. اساس این پرسشنامه بر سه رویکرد اصلی استوار است: ۱- تفکر سیستمی و سامانمند؛ ۲- چشم‌انداز مشترک ۳- دیدگاه استراتژیک، تجارب مدیریتی. Watkins & Marsick با بهره‌گیری از نظرات اندیشمندان مختلف پرسشنامه جامع و مفهومی را به منظور اندازه‌گیری درجه تحقق هفت بعد اصلی سازمان یادگیرنده طراحی کردند. این پرسشنامه شامل هفت بعد و ۴۳ مولفه می‌باشد. در این پرسشنامه از پاسخگویان خواسته می‌شود که درجه تحقق هر کدام از مولفه‌ها را در سازمان خود، با یک طیف شش سطحی مشخص کنند که در آن عدد یک به گزینه تقریباً هرگز و عدد شش به گزینه تقریباً همیشه اختصاص دارد. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌کنید چهار بعد آن را عناصر مردم- مدار^۲ و سه بعد دیگر آن را عناصر ساختار- مدار^۳ تشکیل می‌دهند. در واقع برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده اثربخش، باید ظرفیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و ساختار با هم ترکیب و تلفیق گردد تا یادگیری مداوم و مستمر در سازمان تسهیل گردیده و تغییرات سازمانی مورد تشویق و حمایت قرار گیرند.

با بررسی ویژگی‌های فردی و شغلی (سن، جنس، میزان تحصیلات، وضعیت استخدامی، عنوان پست سازمانی، میزان تسلط به زبان انگلیسی، میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای و میزان مهارت استفاده از کامپیوتر و اینترنت) افراد مورد مطالعه، ابعاد سازمان یادگیرنده یادگیری مستمر، گفتگو (تبادل اطلاعات)- پرسش و پاسخ، یادگیری تیمی، رهبری استراتژیک، توانمندسازی، ارتباطات سازمانی و سیستم‌های درونی سازمانی از دیدگاه ایشان مورد شناسایی قرار گرفت و تاثیرات ابعاد سازمان یادگیرنده بر مهارت‌های فردی، حرفه‌ای و شغلی ایشان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. کارشناسان سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی به تعداد ۳۰۳ نفر جامعه آماری این پژوهش را تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی و فرمول کوکران تعداد ۱۰۲ نفر از ایشان به عنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار اصلی این تحقیق پرسشنامه ابعاد یادگیری سازمانی^۱ (DLOQ) می‌باشد که به منظور سنجش میزان تحقق ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در طی سال‌های ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۶ توسط Watkins و Marsick تدوین و توسعه یافته است. پرسشنامه (DLOQ) با یک رویکرد تلفیقی و با بهره‌گیری از نظریه‌های اندیشمندان مختلف در زمینه

- 2. people-oriented
- 3. structure-oriented

1 . Dimensions of Learning Organizations Questionnaire



جدول ۱- ابعاد هفتگانه سازمان یادگیرنده

ردیف	ابعاد سازمان یادگیرنده	توضیح
۱	یادگیری مستمر	- فراهم سازی فرصت های یادگیری مستمر و مادام العمر - فراهم کردن آموزش های ضمن خدمت
۲	گفتگو (تبادل اطلاعات- پرسش و پاسخ)	- ارتقاء روحیه انتقادپذیری در سازمان - اظهار نظر تمام کارکنان - احترام متقابل به نظرات تمام اعضاء - افزایش قدرت استدلال
۳	یادگیری تیمی	- طراحی موقعیت های شغلی به گونه ای است که کارمندان ملزم باشند از یکدیگر کمک بگیرند. - تشویق فعالیت جمعی و گروهی کارکنان - ایجاد علاقه در بین تیم ها مبنی بر یادگیری از یکدیگر
۴	سیستم های درون سازمانی	- ایجاد سامانه های هدفمند تولید، کسب، طبقه بندی، نگهداری و تسهیم دانش و تکنولوژی در سازمان. - دسترسی کامل تمام کارکنان به دانش و تکنولوژی های موجود سازمان (سطوح پایین و بالا)
۵	توانمندسازی	- مشارکت کارکنان در تدوین اهداف مشترک سازمانی (رسالت) - تقویت روحیه حساسی و مسئولیت پذیری کارکنان
۶	ارتباطات سازمانی	- ارتباط مستمر سازمان با جامعه، مردم (ارباب رجوع و ذینفعان)، و محیط و دریافت بازخورد از آنان به منظور اصلاح و یا تعدیل فعالیت های سازمان
۷	رهبری استراتژیک	- استفاده استراتژیک شبکه رهبری از فعالیت های یادگیری به منظور افزایش بازده سازمان - تدوین مدل و شبکه رهبریت در سازمان

(Source: Song et al., 2009; p.48)

مطالعات زیادی در کشورهای مختلف انجام شده است که روایی و پایایی پرسشنامه DLOQ را اثبات کرده است. جدول (۲) نتایج این پژوهش ها را نشان می دهد:

جدول ۲- خلاصه ای از مطالعات انجام شده در زمینه روایی و پایایی پرسشنامه (DLOQ)

مطالعات پیشین		کشور	گره	چین	تایوان	اسپانیا	ایالات متحده آمریکا	ترکیه
		محققین	Song et al.	Zhang et al.	Lien et al.	Hernandez	Yang et al.	Ellinger et al.
		ابعاد سازمان یادگیرنده	۲۰۰۹	۲۰۰۴	۲۰۰۶	۲۰۰۰	۲۰۰۳	۲۰۰۲
		سال انجام	۲۰۰۹	۲۰۰۴	۲۰۰۶	۲۰۰۰	۲۰۰۳	۲۰۰۲
		تعداد نمونه	۱۵۲۹	۴۷۷	۶۷۹	۹۰۶	۴۶۹	۲۰۸
		یادگیری مستمر	۰/۷۴	۰/۸۰	۰/۷۲	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۸۱
		گفتگو (تبادل اطلاعات- پرسش و پاسخ)	۰/۸۰	۰/۷۸	۰/۸۹	۰/۸۱	۰/۸۵	۰/۸۶
		یادگیری تیمی	۰/۷۸	۰/۷۸	۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۸۴	۰/۸۵
		سیستم های درون سازمانی	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۸۰	۰/۸۵
		توانمندسازی	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۷۵	۰/۸۴
		ارتباطات سازمانی	۰/۷۹	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۸۷
		رهبری استراتژیک	۰/۸۴	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۸۴	۰/۸۶	۰/۸۹

(Source: Song et al., 2009; p.50 ; Nejat Basim et al., 2007; p. 373)

نتایج و بحث

ویژگی‌های فردی، شغلی: نتایج آمار توصیفی نشان داد اکثریت افراد مورد مطالعه (۸۶/۳ درصد) مرد و مابقی (۱۳/۷ درصد) زن می‌باشند. میانگین سنی پاسخگویان ۴۲/۶۳ سال و میانگین سابقه کار ایشان ۱۷/۹۸ سال می‌باشد. میانگین میزان استفاده از کامپیوتر و اینترنت برای انجام وظایف شغلی در بین پاسخگویان به ترتیب ۱۱/۸۷ و ۴/۹ ساعت در هفته می‌باشد. بیش از نیمی از افراد مورد مطالعه (۶۹/۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۱۴/۷ درصد

آنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، ۱۱/۸ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و ۳/۹ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی دیپلم می‌باشند. از لحاظ وضعیت سازمانی، ۵۹/۸ درصد پاسخگویان جزو نیروهای شاغل در صف بوده و ۴۰/۲ درصد آنان در ستاد فعالیت داشتند. از لحاظ وضعیت استخدامی، ۶۹/۶ درصد پاسخگویان استخدام رسمی، ۲۳/۵ درصد استخدام قراردادی و ۵/۹ درصد آنان استخدام آزمایشی بودند. جدول شماره ۳ توزیع فراوانی پاسخگویان را بر اساس رشته تحصیلی و عنوان پست سازمانی نشان می‌دهد.

جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس رشته تحصیلی و عنوان پست سازمانی

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد	عنوان پست سازمانی	فراوانی	درصد
ترویج و آموزش کشاورزی- توسعه روستایی	۷	۷	کمک کارشناس، کارشناس و رئیس اداره ترویج	۵۴	۵۶/۴
منابع طبیعی و محیط زیست	۵	۵	مدیریت جهاد کشاورزی/ مسئول مرکز خدمات	۳	۳/۳
علوم دامی (تمامی گرایش‌ها)	۱۱	۱۱	کارشناس امور زراعی	۷	۷/۴
علوم آب و خاک (تمامی گرایش‌ها)	۳	۳	کارشناس امور باغی	۷	۷/۴
زراعت، اصلاح نباتات و بیوتکنولوژی	۳۸	۳۸	کارشناس امور دامی	۵	۵/۳
گیاهپزشکی (تمامی گرایش‌ها)	۳	۳	کارشناس امور اراضی	۴	۴/۲
علوم باغبانی (تمامی گرایش‌ها)	۷	۷	کارشناس شیلات	۲	۲/۱
صنایع غذایی	۲	۲	کارشناس حفظ نباتات	۲	۲/۱
مکانیزاسیون کشاورزی	۱	۱	کارشناس امور آبیاری (آبیاری تحت فشار)	۳	۳/۳
رشته‌های فنی (مهندسی عمران، برق، مکانیک)	۴	۴	کارشناس مکانیزاسیون و ماشین آلات	۱	۱/۱
رشته‌های علوم انسانی (علوم اجتماعی، اقتصادی، اداری، تربیتی، ارتباطات، مدیریت و حسابداری و معارف و حقوق)	۱۹	۱۹	مسئول آموزش عقیدتی، امور اداری و روابط عمومی	۷	۷/۴
جمع:	۱۰۰	۱۰۰	جمع:	۹۵	۱۰۰

ویژگی‌های مهارتی پاسخگویان: به منظور سنجش میزان تسلط پاسخگویان به زبان انگلیسی و نیز میزان مهارت آنان در بکارگیری کامپیوتر و اینترنت از گویه‌های مشخصی استفاده گردید. جدول (۴) گویه‌های مورد سنجش و توزیع فراوانی پاسخ افراد مورد مطالعه را به تفکیک نشان می‌دهد.

میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده: با توجه به

ماهیت و رسالت سازمان جهاد کشاورزی از مجموع ۴۳ مولفه استفاده شده در پرسشنامه DLOQ تنها ۳۷ مولفه در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی مورد سنجش قرار گرفت. جدول (۵) میانگین‌های اکتسابی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی در هر یک از ابعاد هفتگانه سازمان یادگیرنده را با میانگین استاندارد مقایسه می‌کند.

جدول ۴- توزیع فراوانی پاسخگویان بر اساس میزان تسلط/مهارت آنان در هریک از گویه های مورد سنجش

میزان تسلط به زبان انگلیسی						میزان تسلط - درصد فراوانی (N=۱۰۲)					
اصلاً	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	اصلاً	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
خواندن	۴/۹	۵/۹	۹/۸	۴۸/۰	۲۷/۵	۳/۹	خیلی زیاد				
نوشتن	۴/۹	۵/۹	۱۲/۷	۵۷/۸	۱۵/۷	۲/۹	زیاد				
درک مطلب	۶/۹	۶/۹	۲۱/۶	۵۱/۰	۱۲/۷	۱/۰	خیلی زیاد				
ترجمه از انگلیسی به فارسی	۱۴/۷	۱۱/۸	۲۳/۵	۴۰/۲	۸/۸	۱/۰	زیاد				
صحبت کردن	۲۰/۶	۱۶/۷	۳۵/۲	۲۷/۵	۰/۰۰	۰/۰۰	خیلی زیاد				
ترجمه از فارسی به انگلیسی	۲۲/۵	۲۲/۵	۲۷/۵	۲۴/۵	۲/۰	۱/۰	زیاد				
میزان مهارت استفاده از کامپیوتر						میزان مهارت- درصد فراوانی (N=۱۰۲)					
اصلاً	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	اصلاً	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
کپی کردن و ذخیره فایل	۲/۰	۳/۹	۷/۸	۲۶/۵	۱۶/۷	۴۳/۱	خیلی زیاد				
رایت CD	۲/۰	۳/۹	۸/۸	۲۹/۴	۲۳/۵	۳۲/۴	زیاد				
نصب نرم افزار (Install)	۱۸/۶	۱۰/۸	۱۲/۷	۱۹/۶	۱۶/۷	۲۱/۶	خیلی زیاد				
ایجاد بانک های اطلاعاتی (Access)	۲۲/۵	۱۱/۸	۲۳/۵	۲۲/۵	۱۳/۷	۵/۹	زیاد				
استفاده از نرم افزارهای صفحه گستر (Excel)	۱۰/۸	۱۲/۷	۱۴/۷	۲۹/۴	۲۲/۵	۹/۸	خیلی زیاد				
سیستم عامل ویندوز (Windows)	۷/۸	۱۱/۸	۱۰/۸	۲۳/۵	۲۸/۴	۱۷/۶	زیاد				
نرم افزارهای واژه پرداز (Word)	۷/۸	۱۰/۸	۱۲/۷	۲۰/۶	۲۵/۵	۲۲/۵	خیلی زیاد				
نرم افزارهای ارائه مطلب (Power Point)	۹/۸	۱۴/۷	۱۵/۷	۲۳/۵	۲۱/۶	۱۴/۷	خیلی زیاد				
نرم افزارهای آماری (مانند Spss)	۴۴/۱	۲۱/۶	۱۷/۶	۱۰/۸	۲/۹	۲/۹	خیلی زیاد				
نرم افزارهای گرافیکی (مانند Photo shop)	۳۷/۳	۲۱/۶	۱۹/۶	۱۱/۸	۵/۹	۳/۹	خیلی زیاد				
نرم افزارهای چند رسانه ای (Multimedia)	۲۸/۴	۳۳/۵	۱۴/۷	۱۷/۶	۷/۸	۷/۸	خیلی زیاد				
رفع اشکالات اولیه سخت افزاری رایانه	۳۳/۳	۲۶/۵	۱۷/۶	۱۱/۸	۶/۹	۳/۹	خیلی زیاد				
رفع اشکالات اولیه نرم افزاری رایانه	۳۱/۴	۲۷/۵	۹/۸	۱۷/۶	۸/۸	۴/۹	خیلی زیاد				
میزان مهارت استفاده از اینترنت						میزان مهارت- درصد فراوانی (N=۱۰۲)					
اصلاً	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	اصلاً	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
ایجاد پست الکترونیکی (E-mail)	۳/۹	۲۶/۵	۷/۸	۲۳/۵	۱۸/۶	۱۹/۶	خیلی زیاد				
ارسال نامه الکترونیکی (E-mail)	۳/۹	۲۷/۵	۵/۹	۲۵/۵	۱۴/۷	۱۸/۹	زیاد				
ضمیمه سازی فایل به نامه الکترونیکی (Attach)	۳/۹	۳۳/۳	۱۱/۸	۱۸/۶	۱۱/۸	۲۰/۶	خیلی زیاد				
گفتگوی اینترنتی (chat)	۴/۹	۳۸/۲	۱۸/۶	۱۸/۶	۱۲/۷	۶/۹	خیلی زیاد				
گروه های خبری (مانند Usenet)	۵/۹	۴۵/۱	۲۸/۴	۱۴/۷	۴/۹	۱/۰	خیلی زیاد				
جلسات بحث اینترنتی (Online Discussion)	۵/۹	۵۳/۹	۲۳/۵	۱۱/۸	۲/۰	۲/۹	خیلی زیاد				
کسب اطلاعات عمومی از اینترنت (Search)	۲/۰	۱۹/۶	۷/۸	۱۸/۶	۳۱/۴	۲۰/۶	خیلی زیاد				
یافتن اطلاعات تخصصی از سایت های تخصصی	۱/۰	۱۸/۶	۱۰/۸	۳۰/۴	۲۳/۵	۱۵/۷	خیلی زیاد				
کسب اطلاعات از موتورهای کاوش (مانند Google)	۱/۰	۱۹/۶	۸/۸	۲۴/۵	۲۴/۵	۲۱/۶	خیلی زیاد				
عضویت در کتابخانه های اینترنتی	۵/۹	۵۸/۸	۱۱/۸	۱۷/۶	۲/۹	۲/۹	خیلی زیاد				
ساختن وب سایت (Website)	۵/۹	۶۲/۷	۱۵/۷	۷/۸	۵/۹	۲/۰	خیلی زیاد				

جدول ۵- مقایسه میانگین‌های اکتسابی سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی با میانگین‌های استاندارد (قابل قبول) پرسشنامه (DLOQ)

میانگین استاندارد	میانگین کسب شده	انحراف معیار	مولفه‌ها	ابعاد
۳/۲۰	۲/۷۷	۱/۴۸	در سازمان من، به راحتی در مورد اشتباهات گذشته به منظور یادگیری از آن‌ها بحث می‌شود.	یادگیری مستمر بعد اول:
۳/۲۶	۳/۱۵	۱/۴۴	در سازمان من، افراد تلاش می‌کنند که مهارت‌های مورد نیاز برای فعالیت‌های جدید را کشف کنند.	
۳/۵۵	۳/۴۹	۱/۵۵	در سازمان من، افراد به یادگیری یکدیگر کمک می‌کنند.	
۳/۲۹	۲/۴۷	۱/۳۸	در سازمان من، افراد تمایل دارند منابع مالی خود را صرف یادگیری مطالب جدید بکنند.	
۳/۳۰	۳/۰۸	۱/۲۹	در سازمان من، افراد تمایل دارند وقت خود را صرف یادگیری مطالب جدید کنند.	
۳/۰۸	۳/۱۰	۱/۵۶	در سازمان من، مشکلات پدید آمده در جریان کارها به‌عنوان یک فرصت یادگیری تلقی می‌گردد.	
۲/۹۷	۲/۵۸	۱/۵۸	در سازمان من، اگر یکی از افراد مطلب جدیدی یاد بگیرد مورد تشویق قرار می‌گیرد.	
۳/۰۷	۳/۳۷	۱/۴۶	در سازمان من، اعضا نقطه نظرات خود را با یکدیگر در میان می‌گذارند.	گفتگو (تبادل اطلاعات) بعد دوم:
۳/۱۴	۳/۲۹	۱/۴۷	در سازمان من، اعضا سعی می‌کنند قبل از صحبت کردن به سخنان دیگران گوش فرا دهند.	
۳/۰۹	۲/۸۱	۱/۴۶	در سازمان من، اعضا سعی می‌کنند تا ریشه اصلی مشکلات را بیابند.	
۳/۱۴	۳/۴۲	۱/۵۱	در سازمان من، اعضا به نقطه نظرات دیگران احترام می‌گذارند.	
۳/۵۰	۴/۰۴	۱/۴۵	در سازمان من، اعضا به یکدیگر احترام می‌گذارند.	
۳/۱۸	۳/۷۸	۱/۵۰	در سازمان من، اعضای سازمان تلاش می‌کنند تا اعتماد دیگران را جلب کنند.	
۳/۱۲	۲/۸۶	۱/۵۵	در سازمان من، افراد آزاد هستند که اهداف جدیدی را متناسب با نیاز سازمانی خویش تعریف کنند.	
۳/۲۰	۳/۳۴	۱/۵۷	در سازمان من، افراد جدای از فرهنگ و رتبه سازمانی می‌توانند دیدگاه‌های خود را برای بهبود سازمان طرح کنند.	
۳/۲۱	۳/۲۲	۱/۵۴	در سازمان من، تأکید خاصی بر فعالیت‌های گروهی و تیمی می‌شود.	
۳/۲۳	۳/۲۷	۱/۵۷	در سازمان من، کار گروهی باعث یافتن راهکارهای موثرتر برای مقابله با مشکلات می‌شود.	
۳/۰۰	۲/۸۰	۱/۵۲	در سازمان من، فعالیت‌های گروهی مورد تشویق مدیریت قرار می‌گیرد.	
۲/۹۴	۳/۲۶	۱/۶۸	من اطمینان دارم که اگر در سازمان پیشنهاد مناسبی ارائه کنم در برنامه ریزی مورد توجه قرار خواهد گرفت.	
۳/۱۳	۲/۹۸	۱/۵۴	در سازمان من، یک ارتباط دوسویه بین کارکنان و مدیریت وجود دارد.	
۳/۱۲	۲/۹۰	۱/۴۷	در سازمان من، به کارکنان کمک می‌شود که بتوانند به اطلاعات مورد نیازشان، به سرعت دسترسی پیدا کنند.	سیستم‌های درون سازمانی بعد چهارم:
۲/۸۶	۲/۵۲	۱/۳۴	در سازمان من، اطلاعات به روز و کاملی در ارتباط با وظایف شغلی کارکنان وجود دارد.	
۲/۸۵	۲/۵۷	۱/۳۲	در سازمان من، تلاش می‌شود که تجربیات کسب شده در اختیار همه کارکنان قرار گیرد.	
۲/۹۴	۲/۴۷	۱/۲۷	در سازمان من، منابع و زمان کافی بمنظور آموزش کارکنان اختصاص داده می‌شود.	
۳/۱۸	۲/۸۳	۱/۳۹	در سازمان من، نوآوری افراد مورد تشویق قرار می‌گیرد.	
۲/۸۵	۲/۸۰	۱/۴۵	در سازمان من، کارکنان اختیار دارند برای پیشبرد کارهای خود از روش‌های متنوع و نوآورانه استفاده کنند.	
۳/۰۶	۲/۴۸	۱/۳۴	در سازمان من، در ترسیم چشم‌انداز و برنامه‌های سازمان از دیدگاه همه کارکنان استفاده می‌شود.	
۳/۰۲	۲/۵۰	۱/۲۸	در سازمان من، منابع اطلاعاتی کافی برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌گردد.	توانمندسازی بعد پنجم:
۳/۹۲	۲/۳۵	۱/۴۰	در سازمان من، از کارکنانی که در فعالیت‌های خود ریسک کنند حمایت بعمل می‌آید.	
۳/۱۰	۲/۲۳	۱/۳۹	سازمان من، تلاش می‌کند که بین کار و نیازهای خانوادگی کارکنان تعادل برقرار سازد.	
۳/۱۴	۲/۰۴	۱/۲۴	در سازمان من، جهانی فکر کردن مورد تشویق قرار می‌گیرد.	
۲/۹۶	۲/۴۰	۱/۳۶	سازمان من تلاش می‌کند در همه تصمیم‌گیری‌ها از نقطه نظرات کارکنان استفاده کند.	
۳/۱۵	۲/۵۷	۱/۴۰	ارتباط سازمان من با سازمان‌های دیگر برای تبادل اطلاعات خیلی مناسب و خوب می‌باشد.	
۳/۲۴	۲/۴۲	۱/۳۰	سازمان من کارکنان را در جهت استفاده از منابع اطلاعاتی بیرونی بمنظور حل مشکلات خودشان، تشویق می‌کند.	
۳/۱۸	۲/۳۳	۱/۲۲	در سازمان من، آخرین و جدیدترین اطلاعات در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد.	ارتباطات سازمانی بعد ششم:
۳/۱۷	۲/۳۱	۱/۲۶	سازمان من برنامه منظمی برای بهبود بهره‌وری حرفه‌ای کارکنان خود دارد.	
۳/۲۳	۲/۳۶	۱/۳۰	سازمان من تلاش می‌کند که همه فرصت‌های یادگیری را برای کارکنان فراهم سازد.	

میانگین استاندارد قابل قبول می‌باشد. این مولفه‌ها در جدول (۵) مشخص گردیده‌اند. پنج مورد از این مولفه‌ها مربوط به بعد گفتگو و تبادل اطلاعات می‌باشد. سه مورد

همانطور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، میانگین اکتسابی سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی در ۹ مورد از مجموع ۳۷ مولفه مورد مطالعه بیشتر از

یادگیرنده با میزان تسلط به زبان انگلیسی، میزان مهارت استفاده از کامپیوتر و اینترنت از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده گردید. با توجه به نتایج جدول (۶) بین میزان تسلط به زبان انگلیسی و بعد گفتگو رابطه نسبتاً قوی وجود دارد. و نیز بین میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای و ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو، سیستم‌های سازمانی، ارتباطات سازمانی و رهبری استراتژیک رابطه نسبتاً قوی وجود دارد. همچنین بین میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت و ابعاد یادگیری مستمر، ارتباطات سازمانی و رهبری رابطه نسبتاً قوی وجود دارد.

اختصاص به بعد یادگیری تیمی دارد و یک مورد باقیمانده مربوط به بعد یادگیری مستمر می‌باشد. همچنین در جدول مشهود است که میانگین اکتسابی سازمان جهادکشاورزی استان خراسان رضوی در ابعاد سیستم‌های درونی، توانمندسازی و رهبری استراتژیک، در مقایسه با میانگین استاندارد قابل قبول، پایین‌تر می‌باشد.

بررسی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده با مهارت‌های فردی، مهارتی و شغلی
تحلیل همبستگی
برای بررسی رابطه بین ابعاد مختلف سازمان

جدول ۶- بررسی رابطه ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با ویژگی‌های مهارتی پاسخگویان

ابعاد	متغیرهای مورد بررسی	نوع ضریب	r	سطح معنی‌داری
یادگیری مستمر	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۰۵۳	۰/۵۹۹
	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۵۸۳**	<۰/۰۰۱
	میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	اسپیرمن	۰/۵۷۸**	<۰/۰۰۱
گفتگو (تبادل اطلاعات - پرسش و پاسخ)	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۵۸۳**	<۰/۰۰۱
	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۵۸۳**	<۰/۰۰۱
یادگیری تیمی	میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	اسپیرمن	۰/۰۷۶	۰/۴۴۸
	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۰۳۹	۰/۷۰۰
سیستم‌های سازمانی	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۰۸۰	۰/۴۲۱
	میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	اسپیرمن	۰/۲۲	۰/۸۲۳
	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۰۲۰	۰/۸۴۰
توانمندسازی	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۵۸۳**	<۰/۰۰۱
	میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	اسپیرمن	۰/۰۵۲	۰/۶۰۳
ارتباطات سازمانی	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۰۰۱	۰/۹۹۶
	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۰۵۶	۰/۵۸۰
رهبری استراتژیک	میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	اسپیرمن	-۰/۰۱۵	۰/۸۸۰
	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۰۶۶	۰/۵۱۰
میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۵۸۳**	<۰/۰۰۱
	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۵۹۴**	<۰/۰۰۱
میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای	اسپیرمن	۰/۱۰۱	۰/۳۱۴
	میزان تسلط به زبان انگلیسی	اسپیرمن	۰/۵۲۷**	<۰/۰۰۱
میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت	اسپیرمن	اسپیرمن	۰/۵۴۸**	<۰/۰۰۱

** معنی دار در سطح ۹۹ درصد

و رهبری استراتژیک رابطه ضعیف و نیز بین میزان استفاده از کامپیوتر و بعد سیستم‌های درونی سازمانی رابطه نسبتاً متوسطی وجود دارد. همچنین بین میزان استفاده از اینترنت و بعد توانمندسازی سازمان یادگیرنده ارتباط ضعیفی وجود دارد (جدول ۷).

برای بررسی رابطه ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با میزان استفاده از کامپیوتر و اینترنت به منظور انجام وظایف شغلی، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده گردید. بین میزان استفاده از کامپیوتر و ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو، توانمندسازی، ارتباطات سازمانی

جدول ۷- بررسی رابطه ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با میزان استفاده از کامپیوتر و اینترنت جهت انجام وظایف شغلی

ابعاد	متغیر های مورد بررسی	نوع ضریب	r	سطح معنی داری
یادگیری مستمر	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	*۰/۲۰۷	۰/۰۴۱
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۱۶	۰/۲۵۶
گفتگو (تبادل اطلاعات - پرسش و پاسخ)	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	*۰/۲۱۷	۰/۰۳۱
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۰۸	۰/۲۹۳
یادگیری تیمی	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۹۷	۰/۰۵۱
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۲۹	۰/۲۰۸
سیستم‌های درون‌سازمانی	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	* * ۰/۳۱۸	۰/۰۰۱
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۹۳	۰/۰۵۸
توانمندسازی	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	* * ۰/۲۷۹	۰/۰۰۵
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	*۰/۲۳۷	۰/۰۱۹
ارتباطات سازمانی	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	*۰/۱۹۹	۰/۰۴۹
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۱۴	۰/۲۶۷
رهبری استراتژیک	میزان استفاده از کامپیوتر (ساعت در هفته)	پیرسون	*۰/۲۳۰	۰/۰۲۳
	میزان استفاده از اینترنت (ساعت در هفته)	پیرسون	۰/۱۲۲	۰/۲۳۳

* و ** به ترتیب معنی‌داری در سطح ۹۵ و ۹۹ درصد

تحلیل مقایسه ای

یادگیری سازمانی، بین پاسخگویان گروه اول و دوم (دارای تحصیلات دیپلم و فوق دیپلم) با پاسخگویان گروه سوم و چهارم (دارای تحصیلات کارشناسی و کارشناسی ارشد) اختلاف معناداری وجود دارد. نتایج آزمون دانکن در بعد گفتگو، حاکی از آن است که بین پاسخگویان گروه اول (دارای تحصیلات دیپلم) با سایر پاسخگویان (دارای تحصیلات فوق دیپلم، کارشناسی و کارشناسی ارشد) اختلاف معناداری وجود دارد.

همچنین به منظور مقایسه میانگین‌های اکتسابی ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در بین پاسخگویان مقاطع مختلف تحصیلی، از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده گردید. همانطور که نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد بین مقاطع مختلف تحصیلی پاسخگویان و ابعاد یادگیری مستمر و گفت و شنود اختلاف معناداری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون دانکن نشان داد که در بعد

جدول ۸- نتایج آزمون تحلیل واریانس ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در بین مقاطع مختلف تحصیلی

متغیر گروه بندی	دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	F	سطح معنی داری
یادگیری مستمر	۷/۲۵	۸/۰۸	۱۷/۷۴	۲۴	*۱۳/۲۳	۰/۰۰۰
گفتگو (تبادل اطلاعات - پرسش و پاسخ)	۳۰/۲۵	۲۱/۲۵	۲۰/۳۹	۱۹/۴۰	*۲/۵۶	۰/۰۵۹
یادگیری تیمی	۲۲/۰۰	۲۰/۵۸	۱۸/۵۰	۱۷/۷۳	۰/۵۵۱	۰/۶۴۹
سیستم‌های درونی سازمان	۱۶/۷۵	۱۴/۳۳	۱۳/۰۴	۱۳/۸۶	۰/۷۰۸	۰/۵۵۰
توانمندسازی	۱۸/۲۵	۱۲/۱۶	۱۲/۰۰	۱۲/۸۰	۱/۴۹	۰/۲۲۰
ارتباطات سازمانی	۱۷/۷۵	۱۱/۷۵	۱۱/۲۱	۱۲/۲۶	۱/۷۷	۰/۱۵۶
رهبری استراتژیک	۱۰/۵۰	۷/۰۸	۶/۷۸	۷/۰۶	۱/۵۵	۰/۲۰۵

* معنی داری در سطح ۹۵ درصد

رهبری استراتژیک اختلاف معناداری وجود دارد. به طوری که نیروهای شاغل در ستاد در کلیه ابعاد ذکر شده میانگین‌های بالاتری را نسبت به نیروهای شاغل در صف به دست آورده‌اند (جدول ۹).

برای مقایسه میانگین‌های اکتسابی ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در بین نیروهای شاغل در صف و ستاد از آزمون t مستقل استفاده گردید. با توجه به نتایج، بین میانگین‌های اکتسابی نیروهای شاغل در صف و ستاد، در ابعاد توانمندسازی، ارتباطات سازمانی و

جدول ۹ - نتایج آزمون t پیرامون وضعیت ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در بین پاسخگویان شاغل در صف و ستاد

Sig	t	میانگین‌ها		ابعاد سازمان یادگیرنده
		نیروهای شاغل در ستاد	نیروهای شاغل در صف	
۰/۷۴۵	-۰/۳۲۷	۲/۹۷	۲/۹۰	یادگیری مستمر
۰/۷۰۳	-۰/۳۸۳	۳/۵۰	۳/۴۰	گفتگو (تبادل اطلاعات- پرسش و پاسخ)
۰/۱۲۵	-۱/۵۴۸	۳/۳۵	۲/۹۳	یادگیری تیمی
۰/۱۰۸	-۱/۶۲۴	۲/۹۳	۲/۵۵	سیستم‌های درونی
۰/۰۴۳	-۲/۰۵۲*	۲/۸۷	۲/۳۸	توانمندسازی
۰/۰۴۸	-۰/۷۱۰*	۲/۴۲	۲/۲۶	ارتباطات سازمانی
۰/۰۳۳	-۱/۹۵۸*	۲/۵۸	۲/۱۴	رهبری استراتژیک

*معنی داری در سطح ۹۵ درصد

رهبری استراتژیک رابطه نسبتاً قوی وجود دارد. از طرفی در بررسی رابطه ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده با میزان استفاده از کامپیوتر و اینترنت به منظور انجام وظایف شغلی مشاهده گردید که بین میزان استفاده از کامپیوتر و ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو، توانمندسازی، ارتباطات سازمانی و رهبری استراتژیک رابطه ضعیف و نیز بین میزان استفاده از کامپیوتر و بعد سیستم‌های درونی رابطه نسبتاً متوسطی وجود دارد. همچنین بین میزان استفاده از اینترنت و بعد توانمندسازی سازمان یادگیرنده ارتباط ضعیفی وجود دارد که تا حدودی با نتایج تحقیقات Behroozi et al. (2010) همسویی دارد. دیگر نتایج تحقیق در خصوص مقایسه میانگین‌های اکتسابی ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در بین پاسخگویان نشان داد که پاسخگویان با سطح تحصیلات کارشناسی ارشد در ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو و ارتباطات سازمانی از میانگین‌های بالاتری نسبت به سایر سطوح برخوردار می‌باشند. همچنین نیروهای شاغل در ستاد در ابعاد توانمندسازی، ارتباطات سازمانی و رهبری استراتژیک میانگین‌های بالاتری را نسبت به نیروهای شاغل در صف به دست آوردند. لذا، براساس یافته‌های

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش درجه تحقق ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده در سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن است که میانگین‌های اکتسابی سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی در برخی از مولفه‌ها ابعاد یادگیری مستمر، یادگیری تیمی، گفتگو بیشتر از میانگین استاندارد قابل قبول می‌باشند. اما میانگین‌های اکتسابی سازمان در ابعاد سیستم‌های درونی، توانمندسازی، ارتباطات سازمانی و رهبری پایین‌تر از میانگین‌های قابل قبول است؛ & Shahlaee (2010) Kheirandish نیز در این راستا به نتایج مشابهی دست یافتند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که همبستگی نسبتاً قوی بین میزان تسلط به زبان انگلیسی و بعد گفتگو وجود دارد. همچنین، نتایج نشان داد بین میزان برخورداری از مهارت‌های رایانه‌ای و ابعاد یادگیری مستمر، گفتگو، سیستم‌های درونی، ارتباطات سازمانی و رهبری استراتژیک رابطه نسبتاً قوی وجود دارد. همچنین بین میزان برخورداری از مهارت‌های استفاده از اینترنت و ابعاد یادگیری مستمر، ارتباطات سازمانی و

(واگرایی) با استفاده از روش‌هایی مانند بارش مغزی و غیره.

- تمرکززدایی در فرایند اخذ تصمیم و فراهم‌سازی امکان مشارکت کلیه پرسنل و کارکنان در تدوین اهداف و برنامه‌های سازمان.

- شفاف‌سازی اختیارات و مسئولیت‌های هر یک از واحدها (تیم‌های) سازمان.

- تشویق و تحکیم فعالیت‌هایی که منجر به یادگیری گروهی و تیمی می‌شوند.

- فراهم‌سازی امکان دسترسی تمامی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز در اسرع وقت و با کمترین هزینه.

- ارتقاء مهارت‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان از طریق فراهم آوردن دوره‌های آموزشی و تکنولوژی‌های مورد نیاز.

- نهادینه کردن ارزیابی فعالیت‌های انجام شده در بین کارکنان به منظور کسب تجربه از اشتباهات احتمالی.

- ایجاد محیط کاری انعطاف‌پذیر برای کارکنان به‌گونه‌ای که علیرغم ثابت بودن اهداف، کارکنان مختار باشند راه رسیدن به اهداف را خود انتخاب کنند.

- فراهم‌آوردن بستر لازم برای حمایت و پشتیبانی از کارکنان نوآور و ریسک‌پذیر.

- فراهم کردن امکانات رفاهی برای کارکنان و ایجاد تعادل بین حجم کاری و خانواده کارکنان.

تحقیق پیشنهاد‌های زیر می‌تواند راهگشای سازمان در راستای تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده باشد.

- تدوین خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلند مدت سازمان در جهت تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده.

- فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری مستمر برای تمام پرسنل سازمان.

- تقویت روحیه مشارکت و تعاون در پرسنل سازمان - فراهم آوردن بستر ارتباطات مفید و موثر در سازمان.

- ایجاد فرصت‌های مباحثه و تبادل نظر در بین کارکنان از طریق برگزاری جلسات عمومی بحث.

- تقویت روحیه انتقادی کارکنان به منظور واکاوی فعالیت‌ها و برنامه‌های پیشین سازمان به منظور یادگیری از اشتباهات گذشته.

- انجام نیازسنجی‌های آموزشی و مهارتی دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاءهای آموزشی کلیه کارکنان در همه سطوح سازمان.

- افزایش مهارت‌های رایانه‌ای و استفاده از اینترنت در بین کارکنان.

- نهادینه کردن فرهنگ بازخورد دهی فعالانه در بین زیردستان و مافوقان به منظور اصلاح فعالیت‌های نادرست.

- فراهم کردن امکان استفاده از نظرات تمام پرسنل و کارکنان در جهت حل مسایل و مشکلات سازمان

REFERENCES

1. Anvari Rostami, A. A. & Shahaee, B., (2009). Knowledge management and Learning organization: Analysis of the role of knowledge and experience documentation, *Management of Information Technology*, 1(2), 3-18.
2. Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts, Addison-Wesley.
3. Atak, M. & Ertugut, R. (2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 3472-3476.
4. Behroozzi M., Farokhnejad KH.N. & Amir Ahmadi T., (2010). Investigation of factors influencing the tendency of members in educational-cultural organizations for transforming into learning organizations, *The quarterly Journal of New Approaches to Educational Management*, The Second Year, (3), 19-36. (In Farsi)
5. Braham, J.B. (1996). *Creating a learning organization*. California, Kogan Page.
6. Foruzande, L. (2007). Investigating learning system in Telecommunication Company based on learning organization model. *Peike Nor*, 7 (4), 3-12. (In Farsi).
7. Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
8. Ghiasvand, A. (2008). *Application of statistics and SPSS software in data analysis*, Louyeh Publication Tehran. (In Farsi)

9. Ghorbani Zadeh, L. (2009). Construction and validation of a scale for assessing learning organizations' characteristics, *Quarterly journal of Human Science*, 13 (2), 209-238. (In Farsi).
10. Hedberg, B. (1981). How organizations learn? In Nystrom P. C. & Starbuck W. H. (ed.), *Handbook of Organizational Design*. New York, Oxford University Press, 3-27.
11. Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
12. Nejat Basim, H., Sesen, H. & Korkmazyur, H. (2007). A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *World Applied Sciences Journal* 2 (4): 368-374.
13. Probst, G. & Buchel, B. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. London, Prentice-Hall.
14. Sange, P. (2007). *The fifth order: Creating Learning Organization*, Translated by: Kamal Hedayat H., & Roshan V., Publication of Industrial Management Organization, seventh Edition. (In Farsi).
15. Senge, P.M. (1996). *The Fifth Discipline*. New York, Doubleday.
16. Shahlaee, N., & Kheirandish M. (2010), An assessment of readiness level of active organization in aerospace industry to transform into learning organization, *Air Navigation Engineering*, 12 (2), 65-73. (In Farsi).
17. Ulrich, D. (1994). Intellectual Capital: competence X commitment. *Sloan Management Review*. 15-26.
18. Watkins, K. E. & Marsick V. J. (1996). Learning in action: creating the learning.
19. Watkins, K.E. & Golembiewski, R.T. (1995). Rethinking organization development for the learning organization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, 86-101.
20. Yang, B., Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The Construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15, (1), 31-55.
21. Song, J. H., Joo, B. K., & Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. *Human Resource Development Quarterly*, 20, (1), 43- 64.