

## رابطه یادگیری سازمانی با نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر کرمانشاه

### پریسا الفتی فر<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد روانشناسی عمومی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه (نویسنده مسئول)

#### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش بود. این پژوهش توصیفی و در روش اجرا از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر کرمانشاه در نظر گرفته شد که تعداد آنها ۶۶۲ نفر بودند. نمونه آماری نیز با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و براساس جدول مورگان تعداد ۲۴۳ نفر از کارکنان انتخاب شدند و سپس از طریق پرسشنامه های پرسشنامه یادگیری سازمانی توسط نیف، نوآوری تورنس، پرسشنامه عملکرد شغلی پاترسون مورد بررسی قرار گرفتند. یافته ها نشان داد بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن (تفکر سیستمی، کار و یادگیری گروهی، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، چشم انداز مشترک، رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان) با نوآوری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن (تفکر سیستمی، کار و یادگیری گروهی، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما بین مولفه چشم انداز مشترک با عملکرد شغلی کارکنان رابطه ای وجود نداشت. بین یادگیری سازمانی و نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان زن و مرد تفاوت معنی داری وجود ندارد.

**واژه های کلیدی:** یادگیری سازمانی، نوآوری، عملکرد شغلی، کارکنان

## مقدمه

بسیاری از صاحب نظران و محققان از دنیای امروزی به عنوان عصر عدم تداوم یاد می کنند. عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه حل های گذشته برای مسائل جاری و آینده سازمان کارگشا نیستند و باید به شیوه ای دیگر اندیشید و به دنبال راهکارهای جدید سازمانی با ساختارهای نوین بود تا بتوان کالا و خدمات را با حداقل هزینه و با یک کیفیت برتر متناسب با نیازها و سلیقه های مشتری آنگونه که بازارهای جهانی را تسخیر کرده و در این مسابقه ی بزرگ پیروزمند باشیم، تولید کرد. بنابراین اگر قرار است اقتصادی موفق داشته باشیم نیاز به شرکت های موفق در محیط های رقابتی داریم و این امر مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خود اتکا و پرسنلی که دارای روحیه ی خلاق و کارآفرین باشند، است. چرا که آنها دارای ایده و فکر جدیدی هستند و همیشه در حال خلق روش های نوین کار می باشند (دفت ریچارد، ۲۰۰۲؛ ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۷).

این در حالی است که کارمندان ایرانی چه از نظر خلاقیت و توانایی فکری و چه از نظر علاقه و وابستگی به کار از مردم ملل دیگر کم ندارند و حتی در پشتکار و نوآوری سرآمدند. ولی سد معضلات ساختاری به دلسردی و ائتلاف انرژی آنها منجر شده و فرصتی برای شکوفایی آن ها نمی ماند (رمضانیان و پور بخش، ۱۳۹۶). ساختاری که از نظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکزسیستم تصمیم گیری در سطح بالایی باشد، اغلب باعث می شود که عملکرد شغلی بیشتر کارکنان کاهش یافته و در نتیجه باعث کاهش بهره وری نیز می شود. افرادی که به آزادی عمل و خود شکوفایی ارج می نهند، اگر در سازمان بزرگی مشغول شوند که در آن فرآیند تصمیم گیری ها بسیار متمرکز باشد، رضایت شغلی زیاد نخواهند داشت در ساختارهای ارگانیک، انسجام بین اعضا بیشتر می شود و افراد تمایل بیشتری دارند تا مسئولیت کارهایی را که در حوزه اختیارات آنان انجام شده، بپذیرند (عرفانی نیا، ۱۳۹۶).

از سویی دیگر عملکرد شغلی کارکنان یکی از موضوعات اساسی و مهم است که مدیران و دست اندرکاران سازمان ها به دنبال افزایش آن هستند. از اواسط قرن بیستم علاقه مندی قابل توجهی برای درک تعهد سازمانی ایجاد شده و نیروهای زیادی صرف تجزیه و تحلیل این موضوع شده است. هر شغل دارای ویژگی هایی منحصر به فرد است مثلاً آیا این شغل نیازمند کار فکری است یا جسمی، محیط شلوغ دارد یا خلوت، کار به تنهایی انجام می شود یا با گروه، نحوه نظارت چگونه است و بسیاری از مسائل دیگر. عملکرد شغلی در واقع شامل مجموعه فعالیت هایی است که از طرف کارکنان در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده سازمان انجام می گیرد و از شاخص های متعددی مانند رضایت شغلی، مهارت، توانایی و ... تشکیل شده است (مقیمی، ۱۳۹۷).

عملکرد شغلی، یعنی دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن، ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزارویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. این گونه عملکرد ها از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه به دست می آیند. ویژگی بارز عملکرد شغلی آن است که در آن می توان به بالاترین درجه شایستگی و خبرگی دست یافت. چون این عملکرد ماهیتاً دقیق، مشخص و دارای ضوابط عینی و قابل اندازه گیری است (مقیمی، ۱۳۹۷).

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار از جمله سازمان های مجازی، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل شده و پارادایم های جدیدی ظهور یافته که بقا را برای بسیاری از بنگاه ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل می دهند. بزرگ ترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است (آبکنار، ۱۳۹۸).

از نقطه نظر فردی، یادگیری دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست و از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر به دست آوردن سنت ها، دیدگاهها، استراتژی ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت و تولید دانش همراه است. آرجیس و استون<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) از جمله مشهورترین نظریه پردازان در زمینه بهبود سازمانی، جزو اولین کسانی

Deft Richard

A Rjrys and Stone

بودند که راجع به مفهوم سازمانهای یادگیرنده به بحث و اظهار نظر پرداخته اند. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده، دیدگاه های جدیدی خلق کند و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل نماید (کرامتی، ۱۳۹۶).

مدیریت تحول تلاشی برای برنامه ریزی و اجرای تحول سازمانی است، اما در دنیای فعلی یادگیری سازمانی شاید یکی از مهم ترین و بهترین شیوه ها باشد. سازمان های یادگیرنده فرصت هایی را برای اعمال مسئولیت به وجود می آورند، از تجربه ها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درس های آموخته شده احساس رضایت می کنند (آبکنار، ۱۳۸۹). رویارویی با محیط پویا، برخی از پژوهشگران را تا بدانجا برده است که به باور آنها تنها راه چاره سازمان های آینده، تبدیل خود به یک سیستم یادگیرنده دائمی است (زمردیان، ۱۳۹۸). این پژوهش، با توجه به اهمیت عملکرد شغلی و نوآوری در سازمان ها در پی شناخت عوامل مؤثر بر اجرای مناسب این راهبردها است. مطالعات و متون قبلی نتایج جالبی درباره ی تاثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد فراهم آورده ولی برخی از مطالعات همراه با کاستی بوده است. اغلب پژوهش های انجام شده تنها به رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد پرداخته است، اما به ارتباط بین یادگیری سازمانی با نوآوری و نقش آن در افزایش عملکرد شغلی در آموزش و پرورش توجهی نکرده اند. بنابراین با توجه به مطالب مذکور سوال اصلی پژوهش حاضر این است که آیا بین یادگیری سازمانی با میزان نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش شهر کرمانشاه رابطه ای وجود دارد؟

### روش:

طرح پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر کرمانشاه در نظر گرفته شد که تعداد آنها ۶۶۲ نفر بودند. نمونه آماری نیز با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی و براساس جدول مورگان تعداد ۲۴۳ نفر از کارکنان انتخاب شدند. در این پژوهش از سه پرسشنامه استفاده شد یکی پرسشنامه یادگیری سازمانی توسط نیف (۱۹۹۱) ساخته و دارای ۲۱ سوال با مقیاس کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم، کاملاً مخالفم طراحی شده است. امتیاز دهی و تفسیر نتایج: برای گزینه های کاملاً موافقم ۵ امتیاز، برای گزینه های موافقم ۴ امتیاز، برای گزینه های نه موافقم نه مخالفم ۳ امتیاز، برای گزینه های مخالفم ۲ امتیاز، و برای گزینه های کاملاً مخالفم ۱ امتیاز در نظر شد. در پژوهش حاضر ضریب اعتبار این پرسش نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمده که نتایج حاکی از آن است که پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار هستند. ابزار دیگر مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه استاندارد شده تورنس (۱۹۹۳) می باشد که شامل ۶۰ سوال سه گزینه ای است. در این پرسشنامه ۱۶ سوال برای سیالی تفکر، ۲۲ سوال برای ابتکار تفکر، ۱۱ سوال برای انعطاف تفکر و ۱۱ سوال برای بسط تفکر طراحی شده است. در پژوهش حاضر نیز ضریب اعتبار این پرسش نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد.

### یافته ها

جدول شماره ۱: شاخص های توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش کارکنان

متغیر های پژوهش	میانگین	انحراف استاندارد	N
تفکر سیستمی	۱۳/۹۰	۱/۰۳	۲۴۳
کار و یادگیری گروهی	۱۲/۹۷	۱/۵۲	
فرهنگ سازمانی	۱۵/۶۸	۳/۱۴	

اشتراک دانش	۱۱/۳۸	۲/۰۸
چشم انداز مشترک	۱۲/۰۶	۱/۹۷
رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان	۱۶/۷۰	۲/۷۶
نمره کلی یادگیری سازمانی	۸۱/۹۳	۱۰/۸۱
نوآوری	۹۹/۴۶	۱۱/۸۱
عملکرد شغلی	۵۷/۸۷	۷/۳۴

جدول شماره ۱ شاخص های توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد نمرات مولفه های یادگیری سازمانی با میزان نوآوری و عملکرد شغلی کارکنان را نشان می دهد. باتوجه به میانگین بدست آمده نمرات مولفه های یادگیری سازمانی؛ مولفه اشتراک دانش دارای کمترین میانگین و مولفه رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان دارای بیشترین میانگین می باشند.

جدول شماره ۲: ضرایب همبستگی بین مولفه های یادگیری سازمانی با میزان نوآوری کارکنان

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	سطح معناداری	N
نوآوری	تفکر سیستمی	۰.۳۸**	۰/۰۰۰	۲۴۳
	کار و یادگیری گروهی	۰.۴۲**	۰/۰۰۰	
	فرهنگ سازمانی	۰.۴۱**	۰/۰۰۰	
	اشتراک دانش	۰.۳۷**	۰/۰۰۰	
	چشم انداز مشترک	۰.۲۷**	۰/۰۰۰	
	رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان	۰.۴۹**	۰/۰۰۰	
	یادگیری سازمانی	۰.۵۵**	۰/۰۰۰	

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$

جدول شماره ۲ نشان می دهد که بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن (تفکر سیستمی / کار و یادگیری گروهی / فرهنگ سازمانی / اشتراک دانش / چشم انداز مشترک / رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان) با نوآوری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ ضریب همبستگی بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن؛ تفکر سیستمی / کار و یادگیری گروهی / فرهنگ سازمانی / اشتراک دانش / چشم انداز مشترک / رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان به ترتیب ۰/۵۵، ۰/۳۸، ۰/۴۲، ۰/۴۹، ۰/۲۷ و ۰/۴۹ بوده است. به عبارت دیگر براساس یافته های تحقیق می توان ادعان داشت که هر چه میزان

یادگیری سازمانی و مولفه های آن؛ تفکر سیستمی / کار و یادگیری گروهی/ فرهنگ سازمانی / اشتراک دانش / چشم انداز مشترک/ رهبری مشارکتی و شایستگی در بین کارکنان بیشتر باشد، خلاقیت و نوآوری نیز در آنها بیشتر خواهد شد.

جدول شماره ۳: جدول مربوط رگرسیون چندگانه بین مولفه های یادگیری سازمانی با میزان نوآوری کارکنان

متغیر های پیش بینی	$F$	$P$	$R$	$R^2$	$\beta$	$T$	$P$
تفکر سیستمی	۳۰/۴۸	۰/۰۰	۰/۴۰	۰/۶۳	۰/۲۹	۶/۰۶	۰/۰۰۰
کار و یادگیری گروهی					۰/۱۸	۳/۱۶	۰/۰۰۲
فرهنگ سازمانی					۰/۱۹	۳/۰۵	۰/۰۰۲
اشتراک دانش					۰/۰۳	۰/۵۱	۰/۶۰۹
چشم انداز مشترک					-۰/۱۲	-۱/۹۹	۰/۰۴۷
رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان					۰/۳۰	۴/۵۲	۰/۰۰۰

به منظور تعیین سهم نسبی هریک از متغیر های پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) در پیش بینی نوآوری کارکنان از رگرسیون چندگانه استفاده شد. بدین ترتیب که متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) وارد معادله شده اند و حیطه هایی که بیشترین سهم را در پیش بینی نوآوری کارکنان را داشته اند، مشخص گردیده اند. همانطور که در جدول شماره ۳ ملاحظه می شود مقدار رگرسیون ( $R = ۰/۶۳$ ) نشان می دهد که ابعاد یادگیری سازمانی ۴۰ درصد واریانس نوآوری کارکنان را پیش بینی می کند. همچنین با توجه به ضریب بتای بدست آمده مولفه های یادگیری سازمانی، مولفه رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی های کارکنان ( $B = ۰/۳۰$ ) بیشترین سهم در پیش بینی نوآوری کارکنان را دارد و مولفه تفکر سیستمی ( $B = ۰/۲۹$ ) پیش بینی کننده بعدی نوآوری کارکنان است.

جدول شماره ۴: ضرایب همبستگی بین مولفه های یادگیری سازمانی با میزان عملکرد شغلی کارکنان

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی	سطح معناداری	N
عملکرد شغلی	تفکر سیستمی	۰/۲۰**	۰/۰۰۰	۲۴۳
	کار و یادگیری گروهی	۰/۳۵**	۰/۰۰۱	

	فرهنگ سازمانی	**	۰/۲۱	۰/۰۰۰
	اشتراک دانش	**	۰/۳۴	۰/۰۰۰
	چشم انداز مشترک		۰/۰۸	۰/۱۸۸
	رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان	**	۰/۲۷	۰/۰۰۰
	یادگیری سازمانی	**	۰/۳۴	۰/۰۰۰

\* $p < 0/05$  \*\* $p < 0/01$ 

جدول شماره ۴ نشان می دهد که بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن (تفکر سیستمی / کار و یادگیری گروهی / فرهنگ سازمانی / اشتراک دانش / رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما بین مولفه چشم انداز مشترک با عملکرد شغلی کارکنان رابطه ای وجود ندارد. ضریب همبستگی بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن؛ تفکر سیستمی / کار و یادگیری گروهی / فرهنگ سازمانی / اشتراک دانش / چشم انداز مشترک / رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان به ترتیب ۰/۳۴، ۰/۲۰، ۰/۳۵، ۰/۲۱، ۰/۳۴، ۰/۰۸ و ۰/۲۷ بوده است. به عبارت دیگر براساس یافته های تحقیق می توان اذعان داشت که هر چه میزان یادگیری سازمانی و مولفه های آن؛ تفکر سیستمی / کار و یادگیری گروهی / فرهنگ سازمانی / اشتراک دانش / رهبری مشارکتی و شایستگی در بین کارکنان بیشتر باشد، عملکرد شغلی نیز در آنها بیشتر خواهد شد.

جدول شماره ۵: جدول مربوط رگرسیون چندگانه بین مولفه های یادگیری سازمانی با میزان عملکرد شغلی کارکنان

متغیرهای پیش بینی	$F$	$P$	$R$	$R^2$	$\beta$	$T$	$P$
تفکر سیستمی	۱۲/۶۶	۰/۰۰	۰/۲۱	۰/۴۶	۰/۱۵	۲/۷۲	۰/۰۰۷
کار و یادگیری گروهی					۰/۳۰	۴/۵۲	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی					۰/۰۶	۰/۹۲	۰/۳۵۴
اشتراک دانش					۰/۲۷	۳/۸۲	۰/۰۰۰
چشم انداز مشترک					-۰/۲۲	-۳/۲۴	۰/۰۰۱
رهبری مشارکتی و شایستگی							

کارکنان								۰/۸۰۷	-۰/۲۴	-۰/۰۱
---------	--	--	--	--	--	--	--	-------	-------	-------

به منظور تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان از رگرسیون چندگانه استفاده شد. بدین ترتیب که متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) وارد معادله شده اند و حیطه هایی که بیشترین سهم را در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان را داشته اند، مشخص گردیده اند. همانطور که در جدول شماره ۵ ملاحظه می شود مقدار رگرسیون ( $R = 0.46$ ) نشان می دهد که ابعاد یادگیری سازمانی ۲۲ درصد واریانس عملکرد شغلی کارکنان را پیش بینی می کند. همچنین با توجه به ضریب بتای بدست آمده مولفه های یادگیری سازمانی، مولفه کار و یادگیری گروهی ( $B = 0.30$ ) بیشترین سهم در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارد و مولفه اشتراک دانش ( $B = 0.29$ ) پیش بینی کننده بعدی عملکرد شغلی کارکنان است.

### بحث و نتیجه گیری

همانطور که نتایج نشان داد بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن (تفکر سیستمی، کار و یادگیری گروهی، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، چشم انداز مشترک، رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان) با نوآوری کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ به عبارت دیگر براساس یافته های تحقیق می توان اذعان داشت که هر چه میزان یادگیری سازمانی و مولفه های آن؛ تفکر سیستمی، کار و یادگیری گروهی، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، چشم انداز مشترک، رهبری مشارکتی و شایستگی در بین کارکنان بیشتر باشد، خلاقیت و نوآوری نیز در آنها بیشتر خواهد شد. به منظور تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) در پیش بینی نوآوری کارکنان از رگرسیون چندگانه استفاده شد. بدین ترتیب که متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) وارد معادله شده اند و حیطه هایی که بیشترین سهم را در پیش بینی نوآوری کارکنان را داشته اند، مشخص گردیده اند. همانطور که نتایج نشان داد ابعاد یادگیری سازمانی ۴۰ درصد واریانس نوآوری کارکنان را پیش بینی می کند و با توجه به ضریب بتای بدست آمده مولفه های یادگیری سازمانی، مولفه رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی های کارکنان ( $B = 0.30$ ) بیشترین سهم در پیش بینی نوآوری کارکنان را دارد و مولفه تفکر سیستمی ( $B = 0.29$ ) پیش بینی کننده بعدی نوآوری کارکنان است. نتیجه این پژوهش با نتایج تحقیقات حسنوی و رمضان (۱۳۹۰)، فرهنگ و همکاران (۱۳۹۰)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۰)، قلتاش و همکاران (۱۳۹۰)، امیدی و همکاران (۱۳۹۶)، خنیفر و وکیلی (۱۳۹۷)، جمینز و سانزوال (۲۰۱۹)، یو یوان و همکاران (۲۰۱۹)، اگان و همکاران (۲۰۱۷)، چانگ و همکاران (۲۰۱۷)، لیون و گارسیا (۲۰۱۹)، کینگ مین هوا (۲۰۱۹) همخوانی و همسویی دارد. در تبیین این فرضیه می توان گفت که تداوم حیات هر سازمانی بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل تازه ترین اطلاعات و یافته های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه های عمل و رفتار سازمانی می گردد. همچنین در این تعامل سازمان باید منابع کافی و مورد نیاز خود را کسب کند و هم سازی لازم را با درخواست های واقعی محیط به عمل آورد. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت ها و آگاهی کارکنان دارد. هر چه این زمینه ها به هنگام و بهینه باشند قابلیت سازگاری با محیط متغیر نیز بیشتر می شود، آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می شود که افراد در ارتقا سطح کارایی و اثر بخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند.

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سر و کار دارد. از نظر گاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید و لازمه این امر به کارگیری فکرهای جدید در برنامه های مدیریتی است. هر برنامه ریزی موفق، نیاز به صدها فکر و ایده کاربردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی از موارد ماندگاری خود سازمان، به توانایی برنامه ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد. اگر شخص نداند که می خواهد به کجا برود، هر مسیری را که انتخاب کند به مقصد خواهد رسید. از آنجا که موجودیت سازمانها برای تامین هدفهاست، پس باید این هدف ها را تعیین کرد و راهها یا وسایل تأمین آنها را مشخص ساخت.

همانطور که نتایج نشان داد بین یادگیری سازمانی و مولفه های آن (تفکر سیستمی، کار و یادگیری گروهی، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، رهبری مشارکتی و شایستگی کارکنان) با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما بین مولفه چشم انداز مشترک با عملکرد شغلی کارکنان رابطه ای وجود نداشت. به عبارت دیگر براساس یافته های تحقیق می توان اذعان داشت که هر چه میزان یادگیری سازمانی و مولفه های آن؛ تفکر سیستمی، کار و یادگیری گروهی، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، رهبری مشارکتی و شایستگی در بین کارکنان بیشتر باشد، عملکرد شغلی نیز در آنها بیشتر خواهد شد. به منظور تعیین سهم نسبی هریک از متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان از رگرسیون چندگانه استفاده شد. بدین ترتیب که متغیرهای پیش بین (ابعاد یادگیری سازمانی) وارد معادله شده اند و حیطه هایی که بیشترین سهم را در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان را داشته اند، مشخص گردیده اند. همانطور که نتایج نشان داد ابعاد یادگیری سازمانی ۲۲ درصد واریانس عملکرد شغلی کارکنان را پیش بینی می کند. همچنین با توجه به ضریب بتای بدست آمده مولفه های یادگیری سازمانی، مولفه کار و یادگیری گروهی ( $B=0/30$ ) بیشترین سهم در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان را دارد و مولفه اشتراک دانش ( $B=0/29$ ) پیش بینی کننده بعدی عملکرد شغلی کارکنان است. نتیجه این پژوهش با نتایج تحقیقات حاجی پور و نظریورکاشانی (۱۳۹۸)، ملاحسینی و همکاران (۱۳۹۸)، علامه و مقدمی (۱۳۹۸)، نعیمی (۱۳۸۸)، سعادت (۱۳۹۸)، طاهری (۱۳۹۶)، ادريس (۱۳۹۶)، جمینز و سانزوال (۲۰۱۹)، یو یوان و همکاران (۲۰۱۹)، آراگون، کوریا، و همکاران (۲۰۱۷)، اگان و همکاران (۲۰۱۷)، کینگ مین هوا (۲۰۱۹)، گومز و همکاران (۲۰۰۵)، لوسی (۲۰۰۵) همخوانی و همسویی دارد. در تبیین این فرضیه می توان گفت که عملکرد کارمند در شغلش نشان دهنده توانایی های بالفعل و بالقوه و همچنین نقاط ضعف و قوت اوست، در نتیجه با ارزیابی فرد و کسب اطلاعاتی در این زمینه می توان مسیر شغلی فرد را در سازمان ترسیم نمود. منظور از مسیر شغلی، مشاغلی است که در طی عمر کاری، فرد در سازمان، یکی پس از دیگری به او واگذار می شود. بنابراین با توجه به نیازهای اجتماعی زمان حاضر که هم از لحاظ شرایط محیطی و هم از نظر انتظارات فردی عدم ثبات و دگرگونی را به عنوان یک ویژگی مهم با خود دارد، شیوه هایی مانند سیستم یادگیری، راه کارهای عملی تری برای مواجهه با مشکلات اجتماعی و سازمانی پیشنهاد می کند. سیستم یادگیری دارای ویژگی هایی است که می تواند چشم اندازهای نوینی را برای استقرار یک سیستم مشارکتی در یافتن راه حل برای مسایل پیچیده اجتماعی و اداری در جوامع متحول نوین مدیریت که هم در سطح کلی جامعه از پارادایم به دست دهد. این سیستم به عنوان یک لحاظ تنظیم و اجرای خط مشی ها و هم در سطح محدودتر سازمان از لحاظ حل و فصل مسایل کاربردی وسیع و موثر دارد، پدیدار شده است. شیوه جدید را می توان پاسخی برای حل مسایل سازمانی در محیط ناپایدار امروزی که همه متغیرها از جمله ارزش ها و انتظارات افراد جامعه دستخوش دگرگونی است، دانست. امروزه یادگیری سازمانی میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه مندند، به طور فزاینده ای مورد توجه ویژه قرار گرفته است. خلاقیت و نوآوری امری است که لزوم آن دائماً در



سازمان احساس می شود. بنابراین، باید نهادهای خود را به گونه ای بازنگری کرد که فرهنگ سازمان گردد. هرگاه مدیران سطوح عالی و سیاستگذاران سازمان، خود به خلاقیت و نوآوری به عنوان فعالیت های ضروری و حیاتی باور نداشته باشند، هیچ فعالیتی در این زمینه دوام نخواهد یافت. ایجاد هسته های پژوهشی و نوآوری در سازمان می تواند کار خلاقیت و نوآوری را تسهیل و تسریع کند. ایجاد باورهای مشترک برای نوآوری و اینکه به عنوان یک هنجار مشترک در سازمان به خلاقیت نگریسته شود نیاز به آموزش دارد. تافلر مهمترین فعالیت و راه رویارویی با تحولات عظیم و زندگی آینده را برای پذیرش تغییر، آموزش می داند. آموزش موثر و پرمایه به افراد کمک می کند تا آنها بتوانند به رشد و توانایی کافی در شغل خود دست یابند و با کارایی بیشتری کار کنند. مدیران باید بدانند که یکی از هدف های مهم در آموزش در محیط پرتلاطم و متغیر کنونی، آموختن شیوه های خلاقیت و نوآوری است. بدین منظور می توان از طریق آموزش، کارکنان را به تفکر عادت داد و در نتیجه این تفکر به صورت یک فرهنگ سازمانی در لایه های مختلف سازمان رسوخ کرده و در اجرای استراتژی های سازمان تاثیر کلی و دائمی می گذارد. موضوع خلاقیت و نوآوری لازمه حیات سازمانی و استمرار بقاء و ماندگاری آنها در دنیای رقابتی و بازارهای پیچیده داخلی و بین المللی می باشد. در این شرایط اگر سازمانی در جهت نوآوری و خلاقیت اقدام جدی انجام ندهد قطعاً با شکست روبرو خواهد گردید؛ زیرا توسعه علم و تکنولوژی و ورود کالا و تولیدات جدید به قدری زیاد است که سازمان های غیر پویا و بدون خلاقیت و نوآوری، خیلی سریع از صحنه رقابت خارج شده و امکان مقابله و حضور در کنار رقبای خود را از دست می دهند و تبدیل به سازمان های بسته و ایزوله می گردند که این عامل سبب عقب ماندن سازمان و از دور رقابت خارج شدن آن می گردد.

برای جلوگیری از تبدیل سازمان ها به یک سازمان بسته و ایزوله، می بایست سازمان ها روح خلاقیت و نوآوری را در کالبد خود بدمند و در این بین کارکنان و کارشناسان سازمان بایستی همواره در جهت خلاقیت و نوآوری گام برداشته و همانطور که در پژوهش اشاره شده است این امر مهم بصورت فرهنگ سازمانی درآید. همچنین اشاعه این فرهنگ که مدیران بدون رعایت نوآوری قادر به ماندگاری در سازمان نخواهند بود، یک ضرورت اجتناب ناپذیر در جامعه کنونی ما می باشد. مدیران نیز باید توجه داشته باشند که با اصلاح فرایندهای سازمانی و ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مناسب، خلاقیت و نوآوری را در تمام لایه های سازمان و بین تمام کارکنان اشاعه و نفوذ دهند تا در نهایت سازمانی خلاق و نوآور داشته باشند. این امر مهم با تغییر نوع نگاه به کارکنان و کارشناسان سازمان از منابع انسانی به سرمایه های ارزشمند برای سازمان که با پیشرفت و خلاقیت و نوآوری خود می توانند موجب تعالی و سرآمدی سازمان گردند، امکان پذیر خواهد بود.

## منابع و مراجع

- آبکنار، مهدی. (۱۳۹۸). سازمان های یادگیرنده، پشستاز خرد گرایی، مجله تدبیر، شماره ۱۸۵.
- دفت، ریچارد. (۲۰۰۲). سازمان و طراحی ساختار. جلد اول، مترجمان: پارسایان و اعرابی (۱۳۹۷)، تهران، انتشارات مطالعات و پژوهش های فرهنگی.
- رمضانیان محمد رحیم، پوربخش سید حامد. (۱۳۹۶). ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فر آیند، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۷، تهران.
- زمردیان، اصغر. (۱۳۹۸). مدیریت تحول. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

عرفانی نیا، محمد. (۱۳۹۶). تأثیر عوامل ساختاری سازمان بر بهره وری نیروی انسانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۶، تهران.

کرامتی، محمدرضا. (۱۳۹۶). سازماندهی گروه های مشارکتی در سازمان های یادگیرنده. ماهنامه علمی آموزشی تدبیر. شماره ۱۷۸.

مقیم، سید محمد. (۱۳۹۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، تهران: ترمه.

Acevedo, Vanessa. (2018).” Cultural competence in a group intervention designed for latino patients living with HIV/AIDS”. Health & social work. Vo1. 33 no. 2.Pp 111-120.

Ahmad, rusli& ali, nur azman. (2004).”performance appraisal decision in Malaysian public service”. The international journal of public sector management. Vo1. 17 no.1.pp 48-64

Allen, jerilyn & carson, kathryna & cooper, lisa & paez, Kathryn. (2008). “provider and cultural competence in a primary car setting “. social science & medicine (66).pp. 1204-1216.

Wei Zheng, Baiyin Yang, Gary N. McLean. (2009). Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, Journal of Business Research xxx () xxx-xxx.

Green F. (2019).Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impact of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. Journal of Health Economics; 30(2): 265-76.