

# رابطه ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی

دکتر مهرداد گودرزوند چگینی (PhD)<sup>۱</sup> - \* ابرج عاشوری (PhD Student)<sup>۱</sup> - سیفاله زارعی (PhD Student)<sup>۱</sup>

\* نویسنده مسئول: گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

پست الکترونیک: seifollah.zarei@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۲/۰۳ تاریخ ارسال جهت اصلاح: ۹۷/۰۴/۱۱ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۵/۲۲

## چکیده

مقدمه: به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییر محیط، پنداره یادگیری سازمانی به طور روز افزونی آوازه پیدا کرده است. همان طور که یادگیری برای رشد افراد اساسی است برای سازمان‌ها نیز اهمیت دارد. از آن جا که به دانش سازمانی به عنوان یک دارایی استراتژیک در سازمان نگریسته می‌شود، یادگیری سازمانی به عنوان یکی از منابع حیاتی برای بدست آوردن برتری رقابتی در مدیریت استراتژیک در میان گذاشته شده است. از سویی دیگر، شرایط سازمانی نیز می‌تواند زمینه‌هایی را فراهم سازد که در آن شرایط به کمک یادگیری سازمانی و نوآوری دانش بتوان خدمات جدید و بهتری ارائه کرد که ساختار سازمانی یکی از مهم‌ترین آنها به شمار می‌آید.

هدف: بررسی رابطه‌ی ساختار و یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گیلان.

مواد و روش‌ها: این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی بود و متغیرها به هیچ وجه کنترل و دستکاری نشده و محیط اجرای پژوهش طبیعی بود. برای گردآوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه‌های نامبرده، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. جامعه‌ی آماری این پژوهش، همه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گیلان (پرستاران، کارمندان، پزشکان و ...) بودند و حجم نمونه با روش آماری جامعه محدود تعیین شد. نمونه‌ی لازم ۳۸۵ نفر محاسبه شد. برای واکاوی داده‌ها از فنون آمار توصیفی (تنظیم جداول توصیفی، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون نرمال بودن داده‌ها، تحلیل همبستگی و رگرسیون و معادله‌های ساختاری) استفاده شد.

نتایج: در پایان فرضیه‌های پژوهش با داده‌های گردآوری شده آزمون شدند که نشان داده بین ساختار و یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گیلان رابطه معنی‌دار وجود دارد. شدت رابطه بین ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی، ۶۲ درصد، کاهش رسمیت و یادگیری سازمانی، ۶۳ درصد، کاهش تمرکز و یادگیری سازمانی، ۶۱ درصد و کاهش پیچیدگی از نظر عمودی و یادگیری سازمانی، ۶۲ درصد بود. ضرایب بتا نشان داد که ۲۴ درصد تغییر یادگیری سازمانی از راه پیچیدگی، ۳ درصد از راه رسمیت و ۱۳ درصد از راه تمرکز پیش‌بینی می‌شود و مانده تغییر ناشی از عواملی به غیر از ساختار سازمانی است.

نتیجه‌گیری: توجه دانشگاه علوم پزشکی گیلان به مواردی هم چون همکاری کارکنان در تصمیم‌گیری، واگذاری اختیار به مدیران، بازبینی فعالیت‌های گذشته و تسهیل یادگیری می‌تواند سبب رضایت‌مندی بیشتر کارکنان از ساختار سازمان و میزان یادگیری سازمانی باشد.

کلید واژه‌ها: ساختار سازمانی / یادگیری سازمانی / دانشگاه علوم پزشکی گیلان

مجله دانشگاه علوم پزشکی گیلان، دوره بیست و هفت، شماره ۱۰۷، صفحات: ۵۳-۴۵

## مقدمه

عنوان یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در مدیریت استراتژیک مطرح شده است (۴). امروزه با پافشاری فزاینده بر سازمان‌های دانش محور به جای سازمان‌های تولید محور، دانش از عوامل مهم در سازمان‌ها به شمار می‌آید و برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان‌ها به بایستگی انکارناپذیر تبدیل شده است. بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با پشت دادن به دانایی برتر، آهنگ بخردانه‌تری در جستارهای مهم و برای بهبود کارکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کند (۵) و باید درجه‌ی بالایی از یادگیری را در ابعاد تعریف شده داشته‌باشد تا بتواند ادعا کند که توانمندی یادگیری بالایی دارد. این ابعاد عبارتند از: بدست آوردن، پخش، گزارش و گزاره اطلاعات و حافظه سازمانی (نهاده‌ی کردن اطلاعات) (۶ و ۷). از سویی دیگر، شرایط

در محیطی که نشانه‌های اصلی آن توسعه‌ی روز افزون دانش و فن‌آوری است، حیطه‌های کسب و کار شکل سنتی خود را از دست داده و در شکل‌های نوینی پدیدار می‌شود که محیط کسب و کار را به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل کرده و پارادایم‌های جدیدی می‌خواهد. در پارادایم‌های جدید کسب و کار، بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی، توان یادگیری است. بر این، سازمان‌هایی کامیاب‌تر هستند که زودتر، تندتر و بهتر از هم‌اوردان یاد بگیرند (۱). به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییر محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به طور روز افزون شهرت پیدا کرده است. همان طور که یادگیری برای رشد افراد اساسی است، برای سازمان‌ها نیز اهمیت دارد (۲). در سازمان به دانش سازمانی به عنوان دارایی استراتژی نگریسته می‌شود (۳) و بر این اساس است که یادگیری سازمانی به

سازمانی به یکی از مهم‌ترین آنها از نظر محققان یعنی ساختار سازمانی (۱۱۸، ۱۰ و ۲۰) می‌پردازیم. البته گفتنی است که با توجه به اهمیت سازمان‌های دولتی و با در نظر گرفتن افزایش پیچیدگی و سرعت تغییر محیطی و نداشتن آسودگی در محیط سازمان‌ها، نیاز روزافزون به تصمیم راهبردی بلندمدت و تفهیم آن به گردآور، ایجاد تفکر سیستمی و بینش مشترک در سازمان و همچنین برقراری یادگیری سازمانی و تبدیل یادگیری فردی به سازمانی احساس می‌شود. از این رو اگر بتوان مجموعه‌ای از عناصر مانند ساختار، روش‌ها، راهبرد، فرآیند و منابع انسانی را با الگوی مطلوب یادگیری سازمانی سازگاری داد، بهتر می‌توان در برابر رقابت‌ها و تهدید پرتلاطم از خود واکنش نشان داد (۲). همچنین جهانی شدن و رشد سریع فن‌آوری، سازمان‌ها را ناچار کرده تا در پهنه‌ی رقابتی کنونی به یادگیری پرداخته و رفتارهای نوآورانه از خود بروز دهند تا بتوانند در این محیط پرچالش به رقابت بپردازند (۱۰ و ۲۱). این مهم، مدیران ارشد و طراحان راهبردی سازمان‌های دولتی را متوجه‌ی این راستی‌نگی نموده که اگر سازمان بر میزان یادگیری و توانایی علمی خود نیفزاید، چالش‌های محیطی اصل بقا و ادامه‌ی حیات آنها را زیر سوال خواهد برد. بر این اساس یکی از مهم‌ترین مشکلات سازمان‌های دولتی چگونگی رویارویی با مساله یادگیری، فراهم آوردن محیط مناسب یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری و ساختن آنها است. بررسی‌های پژوهشگر حاکی است به رغم اهمیت موضوع، پژوهش‌های اندکی در این باره در جامعه علوم پزشکی انجام شده است. به عنوان مثال در مطالعه‌ای با عنوان بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اراک نتایج بیانگر آن بود که ساختار سازمانی با پیچیدگی افقی و عمودی کم، ساختار سازمانی با رسمیت کم، ساختار سازمانی با خودمختاری بالا، ساختار سازمانی با تمرکز پایین و ساختار سازمانی با تلقین بالا تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی دارد (۲۴). از آن جایی که دانشگاه علوم پزشکی محیطی کاملاً علمی بوده و یادگیری سازمانی نقشی اساسی در بهره‌وری آن دارد، نظام‌مند نمودن یادگیری در قالب ساختار شاید دور از ذهن به نظر آید. بدان معنی که به گمانه

سازمانی نیز می‌تواند زمینه‌هایی را ممکن شود که در آن شرایط به کمک یادگیری سازمانی و خلق دانش بتوان خدمات جدید و بهتری ارائه کرد که ساختار سازمانی یکی از این عوامل است (۱۲-۸). براساس مطالعات سازمان، اجرای هر فرآیند سازمانی نیازمند توجه به پیش نیازها و بستر مناسب آن است. یکی از مهم‌ترین ابعاد هر سازمان ساختار سازمانی است. شاید بتوان آن را بعد از هدف‌های سازمانی، اصلی‌ترین بخش سازمان دانست. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباط و تعامل بین بخش‌ها و اجزای یک سازمان است (۱۳). روابط رسمی افراد، جایگاه مشاغل و پست‌های سازمانی، میزان دسترسی به چارچوب اطلاعات، شرح وظایف (شیوه انجام کار)، شرح شغل، چگونگی کنارگزاری منابع، قوانین و مقررات، مکانیسم‌های پیروی و اجرای قوانین، ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، بخش‌هایی از نتایج ایجاد و طراحی ساختار سازمانی است (۱۴). ساختار سازمانی همواره به سه عنصر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی اشاره دارد (۱۵-۱۷). ساختار سازمانی تعامل اجتماعی بین اعضای سازمان، فرآیندهای ارتباطی، شیوه توزیع اطلاعات و دانش داخل یک سازمان و هماهنگی میان منابع سازمانی را ممکن می‌سازد (۱۸). ساختار سازمانی را می‌توان عاملی پویا به شمار آورد و در شرایط گوناگون برای کسب دانش‌های جدید و گوناگون و همچنین پذیرفتن شرایط جدید سازمانی از آن کمک گرفت (۱۹). این نکته‌ها بیان‌گر آن است که ساختار سازمانی در فرآیند یادگیری نقشی مهم و تأثیرگذار دارد که مقدار آن بستگی به میزان نرمش‌پذیری سازمان دارد (۸). همچنین، ساختار سازمانی نقش اساسی در گنجانده سازی سازمان برای شناسایی منابع دانش مورد نیاز، کسب دانش جدید و یکپارچه‌سازی آن در سازمان ایفا می‌کند. در نتیجه، ساختار سازمانی متغیری بسیار مهم در فرآیند دانش سازمان و یادگیری سازمانی است (۱۵). پس بدیهی است که توان یادگیری جستاری نیست که خودبه‌خود در سازمان ایجاد شود. این مهم از یک سو نیازمند شناسایی عواملی است که یادگیری را تسهیل و پرشتاب می‌کند و از سوی دیگر، جایگیری و بهره‌گیری از عوامل نامبرده و اداره‌ی موثر آنها ست. در این مطالعه از عوامل مختلف اثرگذار بر یادگیری

سوالاتی را بینز مربوط به ساختار سازمانی بدست می‌آورند. آیت‌ها بر مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و مؤلفه‌های آن عبارت بود از رسمیت، تمرکز و پیچیدگی (۲۲). منظور از «یادگیری سازمانی» نمره‌ای است که هر یک از آزمودنی‌ها در پرسش‌نامه استاندارد ۲۱ سوالی بدست می‌آورند. آیت‌ها بر مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت و مؤلفه‌های آن عبارت بود از: بدست آوردن، توزیع، تعبیر و تفسیر اطلاعات، حافظه سازمانی (نهادینه کردن اطلاعات) (۶، ۷، ۲۳). هر یک از این موارد گفته شده در جدول ۱ به نمایش گذاشته شده‌است. برای آزمون پایایی پرسش‌نامه‌های نامبرده، از روش آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha استفاده شد. در تحقیق ما، آلفای کرونباخ به شرح جدول ۲ است. با توجه به این که آلفاهای محاسبه شده بالاتر از ۰/۷۰ بود، بنابراین پرسش‌نامه پژوهش پایایی مناسب دارد.

زیاد ساختار سازمانی در معنای پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بالا نقشی کاهنده در یادگیری سازمانی داشته باشد. بر این اساس ضروری است تا با جهت‌دار نمودن ابعاد ساختار سازمانی نقش این متغیر را در میزان بروز یادگیری سازمانی در جامعه علوم پزشکی گیلان بررسی کنیم. بنابراین، درصدد برآمدیم با انجام این پژوهش نشان دهیم که آیا بین ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گیلان رابطه وجود دارد.

### مواد و روش‌ها

این پژوهش، توصیفی و از نوع همبستگی بود. متغیرها به هیچ وجه کنترل و دستکاری نشده و محیط اجرای پژوهش طبیعی بود. برای گردآوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد. منظور از «ساختار سازمانی» نمره‌ای است که هر یک از آزمودنی‌ها در پرسش‌نامه استاندارد ۲۴

جدول ۱. متغیرها، ابعاد و تعداد سوال‌های پرسش‌نامه

متغیرها	ابعاد	تعداد سوال	شماره سوال
یادگیری سازمانی	کسب اطلاعات	۵	۱-۵
	توزیع اطلاعات	۶	۶-۱۱
	تعبیر و تفسیر اطلاعات	۵	۱۲-۱۶
	حافظه سازمانی	۵	۱۷-۲۱
	جمع کل	۲۱	۱-۲۱
ساختار سازمانی	پیچیدگی	۷	۲۲-۲۸
	رسمیت	۷	۲۹-۳۵
	تمرکز	۱۰	۳۶-۴۵
	جمع کل	۲۴	۲۲-۴۵

جدول ۲. محاسبه‌ی آلفای کرونباخ

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ محاسبه شده	نتیجه نهایی
یادگیری سازمانی	کسب اطلاعات	۸۲/۳	پذیرش
	توزیع اطلاعات	۸۰/۱	مردود
	تعبیر و تفسیر اطلاعات	۷۷/۶	
	حافظه سازمانی	۸۹/۲	
	جمع کل	۹۴	
ساختار سازمانی	پیچیدگی	۸۴/۷	پذیرش
	رسمیت	۷۴/۵	مردود
	تمرکز	۹۱/۷	
	جمع کل	۹۴/۵	

$$n = \frac{Z \frac{\alpha^2}{2} Sx^2 N}{e^2 N - e^2 + Z \frac{\alpha^2}{2} Sx^2}$$

در نتیجه خواهیم داشت:

$$n = \frac{(1.96^2) * 0.257 * 15000}{(0.05^2) 15000 - (0.05^2) + (1.96^2) * 0.257} = 385$$

جامعه‌ی آماری این پژوهش دربرگیرنده تمامی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گیلان (پرستاران، کارمندان، پزشکان و ...) بود. تعداد کل جامعه آماری ۱۵۰۰۰ نفر بود. با توجه به فرمول جامعه محدود (۱) (فرمول کوکران) و پافشاری بر حجم نمونه محدود، حجم نمونه ۳۸۵ نفر بدست آمد.

جدول ۳ مربوط به توصیف تمامی متغیرهای تحقیق است. با توجه به این که این متغیرها با طیف لیکرت و امتیاز ۱ تا ۵ اندازه‌گیری شده‌است بنابراین، نشان داده شد میانگین بدست آمده در همه موارد بیش از میانگین مورد انتظار (۳) بود. از آن جایی که ضریب همبستگی مبنای دقیق برآورد رگرسیون است، از این روش استفاده می‌شود (۱۳).

همچنین، برای واکاوی داده‌ها از فنون آمار توصیفی (تنظیم جدول توصیفی، میانگین و انحراف معیار) و استنباطی (آزمون نرمال بودن داده‌ها، تحلیل همبستگی و رگرسیون، معادله‌های ساختاری) استفاده شد.

## نتایج

جدول ۳. نمره متغیرهای تحقیق

تعداد	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار	واریانس
۳۸۵	۲/۶۰	۴/۲۶	۳/۱۹	۰/۴۲۵۹۰	۰/۱۸۱
۳۸۵	۲/۱۰	۴/۵۰	۳/۱۳	۰/۳۹۰۱۱	۰/۱۵۲
۳۸۵	۲/۴۲	۴/۵۰	۳/۰۶	۰/۳۳۸۳۹	۰/۱۱۵
۳۸۵	۲/۲۵	۴/۴۵	۳/۱۰	۰/۳۶۴۲۹	۰/۱۳۳
۳۸۵	۲/۳۰	۴/۵۵	۳/۰۷	۰/۴۶۸۶۵	۰/۲۲۰
۳۸۵	۲/۵۵	۴/۲۱	۳/۲۳	۰/۴۴۰۳۶	۰/۱۹۴
۳۸۵	۲/۵۴	۴/۳۲	۳/۲۸	۰/۳۸۴۵۱	۰/۱۴۸
۳۸۵	۲/۳۲	۴/۲۵	۳/۱۱	۰/۵۰۴۷۱	۰/۲۲۵
۳۸۵	داده‌های صحیح				

وابسته و متغیرهای مستقل با نرم‌افزار Amos 18 در چارچوب الگوی ساختاری سنجیده شده. جدول ۴ نشانگر نتایج آزمون همبستگی و جدول ۵ بیانگر نتایج آزمون رگرسیون است.

برای آزمون فرضیه‌ها نخست آزمون همبستگی اسپیرمن (برای تعیین جهت و شدت بین رابطه‌ها) و رگرسیون چندگانه (برای پیش‌بینی تغییر متغیر وابسته به وسیله متغیرهای مستقل) با Spss20 استفاده شده. سپس، رابطه‌ی علت و معلولی بین متغیر

جدول ۵. ماتریس ضرایب رگرسیون

سطح معناداری	ضریب t	ضرایب غیراستاندارد		مدل
		ضرایب استاندارد	خطاهای ضریب بتا	
۰/۱۰۰	۶/۲۴۰	۲۵۲	۱/۵۷۱	ضریب ثابت
۰/۰۰۰	۲۴۲	۱۲۵	۰/۳۰	پیچیدگی
۰/۰۰۰	۲/۳۸۹	۴۳۳	۳۵۲	رسمیت
۰/۰۰۰	۷۶۷	۱۳۴	۰/۸۵	تمرکز

یادگیری سازمانی: Dependent Variable

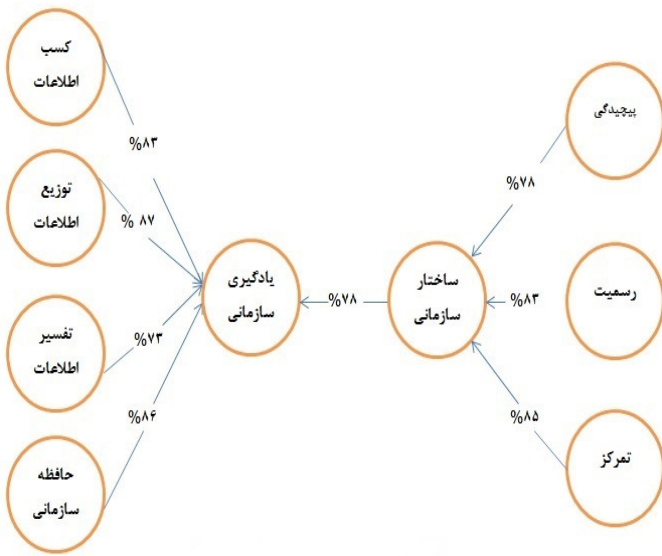
جدول ۴. آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	سطح معنی داری	R	فرضیه‌ها
تایید فرضیه	۰/۰۰۱	۶۷/۱	ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	۶۳/۴	کاهش رسمیت و یادگیری سازمانی
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	۶۱/۲	کاهش تمرکز و یادگیری سازمان
تایید فرضیه	۰/۰۰۰	۶۲/۴	کاهش پیچیدگی (از نظر عمومی) و یادگیری سازمانی

ساختار سازمانی (و ابعاد آن) با یادگیری سازمانی معنی‌دار است. از سوی دیگر ضریب بتا نشان می‌دهد که ۲۴ درصد تغییر یادگیری

چون در ماتریس همبستگی و رگرسیون، سطح معنی‌داری کم‌تر از میزان خطا (۰/۰۵) شده در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد رابطه

در پایان، مدل عملیاتی تحقیق پس از واکاوی و ضرایب رگرسیون هر مسیر ترسیم شد:



شکل شماره ۱). مدل عملیاتی تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

هدف کلی تحقیق با دربرداشتن ۴ فرضیه، سنجش رابطه‌ی ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی بود. نتایجی که از بررسی داده‌ها بدست آمد، نشان داد رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری بین ساختار و یادگیری سازمانی وجود دارد. این مطالعه به اهمیت وجود ساختار مناسب سازمانی پرداخت و اثر مثبت آن بر یادگیری سازمانی را نشان داد. در مطالعه‌ای با سرنویس «نقش ساختار سازمانی بر یادگیری سازمانی» از ۱۶۰۰ شرکت در اسپانیا (۸) نشان داده شد تمامی ابعاد ساختار سازمانی با یادگیری سازمانی در ارتباط بوده و نوع تاثیر هر یک از ابعاد ساختار سازمانی نیز متفاوت است. نتایج مطالعه «تأثیر ساختار سازمانی بر یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اراک» نیز نشانگر تاثیر معنی‌دار ساختار بر یادگیری سازمانی بوده است (۲۴). نتایج مطالعه ما نیز در راستای همین مطالعه بود و نمایانگر آن است که تمامی ابعاد ساختار سازمانی در بعد کاهشی آن یعنی کاهش رسمیت، تمرکز و پیچیدگی با یادگیری سازمانی ارتباط دارد. همچنین چانگ و لی (۲۰۰۷) در تحقیق خود تحت عنوان «مطالعه‌ی بین فرهنگی

سازمانی از راه پیچیدگی، ۴۳ درصد رسمیت و ۱۳ درصد آن تمرکز پیش‌بینی می‌شود و دیگر تغییرها ناشی از عواملی به غیر از ساختار سازمانی بوده‌است. سپس رابطه‌ی علت و معلولی بین ساختار سازمانی همراه با ابعاد آن و یادگیری سازمانی در قالب بخش مدل ساختاری سنجیده و نشان داده شد که بین «ساختار و یادگیری»، «کاهش رسمیت و یادگیری»، «کاهش تمرکز و یادگیری»، و «کاهش پیچیدگی (از نظر عمودی) و یادگیری» رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

خروجی ایموس نیز اثبات‌کننده‌ی فرض اصلی و نیز فرضیه‌های فرعی است که در جدول ۶ آورده شده‌است. در جدول ۶ مقادیر متغیر استاندارد برای هر یک از عوامل بدست آمده که نشان دهنده بار عاملی آنها بر متغیر پنهان مربوطه ترسیم شده است.

جدول ۶. ضرایب مسیر در حالت استاندارد

متغیر	ابعاد	ضرایب مسیر	سطح معنی‌داری	نتیجه
یادگیری سازمانی	کسب اطلاعات	۰/۸۳۹	۰/۰۰	تایید
	توزیع اطلاعات	۰/۸۷۷	۰/۰۰	تایید
	تعبیر و تفسیر اطلاعات	۰/۷۳۱	۰/۰۰	تایید
	حافظه سازمانی	۰/۸۶۸	۰/۰۰	تایید
ساختار سازمانی	پیچیدگی	۰/۷۸۰	۰/۰۰	تایید
	رسمیت	۰/۸۳۱	۰/۰۰	تایید
	تمرکز	۰/۸۵۱	۰/۰۰	تایید

بنابراین، نتایج واکاوی عاملی آن و بررسی بارگیری گویه‌ها حاکی از تایید ساختار نظری و اصلی این مدل است. در جدول بالا چکیده‌ای برون داد نرم‌افزار AMOS18 در رابطه با ضریب هریک از مسیرها و میزان تبیین‌کنندگی و ارتباط برای هر مسیر نشان داده شده‌است. بنابراین، ضرایب هر مسیر نشان دهنده میزان ارتباط هر یک از ابعاد روی متغیر پنهان است. ضرایب مسیر رگرسیون برای هر یک از متغیرهای پنهان نیز در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. ضرایب رگرسیون متغیرهای پنهان

متغیرها	ضرایب رگرسیون	سطح معنی‌داری	نتیجه
ساختار سازمانی- یادگیری سازمانی	۰/۷۸۶	۰/۰۰	تایید

یکدیگر درباره‌ی مسایل کاری است. این امر سبب توزیع اطلاعات در سطح دانشگاه شده و روند یادگیری سازمانی را به شیوه چشمگیری تسهیل می‌کند. دانشگاه علوم پزشکی گیلان می‌تواند با ایجاد حس پشتگرمی در افراد این نقطه قوت را در سازمان خود به عنوان فرصتی استثنایی تلقی کرده و فرآیند توزیع اطلاعات را به شیوه دلخواه‌تری انجام دهند. (۵) یکی دیگر از مواردی که منجر به تسهیل یادگیری سازمانی می‌شود دنباله‌روی از روش‌های پیروزمندانه دیگر سازمان‌ها است که خوشبختانه این مؤلفه نیز میانگین بسیار بالایی در جامعه آماری علوم پزشکی گیلان به خود اختصاص داده است و کارکنان علوم پزشکی گیلان با آن همداستانند که دانشگاه می‌تواند از روش‌های موفق دیگر سازمان‌ها پیروی کرده و آنها را در سازمان‌های خود بکار بندد. (۶) متأسفانه دیده شد مؤلفه‌ی توانایی سازمان به هماهنگ ساختن خود با نیازهای محیطی، مقداری کم‌تر از میانگین مورد انتظار را بدست آورد. این مؤلفه از آن روچشمگیر است که علم پزشکی علمی نوین و به روز است و طبیعتاً ناهماهنگی بین نیازهای محیطی و خدمات ارائه شده می‌تواند گسست اجتماعی را فراهم آورده و سبب نارضایی بیماران و مراجعان از دانشگاه علوم پزشکی شود. (۷) یکی دیگر از نکات مثبتی که در این مطالعه بدان اشاره شد این بود که نشان داده شد دانشگاه علوم پزشکی از شرح شغل‌های مدون برای مشاغل خود استفاده می‌کند. و از آن جهت در ساختار سازمانی مهم تلقی می‌شود که کارکنان در سازمان از چند وظیفه‌ای بودن در آن سازمان رهایی یافته و هر فردی با توجه به شرح شغل مدون موجود، مشغول به فعالیت و پاسخگویی خواهد بود. در این راستا، دانشگاه می‌تواند با بازنگری سالانه در شرح شغل‌های موجود کارکرد بهتری از کارکنان خود انتظار داشته باشد. (۸) متأسفانه دیده شد مدیران عالی در گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری آشکارا مداخله نداشته و اطلاعات مورد نیاز خود را از مجاری دیگر بدست می‌آورند که از آن جهت که تصمیم‌گیری مدیران عالی بیشتر در سطوح کلان گرفته می‌شود بسیار جای درنگ دارد. بهتر است مدیران عالی دانشگاه نسبت به این نکته توجهی ویژه بخشیده و خود نسبت به درستی و سقم اطلاعاتی که برای تصمیم‌گیری‌های کلان از آن استفاده می‌کنند

سازمانی، یادگیری و ساختار سازمانی» نشان دادند که بکارگیری روند مختلف یادگیری سازمانی با نوع ساختار و فرهنگ سازمانی ارتباط دارد و ساختار و فرهنگ نیز رابطه‌ی معنی‌داری با یادگیری سازمانی دارد. نتایج مطالعه ما نیز در راستای این مطالعه بود و نشان داد که ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه‌ای تنگاتنگ و وارونه با یکدیگر داشته و فرهنگ سازمانی به عنوان عاملی بالابرنده؛ نقشی اساسی در ایجاد و بهبود یادگیری سازمانی ایفا می‌کند (۲۵). در ادامه با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش و همچنین نتایج و آزمون فرضیه‌ها چند پیشنهاد برای بهبود یادگیری سازمانی و به کارگیری ساختار و فرهنگ مناسب در سازمان ارائه می‌شود. این پیشنهادها عبارتند از: (۱) با توجه به جدول میانگین پرسش نشان داده شد که کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گیلان اطلاعات جدید مربوط به حوزه‌ی کاری خود را شناسایی می‌کنند که رخداد بسیار خوشایندی است زیرا کارکنان با انجام این فعالیت مهم می‌توانند با افزایش دانش و بینش خود در ارائه‌ی هر چه بهتر خدمات نیز نقشی موثر ایفا کنند. (۲) بدبختانه، مؤلفه‌ی بازبینی دوره‌ای فعالیت‌های گذشته در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گیلان مقداری کم‌تر از میانگین مورد انتظار را به نمایش گذاشت. که از آن جهت مهم تلقی می‌شود که امکان بروز دوباره اشتباه‌های گذشته وجود داشته و سبب نابودی منابع دانشگاه علوم پزشکی خواهد بود. در حالی که اگر فعالیت‌های گذشته سازمان به طور دوره‌ای بازبینی شود روش‌های درست فعالیت‌ها از روش‌های نادرست تمیز داده شده و زمینه برای درک بهتر یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورد. (۳) مشارکت نکردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از دیگر نکته‌های منفی مطرح شده در این پژوهش بود. مشارکت افراد در تصمیم‌گیری احساس مهم بودن را به کارکنان تزریق می‌کند که می‌تواند به خوشنودی شغلی بیانجامد. بهتر است مدیران ارشد دانشگاه علوم پزشکی گیلان نرمش بیشتری به خرج داده و همکاری کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها دنبال کنند زیرا مشارکت افراد در امور سازمانی به آشنایی و یادگیری آنها در باب مسائل سازمانی خواهد انجامید و از این راه افراد احساس مسئولیت بیشتری خواهند داشت. (۴) یکی از نکات مهمی که میانگین بالایی دارد گفت‌وگوی کارکنان با

در پایان تحقیق با توجه به نتایج و خلاءهای تحقیقاتی موجود، پیشنهادها زیر به دیگر پژوهشگران ارائه می‌شود:

یکی از محدودیت‌های تحقیق وجود ساختار سازمانی با تمرکز، رسمیت و پیچیدگی بالا در دانشگاه علوم پزشکی است که عملاً این شرایط می‌تواند بر نتایج تحقیق اثرگذاری نامطلوبی گذاشته باشد.

جستاری ساختار و یادگیری سازمانی با توجه به اجرایی شدن اصل ۴۴ قانون اساسی می‌تواند موضوع مناسبی برای مطالعه تطبیقی در بین بیمارستان‌های دولتی و خصوصی باشد.

برای سنجش رابطه‌ی ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی می‌توان از متغیرهای تعدیل‌گری همچون فرهنگ و جو سازمانی نیز استفاده کرد. زیرا فرهنگ و جو سازمانی از عوامل درون سازمانی موثر بر این دست رفتارهای سازمانی است. نویسندگان اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه تضاد منافی ندارند.

آگاهی یابند. ۹) همچنین یکی دیگر از دغدغه‌هایی که بدان اشاره شد واگذار نکردن اختیار کامل به مدیران در واحدهای ستادی دانشگاه علوم پزشکی است. اشاره شد که مدیران و سرپرستان در تعیین و تنظیم بودجه‌ی واحد خود، کارگماری و کنارگزاری کارکنان واحد، ارزانی داشتن پاداش مالی به کارکنان و تعیین نحوه‌ی کار صاحب اختیار نیستند. با این تفاسیر چگونه می‌توان از آنان انتظار داشت که امور را به نحوی مطلوب به سرانجام برسانند. بدیهی است که تمرکز بسیار بالا در دانشگاه علوم پزشکی (و حتی سایر دستگاه‌های دولتی) موجب این آسیب شده‌است. پیشنهاد می‌شود که دانشگاه این بازدارنده اساسی را نه یکباره ولی گام به گام برداشته و تلاش کند با اعطای اختیار کافی به مدیران سبب بهره‌وری بیشتر و امکان پاسخگویی روشن از جانب مدیران شود.

## منابع

- Hajipour, B; Nazarpour-Kashani, H (2010), "Prioritization of organizational cultures (according to the Quinn model) based on their effect on organizational learning", Strategic Management Thought, Vol. 4, No. 1, pp. 181-208. (Text in persian).
- Taslimi, M.S; Farhangi, A; Ismaili, V. (2006), "Organizational learning mechanisms and the basis for creating a learning organization", Management Knowledge, Vol. 19, No. 73, pp. 3-18. (Text in persian).
- Pham, N. T; Swierczek, F. W. (2006), "Facilitators of organizational learning in design", The Learning Organization, Vol. 13, No. 2, pp. 186-201.
- López, P. S; Montes P; Jahn, M; Vázquez O. C. (2006), "Managing knowledge: The link between culture and organizational learning", Journal of Knowledge Management, Vol. 8, No. 6, pp. 227-245.
- Yaqoobi, M; Karimi, S; Javadi, M; Nikbakht, A. (2010), "The relationship between organizational learning and knowledge management among employees in selected hospitals in Isfahan", Health Management, Vol. 13, No. 42, pp.65-74. (Text in persian).
- Marín-Idárraga, D. A, Cuartas, J.C. (2016), "Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment", Academia Revista Latinoamericana de Administración, Vol. 29 Issue: 4, pp.388-406.
- Lupton, N; Beamish, P. (2014), "Organizational structure and knowledge-practice diffusion in the MNC", Journal of Knowledge Management, Vol. 18 Issue: 4, pp.710-727.
- Martinez-Leon, I. M.; Martinez-Garcia, J. A. (2011), "The influence of organizational structure on organizational learning", International Journal of Manpower, Vol. 32, No. 5/6, pp. 537-566.
- Worley, J. M. , Doolen, T.L. (2015), "Organizational structure, employee problem solving, and lean implementation", International Journal of Lean Six Sigma, Vol. 6 Issue: 1, pp.39-58.
- Chen, C. J; Huang, J. W; Hsiao, Y. C. (2010), "Knowledge management and innovativeness, the role of organizational climate and structure", International Journal of Manpower, Vol. 31, No. 8, pp. 848-870.
- Sony, M.; Naik, S. (2012), "Six Sigma, organizational learning and innovation: An integration and empirical examination", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 29 Issue: 8, pp.915-936.
- Megheirkouni, M. (2017), "Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations", International Journal of Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 4, pp.596-612.
- Vaezi, R.; Sabzikaran, I. (2010), "Investigating the organizational structure and empowerment of employees at the National Iranian Broadcasting Company, Tehran Region, Transition", Change Management Research Paper, Vol. 2, No. 3, pp. 153-178. (Text in persian).
- Ergenli, A; Saglam, G; Metin, S. (2007), "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", Journal of Business Research, Vol. 60, pp. 41-49.
- Patterson, J. (2014), "Walking with intangibles: experiencing organizational learning", Journal of Management Development, Vol. 33 Issue: 6, pp.564-579.

16. Kasraie, A.R; Alirahimi, M.M. (2009) Investigating the relationship between organizational structure and communication effectiveness in the National Retirement Organization from the perspective of employees, *Quarterly Journal of Intelligence*, Vol. 16, No. 44, pp. 65-79. (Text in persian).
17. Qolipoor, A. (2001) ,"Determining the organizational structure by leadership style", *Management Knowledge*, Vol. 14, No. 53, pp. 75-100. (Text in persian).
18. Chen, C. J; Huang, J. W. (2007),"How organizational climate and structure affect knowledge management – the social interaction perspective", *International Journal of Information Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 104-118.
19. Lloria, M. B. (2007), "Differentiation in knowledge-creating organizations", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 8, pp. 674-693.
20. Kumar, M; Jauhari, H. (2016), "Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, Issue: 6, pp.760-772.
21. Cebrián, G.; Grace, M.; Humphris, D. (2013), "Organizational learning towards sustainability in higher education", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 4 Issue: 3, pp.285-306.
22. Alvani, S.M. (2007),"Public administration", Ney Publication, 36<sup>th</sup> edition, Tehran. (Text in persian).
23. Wang, Y. L; Ellinger, A. D. (2011), "Organizational learning: Perception of external environment and innovation performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 32, No. 5, pp. 512-536.
24. Baqeri, M; Jadidi. R. (2014),"the study of impact of organizational structure on organizational learning of employees of Arak University of Medical Sciences, 2th national conferences of applied researches in management and accounting, Tehran. (Text in persian).
25. Chang, S. Ch; Lee, M. Sh. (2007), "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", *The Learning Organization*, Vol. 14, No. 2, pp. 155-185.



# Investigating the Relationship Between Organizational Structure and Organizational Learning

Goudarzvand-Chegini M (PhD)<sup>1</sup>- \*Ashoori I (PhD Student)<sup>1</sup>- Zareei S (PhD Student)<sup>1</sup>

\*Corresponding Address: Department of Public Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran.

Email: seifollah.zarei@gmail.com

Received: 23/Apr/2018 Revised: 02/Jul/2018 Accepted: 13/Aug/2018

---

## Abstract

**Introduction:** The concept of organizational learning has become increasingly popular because of organizational need for adaptation to environmental changes. As learning is essential for the people's growth it is also important for organizations. Since the organizational knowledge is a strategic asset in an organization, organizational learning has been proposed as a vital source of competitive advantage in strategic management. In addition, the organizational conditions can provide some situations in which organizational learning and knowledge creation can lead to new and better services. Organizational structure is one of the most important factors.

**Objective:** The purpose of this research is to investigate the relationship between organizational structure and organizational learning in Guilan University of Medical Sciences.

**Materials and Methods:** This research is descriptive and co-relational. The variables are by no means controlled and manipulated and the research environment for conducting is natural. Questionnaires were used to collect information for testing hypotheses. To test the reliability of the questionnaires, Cronbach's alpha method was used. The statistical population of this research was all the employees of Guilan University of Medical Sciences (nurses, staff, doctors, etc.). Sample size was determined by using the limited statistical methods (Cochran sample size formula). The samples consisted of 385 people. To analyze the data, descriptive statistics (descriptive statistics, mean and standard deviation) and inferential statistics (data normalization, correlation analysis and regression analysis, structural equations) were used.

**Results:** Finally, the research hypotheses were tested using the collected data. It was found that there is a significant relationship between organizational structure and organizational learning in Guilan University of Medical Sciences. The intensity of the relationship between organizational structure and organizational learning was 67%, reduction of formalization and organizational learning 63%, reduction of organizational centralization and organizational learning 61%, and reduction of complexity from a vertical point of view and organizational learning 62%. Beta coefficients show that 24 percent of organizational learning changes are through complexity, 43 percent through formalization, and 13 percent are predicted through centralization, and the rest are due to factors other than organizational structure.

**Conclusion:** It is suggested that attention of Guilan University of Medical Sciences to issues such as employee participation in decision making, delegation of authority to managers, reviewing past activities and facilitating learning can lead to more employees' satisfaction with organizational structure and organizational learning.

**Conflict of interest: non declared**

**Keywords:** Guilan University of Medical Sciences\ Learning\ Organization and Administration

---

Journal of Guilan University of Medical Sciences, No: 107, Pages: 45-53

**Please cite this article as:** Goudarzvand-Chegini M, Ashoori I, Zareei S. Investigating the Relationship Between Organizational Structure and Organizational Learning. J of Guilan University of Med Sci 2018; 27(107):45-53. [Text in Persian]