

تاریخ وصول: ۸۵/۱۱/۱۸

تاریخ تأیید: ۸۶/۱۱/۲۸

بررسی نظام یادگیری در شرکت مخابرات بر اساس مدل سازمان یادگیرنده

لطف‌الله فروزنده*

وضعیت اصول پنج‌گانه پیترسنگه بهتر از دیدگاه کارکنان در مورد وضعیت اصول پنج‌گانه است ($P = 0/000$). نتایج آزمون واریانس یک راهه نیز مبین آن بود که بین دیدگاه سازمان یادگیرنده افراد با وضعیت تحصیلی رابطه معنی‌داری وجود داشته‌است ($F = 93/3$ و $P = 0/000$).

کلیدواژه: یادگیری، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، مخابرات چهارم‌حال و بختیاری.

مقدمه

امروزه، با توجه به تغییرات و فعل و انفعالات سریع و گاه ناگهانی در همه عرصه‌های سازمانی، تجهیز

* استادیار دانشگاه پیام نور.

نشانی اینترنتی: L.forozandeh@gmail.com

چکیده: هدف از این پژوهش بررسی نظام یادگیری در شرکت مخابرات استان چهارم‌حال و بختیاری بر اساس مدل سازمان یادگیرنده است. تعداد ۱۵۰ نفر از بین مدیران و کارکنان شرکت با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند و با پرسش‌نامه محقق ساخته ارزیابی وضعیت سازمان یادگیرنده به انضمام یک پرسش‌نامه دموگرافیک، مورد ارزیابی گرفتند. پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۱ محاسبه شد. روایی محتوای پرسش‌نامه نیز به تأیید اساتید رسیده‌است.

نتایج آزمون t تک‌متغیره نشان داد که وضعیت موجود شرکت مخابرات برای تبدیل به سازمان یادگیرنده پایین از سطح مطلوب است ($t = -37/38$ و $P = 0/000$). همچنین نتایج آزمون t وابسته نشان داد محدودیت‌های موجود بالاتر از سطح پتانسیل‌های موجود هستند ($P = 0/000$).

نتایج تحلیل واریانس نشان داد که دیدگاه مدیران نسبت به

مکرر و تفویض اختیاری که به آنها داده می‌شود، با تشکیل تیم‌های متعدد و بحث‌های گروهی حوزه اطلاعات و توانمندی خود را ارتقاء می‌بخشند.

البته در سر راه تحقق و پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده موانع و مشکلات فراوانی وجود دارد. از جمله می‌توان به عدم هماهنگی در کارها، ضعف ارتباطات عمودی، شفاف نبودن اولویت‌های رهبری، تیم‌های کاری ضعیف، مدیران ناکارآمد، ضعف ارتباطی بین واحدها اشاره کرد (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۱، ۱۲).

نظریه سازمان یادگیرنده می‌کوشد تا فهم درست از یادگیری، یادگیری تیمی و با هم یادگرفتن را شکل دهد. این امر به معنای رد کردن نظریه‌های یادگیری یا اعتقاد نداشتن به یادگیری افراد در سازمان نیست، بلکه یک فرصت و یک منبع ارجح است برای یادگیری فردی و یادگیری سازمان. این نظریه اساساً با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است؛ از این رو، پژوهشگران و مؤلفان متعددی در شکل‌گیری و قوام این نظریه نقش داشته‌اند. با این حال، همه صاحب‌نظران و مؤلفان بر آن هستند که نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، پیتر سنگه است (Smith, 2001).

سنگه ابتدا، در سال ۱۹۹۰، مقاله‌ای با عنوان «کار جدید رهبر: ساختن سازمان‌های یادگیرنده» به رشته تحریر درآورد و سپس کتاب *اسلوب پنجم: هنر و مهارت سازمان یادگیرنده* را ارائه کرد (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۹۹۰). به زعم طرفداران سنگه، سازمان یادگیرنده سازمانی است که توانایی ایجاد کسب و انتقال دانش را دارد و رفتار خود را آن‌گونه تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (Garvin, 1993).

مارکوارت (Maquardt, 1995) نیز سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که قدرت زیادی دارد و به صورت

افراد و سازمان‌ها، چه از نظر سازگاری با شرایط جدید و چه توان رقابت و ادامه حیات آن سازمان‌ها، ضروری به نظر می‌رسد. سازمان‌ها باید که متفاوت از گذشته فعالیت کنند، رقابت کنند و یاد بگیرند؛ از این رو، شکل‌گیری سازمان‌های جدید بر اساس یادگیری سازمانی است. در واقع، یادگیری سازمانی یکی از روش‌های تحول سازمانی است که امروزه یک روش کارآمد شناخته می‌شود.

مفهومی که از یادگیری در ذهن وجود دارد بیشتر پیرامون ایجاد تغییرات در افراد یک سازمان است. یادگیری برای تک‌تک افراد یک سازمان ضروری است؛ ولی کافی نیست. لذا، سازمان به نوعی یادگیری یک‌پارچه و سیستمی نیاز دارد تا بتواند تغییرات در اهداف، چشم‌انداز جدید سازمان، طراحی و فرهنگ سازمانی را آسان کند؛ یعنی نوعی یادگیری که سازمان برای دستیابی به اهداف و تغییر و تحول به آن نیازمند است (Smith, 2001).

برای رسیدن به سازمان‌های یادگیرنده نکات و اصول زیر اساسی و ضروری به نظر می‌رسد:

- حرکت و فعالیت چنین سازمان‌هایی به صورت عمودی و بسیار فعال است.

- هر جزء در حال انجام کارهای خود است و پس از مدتی ارتباطات به صورت سیستمی، ماتریسی و تشکیلی ایجاد می‌شود.

- در سازمان یادگیرنده تمامی اجزاء به هم ارتباط و پیوندی عمیق دارند.

- استفاده از فضاهای مجازی و ارتباطات اینترنتی برای فعالیت‌های روزانه سازمان.

- روانی جریان اطلاعات. این روانی سبب افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می‌شود.

- در این سازمان‌ها، کارکنان، به سبب آموزش‌های

یادگیری جمعی با تسلط بر مباحثه و گفتگو، که دو طریق مشخص در برقراری ارتباط گروهی است، پیوند دارد.

در سالیان اخیر نیز، نظریه شش سیگما با تأکید بر نقش تیم‌های کاری در حل مسائل و مشکلات سازمان برای بهبود عملکرد، حساسیت نسبت به این موضوع را افزایش داده است (نورالسنا و همکاران، ۱۳۸۳).

برخی تحقیقات دیگر نیز نشان داده‌اند که تشکیل تیم‌های کاری از طریق کنش و تعاملی که در بین اعضای تیم برقرار می‌کند، سبب بهبود عملکرد و وضعیت سازمان‌ها می‌شود (Collman, 1995).

رمزگویان (۱۳۷۵) نیز گزارش کرده‌است که تیم‌سازی از مهم‌ترین عواملی است که وضعیت کار و بهره‌آوری سازمان را بهبود می‌بخشد.

۴. آرمان مشترک: آرمان مشترک برای ایجاد سازمان یادگیرنده، امری حیاتی است؛ زیرا انرژی لازم را برای فراگرفتن تأمین می‌کند. اگر فراگیری تطبیقی بدون وجود آرمان در ذهن فراگیرنده ممکن باشد، فراگیری خلاق تنها در صورتی ممکن است که شخص فراگیر، عمیقاً در تلاش ایجاد و خلق چیزی باشد که به آن معتقد است. به‌طور خلاصه، برای خلق یک آرمان مشترک، پنج مهارت اساسی برای کلیه کارکنان و مدیران سازمان الزامی است:

تشویق و ترویج؛

ارتباط برقرار کردن و درخواست حمایت؛

اتخاذ یک آرمان به‌عنوان فرایندی مداوم؛

امتزاج آرمان درون‌زاد و برون‌زاد و تمایز قائل شدن میان آرمان‌های مثبت و منفی (Smith, 2001).

۵. تفکر سیستمی: تفکر سیستمی یعنی توانایی دیدن درختان به‌صورت تک‌تک و همچنین دیدن جنگل به‌صورت یک کل؛ لذا، در تفکر سیستمی، تفکر خطی هیچ جایگاهی ندارد و مسائل بر اساس

جمعی یاد می‌گیرند و دائماً خود را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند، با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحو بهتری، اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند.

سنگه در کتاب پنجمین فرمان، مهارت‌های پنج‌گانه را با عنوان اسلوب یا قاعده معرفی کرده‌است. سپس هر کدام از این مهارت‌ها را، مختصر و موجز، تبیین کرده‌است.

۱. تسلط و یا قابلیت شخصی: سنگه در اینجا تسلط را به معنی سطح خارجی از مهارت به‌کار برده‌است. در واقع، تسلط و قابلیت‌های شخصی به نظامی گفته می‌شود که در آن فرد، به‌صورت مستمر، دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید؛ انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند؛ صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و، بالاخره، اینکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض رد می‌یابد (سنگه، ۱۳۷۷: ۱۴-۱۵).

۲. مدل‌های ذهنی: مدل‌های ذهنی، انگاره‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم. البته مدل‌های ذهنی را نه می‌توان به‌طور کامل پذیرفت و نه کاملاً مردود شمرد؛ زیرا معمولاً این مدل‌های ذهنی برای ساده‌زیستی مسائل بغرنج و پیچیده پدید آمده‌اند.

۳. یادگیری تیمی: یادگیری تیمی و جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و آن‌گونه همسو شود که نتایج آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. نکته مهم این است که یادگیری جمعی، به‌رغم اینکه با قابلیت‌های فردی و قدرت فهم افراد مرتبط است، اصولاً نظامی گروهی تلقی می‌شود. در واقع فرمان

تحقیق گزارش کرده‌است که با توجه به ماهیت و محتوای برنامه‌های مدیریت کیفیت فراگیر، چه از جنبه فلسفی و چه از جنبه فنی و محتوایی، می‌تواند تغییرات مثبت در سازمان‌ها را سبب شود و سازمان یادگیرنده را خلق کند.

سول و موریسون (Sohal & Marrison, 1995) نیز اعتقاد دارند که بین مدیریت کیفیت فراگیر و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد؛ یعنی به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر خلق نوعی سازمان یادگیرنده را سبب می‌شود.

در مدت چندسالی که از طرح نظریه سازمان یادگیرنده می‌گذرد، پژوهش‌ها و مطالعات متنوعی انجام شده‌است که به برخی از آنها اشاره می‌شود: شرکت آنالوگ دیواسیر، با استفاده از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، بحث نرخ‌های بهبود داخلی را مطرح کرده‌است. نرخ‌های بهبود داخلی با منحنی نیمه عمر محاسبه می‌شوند. در واقع، منحنی نیمه عمر به زمانی گفته می‌شود که در یک معیار کارایی به‌خصوص ۵۰ درصد بهبود مشاهده شود.

یکی از بخش‌های شرکت اتومبیل‌سازی فورد که عملکرد ضعیف داشته، با به‌کارگیری یکی از اصول سازمان یادگیرنده، یعنی گفتگوی آزاد و حرف زدن بدون پرده‌پوشی درباب مشکلات، توانست خود را به سطح بسیار بالایی ارتقاء دهد (سنگه و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۸).

از مهم‌ترین تحقیقات درباب سازمان یادگیرنده، می‌توان به پروژه ساترن که در آن شرکت جنرال موتورز توانست بر رقبای ژاپنی خود پیروز شود اشاره کرد (زمردیان، ۱۳۷۷).

در کشور ما نیز چندین مطالعه در نظام مدیریت کیفیت فراگیر انجام شده‌است.

به‌طوری‌که پوراشکاء (۱۳۷۴) به نقش مدیریت عالی

اصول و قاعده‌های نظام‌دار پیگیری و حل می‌شوند. در سالیان اخیر نیز بحث مدیریت دانایی، که قرابت‌های بسیار با سازمان یادگیرنده دارد، مطرح شده‌است. در واقع، مدیریت دانایی ظهور یک عامل نجات‌بخش ظهور است که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند.

کاراش (2001)، (به نقل از اصیلی و همکاران، ۱۳۸۲)، یکی از اولین نظریه‌پردازان مدیریت دانایی، تبدیل یک سازمان سنتی به یک سازمان یادگیرنده را با تقویت و وحدت سه محور اصلی امکان‌پذیر می‌داند که عبارت‌اند از:

الف) مدیریت دانش، که می‌توان آن را علم تصاحب، حفظ و کاربرد مجدد اصول و فهم و تلفیق این عناصر برای انتقال معنی‌دار آن به افراد دیگر تعریف کرد.

ب) آموزش‌های مجازی، که در واقع وسیله‌ای برای یادگیری از راه دور است و روش آموزشی‌ای که برای افراد، اعم از استاد و دانشجو، این مجال را فراهم می‌کند که، به‌رغم دوری زمانی و مکانی، فاصله آموزشی کنونی را با وسایل مناسب فناوری پُر کنند.

ج) خودفراگیری، که جدا از مباحث روان‌شناختی آموختن و فراگیری، با ایجاد انگیزش، به سبب امکان فردی بهره‌گیری از رقابت‌های فن‌آوری اطلاعات برای اعضای سازمان زمینه خودآموزی را فراهم می‌کند.

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) بنیان فلسفی سازمان‌های یادگیرنده را به‌وجود آورده‌است. در واقع، وقتی سازمانی برای یادگیری مستمر یک تکیه‌گاه فلسفی داشته باشد، یادگیری در آن معنی و مفهوم پیدا می‌کند. از این‌رو، مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند با آموزش نیازسنجی مشتریان (Drensek & Grubb, 1995) و تشکیل تیم‌های کاری (Collman, 1995) سبب بهبود عملکرد شود. کریک (Crik, 1996) با مرور چندین

است. از سویی، چون در این تحقیق توزیع ویژگی‌های جامعه آماری در نظر بوده است، یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق را همه کارکنان شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری در سال ۱۳۸۴ می‌سازند که بیش از ۷۰۰ نفر زن و مرد هستند.

روش نمونه‌گیری و نمونه

روش نمونه‌گیری، در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بوده است. به این ترتیب، دو طبقه مدیران و کارشناسان در نظر گرفته شده‌اند که، از هر کدام از دو طبقه، به نسبت فراوانی گروه‌شان انتخاب شده‌اند. با توجه به سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه محاسبه و تعداد ۱۵۰ نفر به دست آمد، یعنی ۱۰۰ نفر کارشناس و ۵۰ نفر مدیر به نسبت ۲ به ۱. البته از بین ۱۵۰ پرسش‌نامه توزیع شده در بین مدیران و کارشناسان، ۱۴۲ پرسش‌نامه عودت داده شد؛ یعنی ۹۹ نفر از کارشناسان و ۴۳ نفر از مدیران پرسش‌نامه خود را عودت داده بودند.

ابزار و روش اندازه‌گیری

ابزار اصلی اندازه‌گیری این تحقیق، پرسش‌نامه محقق ساخته وضعیت یادگیری با تأکید بر مدل سازمان یادگیرنده بود که در بین مدیران و کارشناسان توزیع شد. این پرسش‌نامه ۴۵ سؤال دارد و سؤالات بر اساس طیف لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم تنظیم شده است. از سؤالات پرسش‌نامه، ۲۵ سؤال بر اساس ۵ اصل سازمان یادگیرنده سنگه تنظیم شده است. ۱۰ سؤال پتانسیل‌ها و ۱۰ سؤال دیگر محدودیت‌های شرکت را بررسی می‌کند. همچنین از یک پرسش‌نامه دموگرافیک (جامعه‌شناختی) برای جمع‌آوری اطلاعاتی

در نظام مدیریت کیفیت فراگیر اشاره کرده است. کریمی (۱۳۸۳) نیز اعلام کرده است که میزان حاکمیت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل سنگه در ادارات کل شهرکرد پایین‌تر از سطح متوسط بوده است. به هر حال، در این پژوهش، با توجه به اینکه شرکت مخابرات استان در حال تجربه مدیریت کیفیت فراگیر است، وضعیت فعلی شرکت مخابرات استان برای تبدیل به یک سازمان یادگیرنده بررسی خواهد شد. با توجه به اینکه برای تبدیل یک سازمان به یک سازمان یادگیرنده به ویژگی‌ها و منابع خاص نیاز است و، از سویی، محدودیت‌ها و موانعی به صورت بیرونی و درونی بر سر راه تحقق سازمان یادگیرنده وجود دارد، ارزیابی دیدگاه کارشناسان و مدیران شرکت مخابرات در باب وضعیت فعلی و، همچنین، امکانات و پتانسیل‌ها در مقایسه با محدودیت‌ها، بررسی خواهد شد.

برای این منظور فرضیه‌های زیر مطرح شده‌اند:

۱. بین وضعیت موجود نظام یادگیری شرکت مخابرات استان با وضعیت مطلوب تفاوت معنی‌دار وجود دارد.
۲. موانع و محدودیت‌های موجود برای تبدیل شرکت مخابرات استان به یک سازمان یادگیرنده بیشتر از پتانسیل‌ها و امکانات هستند.
۳. بین نظر کارشناسان و مدیران در باب وضعیت اصول سازمان یادگیرنده سنگه تفاوت معنی‌داری وجود دارد.
۴. بین دیدگاه سازمان یادگیرنده افراد و سطوح تحصیلی آنها ارتباط معنی‌دار وجود دارد.

روش تحقیق

هدف این تحقیق آن را در نوع تحقیقات کاربردی قرار می‌دهد. همچنین، بر اساس چگونگی اجرا و به دست آوردن اطلاعات مطلوب، از تحقیقات توصیفی

چون سن، میزان تحصیلات، پست سازمانی، سنوات شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری

پایایی پرسشنامه سازمان یادگیرنده بر اساس محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۱ به دست آمد. روایی محتوای پرسشنامه نیز به تأیید سه نفر متخصص رسید.

خدمت، نوع استخدام، جنسیت و رشته کاری استفاده تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از بسته های نرم افزاری SPSS ویرایش دهم، انجام داده شد. اطلاعات در دو سطح توصیفی و استنباطی بررسی شدند.

جدول شماره ۱: مقایسه وضعیت موجود شرکت مخابرات با وضعیت مطلوب بر اساس دیدگاه پاسخگویان درباره سازمان یادگیرنده با استفاده از آزمون t تک متغیره

میانگین وضعیت مطلوب برابر با ۱۶۱					شاخص
میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	ضریب t	سطح معنی داری	
۱۰۴/۳۸	۱۷/۳۵	۱۴۱	-۳۷/۸۹	۰/۰۰۰ xxx	دیدگاه پاسخگویان درباره سازمان یادگیرنده

xxx سطح معنی داری $P < 0/05$

طبق جدول شماره ۱، مشاهده می شود که اختلاف میانگین به دست آمده و همچنین ضریب t منفی هستند؛ یعنی میانگین به دست آمده کمتر از وضعیت مطلوب است ($P = 0/000$) لذا فرضیه (۱) پژوهش تأکید می شود.

جدول شماره ۲، وضعیت فعلی شرکت مخابرات از نظر محدودیت ها و پتانسیل های موجود با استفاده از آزمون t وابسته

شاخص	تعداد	میانگین	درجه آزادی	هم بستگی	سطح معنی داری
محدودیت و پتانسیل ها	محدودیت ها	۳۰/۱۷	۱۴۲	۰/۸۳۱	xx 0/000
	پتانسیل ها	۱۴۲			

xx سطح معنی داری $P < 0/05$

همان‌طور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد، میانگین نمرات مربوط به پتانسیل‌های موجود است و این تفاوت معنی‌دار بوده‌است. لذا فرضیه (۲) تأیید می‌شود.

جدول شماره ۳، نتایج تحلیل واریانس یک راهه مربوط به مقایسه وضعیت اصول پنج‌گانه پیترسنگه از نظر کارشناسان و مدیران

سطح معنی‌درا	ضریب F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	شاخص	
۰/۰۴۷	۴/۰۳۲	۱۸/۱۱	۱	۱۸/۱۱	بین‌گروهی	مهارت‌های شخصی
--	--	۴/۴۹۲	۱۴۰	۶۲۸/۸۷	درون‌گروهی	
--	--	--	۱۴۱	۶۴۶/۹۹	کل	
*** ۰/۰۰۴	۸/۴۴۱	۴۳/۸۴	۱	۴۳/۸۴	بین‌گروهی	الگوهای ذهنی
--	--	۵/۱۹	۱۴۰	۷۲۷/۱۱۶	درون‌گروهی	
--	--	--	۱۴۱	۷۷۰/۹۵	کل	
*** ۰/۰۰۰	۵۶/۵۸	۳۰۸/۱۸۴	۱	۳۰۸/۱۸۴	بین‌گروهی	تفکر سیستمی
--	--	۵/۴۴۶	۱۴۰	۷۶۲/۴۷۱	درون‌گروهی	
--	--	--	۱۴۱	۱۰۷۰/۶۵۵	کل	
*** ۰/۰۰۰	۲۸/۳۱	۱۵۳/۲۲۱	۱	۱۵۳/۲۲۱	بین‌گروهی	بینش مشترک
--	--	۵/۴۱۲	۱۴۰	۷۵۷/۷۰	درون‌گروهی	
--	--	--	۱۴۱	۹۱۰/۹۳	کل	
*** ۰/۰۰۰	۲۵/۰۴۴	۱۷۹/۷۱۹	۱	۱۷۹/۷۱۹	بین‌گروهی	یادگیری تیمی
--	--	۷/۱۷	۱۴۰	۱۰۰۴/۶۴	درون‌گروهی	
--	--	--	۱۴۱	۱۱۸۴/۳۷	کل	

به صورت معنی داری بالاتر از ارزیابی کارشناسان بوده است و اصل مهارت‌های شخصی، اگرچه میانگین نمرات ارزیابی بالاتر از کارشناسان است، تفاوت بین دو میانگین با توجه به ($p = ۰/۰۴۷$) در سطح معنی داری $۰/۰۱$ معنی دار نیست. لذا فرضیه (۳) تحقیق تأیید می‌شود.

همان‌طور که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد، بین نظر کارشناسان و مدیران از وضعیت اصول پنج‌گانه پیترسنگه تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع، وضعیت ارزیابی مدیران در ۴ اصل الگوهای ذهنی ($p = ۰/۰۰۴$)؛ تفکر سیستمی ($p = ۰/۰۰۰$)؛ بیش مشترک ($p = ۰/۰۰۰$) و یادگیری تیمی ($p = ۰/۰۰۰$)

جدول شماره ۴، تحلیل واریانس یک راهه مربوط به ارتباط بین سطوح تحصیلی و دیدگاه سازمان یادگیرنده

شاخص پراکندگی	جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	سطح معنی داری
بین گروهی	۷۱۵۴/۹۸	۳	۲۳۸۴/۹۹	۹/۳۳	۰/۰۰۰xxx
درون گروهی	۳۵۲۷۴۸۱	۱۳۸	۲۵۵/۶۱	--	--
کل	۴۲۴۲۹/۴۶	۱۴۱	--	--	--

سطح معنی داری $p < ۰/۰۱$

بحث و نتیجه گیری

برای تجزیه و تحلیل نتایج این پژوهش کلاً ۱۴۲ پرسش‌نامه ارزیابی شد. ۹۹ پرسش‌نامه مربوط به کارشناسان بود و ۴۳ پرسش‌نامه دیگر مربوط به مدیران بود.

همچنین، از نظر جنسیت، ۸۹ درصد مرد و ۱۱ درصد بقیه زنان بوده‌اند. از نظر وضعیت تحصیلی نیز بیشتر افراد مدرک لیسانس و کمتر آنها مدرک فوق-لیسانس داشته‌اند.

طبق جدول شماره ۱، مشاهده می‌شود که ضریب t به‌دست‌آمده برابر با $(-۳۸/۳۹)$ است؛ یعنی با توجه به وضعیت مطلوب پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده که برابر با $(K = ۳۵ \times ۴ + ۱۰ \times ۲ + ۱)$ است برابر با ۱۶۱ محاسبه شده‌است؛ لذا میانگین به‌دست‌آمده از

همان‌طور که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد، بین سطوح تحصیلات و دیدگاه سازمان یادگیرنده افراد ارتباط معنی دار وجود داشته‌است ($F = ۹/۳۳$) و ($p = ۰/۰۰۰$)؛ لذا فرضیه (۴) پژوهش تأیید می‌شود. همچنین نتایج آزمون سنگه نشان داد که افرادی که تحصیلات فوق‌لیسانس دارند، به صورت معنی دار، نسبت به افراد دارای تحصیلات لیسانس ($p = ۰/۰۰۰$) و تحصیلات فوق‌دیپلم ($p = ۰/۰۰۰$) و تحصیلات دیپلم ($p = ۰/۰۰۲$) نمرات کمتری به‌دست‌آورده‌اند؛ یعنی افراد دارای درجه تحصیلی فوق‌لیسانس شرایط شرکت مخابرات را برای تبدیل به سازمان یادگیرنده را پایین‌تر از دیگر گروه‌های تحصیلی ارزیابی کرده‌اند. در حالی که گروه‌های تحصیلی دیگر چنین تفاوتی با همدیگر نداشته‌اند.

سازمان یادگیرنده پیترسنگه، یعنی الگوهای ذهنی ($P = 0/004$)، تفکر سیستمی ($P = 0/000$)، بینش مشترک ($P = 0/000$) و یادگیری تیمی ($P = 0/000$) تفاوت معنی دار وجود دارد.

بنابراین، فرضیه (۳) پژوهش تأیید می‌شود بین نظر کارشناسان و مدیران درباب وضعیت اصول سازمان یادگیرنده سنگه تفاوت معنی دار وجود دارد. این موضوع را می‌توان با یافته‌های روان‌شناسی سازمانی و مدیریت تبیین و توجیه کرد. مدیران چون خودشان را در به وجود آمدن جو و فرهنگ سازمان دخیل می‌دانند، توصیف بهتری از شرایط دارند. از این رو، در پژوهش حاضر نیز چون مدیران خود را در وضعیت فعلی شرکت دخیل می‌دانند، ارزیابی مثبت‌تر و بهتری از وضعیت اصول پنج‌گانه سازمان یادگیرنده داشته‌اند.

طبق جدول شماره ۴، وضعیت دیدگاه سازمان یادگیرنده با وضعیت تحصیلی افراد مقایسه شده است. نتایج بیانگر این است که بین سطوح تحصیلی و دیدگاه سازمان یادگیرنده افراد ارتباط معنی دار وجود دارد.

ضریب F برابر با ۹/۳۳ و ($P = 0/000$) می‌باشد؛ یعنی با صد در صد اطمینان رابطه معنی دار بوده است. بنابراین، فرضیه (۴) پژوهش تأیید می‌شود بین دیدگاه سازمان یادگیرنده، افراد و سطوح تحصیلی آنها ارتباط معنی دار وجود دارد.

نتایج آزمون شفه، که به صورت زوجی این سطوح را مقایسه کرده است، نشان می‌دهد که، به صورت معنی دار، نمرات افراد دارای درجه فوق‌لیسانس از سه گروه دیگر کمتر است؛ ولی گروه‌های دیگر تفاوت معنی‌داری با همدیگر نداشته‌اند. از این رو، نتیجه‌گیری می‌شود که افراد با تحصیلات فوق‌لیسانس وضعیت فعلی شرکت مخابرات استان را برای تبدیل به یک سازمان یادگیرنده ضعیف‌تر و نامطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند.

پرسش‌نامه حدود ۵۷/۶۱ بیشتر از وضعیت مطلوب است.

بنابراین، با ۱۰۰ درصد اطمینان و بدون احتمال خطا، فرضیه (۱) پژوهش تأیید می‌شود که بین وضعیت موجود نظام یادگیری شرکت مخابرات استان با وضعیت مطلوب تفاوت معنی دار وجود دارد ($P = 0/000$).

با توجه به وضعیت فعلی شرکت مخابرات، یعنی بررسی سیستم مدیریت غیر مشارکتی، عدم وجود رقبا، عدم وجود سیستم صحیح پاداش و تنبیه در شرکت مخابرات استان طبیعی به نظر می‌رسد؛ یعنی شرکت مخابرات استان برای رسیدن به یک وضعیت مطلوب باید تغییرات اساسی و بنیادی در چگونگی مدیریت و نگرش و الگوهای رفتاری کارکنانش به وجود آورد.

طبق جدول شماره ۲، مشاهده می‌شود که میانگین نمرات مربوط به محدودیت‌ها بیشتر از میانگین مربوط به پتانسیل‌های موجود است و تفاوت بین آنها معنی دار بوده است؛ لذا فرضیه (۲) پژوهش تأیید می‌شود.

موانع و محدودیت‌های کنونی در تبدیل شرکت مخابرات استان به یک سازمان یادگیرنده از پتانسیل‌ها و امکانات بیشتر هستند.

از مهم‌ترین محدودیت‌هایی که برای تبدیل به سازمان یادگیرنده وجود دارد، می‌توان به مواردی چون عدم هماهنگی در کارها، ضعف ارتباطات عمودی، شفاف نبودن الویت‌های رهبری، تیم‌های کاری ضعیف و مدیران ناکارآمد اشاره کرد. همچنین، پتانسیل‌های لازم را می‌توان مواردی چون رهبری خادم، یکپارچگی، روانی جریانات اطلاعات، تیم‌های کاری، استفاده از فضاهای مجازی و ارتباطات اینترنتی برای انجام فعالیت‌های روزانه برشمرد.

طبق جدول شماره ۳، مشاهده می‌شود که بین دیدگاه مدیران و کارشناسان در مورد ۴ اصل از اصول

منابع

- اصیلی، غ. و همکاران (۱۳۸۳)، «فن‌آوری اطلاعات، رویکرد از سازمان-های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده»، *مجله اقتصاد و مدیریت؛ پوراشکاء*، ر. (۱۳۷۳)، «بررسی نقش مدیریت عالی در سیستم مدیریت کیفیت جامع»، *مجله دانش مدیریت*، ش ۲۵؛
- رمزگویان، غ. (۱۳۷۵)، «تحقیقی پیرامون آموزش بهره‌وری»، *مجموعه مقالات ارائه‌شده در سمینار بهره‌وری نیروی انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران؛*
- رهنورد، ف. (۱۳۷۸)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، *مجله مدیریت دولتی*، ش ۴۳؛
- زمردیان، ا. (۱۳۷۷)، *مدیریت تحول*، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران؛
- سنگه، ب. (۱۳۷۷)، *پنجمین فرمان*، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛
- سنگه، پیترو و همکاران (۱۳۸۳)، *رقص تغییر*، ترجمه علینقی مشایخی و همکاران، انتشارات آگاه، تهران؛
- نورالسنا، رسول و همکاران (۱۳۸۳)، *نقش تیم ما در اجرای رانیه شش سیگما*، سازمان مدارک و اسناد علمی ایران؛
- مرگنهان، بی. آر والسون، میتو. اچ (۱۳۷۷)، *مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری*، ترجمه علی‌اکبر سیف، دوران، تهران؛

Collman, D (1995), "The proper distribution of TQM", *Quality progress*, 28 (February), 75-77;

Crick, S. (1996), TQM, "Learning organization, Culture, and HRD: IS there colmmon ground?" *Http://World. Std. com;*

Drensek, R. A. and Grubb, F. B. (1995), "Quality quits: One company's succesful attempt at implementing TQM", *Quality progress*, 28, 91-95;

Garvin, D. A. (1993), "Building a Learning organization", *Business credit*, 96 (1), 19-28;

Marquardst, R. (1995), "Larning organization",

Organizational studies, 29 (3), 443- 456;

Smith, M.K.(2001), "Peeter Senge and the learning organization" , *The Encyclopeda of In fomal Education*, WWW Infed Org thinkens /senge. Htw;

Senge, P. M. (1990), "The Leaader's New Work: Building Learning " , *Organization, Sloan management Review*, Fall, 724- 749;

Sohal, A. and Morrison, M. (1995), "Is there a link between total quality management and learning organizations?" , *TQM Magazine*, 7(3), 41-44. ■