

تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹

## نقش رهبری مناسب در ارتقای یادگیری در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران

مهدی نوربخش<sup>۱</sup>، سیده سمانه توکلی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۸۹/۵/۲۳ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۷

### چکیده

در عصر حاضر برای بقای سازمانها باید سرعت یادگیری آنها بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری فردی و سازمانی را بیشتر نمایان می کند. شرکتهای تعاونی نیز از این امر مستثنی نیستند و برای ایفای نقش کلیدی در اقتصاد کشور ضروری است توجه جدی به این مقوله داشته باشند. بر همین اساس در تحقیق حاضر به بررسی نقش رهبری مناسب در ارتقای یادگیری در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران پرداخته شده است. این تحقیق در نیمه اول سال ۱۳۸۹ انجام پذیرفته و به دلیل گستردگی جامعه آماری در ابتدا با روش نمونه گیری تصادفی ۵ شرکت تعاونی تولیدی از میان شرکتهای تعاونی تولیدی فعال در شهر تهران انتخاب شدند، سپس با

<sup>۱</sup>. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، معاون اداره کارگزینی وزارت تعاون

e-mail: mehdi2322@gmail.com

<sup>۲</sup>. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، کارشناس بهره‌وری وزارت بازرگانی

e-mail: samaneh\_tvkl@yahoo.com

استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه (۶۴ نفر) به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

نتایج تحقیق نشان داد که رهبری مناسب می تواند موجب بهبود و ارتقای یادگیری (فردی و سازمانی) در این نوع شرکتها شود؛ لذا این شرکتها می توانند با اقداماتی همچون توجه به سوابق تجربی و مدیریتی نامزدهای عضویت در هیئت مدیره و مدیرعاملی، شناسایی اعضای خلاق و نوآور و حمایت از آنان، حمایت از ایده ها و پیشنهادهای مؤثر و کارای اعضا، اعزام اعضا جهت فراگرفتن مهارتها و تخصصهای مورد نیاز، تبیین چشم انداز پیش روی شرکت و تدوین برنامه های مورد نیاز و نظارت مؤثر بر تحقق برنامه ها زمینه تحقق این امر را فراهم کنند.

#### کلیدواژه ها:

رهبری، یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، شرکتهای تعاونی تولیدی

#### مقدمه

امروزه سازمانها به دانش سازمانی به عنوان منبعی حیاتی برای موفقیت و خلاقیت و رقابت می نگرند. دانش سازمانی باید در حکم عاملی راهبردی در نظر گرفته شود و در مسیری مدیریت شود که به عملکرد و موقعیت رقابتی سازمان کمک کند. در این بین یادگیری هم از اهمیت ویژه ای برخوردار است. (Swierczed, 2006, 186) در سالهای اخیر شرکتهای و سازمانها برای حفظ و بقای خود تلاش گسترده ای را جهت ارتقای یادگیری فردی و سازمانی آغاز کرده اند. سازمانها از طریق افراد خود یاد می گیرند و در واقع یادگیری در سازمان زمانی پدید می آید که تعاملات محیط و سازمان، افراد را و او می دارد موقعیتهای و رویدادهایی را که نیاز به دانش برای حل مشکلات دارند شناسایی کنند. مشکلی که شرکتهای و سازمانها با آن روبه رو هستند، تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی است. برای چنین تبدیلی لازم است دانش فردی را در سیستم عملیاتی سازمان معرفی و عملی کرد تا فعالیتهای آن بهبود یابد. این دانش خلق شده باید به کارهای روزمره سازمان ارتباط داده شود تا بر روی اثربخشی سازمان اثر بگذارد (Revilla & Sanchez, 2003, 5). برون داد سازمان پیشرو که بر پایه یادگیری بنا شده باشد،

فراورده‌ها و خدماتی است که از نظر اطلاعاتی غنی هستند و در بازاری که عرصه رویارویی شدید است، توزیع می‌شوند (Horton & et al., 2005, 2). بسیاری از شرکتهای تعاونی به صورت سنتی اداره می‌شوند و یادگیری فردی و سازمانی در آنها ضعیف است و یا همپای تغییرات محیطی و افزایش رقابت نیست. از این رو توجه جدی به یادگیری در شرکتهای تعاونی اهمیت فزاینده‌ای دارد. عوامل متعددی می‌تواند به شرکتهای تعاونی به منظور تسهیل فرایند یادگیری کمک کند. در این مقاله تلاش شده است نقش رهبری مناسب در این فرایند مورد بررسی قرار گیرد. شرکتهای تعاونی تولیدی نیز به منظور کسب مزیت رقابتی باید به یادگیری توجه جدی داشته باشند تا در این سطح بالا از عدم اطمینان محیطی از صحنه رقابت خارج نشوند. یادگیری فردی و سازمانی و افزایش و ارتقای آن در این شرکتهای می‌تواند به عنوان عاملی حیاتی در این زمینه عمل کند. در این بین بررسی و شناخت عواملی که موجب بهبود و ارتقای یادگیری شود، می‌تواند به این شرکتهای کمک شایانی کند؛ لذا اهداف زیر برای این تحقیق مطرح شده است:

۱. شناخت اهمیت یادگیری فردی و سازمانی برای موفقیت شرکتهای تعاونی تولیدی شهر

تهران؛

۲. شناخت ویژگیهای رهبری مناسب جهت ارتقای یادگیری فردی و سازمانی در شرکتهای

تعاونی تولیدی شهر تهران.

به این ترتیب، فرضیه‌های تحقیق تدوین شد:

۱. رهبری بر ارتقای یادگیری فردی در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران مؤثر است.

۲. رهبری بر ارتقای یادگیری سازمانی در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران مؤثر است.

### مبانی نظری

یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیریت، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه، یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیر دستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان، با ارزشهای فرد و ارزشهای حاکم بر جامعه ارتباط دارد. به عبارت دیگر رهبری توانایی

ترغیب دیگران به کوشش مشتاقانه جهت برآورد ساختن هدفهای معین است. متفکران علوم انسانی مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار داده‌اند. رهبری از نظر لغوی یعنی رهیابی، رهگشایی و راهنمایی انسانها و پیشگامی به سوی اهداف خاصی که در عمل از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آنها در جهت مورد نظر می‌باشد. صاحب‌نظران معتقدند که مهارتهایی در یک رهبر وجود دارد که او را در کارش موفق می‌سازد. برای اینکه یک سازمان بتواند به حیات اثربخش خود ادامه دهد لازم است مدیران بخشهای مختلف آن، مهارتهای رهبری و مدیریت را توأم داشته باشند (ساعتچی، ۱۳۸۴، ۴۹). رهبران بر اساس اختیارات عقلایی مانند دانش شخصی، تخصص، هوش و یا شهرت عمل می‌نمایند. رهبری از نوع عقلایی و یا خردمندانه، تلاش بر انجام راهنماییهای لازم و آسان ساختن قوانین دارد و اغلب موقعیتهای مناسب را برای بروز خلاقیتها و کارهای حرفه‌ای فراهم می‌آورد و از طرفی ممکن است بر مبنای ویژگیهای کیفی شخصی و یا محبوبیت شخصی اختیاراتی را به دست آورد که همه این موارد می‌تواند در ارتقای یادگیری فردی نیروی انسانی و یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشد.

ویژگیهای رهبری توسط محققان بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است و از آن به تعابیر زیر یاد شده است: مجری و برنامه‌ریز بودن، تصمیم‌گیری در مورد انتخاب روشها و مسائل برای رسیدن به هدفها که این مورد جزو وظایف برنامه‌ریزی گروه می‌باشد، سیاستگذار، طراح هدفها و سیاستگذاریهایی یک گروه یا سازمان و دخالت در پیاده کردن آنها که این یکی از وظایف مهم رهبری گروه یا سازمان می‌باشد، متخصص (تخصص و دانش نقش یک فرد را به عنوان رهبر حتی در گروه‌ها و سازمانهای رسمی پررنگ می‌نماید و به او اعتبار و وزن می‌بخشد)، کنترل‌کننده روابط داخلی (با توجه به میزان اشرافی که رهبر نسبت به جزئیات گروه یا سازمان و روابط درونی آن دارد می‌تواند نسبت به کنترل روابط داخلی نقش مهم و سازنده‌ای داشته باشد)، نمونه بودن (رهبر باید خود نمونه بارز رفتاری باشد که از افراد دیگر انتظار می‌رود)، ایدئولوژیست (مهمترین مسئولیت و وظیفه رهبری وقتی است که مسئولیت هدایت عقیدتی و ایدئولوژی گروه یا سازمان را به عهده دارد، زیرا در این صورت او به عنوان منبع اعتقادات، ارزشها و معیارهای افراد داخل گروه

یا سازمان متجلی خواهد شد)، واسطه یا داور (با توجه به قدرت تنبیه و تشویقی که در اختیار رهبری است نقش او به عنوان واسطه یا داور در حل تضادهای داخلی گروه و افراد از اهمیت زیادی برخوردار است) و غیره (سید جوادین، ۱۳۸۶، ۷۷۰) سنگه نیز سه ویژگی اساسی برای رهبران در نظر گرفته است که شامل طراح بودن، ناظر بودن و معلم بودن می‌باشد (سنگه، ۱۳۷۷، ۱۴۶). مسئولیت رهبران ساختن سازمانهایی است که در آنجا افراد به طور مستمر تواناییهای خود را جهت:

۱. شناخت و فهم پیچیدگیها،
۲. شفافتر نمودن آرمانها،
۳. توسعه بخشیدن به مدل‌های ذهنی مشترک

گسترش دهند؛ یعنی "رهبران مسئول یادگیری کارکنان هستند" (سنگه، ۱۳۷۷، ۴۳۵).

تعهد رهبران نیز نگرش آنان در حمایت از یادگیری را نشان می‌دهد. رهبرانی که دانش را به عنوان یک عامل حیاتی شناسایی می‌کنند، نگرش مثبتی به یادگیری دارند (Swierczed, 2006, 192). در کنار این ویژگیها، رهبران دارای خصوصیات فردی متمایزی نیز می‌باشند که از جمله آنها می‌توان به داشتن انگیزه قدرت و نیاز به کنترل منابع، داشتن انگیزه پیشرفت و تلاش در جهت تحقق هدفهای شغلی، توانایی شناخت و حل مسئله، اعتماد به نفس، جرئت و مرجع کنترل درونی اشاره کرد (ساعتچی، ۱۳۸۴، ۵۵).

و اما یادگیری، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی است که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ دهد (رایینز، ۱۳۸۴، ۶۵). تعاریف متعددی از یادگیری فردی و سازمانی توسط نظریه پردازان مختلف بیان شده است؛ یادگیری فردی عبارت است از: اصلاح نتایج بر اساس تغییر رفتار فردی. افراد در طول زمان در شخصیت، اعتقادات و عاداتهای شخصی خود توسعه ایجاد می‌کنند؛ یعنی افراد با کسب تجربه و اطلاعات لازم در طول دوره خدمتی خود و تجزیه و تحلیل و تفکر درباره اطلاعات به دست آمده، دانش و بینش خود را افزایش و یا به بیان دیگر یادگیری فردی انجام می‌دهند. نگرش کارمند نسبت به آموزش در درجه یادگیری او تأثیر می‌گذارد. یادگیری نتیجه‌ای مهم از اثربخشی آموزش است. بنابراین درک این مسئله که چگونه یادگیری تلاشهای سازمانی را بهبود می‌بخشد، در درک ارزش آموزش در سازمان اهمیت بسیاری دارد

(Cheremie & et al., 2010,47). یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. به دلیل میان‌رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به طور وسیع مورد پذیرش محققان قرار گیرد، مشکل است. سینکولا (۱۹۹۴) یادگیری سازمانی را ابزاری می‌داند که به وسیله آن دانش محافظت می‌شود، به طوری که افراد دیگر - علاوه بر ایجاد کنندگان دانش - نیز می‌توانند آن را به کار گیرند. از نظر سلیتز و نارور (۱۹۹۵)، یادگیری سازمانی توسعه دانش یا بینشهای جدید است که به طور بالقوه می‌تواند رفتار را تحت تأثیر قرار دهد. از نظر گروین (Garvin, 1993)، یادگیری سازمانی عبارت است از: فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر. در مجموع، یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف می‌شود که طی آن سازمانها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش می‌پردازند، فعالیتهای خود را بر اساس آن عادی می‌سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد می‌کنند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷، ۳۱). در جدولهای ۱ و ۲ دیدگاه‌های مختلف در مورد یادگیری فردی و سازمانی به طور مختصر آورده شده است.

#### جدول ۱. دیدگاه‌های مختلف در مورد یادگیری فردی

ردیف	دیدگاه	ویژگیها / مؤلفه‌های یادگیری فردی
۱	آرجریس (۱۹۷۷)	فرایند کشف و اصلاح خطا
۲	استاتا (۱۹۸۹)	یادگیری سازمانی از طریق تولید بینش، دانش و الگوهای ذهنی مشترک و بر مبنای دانش و تجربه گذشته
۳	گروین (۱۹۹۳)	فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر
۴	کوئینگ (۱۹۹۴)	فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگیها
۵	لوکاس و دیگران (۱۹۹۶)	فرایند فهمیدن و کسب بینشهای جدید
۶	هیولت، کچن و نیکولز (۲۰۰۳)	توسعه شخصیت، اعتقادات و عاداتهای شخصی در طول زمان
۷	ینگ (۲۰۰۴)	اصلاح نتایج بر اساس تغییر رفتار فردی

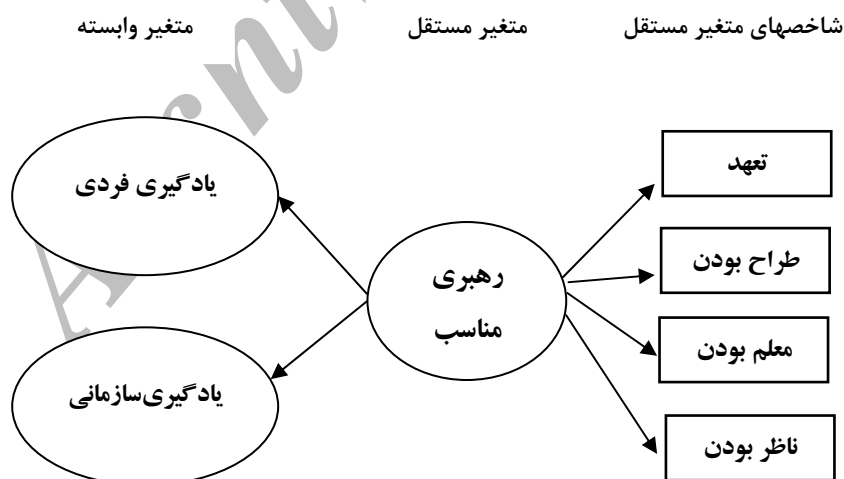
جدول ۲. دیدگاه های مختلف در مورد یادگیری سازمانی

ردیف	دیدگاه	ویژگیها / مؤلفه های یادگیری سازمانی
۱	آرجریس (۱۹۷۷)	فرایند کشف و اصلاح خطا
۲	استاتا (۱۹۸۹)	یادگیری سازمانی از طریق تولید بینش، دانش و الگوهای ذهنی مشترک و بر مبنای دانش و تجربه گذشته
۳	گروین (۱۹۹۳)	فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر
۴	کوئینگ (۱۹۹۴)	فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگیها
۵	سینولا (۱۹۹۴)	ابزاری برای محافظت از دانش
۶	سلیتور و نارور (۱۹۹۵)	توسعه دانش با بینشهای جدید که به طور بالقوه رفتار را تحت تأثیر قرار می دهند.
۷	لوکاس و دیگران (۱۹۹۶)	فرایند فهمیدن و کسب بینشهای جدید

هنگامی که افراد اطلاعات و تجربیات خود را با یکدیگر مبادله می کنند و یا به طور گروهی روی نتایج حاصل از اقدامات گذشته تفکر می کنند، بینش و دانش گروهی ایجاد می شود و به عبارت دیگر یادگیری فردی به یادگیری گروهی تبدیل می گردد. یادگیری فردی سنگ بنای یادگیری سازمانی است به این معنی که یادگیری فردی باید منجر به یادگیری گروهی و آن هم به نوبه خود منجر به یادگیری سازمانی شود؛ یعنی یادگیری سازمانی به فرایند نهادینه سازی یادگیری فردی اشاره دارد. بر این اساس، تعامل جمعی یا یادگیری گروهی امری ضروری است. سازمان فقط هنگامی یاد می گیرد که کارکنانش یاد بگیرند؛ البته ضرورتاً هنگامی که کارکنان فرا می گیرند، سازمان یادگیری انجام نمی دهد، یعنی با یادگیری فردی به طور خودکار سازمان یاد نمی گیرد، بلکه فرایند یادگیری سازمانی باید مهیا شده باشد. اگرچه یادگیری سازمانی به افراد خاصی بستگی ندارد، اما سازمان از طریق تک تک کارکنان یاد می گیرد و در برخی از نقاط، یادگیری سازمانی به رفتارهای فردی بستگی دارد؛ مانند: تجربه از طریق به کارگیری روشها و فرایندهای نو. سازمانها یادگیری را ابزاری می دانند جهت افزایش عملکرد و تطابق بهتر با تغییرات محیطی. اما برای آنکه سازمانها به بقای خود ادامه دهند، باید سرعت یادگیری آنها بیشتر از درجه تغییرات محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان می کند (رهنورد، ۲۹، ۱۳۸۲).

عوامل حیاتی متعددی در سطوح یادگیری تأثیر می‌گذارند. این عوامل را می‌توان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرد. در سطح فردی عواملی همچون استانداردهای روشن عملکرد، انگیزه افراد، مهارت‌های آموزشی آموزش‌دهنده، بازخورد کافی و ... مؤثرند. در سطح گروهی، اهداف گروهی روشن و قابل درک، مسئولیتها و نقش‌های تعریف شده، ساختار روشن فرایندها و وظایف، پیوستگی گروه و در سطح سازمانی، هدایت روشن سرپرستان، تعهد رهبری و مدیریت، داشتن آرمان مشترک، مسئولیت‌های روشن برای عملکرد، راهبردهای توسعه مؤثر برای همه سطوح کارکنان، ارتباطات سازمانی موثر، ساختار و سیستم مدیریت قابل انعطاف و باز از جمله مواردی هستند که تأثیر بسزایی در سطوح یادگیری دارند (Yeo, 2006, 10-12). مطالعات متعددی در زمینه یادگیری فردی و سازمانی در سازمانهای مختلف انجام گرفته، ولی در حوزه شرکتهای تعاونی چنین تحقیقی در داخل و یا خارج کشور انجام نشده است.

همان‌طور که اشاره شد، فرض اساسی تحقیق حاضر این است که رهبری بر ارتقای یادگیری فردی و سازمانی تأثیر مثبت و مستقیمی دارد (نمودار ۱) و ابعاد و ویژگیهای اصلی رهبری، یعنی تعهد، طراح بودن، ناظر بودن و معلم بودن، در فرایندهای اصلی یادگیری فردی و سازمانی تأثیر دارند.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق



## روش تحقیق

پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تأثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق خود برگزیده است (خاکی، ۱۳۸۶، ۴۵). این تحقیق جزو تحقیقات کاربردی محسوب می‌گردد و از آنجا که پژوهشگر به دنبال بررسی و تعیین تأثیر رهبری در ارتقای یادگیری فردی و سازمانی است، روش تحقیق توصیفی-همبستگی (تحلیل رگرسیون) می‌باشد. در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای و میدانی و از ابزارهایی همچون فیش تحقیقاتی و پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان و اعضای پنج شرکت تعاونی تولیدی شهر تهران می‌باشند (با استفاده از روش تصادفی ساده از میان شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران، پنج شرکت تعاونی انتخاب گردید). به منظور برآورد حجم نمونه، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول نمونه‌گیری کوکران، حجم نمونه ۶۴ نفر به دست آمد:

$$n = \frac{Nt^2s^2}{ND^2+t^2s^2} = 64$$

متغیر مستقل تحقیق رهبری مناسب و متغیر وابسته یادگیری فردی و یادگیری سازمانی می‌باشند. به منظور طراحی پرسشنامه ابتدا با استفاده از مبانی نظری تحقیق، مؤلفه‌ها و شاخصهای مرتبط با هر متغیر شناسایی شد. بر این اساس برای متغیر مستقل (رهبری مناسب) ۴ مؤلفه (تعهد، طراح بودن، معلم بودن و ناظر بودن) با ۱۶ شاخص و یادگیری فردی و سازمانی هر کدام با ۳ شاخص استخراج و در نهایت پرسشنامه تحقیق با استفاده از شاخصهای استخراج شده با ۲۲ سؤال طراحی گردید. در این تحقیق برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهایی همچون استفاده از دیدگاه‌های استادان برجسته در زمینه ادبیات موضوعی تحقیق در جهت تنظیم و اصلاح پرسشنامه و اتکا به مبانی نظری موضوع تحقیق و مطالعات مربوط به رهبری، یادگیری فردی و سازمانی استفاده شده است. همچنین به منظور محاسبه پایایی با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ( $\alpha = 0.94$ ) اعتبار کافی پرسشنامه تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آزمون فرضیات و جهت بررسی

رابطه بین متغیرهای وابسته و مستقل از آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون استفاده شد. روش همبستگی از جمله مهمترین روشهای آماری است که بیشترین کاربرد را در زمینه تحقیقات علمی دارد. بهترین معیار تشخیص وجود و یا عدم وجود همبستگی و حتی جهت و میزان همبستگی خطی، ضریب همبستگی می باشد (صالحی صدقیانی و ابراهیمی، ۱۳۸۱، ۱۱۷).

### نتایج و بحث

هدف مقاله حاضر بررسی رابطه بین رهبری مناسب و یادگیری فردی و سازمانی در شرکتهای تعاونی تولیدی و تعیین میزان تأثیر متغیر مستقل (رهبری مناسب) در متغیر وابسته (یادگیری فردی و یادگیری سازمانی) است. از طریق بررسی ادبیات موضوعی رهبری، یادگیری فردی و یادگیری سازمانی، مدل مفهومی تحقیق شکل گرفت. برای به دست آوردن روایی مناسب شاخصها و مؤلفهها، منابع گوناگونی مورد بررسی قرار گرفت و تنها شاخصهایی مورد ارزیابی قرار گرفت که در اکثر تحقیقات پیشین مشترک بوده‌اند. همان طور که اشاره شد، شرکتهای تعاونی تولیدی به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. شرکت تعاونی تولیدی، شرکتی است که بر اساس قانون بخش تعاونی جهت فعالیت در امور مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش و صید ماهی، شیلات، صنعت و معدن، عمران شهری و روستایی و عشایری و نظایر آن تشکیل و ثبت می‌شود. نتایج آزمونها، فرضیات تحقیق را تأیید کردند که این مسئله نشان می‌دهد رهبری مناسب می‌تواند موجب ارتقای یادگیری فردی و سازمانی در این شرکتها شود. نتایج تحقیق همچنین نشان می‌دهد شرکتهای تعاونی تولیدی که علاقه‌مند به استفاده از مزایای یادگیری فردی و سازمانی هستند، می‌باید به استفاده از رهبرانی توانمند با ویژگیهایی همچون متعهد، مشتاق و حامی یادگیری، طراح بودن، معلم بودن و ناظر بودن توجه بیشتری مبذول دارند. یکی از مشکلاتی که شرکتهای فعال در بخش تعاون با آن مواجه می‌باشند، عدم موفقیت آنان در کسب مزیت رقابتی و استفاده از فناوری روز و سبکها و روشهای نوین مدیریتی می‌باشد. بی‌گمان یکی از دلایل اصلی وجود این کاستیها در این نوع

شرکتها، عدم استفاده از وجود رهبرانی توانمند می‌باشد، چرا که در صورت به کارگیری رهبرانی توانمند، با تعهد بالا و قدرت طراحی، نظارت و هدایت مناسب در شرکتهای تعاونی، ضمن ارتقای سطح یادگیری فردی و سازمانی، این امکان فراهم می‌شود تا این شرکتها در رقابت با سایر شرکتهای خصوصی و دولتی از توان رقابتی بالایی برخوردار شوند.

اهم یافته‌های تحقیق، که حاصل آزمون فرضیات بودند، به ترتیب عبارتند از:

۱. بین رهبری و ارتقای یادگیری فردی ضریب همبستگی  $r = 0/46$  (جدول ۳) وجود دارد که نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران است. در انجام تحلیل رگرسیون، مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۲۱ درصد تغییرات یادگیری فردی به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (رهبری) قابل تبیین می‌باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی رهبری بر ارتقای یادگیری فردی برابر  $0/46$  می‌باشد (جدول ۵). با توجه به نتایج تحلیل آماری، رهبری موجب ارتقای یادگیری فردی در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران می‌شود.

### جدول ۳. ضریب تعیین پیش بینی کننده یادگیری فردی

مدل	R	$R^2$	$\bar{R}^2$
۱	۰/۴۶	۰/۲۱	۰/۲۰۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### جدول ۴. آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۲/۴۴۶	۱	۲/۴۴۶	۲۲/۳۷۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۸/۹۶۸	۶۳	۰/۱۵۶		
جمع	۱۱/۴۱۴	۶۴			

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## جدول ۵. خلاصه رگرسیون

متغیر	B	Beta	t	سطح معنی داری
رهبری	۰/۲۲۶	۰/۴۶	۴/۷۳	۰/۰۰۰
ضرب تعیین	۲/۵۷۸	-	۱۴/۳۵۲	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

۲. بین رهبری و یادگیری سازمانی ضریب همبستگی  $r = 0/64$  وجود دارد (جدول ۶) که نشانه‌دهنده وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر در شرکت‌های تعاونی تولیدی شهر تهران است. در انجام تحلیل رگرسیون، مقدار  $R^2$  نشان می‌دهد که ۴۰ درصد تغییرات یادگیری سازمانی به وسیله متغیر مستقل وارد شده در تحلیل (رهبری) قابل تبیین می‌باشد. Beta نیز نشان داد سهم نسبی رهبری در یادگیری سازمانی برابر ۰/۶۴ می‌باشد (جدول ۸).

## جدول ۶. ضریب تعیین پیش بینی کننده یادگیری سازمانی

مدل	R	$R^2$	$\bar{R}^2$
۱	۰/۶۴	۰/۴	۰/۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## جدول ۷. آزمون معنی داری ضریب تعیین

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۴/۶۰۸	۱	۴/۶۰۸	۵۵/۵۳۲	۰/۰۰۰
باقیمانده	۶/۸۰۶	۶۳	۰/۱۱۹		
جمع	۱۱/۴۱۴	۶۴			

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۸. خلاصه رگرسیون

متغیر	B	Beta	t	سطح معناداری
رهبری	۲/۴۱۹	۰/۶۳۵	۷/۴۵۲	۰/۰۰۰
ضرب تعیین	۰/۳۶۸	-	۱۷/۶۲۴	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج تحلیل آماری، رهبری موجب ارتقای یادگیری سازمانی در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران می‌شود.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ویژگیهای طراح بودن و تعهد رهبران بیشترین تأثیر را در ارتقای یادگیری سازمانی دارند و ویژگی معلم بودن بیشترین تأثیر را در یادگیری فردی دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در مقاله حاضر تلاش شد تا به شکل جامع شاخصهای مربوط به رهبری، یادگیری فردی و یادگیری سازمانی به صورت عمومی به دست آید و شاخصهای ارائه شده از پشتوانه علمی لازم برای پیشنهاد به شرکتهای تعاونی تولیدی که مایلند از مزایای یادگیری فردی و سازمانی استفاده کنند و برای خود مزیت رقابتی به دست آورند، برخوردار باشند. بدیهی است این پژوهش در جامعه آماری شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران و با شرایط این شرکتهای انجام پذیرفته و در تعمیم نتایج آن به سایر سازمانها باید با اطمینان عمل نمود. از دیگر محدودیتهای تحقیق حاضر، بررسی ابعاد کلی موضوع و شاخصهای مرتبط با آنهاست که می‌توان در تحقیقات آینده به بررسی ضریب اهمیت تأثیر هر یک از شاخصها و ویژگیهای موجود در رهبران به صورت مستقل بر یادگیری فردی و سازمانی پرداخت.

همان طور که نتایج آزمون فرضیات نشان داد، تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند و وجود رهبری مناسب می‌تواند موجب ارتقای یادگیری فردی و سازمانی در شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران گردد. بنابراین، مدیران شرکتهای تعاونی تولیدی

می‌توانند از طریق طراحی ایده‌های ناظر بر اهداف و ارزشهای اساسی شرکت، طراحی سیاستها، راهبردها و ساختارهای مناسب، استفاده از شیوه‌های نوین برای آموزش اعضا، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و یادگیری، کمک به اصلاح نگرش اعضا، اطمینان به پایداری اعضا به کار، توجه به دیدگاه‌های دیگران و نظریات موثر و کارآمد به منظور ارتقا و بهبود یادگیری در شرکت گامهای بلندی بردارند. نتایج حاصل از تحقیق و آزمون فرضیات با ادبیات پژوهش مطابقت داشته است، لذا شرکتهای تعاونی تولیدی شهر تهران باید در جهت ارتقای یادگیری فردی و سازمانی موارد زیر را مورد توجه قرار دهند تا از این طریق بستر مناسب برای ارتقای یادگیری فردی و سازمانی در شرکت تعاونی محقق شود:

- توجه به سوابق تجربی و مدیریتی افرادی که جهت عضویت در هیئت مدیره و یا کسب مدیرعاملی شرکت نامزد می‌شوند.

- تخصیص بودجه قابل توجه به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر شاغل در شرکت و دعوت از نخبگان جهت همکاری و شناسایی کارکنان و اعضای خلاق و نوآور و حمایت از آنان؛

- حمایت‌های هیئت مدیره و مدیرعامل از ایده‌ها و پیشنهادهای مؤثر و کارای اعضا؛

- تشویق اعضا جهت فراگرفتن مهارت‌ها و تخصصهای مورد نیاز شرکت؛

- تبیین چشم انداز پیش روی شرکت تعاونی و تدوین برنامه‌های مورد نیاز جهت تحقق

این چشم‌انداز؛

- نظارت مؤثر اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل بر تحقق برنامه‌های شرکت از طریق

مورد مقایسه و ارزیابی قرار دادن مداوم وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در دوره‌های زمانی مشخص و شناسایی و رفع موارد انحراف با همکاری همه اعضای شرکت تعاونی؛

- اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل باید محیط شرکت را برای اظهار نظر صادقانه و

آزادانه اعضا درباره مسائل کاری فراهم نمایند.

- اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل باید اعضا را به تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق اعطای امتیازات ویژه‌ای همچون پاداش ترغیب نمایند.

-تشکیل گروه‌های ویژه‌ای در قالب گروه‌های حل مسئله؛

-اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل باید امور و فعالیتهای شرکت را به منظور حذف اولویتهای غیرضروری و شناسایی اهداف بلندمدت و میان مدت و بهتر انجام شدن کارها اولویت‌بندی نمایند.

### منابع

۱. سنگه، پیتر (۱۳۷۷)، پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر، ترجمه کمال هدایت و روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۲. ساعتچی، محمود (۱۳۸۴)، روانشناسی بهره‌وری، چاپ پنجم، نشر مؤسسه نشر ویرایش، تهران.
۳. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، مروری جامع بر مفاهیم اساسی نظریه‌های مدیریت و سازمان، چاپ اول، نشر نگاه دانش، تهران
۴. رایینز، استیفن (۱۳۸۴)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
۵. رهنورد، فرج اله (۱۳۷۸)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳، صفحه ۱۱-۱۲.
۶. سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهنائی، علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، چاپ اول، نشر یسپرون، تهران.
۷. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، چاپ سوم، انتشارات بازتاب، تهران.
۸. صالحی صدقیانی جمشید، ایرج ابراهیمی (۱۳۸۱)، تحلیل آماری پیشرفته، چاپ اول، نشر هوای تازه، تهران.

۹. قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۷)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب.

10. Revilla E., J. Sanchez-Alarcos (2003), Limitations to the organizational learning capacity on complex environments: the case of the Aerial Safety, Elena.revilla@ie.edu, Jose.alarcos@roi.es.

11. Horton, David, Duggan, Brian, Hess, Adriana (2005), Creating a learning organization, originally published in the business voice, january-february

12. Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization, Harvard Business Review, July-Aug, page 80,

13. Swierczed, F. (2006), Facilitators of organizational learning in design, The learning organization, Vol, 13, No. 2. pp. 186-201.

14. Cheramie, Robin, Marcia Simmring (2010), Improving individual learning for trainees with low conscientiousness, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp: 44-57.

15. Yeo, Roland (2006), Implementing organizational learning initiative: insights from Singapore organizations-part II", Department and learning in organizations, Vol. 20, No. 2, pp: 10-12 .