

بررسی نقش و میزان تأثیرگذاری عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب بر یادگیری سازمانی

دکتر نرجس شکری*
دکتر منوچهر جفره**
سوران سید نژادبان***

چکیده

به رغم گذشت بیش از ده سال از مطرح شدن نظریه سازمان‌های یادگیرنده توسط پیتر سنگه، به دلیل عمق و وسعت بسیار این نظریه هنوز جنبه‌های مبهم بسیاری در آن ایده وجود دارد که آشکار سازی آن‌ها نیازمند تحقیقات بیشتری است. هدف اصلی این پژوهش تعیین سطح یادگیری سازمانی براساس مدل نیفه در شرکت طرح نواندیشان و سنجش میزان برخورداری شرکت مذکور از عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب یادگیری بوده است که براساس آن بتوان راهکارهای لازم برای ارتقای سطح یادگیری سازمانی در شرکت و سوق دادن آن به سمت یادگیرندگی فراهم آورد. در این پژوهش بعد از شناسایی و استخراج عوامل مرتبط با دو متغیر یادگیری سازمانی و عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب، موقعیت شرکت از نظر یادگیری سازمانی و میزان برخورداری آن از عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب، مورد سنجش قرار گرفت. نتایج بدست آمده از

* - عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
** - عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
*** - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

محاسبه میانگین مولفه‌های یادگیری سازمانی حاکی از آن است که شرکت مذکور از قابلیت یادگیری سازمانی نسبتاً مناسبی برخوردار است. به طوریکه برخی از مولفه‌های یادگیری سازمانی نیاز به توجه و بازنگری بیشتری دارند. در پایان مقاله نیز راهکارها و توصیه‌هایی جهت بهبود این مولفه‌ها ارائه گردید. هدف بعدی پژوهش، مشخص نمودن رابطه بین عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی در این شرکت بوده است که براساس شش فرضیه فرعی رابطه میان هر یک از شاخص‌های عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب با یادگیری سازمانی از طریق آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت میزان همبستگی عواملی که با یکدیگر رابطه دارند از طریق ضریب همبستگی اسپیرمن محاسبه شد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب، سازمان یادگیرنده

Archive of SID

مقدمه

امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و آن حکم دانیاسورهایی را دارند که به علت نداشتن توان تطبیق با محیط به فنا محکوم شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه با توجه به مسایل جهانی شدن ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند. یکی از این ابزارها ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (خلیلی عراقی، ۱۳۸۲).

عوامل موفقیت خود از یک رویکرد است که به همان اندازه که می‌تواند در مدیریت استراتژیک سازمان به کار آید و اثر بخش باشد، در مدیریت عملیات نیز مؤثر و اثربخش است. این ویژگی موجب شده است تا از این رویکرد در بسیاری از نظام‌های مدیریت استفاده شود. برای مثال شناخت عوامل مهم موفقیت در نظام برنامه ریزی استراتژیک، سیستم اطلاعات مدیریت، نظام برنامه ریزی عملیاتی و الگوبرداری^۱ از اهمیت بسزایی برخوردار است. اگرچه شناسایی عوامل مهم موفقیت اولین بار در شناخت نیازهای اطلاعاتی مدیریت به کار گرفته شده است، اما اخیراً این نگرش در تعیین مأموریت، چشم انداز سازمان و برنامه ریزی استراتژیک و روش‌های تدوین استراتژی نظیر الگوبرداری نیز کاربردی روزافزون یافته است. به کارگیری عوامل مهم موفقیت و شناخت دقیق آن‌ها می‌تواند مبنایی برای تعیین و توسعه شایستگی‌های محوری باشد و از شایستگی و مزیت‌های رقابتی سازمان حمایت کند.

یادگیری سازمانی

ذیلاً به برخی تعاریف یادگیری سازمانی اشاره می‌شود:

پیتر سنگه (۱۹۹۰) بر این باور است که یادگیری، ارتباط خیلی کمی با کسب اطلاعات دارد. در واقع، یادگیری، فرایند افزایش قابلیت است. یادگیری، مربوط به ایجاد قابلیت خلق چیزی است که قبلاً امکان خلق آن وجود نداشت. سرانجام، یادگیری در رابطه با عمل است نه اطلاعات. (مایکل مارکوارت، ۱۳۸۵).

آرگریس (۱۹۷۷) یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کشف و تصحیح اشتباهات تعریف کرد. به نظر وی فراگیری در سازمان‌ها از طریق فعالیت افراد صورت می‌پذیرد. در واقع یک

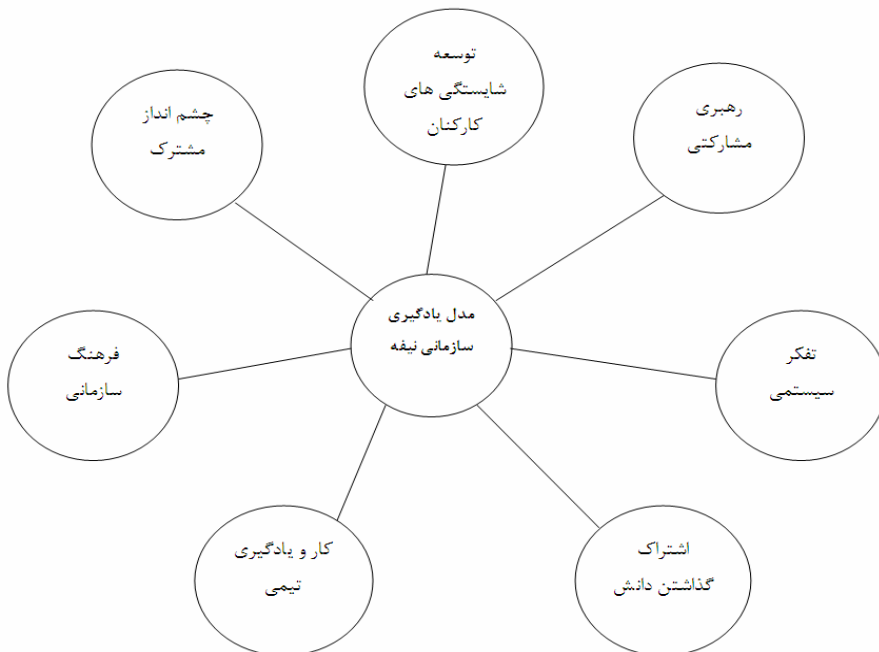
^۱ - Benchmarking

سیستم اکولوژیک از عوامل تحت عنوان سیستم یادگیری سازمانی، تسهیل کننده یا بازدارنده فعالیت‌های یادگیری افراد است. (امراللهی، ۱۳۸۰).

یادگیری سازمانی عبارت از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای موثر و کارا است. بنابراین عمل یادگیری در سازمان زمانی اتفاق می افتد که اولاً مدیران و عوامل کلیدی سازمان نسبت به پدیده‌های مربوط به سازمان خود فهم و بصیرت پیدا کرده باشند و ثانیاً این شناخت در رفتار و عملکرد آن‌ها در مجموعه سازمان نمود پیدا کند (ارباب شیرانی، ۱۳۷۹).

مؤلفه‌های مدل یادگیری سازمانی

از آنجا که مدل نیفه از جامعیت بیشتری نسبت به سایر مدل‌های یادگیری سازمانی برخوردار است، لذا در این پژوهش، محقق برای معرفی و بررسی شاخص‌های یادگیری سازمانی از مدل نیفه به عنوان متغیرهای وابسته استفاده نموده است (شکل ۱). مؤلفه‌های یادگیری سازمانی مدل نیفه عبارتند از: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان.



شکل ۱. مدل یادگیری سازمانی نیفه (مایکل مارکوارت، ۱۳۸۵، ۳۲۷)

عوامل مهم موفقیت:

عوامل حیاتی موفقیت عوامل محدودی هستند که در موفقیت سازمان نقشی حیاتی دارند و اگر سازمان بخواهد حیات خود را ادامه دهد باید آن‌ها را مهیا کند، به دیگر سخن، هر «عامل مهم موفقیت» زمینه ای است که باید کارهای مربوط به آن به بهترین وجه انجام شود تا سازمان موفق گردد. (رضائیان، ۱۳۷۶).

عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب:

به گفته پیترسنگه، عمل یادگیری، ذخیره دانش و تبدیل آن به عمل در محل کار را در بر می‌گیرد به طور مشابه، پذیرش سازمان‌ها برای فرایند یادگیری بهترین تجربه علاوه بر اینکه باید دانش بهترین تجربه را ذخیره کنند، بلکه باید تضمین نمایند که این دانش در محیط کار، سریعاً به عمل تبدیل شود. فرایند یادگیری بهترین تجربه در یک سازمان باید با فرایند برنامه ریزی استراتژیک سازمان یکپارچه باشد. این فرایند باید برنامه‌های تغییر همانند مدیریت کیفیت فراگیر^۱، بهبود فرایند کسب و کار و مدیریت روابط با مشتری را حمایت کند. این امر به این دلیل است که یادگیری از بهترین تجارب باید به تغییر، بهبود عملکرد و نوآوری در سازمان کمک نماید. به گفته هنس^۲، یادگیری بهترین تجربه باید یک قسمت یکپارچه از این برنامه‌های تغییر باشد. (Cover Feature Of Productivity Digest, 2001).

نظر به این که کل فرایند یادگیری از بهترین تجارب نیازمند نظم و تعهد است، فهمیدن عوامل مهم موفقیت ویژه برای فرایند و تضمین اینکه این عوامل در سازمان مورد خطاب قرار گیرند، تعیین کننده است.

عوامل مهم موفقیت ویژه:

- ❖ داشتن تعهد رهبری قوی و حمایت کردن از یادگیری بهترین تجارب
- ❖ تضمین فرهنگ متحد که بر یادگیری مداوم و تسهیم دانش تأکید کند.
- ❖ تضمین یک محدوده تعریف شده برای هر پروژه بهترین تجربه
- ❖ بدست آوردن توافق رهبری برای هر پروژه بهترین تجربه
- ❖ تخصیص منابع کافی برای هر پروژه بهترین تجربه

¹ - TQM = Total Quality Management

² - Hence

- ❖ تأمین آموزش مرتبط به کارمندان، درباره‌ی نحوه‌ی جستجوی سیستمی بهترین تجربه‌ها و یادگیری از آن‌ها:
 - ❖ هدایت و مدیریت تحقیق‌های متعدد برای گردآوری بهترین تجربه در تشکیلات
 - ❖ تضمین اینکه یافته‌های پروژه‌های بهترین تجارب به اجراء دربیایند.
 - ❖ تمرکز بر روی بهبودهای سازمانی قابل مشاهده
 - ❖ درک نیاز برای مدیریت تغییر در اجرای یافته‌ها
 - ❖ تضمین دوام (استمرار) و درگیر کردن تعدادی از اعضای تیم پروژه بهترین تجربه در مرحله‌ی اجراء.
 - ❖ حمایت از ارتباطات باز با استفاده از حامیان پروژه یا کارمندان مدیریت ارشد در مراحل کلیدی از پروژه بهترین تجربه
 - ❖ بازنگری بر یک مبنای منظم که چگونه سازمان از بهترین تجارب بر حسب رویکرد اتخاذ شده، گسترش رویکرد و نتایج بدست آمده، یاد می‌گیرد.
- پس از مطالعه و بررسی عوامل مهم موفقیت ویژه، با همکاری تعدادی از استادان مدیریت، ۶ عامل به عنوان عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب در فرایند یادگیری بهترین تجارب انتخاب شدند که عبارتند از:
- ۱- تسهیم دانش و یادگیری مداوم
 - ۲- بدست آوردن توافق رهبری
 - ۳- درک نیاز برای مدیریت تغییر
 - ۴- حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز
 - ۵- تمرکز بر بهبودهایی که انجام خواهد شد.
 - ۶- تخصیص منابع کافی

مروری بر پیشینه تحقیق: طبق بررسی‌های انجام شده در زمینه پیشینه موضوعی تحقیق، تحقیقی دقیقاً مشابه موضوع حاضر (بررسی میزان نقش عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب در یادگیری سازمانی شرکت طرح نواندیشان) یافت نشد. ولی طی سالهای اخیر موضوعات نسبتاً مشابه و نزدیک به موضوع این پایان نامه، انجام شده است که در قلمرو سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی مورد بحث واقع شده است. در زیر به تحقیقات مهمی که در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده طی سالهای اخیر انجام شده است و به نوعی در راستای موضوع این پایان نامه قرار دارد، اشاره ای می‌شود:

بررسی نقش و میزان تأثیرگذاری عوامل مهم موفقیت آمیز از ... ۱۱۳

۱- مرید شوشتری، میثم، ۱۳۸۷، اندازه گیری و تحلیل سطح یادگیری سازمانی در صنعت پتروشیمی و ارائه راهکارهای ارتقای آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت

۲- خانعلیزاده، رقیه، ۱۳۸۷، بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان در دانشگاه تربیت مدرس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۳- شفی، آرزو، ۱۳۸۵، بررسی رابطه توانمند سازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.

عنوان تحقیق سوم: بررسی رابطه توانمند سازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی

۴- اسماعیلی، وجیهه، ۱۳۸۴، بررسی مکانیزم‌های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت

برای بررسی هر یک از این عوامل در شرکت طرح نواندیشان، پرسشنامه ای جهت تعیین میزان برخورداری شرکت از عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب طراحی گردید. پس از آزمون پرسشنامه در شرکت طرح نواندیشان، میانگین هر یک از عوامل محاسبه و در نهایت به مقایسه و تحلیل هر یک از این عوامل با یکدیگر پرداخته شد.

طرح تحقیق

بیان مسئله و اهمیت موضوع: توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کارکردن در دنیای واقعی کسب و کار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خود تنظیمی و خود تطبیقی آن‌ها را افزایش می‌دهد و دستیابی آن‌ها را به معیارهای کارآمدی سازمانی در جهت بقاء و پایداری در موقعیت رقابتی مقدور می‌سازد. [زاللی، ۱۳۷۶]. برای اینکه از دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمان در جهت بقاء و پایداری در موقعیت رقابتی از طریق توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، مطمئن شویم؛ به این موضوع پرداخته شد که آیا می‌توان بین دو عامل (متغیر) عوامل مهم موفقیت و یادگیری سازمانی رابطه معناداری ایجاد نمود و در صورت به کار بستن این عوامل، یادگیری سازمانی را بهبود و ارتقاء داد. در واقع مسئله اصلی شناسایی این موضوع است که آیا رابطه ای بین عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی کارکنان در شرکت طرح نواندیشان وجود دارد؟ آیا کارکنان شرکت طرح نواندیشان از قابلیت یادگیری سازمانی لازم برخوردارند؟

با توجه به رشد چشمگیر و کم‌نظیر شرکت طرح نواندیشان در طول سالهای گذشته و از جمله چندین برابر شدن گردش مالی این شرکت در سالهای اخیر و با توجه به استراتژیهای شرکت برای توسعه هر چه بیشتر در سالهای آتی و از جمله تصاحب سهم عمده در بازارهای منطقه‌یی، ارتقای یادگیری سازمانی و راه‌اندازی موتورهای دینامیکی رشد و توسعه قابلیت‌های مدیریتی همپای توسعه کمی و فنی از اهمیت بسزایی برخوردار است.

اهداف پژوهش: هدف‌های این پژوهش عبارتند از:

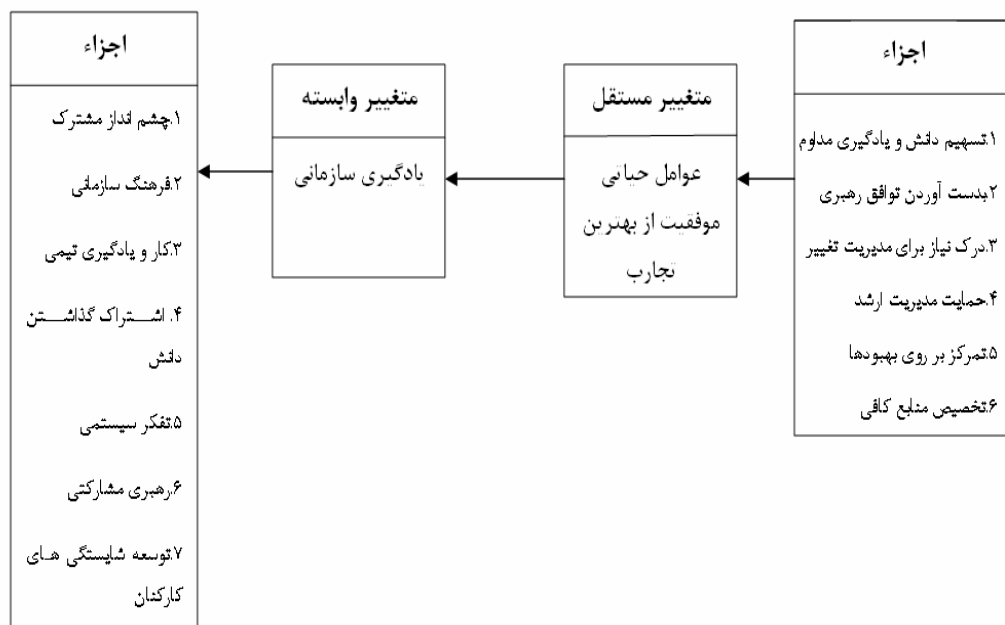
۱- مشخص نمودن رابطه بین عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان

۲- سنجش میزان تأثیرپذیری از یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان

۳- سنجش میزان تأثیرپذیری از عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب در شرکت طرح نواندیشان

نواندیشان

مدل و فرضیه‌های تحقیق:



بررسی نقش و میزان تأثیرگذاری عوامل مهم موفقیت آمیز از ... ۱۱۵.....

فرضیه‌های تحقیق: فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تحقیق به قرار زیر تبیین می‌شود:
فرضیه اصلی: بین عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

۱- بین تسهیم دانش و یادگیری مداوم با یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

۲- بین بدست آوردن توافق رهبری و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

۳- بین درک نیاز برای مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

۴- بین حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

۵- بین تمرکز بر بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

۶- بین تخصیص منابع کافی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

روش تحقیق: در این تحقیق با توجه به هدف سنجش میزان یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان از طریق نظرسنجی از مدیران و کارشناسان ارشد این شرکت، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. تحقیقات پیمایشی برای اندازه‌گیری نگرش‌ها، سلیقه‌ها یا الگوها و شیوه‌های زندگی و رفتار افراد بکار می‌رود و از آنجا که در اکثر این نوع پژوهش‌ها از نمونه‌گیری استفاده می‌شود، لذا نتایج‌شان قابل تعمیم به جوامع بزرگتر است.

این تحقیق از نوع همبستگی نیز هست زیرا به بررسی رابطه عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب در یادگیری سازمانی می‌پردازد و چنانچه رابطه‌ای بین این متغیرها وجود داشته باشد از طریق روشها و تحلیل‌های آماری، میزان ارتباط آن‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری عبارت از کلیه جمعیتی است که حداقل یک صفت مشخصه دارند. در این تحقیق جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان بخش مهندسی شرکت طرح نواندیشان است که تعداد آن‌ها بر ۵۰ نفر بالغ می‌شود. بنابراین کل جامعه آماری به عنوان نمونه مورد استفاده قرار گرفته است.

وقتی برای اندازه گیری صفت مورد نظر، همه افراد جامعه مورد استفاده قرار گیرند روش جمع آوری داده‌ها را سرشماری می‌نامند. در این پژوهش چون کلیه کارکنان بخش مهندسی شرکت طرح نواندیشان به عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند بنابراین از روش سرشماری استفاده شده است.

ابزار گرد آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها: اطلاعات مورد نیاز تحقیق با استفاده از کتاب‌ها و مقاله‌های پایه و تخصصی در این زمینه و هم چنین با استفاده از پرسش نامه حاصل شده است. پرسشنامه مربوط شامل دو بخش، سوالات عمومی (جمعیت شناختی) و سوالات اختصاصی بوده و نوع مقیاس سنجش مورد استفاده در آن طیف هفت گزینه ای لیکرت بوده است. برای بررسی سوالات پژوهشی نیز از روش محاسبه میانگین مولفه‌های یادگیری سازمانی و عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب، برای رتبه‌بندی آن‌ها و هم چنین از روش آزمون فریدمن برای رد یا قبول فرضیه‌ها استفاده شده است. ضمناً برای سنجش میزان همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد.

روایی و پایایی پرسشنامه: برای تعیین روایی پرسشنامه از روش اعتبار محتوی استفاده شده است. اعتبار محتوی نوعی اعتبار است که برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه گیری به کار برده می‌شود. اگر سؤالهای پرسشنامه معرف ویژگی‌ها و مهارتهای ویژه ای باشد که محقق قصد اندازه گیری آن‌ها را داشته است، آزمون دارای اعتبار محتوی است. اعتبار محتوی این پرسشنامه توسط استادان فن و صاحب نظران در مورد موضوع تحقیق تأیید شده است و پرسشنامه از اعتبار لازم برخوردار است.

در این تحقیق برای تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می‌کند به کار می‌رود.

میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و عدد 0.889 به دست آمد ($\alpha = 0.889$). این عدد نشان دهنده آن است که پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد و به عبارت دیگر از پایایی لازم برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

با توجه به مبانی نظری تحقیق، در جدول ۱ متغیرهایی که به منظور سنجش میزان یادگیری سازمانی و بررسی میزان برخورداری از عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب در شرکت طرح نواندیشان واقع در تهران مورد توجه قرار گرفته است، عبارتند از:

بررسی نقش و میزان تأثیرگذاری عوامل مهم موفقیت آمیز از ... ۱۱۷.....

جدول ۱. متغیرها و شاخص‌های یادگیری سازمانی و عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب

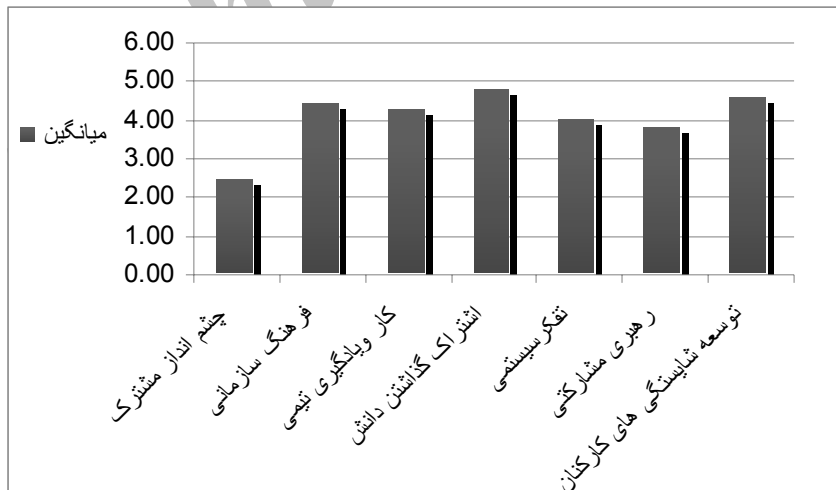
متغیرها	شاخص‌ها	تعداد سوالات
یادگیری سازمانی	چشم انداز مشترک	۴
	فرهنگ سازمانی	۴
	کار و یادگیری تیمی	۴
	اشتراک گذاشتن دانش	۴
	تفکر سیستمی	۴
	رهبری مشارکتی	۵
عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب	توسعه شایستگی‌های کارکنان	۶
	تسهیم دانش و یادگیری مداوم	۳
	بدست آوردن توافق رهبری	۳
	درک نیاز برای مدیریت تغییر	۳
	حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز	۳
	تمرکز بر بهبود سازمانی	۳
	تخصیص منابع کافی	۳

نتایج میانگین مولفه‌های یادگیری سازمانی: ابتدا میانگین و درصد هر یک از مولفه‌های یادگیری سازمانی محاسبه، و از طریق آن‌ها میانگین کل یادگیری سازمانی شرکت طرح نواندیشان محاسبه شد. آنگاه مؤلفه‌ها براساس بیشترین مقدار میانگین به ترتیب نزولی رتبه-بندی شدند. براساس داده‌های بدست آمده که در جدول ۲ آورده شده است، به اشتراک گذاشتن دانش که یکی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی است، با میانگین ۴/۷۸، نسبت به بقیه مولفه‌ها، تاثیر بیشتری در یادگیری سازمانی دارد، به طوریکه ۱۷ درصد بر روی متغیر یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد. میانگین کل یادگیری سازمانی برابر ۰۱/۴ (۲۸/۱۴ درصد) است.

جدول ۲. مقایسه میانگین و درصد مولفه‌های یادگیری سازمانی برحسب بیشترین میزان درصد تأثیرگذاری

رتبه	مولفه‌های یادگیری سازمانی	میانگین	درصد
۱	اشتراک گذاشتن دانش	۷۸/۴	۰۱/۱۷
۲	توسعه شایستگی‌های کارکنان	۵۳/۴	۱۲/۱۶
۳	فرهنگ سازمانی	۴۲/۴	۷۳/۱۵
۴	کار و یادگیری تیمی	۲۲/۴	۰۲/۱۵
۵	تفکر سیستمی	۹۷/۳	۱۳/۱۴
۶	رهبری مشارکتی	۷۶/۳	۳۸/۱۳
۷	چشم انداز مشترک	۴۲/۲	۶۱/۸
	شاخص کلی یادگیری سازمانی	۰۱/۴	۲۸/۱۴

همانطور که در نمودار ۱ نیز مشاهده می‌کنید، به اشتراک گذاشتن دانشو چشم انداز مشترک به ترتیب بیشترین و کمترین میزان، از میانگین کل یادگیری سازمانی را به خود اختصاص داده اند.



نمودار ۱. مقایسه میانگین مولفه‌های یادگیری سازمانی

داده‌های بدست آمده در جدول ۲ نشان می‌دهد که مولفه‌های تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و چشم انداز مشترک به ترتیب رتبه‌های پنجم، ششم و هفتم را کسب کرده‌اند و از دید پاسخ دهندگان کمتر از حد متوسط بوده اند. بنابراین برای کمک به رفع مشکلات و مسائل شرکت در این زمینه ها، باید استراتژیها و راهکارهایی برای ارتقای سطح یادگیری سازمانی در ابعاد مذکور در شرکت طرح نواندیشان ارایه گردد.

نتایج حاصل از محاسبه میانگین مولفه‌های عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب: ابتدا میانگین و درصد هر یک از مولفه‌های عوامل مهم موفقیت مانند مولفه‌های یادگیری سازمانی محاسبه و مؤلفه‌ها براساس بیشترین مقدار میانگین به ترتیب نزولی رتبه‌بندی شد. براساس داده‌های بدست آمده که در جدول ۳ آورده شده است، تسهیم دانش و یادگیری مداوم با میانگین ۴/۶۹، نسبت به بقیه مولفه‌ها، سهم بیشتری در عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب دارد، به طوریکه ۹/۱۹ درصد بر روی متغیر عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب تأثیر می‌گذارد. میانگین کل عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب نیز برابر ۴/۴۹ (۱۹/۰۸ درصد) است.

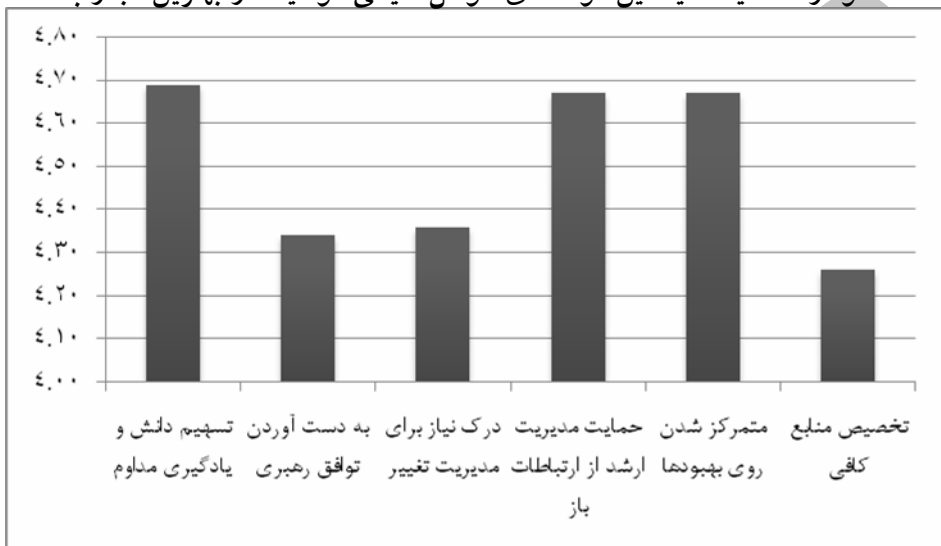
جدول ۳. مقایسه میانگین و درصد مولفه‌های عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب به ترتیب بیشترین میزان درصد تأثیر پذیری

رتبه	مولفه‌های عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب	میانگین	درصد
۱	تسهیم دانش و یادگیری مداوم	۶۹/۴	۹/۱۹
۲	تمرکز بر بهبود سازمانی	۶۷/۴	۸۱/۱۹
۲	حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز	۶۷/۴	۸۱/۱۹
۳	درک نیاز برای مدیریت تغییر	۳۶/۴	۵/۱۸
۴	به دست آوردن توافق رهبری	۳۴/۴	۴۱/۱۸
۵	تخصیص منابع کافی	۲۶/۴	۰۷/۱۸
	شاخص کلی عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب	۴۹/۴	۰۸/۱۹

همانطور که در نمودار ۲ نیز مشاهده می‌کنید، تسهیم دانشو یادگیری مداوم بیشترین میزان و مولفه تخصیص منابع کافی کمترین میزان از عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب را به خود اختصاص داده اند.

سایر مولفه‌های عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب براساس بیشترین میزان درصد تاثیر پذیری در عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب به ترتیب عبارتند از: تمرکز بر بهبود سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز، درک نیاز برای مدیریت تغییر، به دست آوردن توافق رهبری و تخصیص منابع کافی.

نمودار ۲. مقایسه میانگین مولفه‌های عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب



داده‌های بدست آمده در جدول ۳ نشان دهنده این مطلب است که مولفه تخصیص منابع کافی در رتبه پنجم (آخر) قرار دارد، به طوریکه کمترین میزان اهمیت را از دید پاسخ دهندگان داشته است. بنابراین نیاز به توجه و بازنگری بیشتری دارد.

آزمون فرضیه‌ها: با توجه به اینکه حجم نمونه انتخابی $n=43$ نفر است و هر یک از آزمونه‌های فرضیه از چند سطح برخوردارند. ضمناً داده‌های آماری از نوع رتبه‌یی هستند، بنابراین برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴ - نتایج آزمون فرضیه ها

نتیجه آزمون	سطح معناداری استاندارد	سطح معناداری (p-value)	آزمون فرضیه ها
فرض H_0 رد می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	۰/۰۰۱	H_0 : بین تسهیم دانش و یادگیری مداوم با یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین تسهیم دانش و یادگیری مداوم با یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.
فرض H_0 قبول می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	۰/۸۱۴	H_0 : بین به دست آوردن توافق رهبری و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین بدست آوردن توافق رهبری و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.
فرض H_0 قبول می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	۰/۰۸۶	H_0 : بین درک نیاز برای مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین درک نیاز برای مدیریت تغییر و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.
فرض H_0 قبول می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	۰/۰۷۱	H_0 : بین حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.
فرض H_0 رد می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	صفر	H_0 : بین تمرکز بر بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین تمرکز بر بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.
فرض H_0 قبول می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	۰/۱۰۹	H_0 : بین تخصیص منابع کافی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین تخصیص منابع کافی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.
فرض H_0 قبول می شود.	$(\alpha=0.05/0)$	۰/۴۱۴	H_0 : بین عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد. H_1 : بین عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد.

طبق نتایج بدست آمده از آزمون فریدمن در جدول ۴، تنها فرضیه‌های اول و پنجم مورد تایید قرار گرفت. در مورد فرضیه اول، در سطح اطمینان ۹۵٪ سطح معناداری (p-value) محاسبه شده برابر ۰/۰۰۱ است که از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کوچکتر است، بنابراین فرض H_0 رد می‌شود. یعنی بین تسهیم دانش و یادگیری مداوم با یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد. میزان همبستگی بین تسهیم دانش و یادگیری مداوم با یادگیری سازمانی برابر ۰/۵۱ و در جهت مستقیم است. به طوری که با افزایش تسهیم دانش و یادگیری مداوم، یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد و بالعکس.

در مورد فرضیه پنجم، در سطح اطمینان ۹۵٪ سطح معناداری (p-value) محاسبه شده برابر صفر است که از سطح معناداری استاندارد ($\alpha=0/05$) کوچکتر است، بنابراین فرض H_0 رد می‌شود. یعنی بین تمرکز بر بهبود سازمانی و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود دارد. میزان همبستگی بین دو متغیر یادگیری سازمانی و تمرکز بر بهبود سازمانی نیز برابر ۰/۵۷ و در جهت مستقیم است. به طوری که هر چه تمرکز بر بهبود سازمانی افزایش یابد، یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان افزایش می‌یابد و بالعکس.

نتیجه گیری و پیشنهادها

براساس اهداف تعهد شده در پژوهش:

۱- عوامل مرتبط با یادگیری سازمانی براساس مدل نیفه با استفاده از آراء و نظرات کلیه پرسنل بخش مهندسی شرکت طرح نواندیشان مورد بررسی قرار گرفته، بدین ترتیب که مولفه به اشتراک گذاشتن دانش بالاترین رتبه را در بین دیگر مولفه‌های یادگیری سازمانی به خود اختصاص داده است. بقیه مولفه‌های یادگیری سازمانی براساس بیشترین میزان درصد تاثیر گذاری در یادگیری سازمانی به ترتیب عبارتند از: توسعه شایستگی‌های کارکنان، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و چشم انداز مشترک. از بین عوامل ۷ گانه یادگیری سازمانی، چشم انداز مشترک، رهبری مشارکتی و تفکر سیستمی کمترین درصد را داشته و نیاز به بازنگری بیشتری دارد.

۲- میزان برخورداری عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب در شرکت طرح نواندیشان با استفاده از آراء و نظرات پرسنل شرکت مورد بررسی قرار گرفته که براساس آن مولفه تسهیم دانش و یادگیری مداوم بیشترین درصد را در بین سایر عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب به خود اختصاص داده است.

بررسی نقش و میزان تأثیرگذاری عوامل مهم موفقیت‌آمیز از ۱۲۳

سایر مولفه‌های عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب براساس بیشترین میزان درصد تاثیر پذیری در عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب عبارتند از: تمرکز بر بهبود سازمانی، حمایت مدیریت ارشد از ارتباطات باز، درک نیاز برای مدیریت تغییر، به دست آوردن توافق رهبری و تخصیص منابع کافی.

از بین عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب، مولفه تخصیص منابع کافی، کمترین میزان اهمیت را داشته و نیاز به توجه و بازنگری بیشتری دارد.

۳- براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، فرضیه اصلی پژوهش مورد تایید قرار نگرفت. یعنی بین عوامل مهم موفقیت از بهترین تجارب و یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان رابطه معناداری وجود ندارد.

بنا بر فرضیه‌های تایید شده این طور می‌توان اظهار نمود که برای ارتقاء و بهبود یادگیری سازمانی در شرکت طرح نواندیشان، کارکنان باید بر دو مولفه تسهیم دانش و یادگیری مداوم و تمرکز بر بهبود سازمانی، نسبت به سایر مولفه‌های عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب، توجه و تلاش بیشتری داشته باشند.

پیشنهادهایی در ارتباط با بهبود یادگیری سازمانی

الف) چشم انداز مشترک: از دید پاسخ دهندگان، چشم انداز مشترک در شرکت طرح نواندیشان در حد کمتر از متوسط است. یعنی میانگین پاسخ‌ها ۲/۲ معادل ۶۱/۸ درصد بود. بینش مشترک تنها یک عقیده نیست بلکه نیرویی است در درون قلب افراد که مانند یک نیروی عظیم آنان را به عمل وادار می‌کند. بینش مشترک پاسخ به این سوال است که ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟ یک بینش زمانی واقعاً مشترک محسوب می‌شود که همه افراد تصویری یکسان در ذهن خود داشته باشند و به این تصویر کاملاً متعهد و معتقد باشند.

به نظر می‌رسد مدیر شرکت که خود نقش رهبری در شرکت را برعهده دارد، چشم انداز روشنی را برای شرکت تدوین کرده است اما کارکنان به قدر کافی نسبت به این چشم انداز آگاهی نداشته و خود را در تحقق آن سهیم نمی‌دانند. از این رو ضرورت دارد تا با شفاف سازی و بازگو کردن اهمیت چشم انداز از سوی مدیر شرکت و ایجاد انگیزه در کارکنان برای تلاش در جهت تحقق آن، اهداف فردی آن‌ها را با هدف نهایی شرکت همسو نماید.

تقویت نگرش کارکنان نسبت به مولفه چشم انداز مشترک به معنای این که افراد سازمانی چشم انداز روشن و شفاف و تعریف شده ای نسبت به آینده سازمان پیدا نمایند، به گونه ای که این چشم انداز مشترک ذهنیت واحد در افراد ایجاد نموده و تفکر کوتاه مدت و مقطعی

جای خود را به چشم انداز بلندمدت و متعالی سازمان بدهد. برای اینکه چشم انداز مشترک، در بین تمامی کارکنان سازمان تقویت شود باید موارد زیر را مورد توجه قرار داد:

- ۱- وحدت و یکپارچگی و همدلی در جهت هدفی خاص
- ۲- ایجاد تصویری یکسان در ذهن همه افراد و معتقد و متعهد بودن نسبت به تصویر ایجاد شده.

۳- ایجاد فضایی مساعد برای تحقیق و جستجوی مداوم در آرمان دیگران

۴- تقویت ارتباطات سالم بین افراد

ب) رهبری مشارکتی: از دید پاسخ دهندگان، رهبری مشارکتی در شرکت طرح نواندیشان در حد کمتر از متوسط و پس از چشم انداز مشترک است. یعنی میانگین پاسخ‌ها ۶۷/۳ معادل ۳۸/۱۳ درصد بود.

در سیستم مشارکتی اعتماد و اطمینان کامل به زیر مجموعه از سوی مدیریت وجود دارد و تصمیم‌گیری به صورتی وسیع در کل سازمان پراکنده است. جریان ارتباطات نه تنها از پایین به بالا و از بالا به پایین است بلکه در میان همکاران نیز وجود دارد. روش تشویق کارکنان، شرکت و دخالت دادن آنان در تدوین پاداش‌های مالی، تعیین هدفها، بهتر نمودن روشها و ارزیابی پیشرفت به سوی هدفها است. کنش متقابل در حد وسیع و دوستانه میان رئیس و مرئوس وجود دارد و درجات بالایی از اعتماد و اطمینان برقرار است. توصیه‌های لگان به رهبران در مرحله گذار از سبک رهبری استبدادی به مشارکتی به ترتیب عبارت است از:

- ۱- آن‌ها باید پیوستگی شخصی خود با استبداد را کنار گذارند.
- ۲- آن‌ها باید انتقال را که دوران ناآرامی است هدایت کنند.
- ۳- وقتی انتقال مورد توافق قرار گرفت آن‌ها باید براساس قواعد جدید مشارکت حکومت کنند.

۴- رهبران رسمی باید رهبری را کنار بگذارند و به همه اعضای سازمان خود کمک کنند تا به توانایی رهبری خود واقف شوند.

ج) تفکر سیستمی: از دید پاسخ دهندگان، تفکر سیستمی در شرکت طرح نو اندیشان در حد کمتر از متوسط پس از رهبری مشارکتی است یعنی میانگین پاسخ‌ها ۹۷/۳ معادل ۱۳/۱۴ درصد است.

تفکر سیستمی، یک نوع چارچوب مفهومی است که به ما برای مشاهده کاملاً روشن الگوهای کلی و در نتیجه به بهبود توانایی مان برای تغییر دادن آن‌ها کمک می‌کند. این نوع تفکر، اصل دیدن کل هاست، چارچوبی است برای ملاحظه‌ی روابط درونی نه زنجیره خطی

بررسی نقش و میزان تأثیرگذاری عوامل مهم موفقیت آمیز از ... ۱۲۵.....

علت و معلولی؛ چارچوبی برای مشاهده ساختارهای اساسی نه حوادثی و چارچوبی است برای ملاحظه الگوهای تغییر نه اقدامات فوری.

تفکر سیستمی با توجه دادن افراد به کل سیستم می‌تواند یادگیری افراد را ارتقاء دهد و افراد را قادر می‌سازد تا الگوهای رفتاری قابل مشاهده را از سیستمی که در آن کار می‌کنند استخراج کنند. برای اینکه یادگیری سازمانی تحقق پیدا کند، افراد در سازمان باید مشتاق باشند، مدل‌های ذهنی خود را آشکار کنند و پس از مقایسه با یکدیگر تفاوت‌های آنها را مورد بحث قرار دهند و به ادراک واحدی از واقعیت سیستم دست یابند. عناصر تفکر سیستمی زیر هنگامی که در سراسر سازمان به کار گرفته می‌شوند، ارزشمند خواهد بود:

- ۱) بر حوزه‌های بسیار اثرگذار، تمرکز کنید.
- ۲) از آرایه راه حل‌های سطحی اجتناب نموده و بر علل اساسی تاکید کنید.
- ۳) به جای اشیاء بر روابط درونی تاکید کنید.
- ۴) به جای نمودارها فرایندها را مشاهده کنید.
- ۵) شخص و مسائل را به عنوان بخشی از یک سیستم معین تلقی کنید.
- ۶) تفاوت بین تفکر سیستمی و جزء نگری را تشخیص دهید.

Archive

منابع

- (۱) خلیلی عراقی، مریم، (۱۳۸۲)، سازمان‌های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه، تدبیر، ۱۳۷
- (۲) ارباب شیرانی، بهروز، (۱۳۷۹)، مروری بر ادبیات یادگیری سازمانی، ویژه نامه هشتمین همایش دانشجویی مهندس صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین
- (۳) امرالهی، ناهید، (۱۳۸۰)، سازمان یادگیرنده، تدبیر، ۱۱۴
- (۴) رضائیان، علی، (۱۳۸۷)، تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، تهران، انتشارات سمت ۱۴۱
- (۵) زالی، محمدرضا، (۱۳۷۶)، ایجاد سازمان یادگیرنده؛ از فکر تا عمل، تدبیر، ۴۱
- (۶) مارکوارت، مایکل، (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه عناصر ۵ گانه یادگیری سازمانی، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- 7) 7-Cover Feature of Productivity Digest, March 2001, "Critical Success Factors for learning from best practices".

Archive of SID