

تحلیل تاثیر یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی با نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییرات شرکت های کوچک و متوسط (SME)

دکتر علی نصر اصفهانی

دانشیار دانشگاه اصفهان

Alin@ase.ui.ac.ir

مریم یزدانی

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مدیریت تحول دانشگاه اصفهان

myazdani.shakhes@gmail.com

مرتضی مجاوری

فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مدیریت تحول دانشگاه اصفهان

mjawrymrtty@gmail.com

چکیده

1

اشتباه در فرآیند یادگیری، یادگیری کامل را فراهم می کند و پنهان کردن آن، یادگیری را متوقف یا گاهی منحرف می کند. اصولاً اشتباه، جزئی از مهارت حل مسئله است. هدف پژوهش حاضر؛ تحلیل تاثیر یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی با نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییرات و روش پژوهش همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و سرپرستان ۲۰ شرکت کوچک و متوسط استان اصفهان تشکیل داده اند که از بین ۳۰۰ نفر از مدیران و سرپرستان این شرکتها ۲۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی_طبقه ای متناسب با حجم نمونه انتخاب شدند و داده ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته که شامل دو بخش مقدمه و سوالات پرسشنامه شامل ۴ سوال جمعیت شناختی و سوالات تخصصی (شامل ۴۵ سوال تخصصی در قالب طیف ۵ گزینه ای لیکرت) گردآوری شد. در این پژوهش برای سنجش روایی از روش روایی محتوایی و سازه و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است، که نتایج حاکی از روایی و پایایی قابل قبول است. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS20 و AMOS20 انجام شد. مطابق یافته های پژوهش یادگیری از اشتباهات موجب افزایش بهره وری منابع انسانی در سازمان می گردد و در این بین نقش میانجی کاهش مقاومت اعضای سازمان در برابر تغییرات مورد تایید قرار می گیرد. در واقع نتایج بیان کننده این نکته کلیدی است که سازمانها و اعضایشان از اشتباهات درس گرفته و در مقابل تغییرات سازمانی منعطف بوده تا بهره وری منابع انسانی در سازمان افزایش یابد.

واژگان کلیدی: اشتباه، پذیرش اشتباه، یادگیری از اشتباه، کاهش مقاومت در برابر تغییر، بهره وری منابع انسانی

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

مقدمه

بطور مرسوم به مدیران آموزش داده می شود که اشتباهات بد و شرم آور هستند. اکثر شرکتها از شکست می ترسند. آنها همواره نگران برآورده نشدن انتظارات مشتریان، دچار خطا شدن و یا پذیرفته نشدن از طرف مشتریان هستند. شرکتها برای موفق شدن باید چند مرتبه شکست بخورند، درس هایی را از اشتباهاتشان یاد بگیرند و فقط در اینصورت می توانند بیاموزند و رشد کنند. تکرار اشتباهات می توانند از چند جهت گران تمام شوند، اعتماد به سازمان از بین می رود، گفتار و کردار افراد به تضاد در آمده و هزینه های زیادی را برای فرد و سازمان به همراه داشته و در نهایت موجب کاهش بهره وری اعضای سازمان می شود. از آنجایی که هر یک از افراد تاریخ انسانی خود را با خود حمل می کنند، غلبه بر ترس از اشتباه می تواند بسیار چالش برانگیز باشد. اگر آنها بتوانند واقعیت اشتباهاتشان را بپذیرند، می توانند خود را از آنها آزاد کنند تا در زندگیشان خلاق تر باشند و بینش های جالبی را کشف کنند. وقتی فکر می کنند می توانند اشتباهات و خطاها را حذف کنند، اغلب از منظری نگاه می کنند که دنیا را مکانی ثابت و ایستا می بینند. با این حال، جهان به هیچ عنوان ثابت نیست و دنیا و هر چیزی که در آن است مدام در حال تغییر است. تغییر از آنچه که افراد می بینند و تصور می کنند سریعتر و فراگیرتر است، به همین دلیل است که اغلب تغییر و فرصتهای ناشی از آن را از دست می دهند و همیشه عقب تر از آن به حرکت ادامه می دهند. همه چیز در نوسان دائمی است. افراد نمی توانند همه تغییراتی را که در اطرافشان اتفاق می افتد ببینند، زیرا میزان و نرخ های تغییر متفاوت است. متأسفانه، زمانی که سعی می کنند در زندگی خود احساس یقین و استحکام ایجاد کنند یا مطابق توهم ثبات و نظم عمل کنند، در حال مبارزه با واقعیت و تکامل طبیعی خود هستند که بر پایه سازگاری با تغییر بنا شده است. با این وجود اشتباه کردن اجتناب ناپذیر است.

اشتباه (خطا)

اشتباه زمانی رخ نمی دهد که دست به هیچ کاری نزده باشیم. اصولاً اشتباه، جزئی از مهارت حل مسئله است و این مهم است که بدانیم انسانها با اشتباه کردن است که زندگی را می آموزند. در فرهنگ آکسفورد اشتباه به معنای عمل یا عقیده ای که صحیح نیست، یا نتیجه ای ایجاد شده که شما نمی خواستید. و در فرهنگ وبستر به معنای اقدام یا بیانیه اشتباه ناشی از قضاوت نادرست، دانش ناکافی یا بی توجهی. اشتباه عدم تطابق انعکاسهای ذهنی با واقعیت های عینی است (رستمی، ۱۳۵۰). در تعریف دیگری اینگونه آمده که اشتباه، اصطلاحی است که به یک فرآیند هدف گرای ناموفق یا پیامدهای آن اطلاق می شود. این تعریف به این موضوع اشاره دارد که اولاً، تعیین یک فرآیند به عنوان یک اشتباه متکی بر قبول هنجارها است و ثانیاً، اینکه دست نیافتن به هدف به عنوان یک انحراف شناخته می شود که اصطلاحاً به آن اشتباه گفته می شود (Senders, 1991). تصور باطل کامل بودن، اشتباه را از حالت هشدار به گناه تبدیل می کند و از طرفی حق اشتباه کردن را از انسان سلب می کند. هیچ کار یا حرفه ای بدون خطا کردن فراگرفته نمی شود. هر اشتباهی به فرد می گوید که برای عملکرد درست چه باید کرد. طی فرآیند یادگیری به جای ترس از اشتباه، باید پذیرای آن بود. توجه به این نکته ضروری است که افرادی که تحمل اشتباه را ندارند چیزی یاد نمی گیرند (Mckay, 2002). بهتر است به جای مبارزه با هر تغییری که تجربه می کنیم و اشتباهاتی که مرتکب می شویم، به طور مستمر نسبت به آن انعطاف پذیر شویم. مبارزه با آن می تواند باعث شود که اشتباهات بیشتری مرتکب شویم. یافتن مزایای تغییر می تواند مفید باشد و به ما کمک کند تا اشتباهات غیر ضروری را به حداقل برسانیم و از آن درس بگیریم.

انواع اشتباه:

اشتباهات می توانند به دسته های زیر دسته بندی شوند (Mishra, 2012):

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

دسته‌ی اول اشتباهات احمقانه و ساده:

• احمقانه: چیزهای احمقانه‌ای که صرفاً اتفاق می‌افتد. خوردن پایمان به جایی و آسیب دیدن، ریختن قهوه روی لباس جدید رئیس.

• ساده: اشتباهاتی که قابل اجتناب هستند، اما تصمیم‌گیری‌های مدیران‌ها را غیرقابل اجتناب می‌کند. مثل قطع شدن برق وسط جلسه‌ی گروهی به این دلیل که مدیر فراموش کرده مبلغ آن را بپردازد، و یا مدیر نتوانسته یک بسته‌ی مهم را دریافت کند، زیرا ناخودآگاه آدرس غلط به مشتریانش داده است.

دسته دوم اشتباهات پیچیده:

• درگیری: اشتباهاتی که شناخته می‌شوند اما برای جلوگیری از آن نیاز به تلاش است. مرتباً دیر رسیدن به سرکار و یا ورشکستگی در شروع کار شرکتتان بدلیل نادیده گرفتن صورت حساب‌های اساسی.

• پیچیده: اشتباهاتی که دلایل پیچیده‌ای دارند و هیچ راه مشخص و واضحی برای اجتناب از آنها برای دفعه بعد وجود ندارد. بعنوان مثال تصمیم‌گیری‌های سختی که نتایج نامطلوبی دارند، روابطی که منجر به شکست می‌شود و یا دیگر نتایج ناخوشایند و یا غیر رضایت بخش برای چیزهای مهم.

3 اشتباهاتی که در دسته‌ی اول قرار دارند، آسان اما سطحی هستند. زمانیکه مدیران مشکل را شناسایی می‌کنند و راه بهتری را می‌دانند، باید بتوانند از تکرار اشتباهات مشابه جلوگیری کنند. دسته‌ی دوم اشتباهات شامل اشتباهات درگیر و اشتباهات پیچیده است که برای اجتناب از آنها نیاز به تغییرات چشمگیری است. مدیران بواسطه‌ی عادت و یا طبیعت‌شان درگیر اشتباهاتی می‌شوند. اما از آنجاییکه ایجاد تغییر بسیار سخت‌تر از آن است که مردم ظرفیت پذیرش‌اش را داشته باشند، غالباً مردم بجای تغییرات سخت مورد نیاز برای اجتناب از اشتباهات، دوباره و دوباره از همان اشتباهات رنج می‌برند. اشتباهات پیچیده بدلیل کمبود آگاهی و دانش اتفاق می‌افتد. فقط یک راه برای اجتناب از احتمال چنین اشتباهاتی وجود دارد، یعنی دست برداشتن از انجام هرکاری، که حتی شامل یک ریسک بسیار کوچک نیز می‌شود. از آنجاییکه تجارت و کسب و کار، ترکیبی از فعالیت‌های متعدد و مختلف است، یک مدیر نمی‌تواند از تمامی عوامل (خارجی و داخلی) تأثیرگذار بر کسب و کار خود آگاهی داشته باشد. همیشه مقداری ریسک در تصمیم‌گیری‌های آینده وجود دارد، از این رو همیشه امکان اشتباهات پیچیده وجود دارد.

زمانی که یک سازمان با خطاها سر و کار دارد معمولاً یک تضاد وجود دارد. از یک طرف، از آنجا که اشتباهات حتماً اتفاق می‌افتند، مدیریت ارشد باید با پرورش دیدگاه سازنده، گزارش خطا و یادگیری‌های مرتبط را تشویق کند. از سوی دیگر، برای یک سازمان به ویژه یک سازمان با قابلیت اطمینان بالا مانند یک نیروگاه هسته‌ای یا شرکت هواپیمایی به همان اندازه مهم است که با دعوت به رفتار مسئولانه و یادآوری اهمیت به حداقل رساندن یا حذف خطاها به کارکنان، از اشتباهات جلوگیری کند. اجرای وظیفه حل این پارادوکس نیاز به ترکیبی از پیشگیری از خطا و مدیریت خطا دارد. در حالی که پیشگیری از خطا معمولاً همه خطاها را غیرقابل قبول می‌داند، مدیریت خطا بر پاسخ‌های سازنده مانند یادگیری از خطاها بر اساس پذیرش خطا تأکید می‌کند. مردم تمایل دارند تخلفات عمدی را غیرقابل قبول بدانند، در حالی که اشتباهات صادقانه قابل قبول تلقی می‌شوند. در نتیجه، به منظور ایجاد فرهنگ مدیریت خطای عادلانه و پاسخگو، برای مدیران و سازمان‌ها ضروری است که آنچه را که قابل بخشش است و آنچه را قابل بخشش نیست، شفاف کنند و در عین حال گزارشات خطا را در بین کارکنان تسهیل کنند. اما برای انجام مؤثر این کار، رهبران سازمانی ابتدا باید هنجارهای ضمنی کارکنان و برداشت‌هایشان را در مورد آنچه که یک اشتباه صادقانه است، درک کنند (Zhao et al, 2016). محققان آزمایشگاه کلینیک روان‌شناسی دانشگاه میشیگان در پژوهشی به

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

این نکته پی بردند که افراد وقتی اشتباه می کنند یکی از این دو رویکرد را در پیش می گیرند. دسته ی اول که نگرش ایستا دارند به جملاتی مانند این باور دارند: «فراموشش کن؛ هیچ وقت در این کار خوب نبودم». دسته ی دوم که از نگرش رشد برخوردارند به عبارت های این چنینی گرایش دارند: «خوب شد متوجه شدم! بگذار ببینم کجای کار اشتباه کردم تا دیگر تکرارش نکنم». یکی از محققان این آزمایش می گوید: "با توجه کردن به اشتباهات، زمان و انرژی بیشتری را صرف اصلاح آنها می کنیم. نتیجه این است که اشتباه به نفع شما تمام می شود." افرادی که نگرش رشد دارند فارغ از آنچه پیش آمده از اشتباهات سربلند بیرون می آیند. چون اشتباهاتشان را می پذیرند و از آن برای بهتر شدن سود می برند. در مقابل افراد با نگرش ایستا محکوم به تکرار اشتباهاتشان هستند چون برای چشم پوشی از آنها نهایت تلاششان را می کنند. آدم های باهوش و موفق به هیچ وجه مصون از خطا نیستند صرفا نوع نگرششان است که آنها را قادر می کند از خطاهایشان درس بگیرند. به عبارت دیگر، آنها به ریشه های دردمندی که درست کرده اند به سرعت پی می برند و هرگز یک اشتباه را دو بار مرتکب نمی شوند. آدم هایی که هوش هیجانی بالایی دارند به این خاطر موفق اند که هیچ گاه از آموختن باز نمی ایستند. آنها هم از اشتباهات و هم از موفقیت هایشان درس می گیرند و دائما تغییرات مثبتی در خودشان به وجود می آورند (شهیدی، ۱۳۹۷). اشتباهات در سازمان ها شایع هستند، اما فرصت هایی برای یادگیری فراهم می کنند. با این حال، زمانی که مدیران هیچ دانش دست اولی از شرایطی که منجر به آنها شده است از کارکنان دریافت نمی کنند، برای سازمان ها دشوار است که از اشتباهات درس بگیرند. بنابراین، برای مقابله موثر با خطاها، سازمان ها نمی توانند به تنهایی بر پیشگیری از خطا تمرکز کنند. اتخاذ یک رویکرد مدیریت خطا که برای تشویق گزارش اشتباه و به حداکثر رساندن نتایج مفید خطاها مانند یادگیری و نوآوری طراحی شده است، به همان اندازه مهم است.

یادگیری و یادگیری از اشتباه:

یادگیری از اشتباه به عنوان یک ابزار استراتژیک در حوزه مدیریت نوین برای کسب مزیت رقابتی و تثبیت موفقیت سازمانی مطرح شده است. هدف از یادگیری نه تنها افزایش دانش و مهارت کارکنان، بلکه توسعه و رشد سازمان و ایجاد سازمان یادگیرنده پویا و انعطاف پذیر است (Saadat, 2016). یادگیری سازمانی به دو چیز اشاره دارد: دانش مورد نیاز در سطوح مختلف یادگیری و صرفه جویی در علم در سازمان ها و عنصر مهم دیگر این است که علم ذخیره شده در سازمان ها باید به صورت عملی مورد استفاده قرار گیرد. ارتقای سطح علمی در سازمان و یادگیری از اشتباهات کارکردها و مزایای فراوانی دارد. که به برخی از آنها به شرح زیر اشاره می شود:

- کسب مزیت رقابتی دائمی: قدرت یادگیری سریعتر از رقبا نوعی مزیت رقابتی برای سازمان ها دائمی است.

- بهبود عملکرد: یادگیری مهمترین راه برای بهبود عملکرد در بلندمدت و در درازمدت است.

- توانمندسازی منابع انسانی

- خلاقیت و نوآوری

- یادگیری از باورها، درک و علم مشترک استفاده می کند و سرعت تغییر فرآیند را افزایش می دهد.

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

با ورود تکنولوژی‌های جدیدی چون اینترنت و دسترسی سریع و آسان مشتریان به بازارها و خریدهای اینترنتی، انتظارات ایشان از سازمان افزایش پیدا کرده و به تبع آن، انتظارات سازمان‌ها نیز از کارکنانشان فزونی گرفته است. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس کارکنان باید پیامونند که ابتکار عمل داشته، خلاق و مسئولیت پذیر باشند (Aspryzt, 2004). با تغییرات جهان نوین، شکل سلسله مراتبی سنتی و قدرت متذکر در راس هرم، تغییر یافته و به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان‌ها خواهد شد. در این میان یادگیری از اشتباهات و توانمندسازی کارکنان که همراه با تعهد سازمانی باشد، بهترین روش‌های عدم تمرکز است. در مجموع، نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که یادگیری از اشتباهات می‌تواند منجر به بهبود یادگیری عمومی و تیمی در یک سازمان، بهبود فعالیت‌های سازمانی، بهبود رفتارهای فردی و گروهی و در نهایت کارایی، اثربخشی و بهره‌وری شود (Sharma, 2003). یادگیری نیازمند فرهنگ یادگیری است که شامل موارد زیر است:

- تعهد به یادگیری،

- علم مؤثر و قابل اعتماد،

- شفافیت و وضوح،

- راهنمایی و رهبری موضوع،

- پاسخگویی و مسئولیت (ملک پور گل سفیدی، ۱۳۸۵).

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوت‌اند، به این معنی که اولی به فعالیتهای (فرایندهای) خاصی در داخل سازمان اشاره می‌کند، در حالی که دومی نوع خاصی از سازمان است. Marquardt پس از تعریفی که در بالا به آن اشاره شد، تفاوت دو عبارت «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» را توضیح می‌دهد: در بحث از سازمان یادگیرنده تمرکز ما بر چیسستی است و سیستم‌ها، صول و ویژگیهای سازمانهایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم. از طرف دیگر یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارتها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش، اشاره دارد. در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده است» (مارکوآرت ۲۰۰۲). سازمان یادگیرنده با شناسایی دقیق اشتباهات، اشتباهات آینده را یاد می‌گیرد. چنین فضایی در فرهنگ سازمانی مناسبی اتفاق می‌افتد که اشتباهات را مجازات نمی‌کند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵). آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام نشدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارتهای جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند (Mavonga, Cross, 2017) و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، الزام است اطلاعات و مهارتهای جدیدی برای ابقای موفقیت آمیز وظایف شغل مربوطه را فراگیرد. اجرای آموزش و بهسازی منابع انسانی سبب میشود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیتشان

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (Sterling & Boxall, 2013) هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام برساند. اگر تواناییهای کارکنان موجود سازمان پاسخگوی این نیاز باشد آموزش ضرورت چندانی ندارد اما اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارتهای لازم و مناسب نباشند سازمان را دچار مشکلات و ضایعات عدیده مالی و اداری و غیره خواهند کرد (Shuck et al, 2013). اغلب سازمان‌ها مجبور به تعقیب و گریزهای طوفانی نیستند، بلکه باید ریسک‌های حساب شده و آموزش دیده‌ای کنند. در حقیقت بزرگترین یادگیری‌ها در اشتباهات نهفته است و اشتباهات صرفاً فرصت‌هایی برای آموختن چیزهای جدید می‌باشند و سازمان‌ها و مدیران با تلاش و یادگیری از اشتباهات و شکست‌هایشان دانش جدید کسب کرده و از فرصت‌های جدید زیادی آگاه می‌شوند (Mishra, 2012). در این پژوهش با بررسی ادبیات موضوع یادگیری از اشتباه؛ زیر مقیاس‌های زیر برای آن در نظر گرفته شده است:

۱- یادگیری سازمانی: متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است که طی آن اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می‌کنند. انواع یادگیری سازمانی را در قالب دو سطح بیان می‌کنند که عبارتند از: یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا (Fiol and Lyles, 1985). گرچه انواع یادگیری فردی، تیمی و سازمانی مرتبط به هم هستند، اما یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است. با وجود اینکه افراد و گروه‌ها، عاملانی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی ایجاد می‌شود، اما فرآیند یادگیری تحت تاثیر تعداد زیادی از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری قرار دارد. این فرآیند شامل به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد و گروه‌ها است (Argeris, 2001). آرگریس یادگیری سازمانی را در گروه به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند.

۲- یادگیری گروهی (تیمی): مربوط به افزایش دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است که به وسیله و یا داخل گروه‌ها به دست می‌آیند. تیم‌ها برای سازمان بسیار مهم هستند. تیم‌های کاری باید قادر به تفکر، خلق و یادگیری اثربخش به عنوان یک موجودیت باشند (Marquardt, 2006). در سازمان‌های پیچیده امروز تیم‌ها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معناست که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند، متفکرین زیادی از جمله سنگه و پاولوسکی به اهمیت یادگیری تیمی خصوصاً به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند. پاولوسکی یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی دانسته تأکید می‌کند که یادگیری تیمی پلی است برای تبدیل یادگیری به دانش سازمانی به نحوی که برای همه به اشتراک گذاشته شود. پیتر سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت‌های اعضا توسعه یافته و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

۳- یادگیری فردی: یادگیری فردی اشاره به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، گرایش‌ها و ارزش‌ها دارد که از طریق مطالعه شخصی، آموزش‌ها مبتنی بر فناوری و مشاهده صورت می‌گیرد (Marquardt, 2006). سازمان‌ها فقط از طریق افراد یاد می‌گیرند گرچه یادگیری فردی، یادگیری گروهی و سازمانی را تضمین نمی‌کند اما بدون آن یادگیری گروهی و سازمانی رخ نمی‌دهد (Singh, 2006). Argyris & shvn بیان داشته‌اند: «یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست».

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

افراد، واحد تشکیل دهنده تیم ها و سازمان ها هستند، (Singh, 1990) تأکید می کند: «سازمان ها از طریق افراد یاد می گیرند البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود». حمایت یک رهبر و یا مدیریت ارشد عنصر مهمی در فرهنگ حامی دانش است یک رهبر نشان دهنده یک الگو است که سایر اعضای سازمان به آن نگاه می کنند، بنابراین این شخص باید بر اهمیت دانش، در نتیجه بر شکل گیری فرهنگی که از آن حمایت می کند، تأثیر می گذارد دانش یک رهبر باید پیروان خود را متقاعد کند که دانش خود را برای خلق کردن دانش جدید، که در فرآیند تصمیم گیری ارزشمند خواهد بود انتقال دهند. یک جنبه دیگر از حمایت های رهبر، نظارت بر دانش برای شناسایی خطاها و اصلاح به موقع روش انجام آنها با در نظر گرفتن ویژگی های یک فرهنگ سازمانی که دانش را پشتیبانی می کند است (Stojanovic et all, 2019). رز و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "اثر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کاری" با مطالعه ۲۸ وزارتخانه واقع در کوالالامپور و پوتراجایا، دریافتند که یادگیری سازمانی رابطه مثبتی با تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کاری دارد. همچنین تعهد سازمانی و رضایت شغلی رابطه مثبتی با عملکرد کاری داشته و این متغیرها تاحدی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد کاری میانجیگری می کند.

مقاومت در برابر یادگیری:

مقاومت در برابر تغییر بخش جدایی ناپذیر از هر نوع تغییر سازمانی است. بنابراین، کارایی و اثربخشی فرآیند تغییر در ارتباط مستقیم با مقاومت در برابر تغییر و مدیریت موفقیت آمیز مقاومت در برابر تغییر خواهد بود. مقاومت کارکنان ظرفیت تحریک یادگیری فردی، گروهی و سازمانی را دارد. به جای سرکوب مقاومت به عنوان یک جنبه ناکارآمد از فرآیند تغییر، آگاه شدن و درک این "موانع سوء تعبیر شده" برای یادگیری و تغییر می تواند آن را به مکانیزم بازخورد مناسب برای شروع یادگیری سازمانی تبدیل کند (Akella, Khoury, 2022). همیشه اعمال تغییر به سادگی انجام نمی شود و با موفقیت همراه نیست. دلیل آن عدم تمایل، آماده نبودن و سرانجام همان گونه که ذکر شد درک نکردن و مقاومتی است که کارکنان نسبت به تغییر نشان می دهند (میرکمالی، ۱۳۸۰). مقاومت همانند درد نمی گوید که چه چیزی نادرست است بلکه فقط می گوید که چیزی اشتباه و نادرست وجود دارد بنابراین در جایی که مقاومت ظهور می کند باید به دقت به دنبال مسئله و مشکل بود. چیزی که لازم است نصیحت و پند و اندرز منطقی در پیشنهادات جدید نیست بلکه کشف دقیق مشکل است (عباس زادگان، ۱۳۸۰). ایجاد تغییر در شیوه ی مدیران آن هم یک شبه بسیار مشکل است و حتی در بهترین وضعیت ممکن هم فرایندی کند و پرخرج است و نیاز به صبر و حوصله و برنامه ریزی مبتکرانه دارد، انتظار معجزه ی یک شبه داشتن تنها نتیجه اش ناکامی و ناراحتی، هم برای مدیران و هم برای کارمندان است (Hersey and Blanchard, 2004).

آصفی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهشی نشان دادند که هرچه مشارکت کارکنان در کنترل و نظارت امور سازمانی بیشتر باشد، از مقاومت کارکنان در برابر تغییرات سازنده و مفید سازمان کاسته میشود، هنگامی که کارکنان بر امور مربوط به کار خود و امور دیگر سازمانی نظارت داشته باشند، به سازمان و کار خود احساس تعهد میکنند و نوعی کنترل درونی بر آنها حاکم میشود. چنین حالتی سازمان را از بکارگیری اهرمهای کنترلی بیشمار بی نیاز میسازد. همچنین هر چه مشارکت کارکنان در اجرای امور مختلف سازمانی بیشتر شود، میزان مقاومت کارکنان در برابر تغییر کاهش می یابد.

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

(Oreg, 2003) به بررسی مقاومت در برابر تغییرات پرداخته و ۳ زیر مقیاس برای آن تعیین می‌کند که عبارتند از:

۱- مقاومت رفتاری: در این مقاومت، اعضای سازمان با بروز رفتارهایی آشکار به مقابله با تغییر می‌پردازند. مثلاً بعضی از کارکنان کار خود را ترک یا استعفا می‌دهند.

۲- مقاومت هیجانی: در این نوع مقاومت، هنگام اعمال تغییر در سازمان دلهره و ترس پرسنل سازمان را در بر می‌گیرد که این امر موجب بروز اختلافاتی میان کارکنان و مسئولین سازمان می‌شود.

۳- مقاومت شناختی: در این نوع مقاومت، کارکنان با ذهنیت شناختی قبلی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و سعی می‌کنند با تفسیر و برداشت ذهنی خود با تغییر مواجه شوند.

بهره‌وری منابع انسانی:

بهره‌وری یکی از شاخصهای اندازه‌گیری عملکرد در سازمانها میباشد. لذا همانند تمامی شاخصها ضروری است تا در سازمانها به درستی شناخته شده و قضاوت در مورد آن همراه با تجزیه و تحلیل مناسبی صورت گیرد بیشتر تعاریف بهره‌وری شامل کارایی؛ اثر بخشی؛ سود آوری؛ کیفیت؛ نوآوری؛ کیفیت زندگی فردی و اجتماعی؛ فرهنگ و مانند آن است (Belcher, 1987). یکی از مهمترین اهدافی که برای مدیریت سازمانها مطرح میشود بهره‌وری است. بهره‌وری دستیابی به سود بیشینه ممکن با بهره‌گیری بهینه نیروی کار، توان، مهارت و استعداد منابع انسانی، زمین، ماشین و پول میباشد (قلی پور و فرهادی، ۱۳۹۵). پس نمی‌توان نقش و تاثیر آموزش را در بهره‌وری نادیده گرفت از نظر آژانس بهره‌وری اروپا بهره‌وری عبارت است از درجه و شدت استفاده موثر از هر یک از عوامل تولید. از دیدگاه ادبیات موضوع این سوال که یادگیری از اشتباهات بر بهره‌وری و عملکرد منابع انسانی تاثیر مثبت یا منفی می‌گذارد دارای دیدگاه‌های متفاوتی است. برخلاف پندار برخی افراد بهره‌وری فقط برای صنایع نیست بلکه بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح آن نقش دارند یعنی اینکه افراد میتوانند با تفکر، ابداعات و نوآوریهای خود عملاً در چند سطح گوناگون موثر واقع شوند (طاهری، ۱۳۸۲). دستیابی به نتایج با عملکرد بالا برای سازمانها بسیار مهم است، و بنابراین، ایجاد یک توانمندسازی محیطی که پیروی دقیق از فرهنگ یادگیری، یادگیری تیمی و همکاری‌ها را داشته باشد نقش مهمی در سازمان و توانمندسازی کارکنانش به سمت چشم‌انداز جمعی دارد (Watkins and Marsick, 2019). مسائل مربوط به یادگیری و عملکرد نیز می‌تواند به سازگاری و تلاش برای بقا در یک محیط در حال تغییر سریع سازمان مرتبط باشد (Kyoungshin and Zhenqiu, 2019).

صحت در خصوص عملکرد و بهره‌وری منابع انسانی هنوز هم مشکل است چراکه بیشتر مواقع معیار عملکرد مالی است و جنبه‌های دیگر هنوز به طور کامل بررسی نشده‌اند. مانند دانش و توانایی شایستگی اصلی استفاده به دست آمده یک سازمان برای ارتقاء عملکرد در یک دوره طولانی مدت و طرح یادگیری سازمانی (Marquardt, 2019). تجزیه و تحلیل بهبود بهره‌وری را میتوان در فعالیت و سطوح خرد یا در ساختار و سطوح کلان سازمانی اجرا نمود. در تجزیه و تحلیل سطوح خرد، در

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

بهره وری بر روش اجرای فعالیتهای خاصی تمرکز می نماییم و روش انجام آن را تا حد ممکن سریع و کارآمد می سازیم. تجزیه و تحلیل سطوح ساختاری، بر بخشهای کلان تمرکز کرده و چشم انداز سازمان، راهبرد و فلسفه کسب و کار، فرهنگ سازمانی، سیستمهای مدیریتی و مواردی از این دست را بهبود میدهیم. محیط بسیار رقابتی امروزی ایجاب می نماید که سازمانها روز به روز به سمت افزایش بهره وری، کاهش هزینه ها و افزایش کیفیت کالا و خدمات خود حرکت نمایند. مدیران در چنین سازمانهایی باید توجه کنند بیش از آنکه بخواهند تقصیر را متوجه کارکنان خود سازند باید تلاش مضاعفی از خود نشان دهند که در راستای اهداف بهبود گرایانه از منابع انسانی استفاده و بهره وری را افزایش دهند (سرهنگ و فرج پور، ۱۳۸۸). یکی از عوامل مهمی که تاثیر بر بهره وری دارد و می تواند در بهبود آن نقش مهمی را ایفا کند آموزش منابع انسانی است، تکنیک های نو و طرح های جدید بهبود بهره وری نمی تواند بدون منابع انسانی آموزش دیده در تمام سطوح سازمان به طور مؤثر ایجاد و یا به کار گرفته شود (نصیری، ۱۳۹۹). طبق ادبیات موضوع بهره وری منابع انسانی؛ ۷ زیر مقیاس برای آن در نظر گرفته می شود که عبارتند از (Hershey and Goldsmith, 1980):

- ۱- توانایی (دانش و مهارت ها) ۲- وضوح (درک یا تصور نقش) ۳- کمک (حمایت سازمانی) ۴- ارزیابی (آموزش و برخورد عملکرد)
- ۵- اعتبار ۶- انگیزه (انگیزش یا تمایل) ۷- محیط (تناسب محیطی).

9

جمشیدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "تبیین مدل یادگیری سازمانی کارکنان بر اساس ارتقای بهره وری و کاهش فرسودگی شغلی" نشان می دهند که یادگیری بر بهره وری تاثیر مثبت و معنادار دارد و بر فرسودگی شغلی تاثیر معکوس و معنادار دارد. همچنین بابا پور (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه یادگیری سازمانی و بهره وری کارکنان" نشان داد که بین یادگیری و بهره وری کارکنان منتخبی از کارکنان بانک های استان آذربایجان غربی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

اهداف پژوهش

اهمیت یادگیری از اشتباهات، مقاومت در برابر تغییر و بهره وری سازمانی برای سازمانهای کنونی و مطالعه ادبیات موجود در این زمینه، وجود شکافهای بسیاری پیرامون این موضوعات را آشکار میکند. همچنین تحقیقات تجربی اندکی در مورد این سه متغیر با هم انجام شده است، بنابراین احساس میشود برای روشن تر شدن مطلب به مطالعات بیشتری در این زمینه نیازمندیم. لذا این پژوهش اهداف ذیل را دنبال می کند:

- ۱- تحلیل تاثیر یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی
- ۱-۱- بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر بهره وری منابع انسانی
- ۱-۲- بررسی تاثیر یادگیری گروهی بر بهره وری منابع انسانی
- ۱-۳- بررسی تاثیر یادگیری فردی بر بهره وری منابع انسانی
- ۲- تعیین نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییر در تاثیر یادگیری از اشتباهات بر بهره وری منابع انسانی

فرضیه های پژوهش

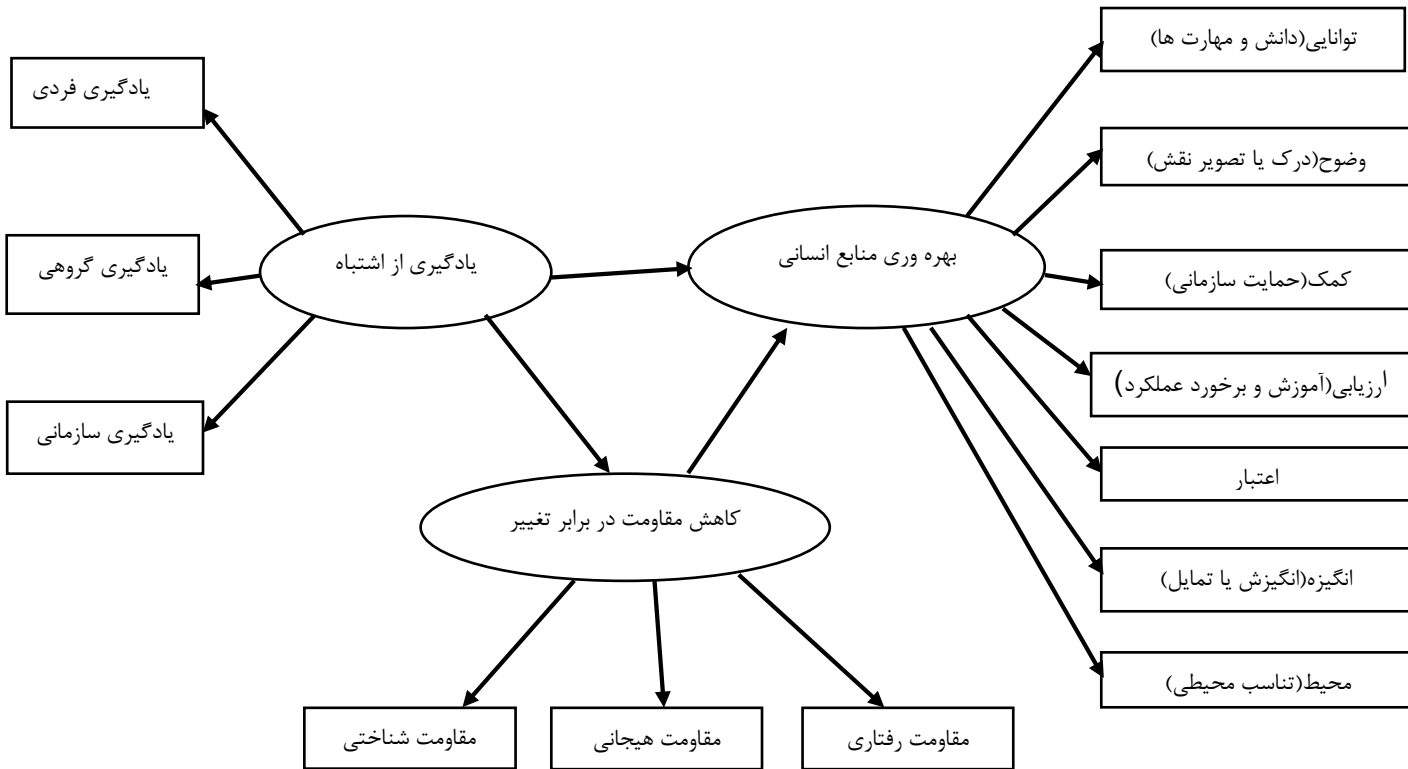
سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

- ۱- یادگیری از اشتباه در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد
- ۲- یادگیری سازمانی در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد
- ۳- یادگیری گروهی در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد
- ۴- یادگیری فردی در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد
- ۵- کاهش مقاومت در برابر تغییر در تاثیر یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی نقش میانجی دارد.

الگوی مفهومی پژوهش

تمام مطالعات پژوهشی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط آنها را مشخص می کند. در این پژوهش نیز با توجه به روابط متغیرها و پیامدهای مربوط به متغیر مستقل، مدل مفهومی رسم گردیده و در شکل ۱ به نمایش گذاشته شده است. در این مدل، یادگیری از اشتباهات دارای سه بعد یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی می باشد. بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال آن است تا با آزمودن مدل پیشنهادی، تاثیر یادگیری از اشتباه و سه زیرمقیاس آن را بر ایجاد بهره وری منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییرات مورد بررسی قرار دهد. از آنجا که کاهش مقاومت در برابر تغییرات از لحاظ نظری با هر دو این متغیرها ارتباط دارد بنابراین در این پژوهش از این متغیر به عنوان متغیر میانجی استفاده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش تحقیق

این پژوهش بر مبنای هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت و روش گردآوری داده ها از نوع پژوهش های توصیفی می باشد و بر اساس دسته بندی پژوهشات توصیفی به این دلیل که پژوهشگر با استفاده از نمونه گیری اقدام به گردآوری داده ها با استفاده از پرسشنامه نموده و سپس با استفاده از تحلیل آماری نتایج را به جامعه تعمیم داده است جزو پژوهشات پیمایشی به شمار می رود. جامعه آماری این پژوهش را مدیران و سرپرستان ۲۰ شرکت کوچک و متوسط استان اصفهان در سال ۱۴۰۱ تشکیل داده اند که تعداد آنها ۳۰۰ نفر برآورد گردیده است. شیوه نمونه گیری در این پژوهش روش طبقه ای متناسب با حجم بوده و بر اساس رابطه $q5 \leq n \leq 15q$ که برای تعیین نمونه جهت انجام معادلات ساختاری مورد استفاده قرار می گیرد (حبیبی و عدن وور، ۱۳۹۶)؛ حجم نمونه مورد نیاز بر اساس تعداد گویه های این پژوهش که ۴۵ عدد می باشد، بین ۲۲۵ الی ۶۷۵ نفر برآورد گردید که تعداد ۲۷۰ پرسشنامه توزیع و ۲۵۰ نمونه قابل تحلیل گردآوری شد. به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه، شامل دو بخش مقدمه و سوالات جمعیت شناختی و تخصصی استفاده شد. در جداول ذیل یافته های توصیفی (ویژگی های جمعیت شناختی) شرح داده شده است:

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

جدول ۱. توصیف نمونه آماری مورد مطالعه بر اساس متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	157	۶۲/۸
زن	93	۳۷/۲
کل	۲۵۰	۱۰۰

جدول ۲. توصیف نمونه آماری مورد مطالعه بر اساس متغیر سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۳۰ سال	۱۸	۷/۲
۳۰ تا ۴۰ سال	۱۲۴	۴۹/۶
۴۰ تا ۵۰ سال	۸۶	۳۴/۴
بیشتر از ۵۰ سال	۲۲	۸/۸
کل	۲۵۰	۱۰۰

جدول ۳. توصیف نمونه آماری مورد مطالعه بر اساس متغیر سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۲۱	۸/۴
بین ۵ تا ۱۰ سال	۳۶	۱۴/۴
بین ۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳۶	۵۴/۴
بیشتر از ۲۰ سال	۵۷	۲۲/۸
کل	۲۵۰	۱۰۰

جدول ۴. توصیف نمونه آماری مورد مطالعه بر اساس متغیر میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم و پایین تر	۸	۳/۲
کارشناسی	۱۴۶	۵۸/۴
کارشناسی ارشد	۸۴	۳۳/۶
دکتری	۱۲	۴/۸
کل	۲۵۰	۱۰۰

در جدول ۵ اطلاعات مربوط به پرسشنامه ذکر گردیده است:

جدول ۵. ابعاد و سوالات پرسشنامه

متغیرهای پژوهش	ابعاد	تعداد سوالات	منبع
یادگیری از اشتباه	یادگیری سازمانی	۵سوال	Gomez et al,2005
	یادگیری فردی	۵سوال	Loren,1997
	یادگیری گروهی	۵سوال	Loren,1998
	مقاومت رفتاری	۳سوال	Oreg,2003
	مقاومت هیجانی	۳سوال	

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

کاهش مقاومت در برابر تغییرات	مقاومت شناختی	۳سوال
بهره وری منابع انسانی	توانایی(دانش و مهارت ها)	۳سوال
	وضوح(درک یا تصور نقش)	۳سوال
	کمک(حمایت سازمانی)	۳سوال
	ارزیابی(آموزش و برخورد عملکرد)	۳سوال
	اعتبار	۳سوال
	انگیزه(انگیزش یا تمایل)	۳سوال
	محیط(تناسب محیطی)	۳سوال
Hershey and Goldsmith,1980		

13

لازم به ذکر است با توجه به شرایط فرهنگی_اجتماعی جامعه، تغییرات و تعدیلات لازم در پرسشنامه های مذکور متناسب با واقعیت های جامعه آماری مورد مطالعه و شرایط فرهنگی_اجتماعی جامعه اعمال گردید. برای بررسی روایی پرسشنامه، از روایی محتوایی و سازه استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه توسط تعدادی از صاحب نظران در شرکت های کوچک و متوسط و اساتید متخصص در حوزه مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفت و مقدار CVI آن ۰/۶۲ برآورد گردید که با توجه به تعداد خبرگان، این میزان قابل قبول بوده است. برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد که در جدول ذیل مقدار بارهای عاملی ذکر گردیده است:

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تاییدی

وضعیت	بارهای عاملی	زیرمقیاس ها و سوالات		متغیر
مناسب	۰/۵۹	Q1	یادگیری سازمانی	یادگیری از اشتباه
مناسب	۰/۶۳	Q2		
مناسب	۰/۵۳	Q3		
مناسب	۰/۴۸	Q4		
مناسب	۰/۴۵	Q5		
مناسب	۰/۷۲	Q6	یادگیری فردی	کاهش مقاومت در برابر تغییرات
مناسب	۰/۵۵	Q7		
مناسب	۰/۴۷	Q8		
مناسب	۰/۴۱	Q9		
مناسب	۰/۶۴	Q10		
مناسب	۰/۴۲	Q11	یادگیری گروهی	کاهش مقاومت در برابر تغییرات
مناسب	۰/۵۶	Q12		
مناسب	۰/۵۸	Q13		
مناسب	۰/۷۳	Q14		
مناسب	۰/۵۰	Q15		
مناسب	۰/۴۶	Q16	مقاومت رفتاری	کاهش مقاومت در برابر تغییرات
مناسب	۰/۵۴	Q17		
مناسب	۰/۶۵	Q18		

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

مناسب	۰/۴۴	Q19	مقاومت هیجانی	بهره‌وری منابع انسانی
مناسب	۰/۴۵	Q20		
مناسب	۰/۶۹	Q21		
مناسب	۰/۵۱	Q22	مقاومت شناختی	
مناسب	۰/۴۲	Q23		
مناسب	۰/۴۶	Q24		
مناسب	۰/۵۹	Q25	توانایی(دانش و مهارت ها)	
مناسب	۰/۴۸	Q26		
مناسب	۰/۴۳	Q27		
مناسب	۰/۵۵	Q28	وضوح(درک یا تصور نقش)	
مناسب	۰/۵۴	Q29		
مناسب	۰/۵۸	Q30		
مناسب	۰/۶۳	Q31	کمک(حمایت سازمانی)	
مناسب	۰/۵۶	Q32		
مناسب	۰/۵۰	Q33		
مناسب	۰/۴۲	Q34	ارزیابی(آموزش و برخورد عملکرد)	
مناسب	۰/۴۳	Q35		
مناسب	۰/۴۱	Q36		
مناسب	۰/۶۲	Q37	اعتبار	
مناسب	۰/۵۴	Q38		
مناسب	۰/۵۳	Q39		
مناسب	۰/۴۴	Q40	انگیزه(انگیزش یا تمایل)	
مناسب	۰/۴۹	Q41		
مناسب	۰/۴۲	Q42		
مناسب	۰/۴۷	Q43	محیط(تناسب محیطی)	
مناسب	۰/۴۵	Q44		
مناسب	۰/۵۱	Q45		

14

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تمامی بارهای عاملی بالای ۰/۴ و مطلوب شدند. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری(تحلیل عاملی تاییدی) در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۷. شاخص‌های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه‌گیری

متغیر	CMIN	DF	CMIN/DF	CFI	GFI	RMSEA
یادگیری از اشتباه	102/47	45	2/277	۰/۹۳۵	۰/۹۵۱	۰/۰۷۶
کاهش مقاومت در برابر تغییرات	91/82	71	1/293	۰/۹۹۰	۰/۹۸۳	۰/۰۴۱
بهره‌وری منابع انسانی	79/35	30	2/645	۰/۹۷۳	۰/۹۶۴	۰/۰۲۸
بrazش مناسب		$Df3 \leq 2df \leq x2$	$1 > 5 <$	$0/9 >$	$0/9 >$	$0/1 <$

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود الگو های اندازه گیری از برازش خوبی برخوردار هستند و به عبارتی شاخص های کلی این مورد را تایید می کنند که داده ها به خوبی از الگو ها حمایت می کنند. همچنین در این پژوهش برای سنجش همبستگی بین آزمون هایی که خصیصه های متفاوتی را اندازه گیری می کنند از روایی و اگر استفاده شده است. برای سنجش این روایی از نرم افزار Excel و SPSS بهره گرفته شده که نتایج آن در جدول ذیل نمایش داده شده است.

جدول ۸. نتایج روایی و اگر

	یادگیری از اشتباه	یادگیری از اشتباه			کاهش مقاومت در برابر تغییرات			بهره وری منابع انسانی						
		یادگیری سازمانی	یادگیری فردی	یادگیری گروهی	مقاومت رفتاری	مقاومت هیجانی	مقاومت شناختی	توانایی (دانش و مهارت ها)	وضوح (درک یا تصور نقش)	کمک (حمایت سازمانی)	ارزیابی (آموزش و برخورد عملکرد)	اعتبار	انگیزه (انگیزش یا تمایل)	محیط (تناسب محیطی)
یادگیری از اشتباه	یادگیری سازمانی	—	—	—	۰/۲	۰/۴	۰/۳	۰/۳	۰/۲	۰/۴	۰/۵	۰/۳	۰/۴	۰/۲
	یادگیری فردی	—	—	—	۰/۲	۰/۳	۰/۳	۰/۲	۰/۲	۰/۴	۰/۳	۰/۴	۰/۳	۰/۱
	یادگیری گروهی	—	—	—	۰/۳	۰/۴	۰/۲	۰/۳	۰/۵	۰/۲	۰/۴	۰/۴	۰/۱	۰/۳
کاهش مقاومت در برابر تغییرات	مقاومت رفتاری	۰/۵	۰/۴	۰/۲	—	—	—	۰/۱	۰/۳	۰/۲	۰/۱	۰/۲	۰/۵	۰/۳
	مقاومت هیجانی	۰/۴	۰/۳	۰/۵	—	—	—	۰/۲	۰/۵	۰/۴	۰/۲	۰/۳	۰/۵	۰/۴
	مقاومت شناختی	۰/۴	۰/۲	۰/۵	—	—	—	۰/۵	۰/۳	۰/۴	۰/۳	۰/۲	۰/۵	۰/۴
بهره وری منابع انسانی	توانایی (دانش و مهارت ها)	۰/۶	۰/۴	۰/۵	۰/۴	۰/۳	۰/۳	—	—	—	—	—	—	—
	وضوح (درک یا تصور نقش)	۰/۵	۰/۶	۰/۵	۰/۳	۰/۵	۰/۴	—	—	—	—	—	—	—
	کمک (حمایت سازمانی)	۰/۴	۰/۷	۰/۳	۰/۶	۰/۴	۰/۵	—	—	—	—	—	—	—
	ارزیابی (آموزش و برخورد عملکرد)	۰/۶	۰/۲	۰/۴	۰/۴	۰/۵	۰/۶	—	—	—	—	—	—	—
	اعتبار	۰/۶	۰/۷	۰/۴	۰/۵	۰/۶	۰/۴	—	—	—	—	—	—	—
	انگیزه (انگیزش یا تمایل)	۰/۲	۰/۱	۰/۳	۰/۵	۰/۲	۰/۱	—	—	—	—	—	—	—
	محیط (تناسب محیطی)	۰/۴	۰/۲	۰/۵	۰/۳	۰/۷	۰/۶	—	—	—	—	—	—	—

15

نتایج حاصل از روایی و اگر در جدول فوق نشان می دهد که آزمون های این پژوهش دارای اعتبار تشخیصی یا و اگر می باشند چرا که تمامی مقادیر پایین تر از ۰/۹ شده اند. همچنین برای سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۹ ارائه شده است.

جدول ۹. ضرایب آلفای کرونباخ متغیر های پژوهش

متغیر های پژوهش	ضریب آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	۰/۷۴
یادگیری فردی	۰/۷۲
یادگیری گروهی	۰/۷۳
کاهش مقاومت در برابر تغییرات	۰/۸۱
بهره وری منابع انسانی	۰/۷۹
کل پرسشنامه	۰/۸۵

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

همان طور که در جدول شماره ۹ مشاهده می شود، آلفای کرونیخ پرسشنامه مقدار ۰/۸۵ به دست آمد و تمامی مقادیر بالای ۰/۷ و مطلوب می باشند.

آزمون نرمال بودن توزیع داده ها

در این پژوهش برای بررسی نرمال بودن توزیع داده ها از چولگی (کجی) و کشیدگی بهره گرفته شده و مقادیر مربوطه در جدول ۱۰ ذکر گردیده است:

جدول ۱۰. مقادیر چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

	چولگی (کجی)	کشیدگی
یادگیری از اشتباه	-۰/۴۰	-۰/۶۲
کاهش مقاومت در برابر تغییرات	۰/۲۲	-۰/۱۹
بهره وری منابع انسانی	۰/۰۰۳	-۰/۰۹

با توجه به جدول ۱۰ تمامی مقادیر مربوط به چولگی و کشیدگی متغیرها در بازه (-۲,۲) قرار دارند بنابراین توزیع متغیرها از چولگی و کشیدگی نرمال برخوردار هستند و نرمال بودن توزیع داده ها تایید می گردد.

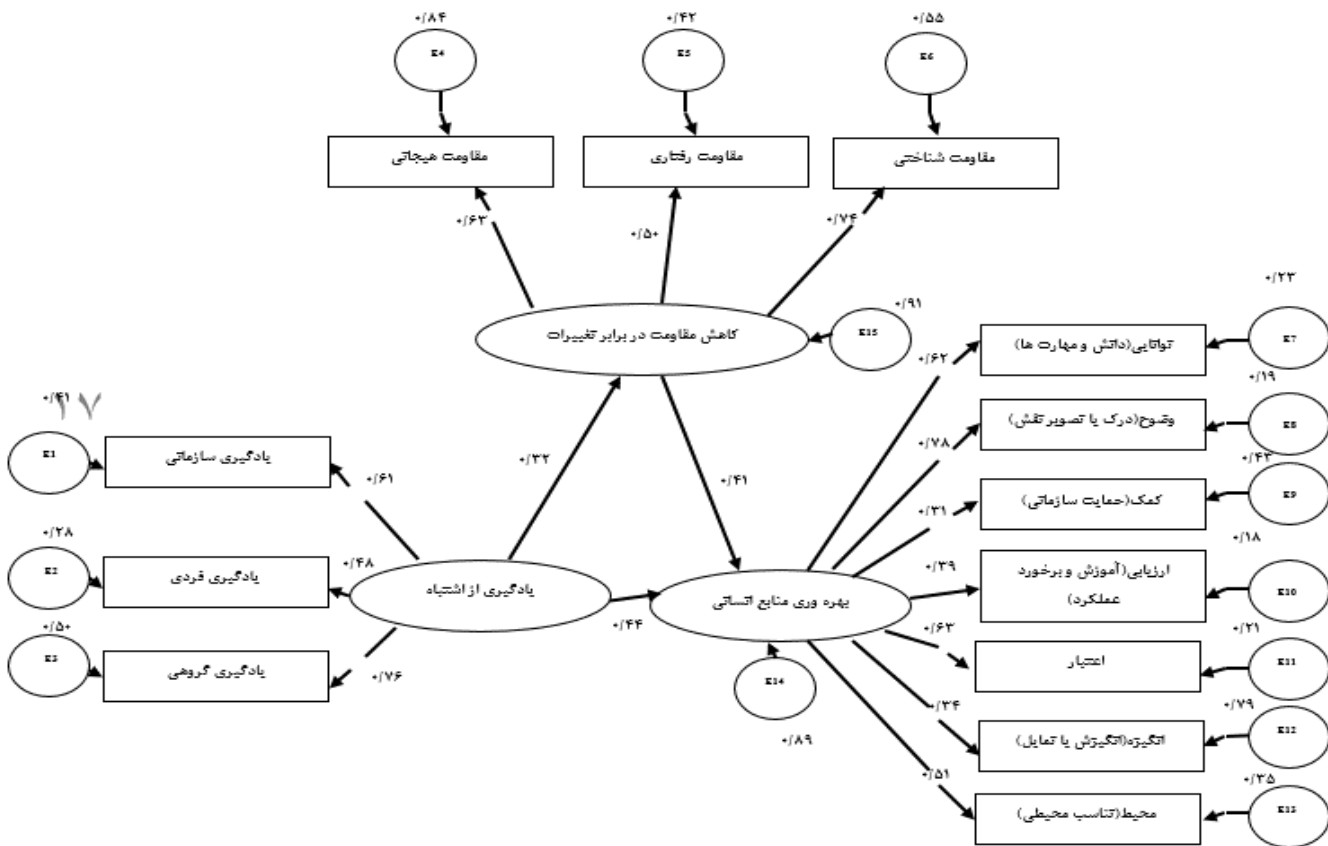
سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

یافته ها

تحلیل مدل ساختاری

در شکل ۲ مدل ساختاری پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش

در جدول شماره ۱۱ شاخصهای برازش مدل ساختاری نشان داده شده است که با مقایسه مقادیر شاخص ها با مقادیر استاندارد، می توان نتیجه گیری نمود که شاخص های برازش از مقادیر قابل قبولی برخوردارند.

جدول ۱۱. شاخص های برازش مدل ساختاری پژوهش

شاخص برازش	CFI	PNFI	CMIN/DF	مدل مناسب ساختاری
0/1 <	0/9 >	0/5 >	5 <	برازش مناسب
0/076	0/94	0/59	2/34	مدل مناسب ساختاری
RMSEA	CFI	PNFI	CMIN/DF	شاخص برازش

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

آزمون فرضیه های پژوهش

نتایج آزمون فرضیه های اول تا چهارم در جدول شماره ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲. آزمون فرضیه های اول تا چهارم

مسیر	ضریب بتا	مقدار بحرانی	P	نتیجه
یادگیری از اشتباه در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد.	۰/۴۴	۲/۴۷	۰/۰۳۹	تایید
یادگیری سازمانی در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد	۰/۳۲	۲/۰۷	۰/۰۳۶	تایید
یادگیری گروهی در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد	۰/۳۳	۲/۲۳	۰/۰۳۷	تایید
یادگیری فردی در ایجاد بهره وری منابع انسانی تاثیر دارد	۰/۳۶	۲/۴۰	۰/۰۳۸	تایید

بر اساس نتایج جدول فوق؛ با توجه به اینکه مقدار بحرانی در تمام فرضیه ها بیشتر از ۱/۹۶ است، تمام این فرضیه ها تایید می شود.

برای آزمودن تاثیر یک متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر دیگر از روش بوت استریت استفاده می شود. در روش بوت استریت، مقدار حد بالا و پایین متغیر میانجی را بررسی نموده، اگر مقدار صفر را در بر گرفت، این متغیر نمی تواند به عنوان متغیر میانجی در این رابطه ایفای نقش نماید و در غیر این صورت، این متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تاثیر یک متغیر میانجی را نشان می دهد. جدول شماره ۱۳ نتایج آزمون فرضیه پنجم و نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییرات در ارتباط بین یادگیری از اشتباه و بهره وری منابع انسانی را نشان می دهد.

جدول ۱۳. آزمون فرضیه پنجم

مسیر	ضریب تاثیر	معناداری	خطای معیار	سطح اطمینان ۹۵٪		نتیجه
				حد بالا	حد پایین	
کاهش مقاومت در برابر تغییرات در تاثیر یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی نقش میانجی دارد.	۰/۲۷	۰/۰۰۴	۰/۰۳	۰/۰۷	۰/۱۸	تایید

همان طور که در جدول فوق مشاهده می شود نقش میانجی کاهش مقاومت در برابر تغییرات در ارتباط بین یادگیری از اشتباه و بهره وری منابع انسانی در این پژوهش تایید می گردد.

بحث و نتیجه گیری

بحث

با توجه به شاخص های استخراج شده می توان گفت که مدل کلی پژوهش دارای سازگاری درونی و اعتبار مناسبی است و از طرفی با توجه به بارهای عاملی می توان گفت مدل مفهومی مدلی قابل قبول است. بنابراین می توان گفت باتوجه به نتایج حاصله مدل بدست آمده اعتبار لازم جهت سنجش مولفه ها در شرکت های کوچک و متوسط را دارد. در بررسی رابطه بین یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی نتایج حاصله نشان داد که افزایش یادگیری از اشتباهات باعث افزایش بهره وری منابع انسانی

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

می گردد. و یک رابطه مستقیم بین یادگیری از اشتباه و بهره وری منابع انسانی وجود دارد. که البته نتایج مطالعات پیشین نیز بر این رابطه مثبت صحنه گذاشته اند و نتایج پژوهش حاضر در راستای یافته های پژوهشگرانی همچون (Yang, 2003; Graham and Lopez et al, 2004; Yang et al, 2004; Marsick and Watkins, 2003; Jimenez-Jimenez; Rebelo and Gomes, 2011; Joo, 2010; Dirani, 2009; Song, 2008; Nafukho, 2007; Kucharska; Lin et al, 2019; Nam and Park, 2019; Choi, 2019; Islam et al, 2013; and Sanz-Valle, 2011; Akella and Khoury, 2022; and Bedford, 2020) می باشد زیرا تمامی این پژوهشگران در یافته های خود به این نتیجه دست یافتند که مردم مرتکب اشتباه می شوند، به خصوص کسانی که فعالانه به دنبال افق های جدید هستند و کسانی که می خواهند یاد بگیرند و رشد کنند بنابراین یادگیری از اشتباه برای سازگاری با تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن ضروری است. در بررسی تشخیص میانجی بودن کاهش مقاومت در برابر تغییرات نتایج حاکی از تاثیر مثبت یادگیری از اشتباه بر کاهش مقاومت در برابر تغییر بوده و از طرف دیگر تاثیر کاهش مقاومت در برابر تغییر علاوه بر بهره وری منابع انسانی مورد تایید قرار گرفت. بنابراین می توان اذعان نمود که انعطاف پذیری کارکنان در برابر تغییر علاوه بر اینکه خود به تنهایی می تواند باعث ارتقاء بهره وری منابع انسانی شود؛ در تاثیر افزایش یادگیری از اشتباه نیز می تواند منجر به ارتقاء بهره وری منابع انسانی گردد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که تلاش در جهت افزایش یادگیری از اشتباه کارکنان علاوه بر اینکه می تواند مستقیماً منجر به ارتقاء بهره وری منابع انسانی شود می تواند منجر به کاهش مقاومت در برابر تغییر کارکنان شده و در نهایت باعث ارتقاء مضاعف سطح بهره وری ایشان گردد. که این نتیجه در راستای یافته های پژوهشگرانی همچون (Mishra, 2018; Shore, 2005) می باشد زیرا این پژوهشگران به ترتیب در پژوهش های خود تحت عنوان یادگیری از اشتباهات و یادگیری کارآفرینانه به این نتیجه دست یافتند که اشتباهات درست است برای سازمان هزینه دارد اما بهره وری منابع انسانی و همچنین بهره وری و نوآوری سازمانی بدون اشتباه کردن و تحمل هزینه های اشتباهات غیر ممکن است و یادگیری از اشتباهات در جهت انعطاف پذیری و بهره وری منابع انسانی و در نتیجه بهره وری و نوآوری سازمانی؛ امری ضروری و غیر قابل انکار می باشد. در بخش توصیفی یافته های این پژوهش، ویژگی هایی جمعیت شناختی کارکنان موجود در شرکت های کوچک و متوسط حاکی از آن است که تحصیلات، سن و سابقه کار پرسنل در وضعیت خوبی است. در همین راستا مطالعات جمعیت شناختی توسط میر سپاسی نشان می دهد که سطح تحصیلات بر بهره وری منابع انسانی اثر گذارند (میر سپاسی، ۲۰۰۵). همچنین مطالعه ارزیابی بهره وری منابع انسانی توسط بردبار نیز بیانگر آن است که سن، میزان تحصیلات و سابقه کار روی بهره وری منابع انسانی اثر گذارند (بردبار، ۹۱). در پژوهش مشابهی حاتمی، سکینه؛ دستار، حسین (۱۳۹۱) در مطالعه خود با هدف "بررسی تبیین نقش یادگیری در بهره وری منابع انسانی از طریق توانمندسازی" به تحقیق پرداختند که وجود رابطه علی بسیاری قوی میان یادگیری سازمانی و بهره وری منابع انسانی و نیز میان یادگیری و توانمندسازی تایید شد و نتایج پژوهش نشان داد که توانمندسازی در مجموع می تواند به افزایش رابطه ی بین یادگیری و بهره وری منابع انسانی منجر شود. آیین پرست پژوهشی با عنوان، بررسی عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام داد. در این پژوهش نیز عواملی از قبیل توان، شناخت شغلی، انگیزش، ارزیابی عملکرد و حمایت سازمانی در افزایش بهره وری منابع انسانی موثر بوده اند (آیین پرست، ۲۰۰۰). در پژوهشی دیگر تحت عنوان طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل موثر بر بهره وری منابع انسانی، الوانی و احمدی به این نتیجه رسیدند که عوامل انگیزشی، شیوه رهبری، خلاقیت و نوآوری، آموزش کاربردی و عمومی، روحیه رقابت پذیری، ویژگیهای جمعیت شناختی، سابقه و تجربه کاری، سلامت جسمانی و روحی در بهره وری منابع انسانی تاثیر بسیار زیاد دارد (الوانی و احمدی، ۱۳۹۰). در پژوهشی مشابه تحت عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی در بهره وری منابع انسانی، الوانی و همکاران به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی در ارتقای بهره وری موثر است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).

سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

پیشنهادات

پیشنهاد می گردد باتوجه به اینکه پژوهش های قبلی نیز تاثیر مثبت یادگیری از اشتباه بر بهره وری منابع انسانی را تایید می نمایند برای اینکه شرکت ها بتوانند از حداکثر بهره وری منابع انسانی خود استفاده نمایند علاوه بر اینکه باید در جهت یادگیری و افزایش دانش سازمانی کارکنان خود تلاش نمایند، تمهیدات لازم در جهت بالابردن فرهنگ تسهیم دانش در بین کارکنان را بکار ببندد. دادن فرصت یادگیری از اشتباه به کارمندان نه تنها جو اعتماد در سازمان را افزایش میدهد بلکه یادگیری افراد را نیز افزایش خواهد داد. همچنین با فراهم نمودن شرایط محیطی سالم جهت انجام وظایف سازمانی و دادن آزادی عمل به کارکنان می توان زمینه بهبود اثربخش و کارایی را فراهم کرد.

منابع

آصفی، احمد علی و حمیدی ، مهرزاد، ۱۳۸۸، بررسی مدیریت مشارکتی و مقاومت در برابر تغییر کارکنان در اداره کل تربیت بدنی، نشریه مدیریت ورزشی ، شماره سوم ، زمستان ۱۳۸۸، ۵-۲۶.

عرفای جمشیدی، شیدا و عرفای جمشیدی، شادی و میرزایی، حسین (۱۳۹۸). تبیین مدل یادگیری سازمانی کارکنان بر اساس ارتقا بهره وری و کاهش فرسودگی شغلی (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه پیام نور مرکز تبریز)، مدیریت بهره وری سال ۱۳، شماره ۴۱، تابستان ۱۳۹۸، ۶۸-۴۱.

محمد قلی پور، سلیمان و فرهادی، علی ، ۱۳۹۵، رابطه یادگیری سازمانی با توانمند سازی و بهره وری منابع انسانی ، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت اقتصاد و حسابداری، مرداد ۱۳۹۵.

نصر اصفهانی، علی و اکبرزاده، جعفر ، ۱۳۹۰، فرهنگ اعتراف به اشتباه و یادگیری از آن با تاکید بر دیدگاه امام خمینی (ره)، پژوهشنامه متین، شماره ۵۲، ۱۲۳-۱۴۲.

Camisón, César. And Villar-López, Ana. (2011). **Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage**. Industrial Marketing Management. 40 (2011). 1294-1304.

Dekker ,w.a.sidney.(2008). **Just culture**, Cogn Tech Wor, DOI 10.1007/s10111-008-0110-7.

Dekker ,w.a.sidney, Breakey, Hugh .(2016). Just culture: ' **Improving safety by achieving substantive, procedural and restorative justice**, Safety Science 85 (2016) 187-193.

Kucharska Wioleta .(2021). " **Do mistakes acceptance foster innovation? Polish and US cross-country study of tacit knowledge sharing in IT**", JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 25 NO. 11 2021, 105-128.

Kucharska Wioleta. Denise A.D. Bedford. (2020). " **Love your mistakes!—they help you adapt to change. How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence?** ", Journal of Organizational Change Management, <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>.

Mishra,Amitabh(2012). **Learning From Mistakes**. Journal Of Motilal Rastogi School Of Management5(2):22-31,2012,ISSN:0974-4037.

Stojanovic,Aleksic, V. Nielsen, J.E. and Boskovic, A. (2019). " **Organizational prerequisites for knowledge creation and sharing: empirical evidence from Serbia**", Journal of KnowledgeManagement, Vol. 23 No. 8, pp. 1543-1565, doi: 10.1108/JKM-05-2018-0286.

Vajihah Saadat . Zeynab Saadatb.(2016). " **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success**", Procedia - Social and Behavioral Sciences 230 (2016) 219 – 225.

Zerah Tan, F. Oladipo Olaore,G.(2021). " **Effect of organizational learninand effectiveness on the operations, employees productivity and management performance**", Eff ectiveness on the operations, 10 jan (2021), DOI 10.1108/XJM-09-2020-0122.



3rd National Conference on Organization & Management Research

19 May 2022 | Tehran

سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱