

اندازه گیری سطح یادگیری سازمانی (مورد: شرکتهای تابعه شرکت صنایع شیر ایران)

دکتر سید محمد اعرابی* مریم فخاریان**

واژه های کلیدی: یادگیری سازمانی ، سازمان یادگیرنده ، هم افزایی ، منبع تحدید ناپذیر

چکیده

توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول و پر تحرک امروزی بسیار کلیدی محسوب می شود. به عبارت دیگر تغییر و تحولات سریع در محیط داخلی و خارجی سازمانها، دیگر جانی برای یادگیری از طریق سعی و خطا باقی نمی گذارد و حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده را می طلبد، زیرا یادگیری تنها منبع تحدیدناپذیر در سازمانهاست و بنابراین سازمانهایی که بتوانند سریعتر و اثربخشتر از دیگران یاد بگیرند، با سطح گسترده تری از تنوع، تعهد، نوآوری و استعداد رو به رو شده واز هم افزایی بیشتری نسبت به دیگران برخوردار خواهند بود. از این رو در این تحقیق سعی شد با بررسی ادبیات موضوع، مدل مناسبی جهت اندازه گیری سطح یادگیری سازمانی تعدادی از شرکتهای تابعه صنایع شیر ایران (تهران، اصفهان، فارس، خراسان، زنجان) انتخاب شود، تا بتوانیم به سنجش وضع موجود این شرکتها از بعد یادگیری سازمانی پرداخته و سپس با شناسایی نقاط ضعف و قوت در این زمینه، به افزایش هر چه بیشتر سطح یادگیری سازمانی در این شرکتها بپردازیم.

پروژه‌های علمی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

در این تحقیق سه سوال مطرح شد که عبارت بودند از: سطح یادگیری سازمانی شرکت‌های تابعه صنایع شبر ایران چه میزان است؟ این شرکت‌ها نسبت به یکدیگر در چه وضعیتی قرار دارند و در نهایت جهت افزایش سطح یادگیری این شرکت‌ها چه راهکارهایی پیشنهاد می‌گردد؟ روش تحقیقی که در این مقاله از آن استفاده شده است، روش مطالعه موردی بوده و از سیستم لیکرت ۵ امتیازی جهت پاسخ به سوالات پرسشنامه استفاده شده است.

نتایج به دست آمده نشان داد که سطح یادگیری سازمانی شرکت‌های تحت بررسی که از میانگین هشت شاخص آگاهی، ارتباطات، ارزیابی عملکرد، دانش افزایی، تطبیق محیطی، یادگیری اجتماعی، مدیریت سرمایه‌های فکری و پیوندهای سازمانی تشکیل شده است، ۲/۹۵ از ۵ می‌باشد و نیز مقادیر به دست آمده در هر کدام از هشت شاخص فوق نسبت به استاندارد به دست آمده از تحقیقی که روی ۱۱۹ شرکت آمریکایی انجام شده است پائین‌تر می‌باشد.

آشنایی با ادبیات موضوع

تئوری یادگیری سازمانی^۱

یکی از اولین تعاریف موجود که در این زمینه وجود دارد توسط ارگریس^۲ ارائه شده است که فقط بر فرآیند تاکید دارد: (۱۹۷۷: ۱۱۶)

"یادگیری سازمانی فرآیند تشخیص و اصلاح خطاهاست"

یک سال بعد ارگریس و شون^۳ تعریف فوق را با افزودن مفاهیم یادگیری فردی و دانش سازمانی به آن، توسعه دادند (ارگریس و شون، ۱۹۷۸: ۲۹):

"یادگیری سازمانی هنگامی رخ می‌دهد که اعضای سازمان به عنوان عوامل یادگیری عمل کرده و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، از طریق تشخیص و اصلاح خطاها و ثبت نتایج حاصل از این فرآیند، تحت تصورات شخصی و الگوهای سازمانی واکنش نشان می‌دهند." (شون، ۱۹۷۸: ۲۹)

فیول و لیلز^۱ نیز تعریف زیر را ارائه نموده اند (۱۹۸۵: ۱۰۳):

"یادگیری سازمانی فرایند بهبود عملیات از طریق دانش و فهم بهتر است."

^۱ - Learning Organization

^۲ - Argyris

^۳ - Argyris & Schon

^۱ - Fiol & Lyles

تعریف دیگری توسط کیم^۲ ارائه شده است (کیم، ۱۹۹۳: ۳۷) :

"یادگیری سازمانی به معنای افزایش قابلیت سازمان جهت انجام اقدامات موثر است." دیکسون^۳ نیز تعریف دیگری را ارائه کرده است (دیکسون، ۱۹۹۴: ۵) :

"یادگیری سازمانی کاربرد آگاهانه فرایندهای یادگیری در سطوح فردی و گروهی است که منجر به حرکت دائم سازمان به سمت هر چه بیشتر راضی تر کردن سهامدارانش می شود." برای حل اختلاف نظرهایی که در تعاریف فوق مشاهده می شود می توان نتیجه گیری کرد که یک تعریف جامع از یادگیری سازمانی باید شامل اجزای زیر باشد:

- فرآیند یادگیری که تقریباً در بیشتر تعاریف فوق وجود دارد.
- کسب یا تولید دانش که در تعدادی از این تعاریف به آن اشاره نشده است ، ولی در حقیقت در فرآیند یادگیری باید دانشی در درون سازمان، حتی با روش سعی و خطا، تولید شده و یا از خارج از سازمان اخذ گردد.
- افراد و گروهها که لازمه ایجاد یادگیری سازمانی هستند.
- دانش سازمانی^۴ که در اینجا فقط به عنوان شرط کافی برای انجام عملیات سازمان می باشد، عملیاتی که می بایست بهبود یابد. البته وجود دانش سازمانی به خودی خود نمی تواند باعث بهبود عملکرد سازمان شود چون ممکن است انگیزه ای در سازمان جهت بهبود وجود نداشته باشد و یا دانش موجود نتواند منجر به بهبود سازمانی شود.

همچنین جدول زیر نشان می دهد که ویژگی های فرآیند یادگیری سازمانی از قبیل کسب دانش ، انتشار دانش، تفسیر اطلاعات و بهبود حافظه سازمانی در اکثر تئوری های موجود در این زمینه ذکر شده است:

2 -Kim

3 -Dixon

4 -Organizational Knowledge

جدول ۱: ویژگیهای فرآیند یادگیری سازمانی (تمپلتون، ۲۰۰۲)

نویسنده	کسب دانش	انتشار اطلاعات	تفسیر اطلاعات	حافظه سازمانی
Argyris & Schon (1978)	*		*	*
Argyris & Schon (1996)	*			
Barnsley et. Al (1998)	*	*		*
Bechtold (2000)	*	*	*	*
Bedeian (1986)	*			
Bell & Scott-Kernmis (1990)	*			
Berg (1993)		*	*	
Bouwen & Fry (1991)	*			
Bowman & Hurry (1993)	*		*	*
Bowonder & Miyake (1994)	*	*	*	
Brown & Starkey (2000)		*	*	
Chaloisky (1996)	*			
Cross & Baird (2000)	*	*	*	*
Dibell et. al. (1996)	*	*	*	*
Dixon (1992)	*			
Dodgson (1993)			*	
Dowd (2000)				*
Dutton & Dukerich (1991)				*
Fiol & Lyles (1985)				*
Fisher & White (2000)	*	*	*	*
Friedlander (1983)			*	
Garvin (1993)	*	*	*	
Gioia & Thomas (1996)				*
Goldhar & Lei (1995)	*	*		*
Goodman & Darr (1998)				
Hedberg (1981)	*		*	*
Hedberg et al. (1976)			*	
Herbert (2000)			*	*
Hines & Goul (1998)	*	*		
Hobday (1990)	*			

Huber (1991)	*	*	*	*
Kiernan (1993)	*	*	*	*
Kuchinke (1995)				*
Levitt & March (1993)	*		*	*
Lukas et al. (1996)	*	*	*	
Lyies & Schowenk (1992)				*
Mahoney (1995)	*			
March (1991)			*	
Mcgill et al. (1992)				*
Miller (1996)	*		*	
Nicolini & Merzner (1995)		*	*	*
Nonaka (1991)	*	*		*
Poell et al. (2000)		*	*	
Sockmann (1991)			*	
Schein (1996)			*	*
Senge & Sterman (1993)			*	
Sinkula (1994)	*		*	*
Slater & Narver (1995)	*			
Spender (1989)	*			
Sproull (1981)				*
Stata (1989)				*
Templeton & Snyder (1999)	*	*	*	
Van de ven (1996)	*			
Ventriss & Luck (1988)	*		*	*
Waish & Ungson (1991)				*
Watkins & Marsick (1993)		*		*
Watkins & Marsick (1995)			*	*

مدل تحقیق

در این مقاله از مدلی که تمپلتون، لویز و اسنایدر^۱ در سال ۲۰۰۲ (ص ۱۷۵-۲۱۸) در زمینه طراحی الگویی جهت اندازه‌گیری یادگیری سازمانی توسعه داده‌اند، استفاده شده است.

1-Templeton , Lewis, Snyder: Development of a measure for the Learning Organizational Learning construct, Journal of Management Information Systems, Fall 2002, Vol.19, No.2, pp.175-218.

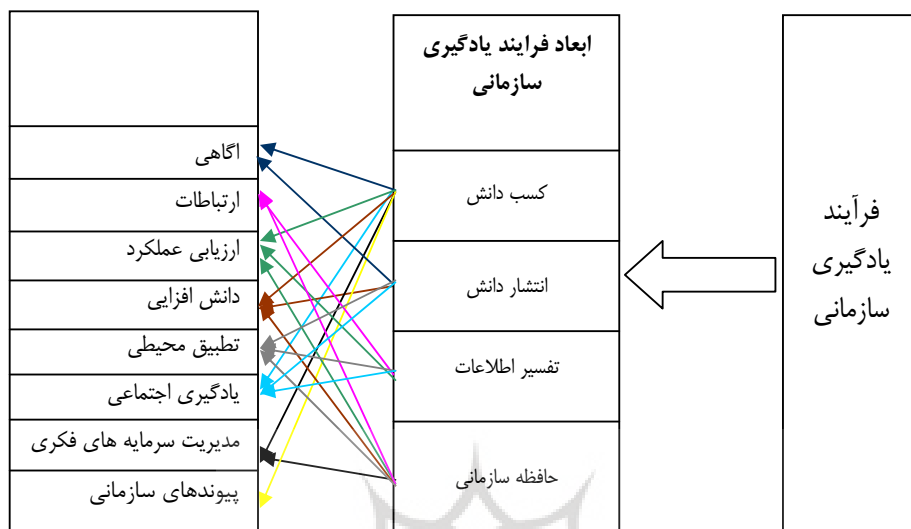
این افراد با مطالعه مقالات مرتبط، یک تعریف مفهومی به شرح زیر ارائه کرده و بر اساس این تعریف مدل خود را توسعه داده و اجرا نموده اند.
"یادگیری سازمانی مجموعه اقدامات کسب دانش، انتشار دانش و اطلاعات کسب شده، تفسیر اطلاعات و بهبود حافظه سازمانی است که به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه موجب تحولات مثبت سازمانی می شود."

بنابراین در این تعریف بر چهار عنصر کسب دانش^۲، انتشار اطلاعات^۳، تفسیر اطلاعات^۴ و بهبود حافظه سازمانی^۵ تکیه شده است.

طراحان این مدل علاوه بر استفاده از تعریفی که ارائه کرده اند، با تجزیه و تحلیل محتوایی ادبیات موضوع، نمونه فعالیت‌هایی را که از بعد یادگیری سازمانی در سازمان‌ها انجام می‌شود گردآوری کرده و از آنها در تهیه سوالات پرسشنامه استفاده نموده اند.



-
- 2 - Knowledge acquisition
 - 3 - Information distrubation
 - 4 - Information Interpretation
 - 5 - Organization memory



کسب دانش

- مدیریت، شاخصهای مهم عملکرد سازمان را دائماً کنترل می کند.
- مدیریت، مسائل و مشکلات سازمان را به صورت سازنده و مثبت مطرح می کند.
- مدیریت، از طریق مشاهده مستقیم پدیدهها و اتفاقات درون شرکت، موارد جدیدی را یاد می گیرد.
- مدیریت از تجارب شرکا، تأمین کنندگان و مشتریان، در جهت یادگیری هر چه بیشتر بهره می برد.
- مدیریت از بازخوردهایی که از تجارب قبلی شرکت حاصل شده است استفاده می نماید.
- شرکت افرادی متخصص و باهوش را به کار می گمارد .
- شرکت در صورت لزوم بر اساس بازدهی اقتصادی کوتاه مدت زیرمجموعه های جدیدی از قبیل دپارتمانها و سازمانهای داخلی را تشکیل می دهد.
- شرکت اطلاعات کلیه سطوح اجرایی را جمع آوری و در اختیار می گیرد.

- اخبار مربوط به تغییرات و تحولات جدید از مسیرهای رسمی و تعریف شده به افراد می‌رسد.
- کارکنان برای ارائه ایده‌های جدید انگیزه کافی دارند.

انتشار اطلاعات

- وقتی فردی به اطلاعاتی نیاز دارد می‌داند که دقیقاً از چه کسی و از چه طریقی به آن اطلاعات دسترسی پیدا کند؟
- کارکنان به خوبی می‌دانند که دانش آنها در چه حوزه‌هایی از شرکت به کار می‌آید.
- کارکنان در کارهای خود استفاده گسترده‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی^۱ می‌نمایند.
- کارکنان اطلاعات و مستندات خود (از قبیل آمار و اطلاعات مفید، طرح‌ها، ایده‌های جدید و...) را در اختیار سایرین نیز قرار می‌دهند.
- مدیریت نسبت به استراتژی‌های اصلی رقبا توجه کافی دارد.
- مدیریت برای آموزش عملی افراد از گردش شغلی استفاده می‌نماید.
- مدیریت، اطلاعات به دست آمده از بخش‌های مختلف را با یکدیگر ادغام کرده و اطلاعات یکپارچه شده تهیه می‌نماید.
- اگر قابلیت‌های داخلی سازمان ناکارا شود، شرکت با استفاده از امکانات بیرون از سازمان نیازها را برطرف می‌کند.

تفسیر اطلاعات

- کارکنان طیف وسیعی از وسایل ارتباطی (از قبیل: تلفن، پست الکترونیکی، اینترنت، اینترنت و ...) را در اختیار دارند.
- کارکنان به برقراری ارتباطات شفاف با یکدیگر تشویق می‌شوند.
- کارکنان شرکت در مقابل روش‌های جدید کاری مقاومت نشان نمی‌دهند.

- مدیریت بر استفاده از مدلها و روشهای علمی و مرجع جهت تصمیم گیریها تاکید دارد.
- مدیریت اطلاعات منسوخ شده را از دسترس کارکنان خارج می کند.
- شرکت در واکنش به تغییرات تکنولوژیکی سریع عمل می کند.

حافظه سازمانی

- کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود استفاده می کنند.
- کارکنان جهت تصمیم گیریهای خود به آرشیو اطلاعات مراجعه می نمایند.
- شرکت اطلاعات و مستندات لازم با تمام جزئیات را جهت استفاده در امور جاری در اختیار می گذارد.

- در شرکت رویه های مشخص و معینی جهت مدیریت و دسترسی به اطلاعات وجود دارد.
 - شرکت امکان رشد متخصصین و نیروهای ماهر را فراهم می کند .
 - شرکت از امکانات ذخیره سازی الکترونیکی (از قبیل بانکهای اطلاعاتی، مستندات اسکن شده) در حد قابل توجهی استفاده می کند.
 - ترکیب دقیق و مناسبی از مهارت های نیروی انسانی در شرکت وجود دارد.
- در نهایت جهت مشخص شدن ابعاد عملی فرآیند یادگیری سازمانی و همچنین ایجاد گروه بندی آماری مناسب، ۲۸ مورد از موارد فوق در هشت گروه اصلی که می توان آنها را به صورت زیر تعریف کرد طبقه بندی شده اند که عبارتند از:

آگاهی^۱

به این معنی که تمام افراد سازمان از منابع اطلاعات کلیدی سازمان و کاربرد آنها در حل مسائل و مشکلات جاری با اطلاع هستند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

¹ -Awareness

ارتباطات^۱

به معنی افزایش روابط موجود بین افراد سازمان.

ارزیابی عملکرد^۲

به معنای مقایسه فرآیندها و نتایج مرتبط با عملکرد سازمان و اهداف سازمانی .

دانش افزایی^۳

به معنای توسعه مهارت‌ها، تجربیات و تخصص ها در بین افراد سازمان.

تطبیق محیطی^۴

به معنای واکنش سازمان به تغییرات محیطی از بعد مواردی که با تکنولوژی در ارتباط هستند.

یادگیری اجتماعی^۵

به معنای یادگیری افراد از مجرای اجتماعی درباره دغدغه های سازمانی.

مدیریت سرمایه فکری^۶

به معنای اینکه سازمان بتواند دانش، مهارت‌ها و دیگر سرمایه های فکری موجود را جهت رسیدن به اهداف استراتژیک مدیریت نماید.

پیوندهای سازمانی^۷

به معنای اینکه سازمان بر دانش، تجربیات و قابلیت‌های داخلی سازمان‌های دیگر سرمایه‌گذاری نموده و در نتیجه از آنها استفاده نماید.

مواردی که در هر گروه وجود دارد نیز به شرح زیر می باشد:

¹ -Communication

² -Performance Assessment

³ -Intellectual Cultivation

⁴ -Environmental Adaptability

⁵ -Social Learning

⁶ -Intellectual Capital Management

⁷ -Organizational Grafing

آگاهی

- وقتی فردی به اطلاعاتی نیاز دارد می داند که دقیقاً از چه کسی و از چه طریقی به آن اطلاعات دسترسی پیدا کند؟
- مدیریت شاخص‌های مهم عملکرد سازمان را دائماً کنترل می کند.
- مدیریت مسائل و مشکلات سازمان را به صورت سازنده و مثبت طرح می کند.
- مدیریت اطلاعات به دست آمده از بخشهای مختلف را با یکدیگر ادغام کرده و اطلاعات یکپارچه شده تهیه می نماید.
- کارکنان به خوبی می دانند که دانش آنها در چه حوزه‌هایی از شرکت به کار می آید.

ارتباطات

- کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود استفاده می کنند.
- کارکنان طیف وسیعی از وسایل ارتباطی (از قبیل تلفن، پست الکترونیکی، اینترنت، اینترنت و ...) را در اختیار دارند.
- کارکنان به برقراری ارتباطات شفاف با یکدیگر تشویق می شوند.

ارزیابی عملکرد

- شرکت اطلاعات کلیه سطوح اجرایی را جمع آوری می کند و در اختیار می گیرد.
- شرکت اطلاعات و مستندات لازم با تمام جزئیات را جهت استفاده در امور جاری در اختیار می گذارد.
- در شرکت رویه‌های مشخص و معینی جهت مدیریت و دسترسی به اطلاعات وجود دارد.
- مدیریت بر استفاده از مدل‌ها و روش‌های علمی و مرجع جهت تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد.

دانش افزائی

- شرکت امکان رشد متخصصین و نیروهای ماهر را فراهم آورده است.
- مدیریت از تجارب شرکا یا تأمین‌کنندگان و مشتریان در جهت یادگیری بهره می برد.
- مدیریت برای آموزش عملی افراد از گردش شغلی استفاده می نماید.

■ مدیریت از طریق مشاهده مستقیم پدیده‌ها و اتفاقات درون شرکت موارد جدیدی را یاد می‌گیرد.

تطبیق محیطی

- کارکنان در کارهای خود استفاده گسترده‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی می‌نمایند.
- شرکت از امکانات ذخیره سازی الکترونیکی (از قبیل بانک‌های اطلاعاتی، مستندات اسکن شده) در حد قابل توجهی استفاده می‌کند.
- شرکت در واکنش به تغییرات تکنولوژیکی سریع عمل می‌کند.
- کارکنان جهت تصمیم‌گیری‌های خود به آرشیو اطلاعات مراجعه می‌نمایند.

یادگیری اجتماعی

- کارکنان اطلاعات و مستندات خود (از قبیل آمار و اطلاعات مفید، طرح‌ها، ایده‌های جدید و...) را در اختیار سایرین نیز قرار می‌دهند.
- کارکنان شرکت در مقابل روش‌های جدید کاری مقاومت نشان نمی‌دهند.
- اخبار مربوط به تغییرات و تحولات جدید از مسیرهای رسمی و تعریف شده به افراد می‌رسد.

مدیریت سرمایه فکری

- شرکت در صورت لزوم بر اساس بازدهی اقتصادی کوتاه مدت زیرمجموعه‌های جدیدی از قبیل دپارتمان‌ها و سازمان‌های داخلی را تشکیل می‌دهد.
- ترکیب دقیق و مناسبی از مهارت‌های نیروی انسانی در شرکت وجود دارد.
- شرکت افرادی متخصص و باهوش را به کار گمارده است.

پیوندهای سازمانی

- مدیریت نسبت به استراتژی‌های اصلی رقبا توجه کافی دارد.
- اگر قابلیت‌های داخلی سازمان ناکارا شود، شرکت با استفاده از امکانات بیرون از سازمان نیازها را برطرف می‌کند.
- سه مورد زیر نیز در هیچ کدام از گروه‌های فوق قرار ندارند:
- مدیریت، اطلاعات منسوخ شده را از دسترس کارکنان خارج می‌کند.

■ مدیریت، از بازخوردهایی که از تجارب قبلی شرکت حاصل شده است استفاده می نماید.

■ کارکنان برای ارائه ایده های جدید انگیزه کافی دارند.

پرسشنامه نهایی در پیوست آمده است.

همانطور که در مقدمه ذکر گردید در این تحقیق سه سوال مطرح شد که عبارتند از: سطح یادگیری سازمانی شرکت های تابعه صنایع شیر ایران چه میزان است؟ این شرکت ها نسبت به یکدیگر در چه وضعیتی قرار دارند و در نهایت جهت افزایش سطح یادگیری این شرکتها چه راهکارهایی پیشنهاد می گردد؟

روش تحقیقی که استفاده شده است، روش مطالعه موردی بوده و از سیستم لیکرت ۵ امتیازی نیز جهت پاسخ به سوالات پرسشنامه استفاده شده است.

روایی پرسشنامه نیز توسط طراحان آن مورد بررسی قرار گرفته است. بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه، که در حقیقت بیان کننده فعالیت هایی است که در یک سازمان یادگیرنده انجام می شود، برای ۱۸ تن از خبرگان در زمینه یادگیری سازمانی که در صنایع مختلف نیز فعالیت می کنند فرستاده شده و از آنها خواسته شده تا ارتباط هر کدام از فعالیت ها را با یادگیری سازمانی به صورت ۱: غیر مرتبط ۲: مهم (ولی نه حتما) ۳: حتما، مشخص نمایند و سپس ضریب روایی محتوایی با فرمول زیر را برای تک تک سوالات محاسبه کرده و در آخر سوالاتی که CVR کمتر از ۰.۵۰ داشتند را حذف کردند.

در سالهای اخیر برای تعیین برآورد اعتبار از طریق اجرای یک تست واحد از روش های تحلیل واریانس بیشتر استفاده می شود. تجزیه و تحلیل بر پایه این فرض استوار است که همه سؤالا، شاخص ها و معرفه های یک خصیصه یا عامل است، یعنی تست از لحاظ محتوا همگون است و چنانچه یک تست از چند پاره تست تشکیل شده باشد، ابتدا تجزیه و تحلیل پاره تست جداگانه انجام شده و سپس برآورد کل تست از فرمول همبستگی حاصل جمع ها بدست می آید.

کلی‌ترین روش تحلیل واریانس سؤال از طریق آلفای کرونباخ حاصل می‌گردد که فرمول آن چنین است:

تعداد سؤالهای تست = n

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum \delta_i^2}{\delta_i^2}\right) \quad \delta_i^2 = \text{واریانس}$$

نزدیک بودن این ضریب به عدد ۱ نشان‌دهنده پایایی بیشتر ابزار مورد استفاده است. با توجه به روشهای مختلف تعیین اعتبار در این تحقیق از روش معمول و متداول کرونباخ استفاده شده است که با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS مقدار برای پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده برابر است با:

نام شرکت	α
شرکت پگاه تهران	٪۸۸
شرکت پگاه اصفهان	٪۹۲
شرکت پگاه خراسان	٪۸۹
شرکت پگاه فارس	٪۸۷
شرکت پگاه زنجان	٪۸۵

یافته های تحقیق

نتایج آماری به دست آمده از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها به صورت زیر می‌باشد: (پرسشنامه به پیوست است)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۲: مقایسه میزان شاخص های یادگیری سازمانی شرکتهای تحت بررسی

تهران	خراسان	اصفهان	فارس	زنجان	
۳,۱۹	۲,۷۳	۳,۱۳	۲,۸۹	۳,۰۸	آگاهی
۳,۱۱	۳,۱۸	۳,۴۴	۳,۵۳	۳,۱۵	ارتباطات
۳,۰۷	۲,۸۰	۳,۲۳	۳,۲۵	۳,۱۹	ارزیابی عملکرد
۳,۰۴	۲,۶۳	۳,۰۷	۲,۴۱	۲,۶۳	دانش افزایی
۲,۸۵	۲,۸۳	۲,۹۸	۳,۰۹	۳,۱۳	تطبيق محیطی
۲,۸۳	۲,۲۷	۲,۸۹	۲,۴۷	۲,۷۹	یادگیری اجتماعی
۲,۴۷	۲,۶۷	۲,۹۸	۲,۷۵	۲,۷۷	مدیریت سرمایه فکری
۲,۴۳	۲,۸۳	۳,۱۷	۳,۲۶	۳,۴۴	پیوندهای سازمانی
۲,۸۷	۲,۸۰	۳,۱۱	۲,۹۶	۳,۰۲	یادگیری سازمانی

که می توان آنها را به صورت زیر تشریح کرد:

آگاهی:

نتیجه آزمون نشان می دهد که افراد هنگامی که به اطلاعاتی نیاز دارند نمی دانند که دقیقاً از چه طریقی و چگونه به آن دسترسی یابند . البته این به آن معنی نیست که اطلاعات مورد نیاز وجود ندارد ولی به نظر می آید سیستم های اطلاعاتی درست طراحی نشده و یا چگونگی استفاده از آنها به افراد آموزش داده نشده و یا اجازه استفاده از اطلاعات به طور رسمی به افراد داده نشده است. همچنین نتیجه آزمون نشان می دهد که سیستم هایی جهت ارزیابی و کنترل عملکرد واحدها وجود دارد که به طور منظم و دوره ای انجام شده و البته مشخص نیست که این کنترل ها بازخوردهای مؤثری جهت بهبود امور به همراه دارند یا نه!

همچنین نتیجه آزمون نشان می‌دهد در جلساتی که به طور مرتب در سطوح مدیریتی برقرار می‌گردد مسائل و مشکلات سازمان نه فقط از باب انتقاد و بازخواست افراد، بلکه جهت رفع مشکلات بیان می‌گردد. نتیجه مورد چهارم هم نشان می‌دهد که اطلاعات بخش‌های مختلف از قبیل بازاریابی، تولید، فنی و غیره به صورت مناسبی ادغام نشده و از آنها اطلاعات پیکارچه‌ای که بتواند در تصمیم‌گیری‌های کلان مورد استفاده قرار گیرد به دست نمی‌آید. این مسئله نشان می‌دهد که سیستم‌های اطلاعاتی موجود به صورت جزیره‌ای طراحی شده و هر کدام بدون ارتباط با دیگری داده‌ها را دریافت و روی آنها پردازش انجام می‌دهند و همچنین نتیجه آزمون نشان می‌دهد که کارکنان تقریباً می‌دانند که از دانش خود در کجای سازمان بهتر می‌توانند استفاده نمایند.

ارتباطات:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که تجهیزاتی از قبیل تلفن، کامپیوتر، شبکه داخلی، اینترنت، سیستم دبیرخانه الکترونیکی و غیره وجود دارد که افراد از آنها جهت ارتباطات خود استفاده می‌نمایند. هر چند که رویه مشخصی وجود ندارد که نشان دهد افراد به برقراری ارتباطات افقی ترغیب می‌شوند و بالعکس به علت وجود ساختار عمودی بلند سازمان، بیشتر افراد در هر واحد فقط با مدیران خود در ارتباط هستند.

ارزیابی کارایی:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که اطلاعات تمام سطوح اجرایی به طور سیستماتیک و مرتب جمع‌آوری نمی‌شود. همچنین مدیریت، بر استفاده از الگوهای علمی در کارهای جاری شرکت، کم و بیش تاکید دارد و وجود سیستم‌های اطلاعاتی باعث شده تا دسترسی و استفاده از اطلاعات در بیشتر واحدها امکان پذیر باشد.

دانش افزایی:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که رویه مشخصی برای گرفتن بازخورد از رقبا، تامین‌کنندگان و مشتریان (غیر از موارد شکایات مشتریان) وجود ندارد و در نتیجه یادگیری از ایده‌ها، پیشنهادات و انتقادات آنها تقریباً امکان پذیر نیست. همچنین سازمان تنها از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، امکانات افزایش دانش و مهارت افراد را فراهم کرده

ولی به سایر روش‌های رشد از قبیل تشکیل تیم‌های خود مختار، افزایش اختیارات و مسولیت‌ها، ترغیب خلاقیت در کار و غیره بهایی نمی‌دهد. همچنین نتیجه آزمون نشان می‌دهد که گردش شغلی افراد بسیار کم انجام می‌شود و گاهاً افراد تمام مدت خدمت خود را در یک واحد سپری می‌نمایند. همچنین نتیجه آزمون نشان می‌دهد مدیریت با مشاهده مستقیم برخی اتفاقات، مطالب جدیدی را یاد می‌گیرد.

تطبیق محیطی:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در همه سازمان به خوبی انجام نمی‌گیرد، هر چند که امکانات ذخیره سازی الکترونیکی و ایجاد آرشیو مناسب از اطلاعات مورد نیاز در سازمان نسبتاً وجود دارد و واضح است که این امر فقط به دلیل عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی مختلف در سازمان نیست بلکه بیشتر به علت عدم وجود فرهنگ استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد. همچنین آزمون نشان می‌دهد که سازمان نسبت به تغییرات تکنولوژی که در صنعت اتفاق می‌افتد واکنش سریعی نشان نمی‌دهد. هر چند که سرمایه عظیمی صرف خرید تجهیزات جدید می‌گردد ولی نسبت به رقبا از تکنولوژیهای قدیمی‌تر استفاده می‌نماید.

یادگیری اجتماعی:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که شیوه‌های انجام کار در صورت نیاز به تغییر با مقاومت شدید کارکنان روبرو شده و همچنین افراد، تمایل زیادی به در اختیار گذاشتن اطلاعات و مستندات خود به دیگران نداشته و همچنین شایعات و اخبار غیر رسمی، بازار تقریباً داغی دارد.

مدیریت سرمایه‌های فکری:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که در سازمان ترکیب مناسبی از مهارت‌های انسانی مورد نیاز که از هوش و تخصص بالایی نیز برخوردار باشند وجود ندارد و همچنین نمی‌تواند واحدهایی را به طور موقت بر اساس نیاز محیط بیرون سازمان تشکیل داده و از آنها استفاده نماید.

پیوندهای سازمانی:

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که شواهدی مبنی بر اینکه مدیریت به طور مرتب و بر اساس رویه‌های مشخصی در مورد استراتژی‌های رقبا تحقیق می‌نماید، وجود ندارد. همچنین نتیجه آزمون نشان می‌دهد که سازمان هنگام نیاز از پیمانکاران جهت انجام برخی از کارهای جاری شرکت و همچنین پروژه‌های جدید استفاده می‌نماید. در سوال دوم نیز به بررسی وضعیت این شرکتها نسبت به یکدیگر و همچنین نسبت به نمونه‌های خارجی پرداخته شده که در رابطه با مقایسه داخلی این شرکتها با یکدیگر رتبه بندی زیر به دست آمده است:

اصفهان	۱
زنجان	۲
فارس	۳
تهران	۴
خراسان	۵

همچنین در رابطه با مقایسه خارجی این شرکتها، نتایج به دست آمده از این تحقیق، با تحقیقی که در سال ۲۰۰۲ روی ۱۱۹ شرکت آمریکایی در صنایع مختلف انجام شده مقایسه شده است که نتایج آن به صورت زیر است:

جدول شماره ۳: مقایسه میزان یادگیری سازمانی شرکتها تحت مطالعه با شرکتهای خارجی

نتایج تحقیق بر روی ۱۱۹ شرکت							انحراف معیار	
تهران	خراسان	اصفهان	فارس	زنجان	میانگین	میانگین		
۳,۱۹	۲,۷۳	۳,۱۳	۲,۸۹	۳,۰۸	۳,۹۰	۰,۷۶	آگاهی	
۳,۱۱	۳,۱۸	۳,۴۴	۳,۵۳	۳,۱۵	۴,۵۳	۰,۶۹	ارتباطات	
۳,۰۷	۲,۸۰	۳,۲۳	۳,۲۵	۳,۱۹	۳,۵۵	۰,۸۱	ارزیابی عملکرد	
۳,۰۴	۲,۶۳	۳,۰۷	۲,۴۱	۲,۶۳	۳,۹۴	۰,۸۷	دانش افزایی	
۲,۸۵	۲,۸۳	۲,۹۸	۳,۰۹	۳,۱۳	۳,۶۳	۰,۸۵	تطبیق محیطی	
۲,۸۳	۲,۷۲	۲,۸۹	۲,۴۷	۲,۷۹	۳,۹۰	۰,۸۳	یادگیری اجتماعی	
۲,۴۷	۲,۶۷	۲,۹۸	۲,۷۵	۲,۷۷	۴,۰۱	۰,۷۹	مدیریت سرمایه‌های فکری	
۲,۴۳	۲,۸۳	۳,۱۷	۳,۲۶	۳,۴۴	۳,۸۲	۰,۹۰	پیوندهای سازمانی	

همانطور که مشاهده می‌گردد، میانگین هر کدام از ابعاد یادگیری سازمانی شرکت‌های تحت بررسی در این تحقیق از میانگین به دست آمده از شرکت‌های منتخب آمریکایی پائین‌تر بوده و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سطح یادگیری سازمانی این شرکت‌ها پائین‌تر است.

با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق می‌توان بیان کرد که شرکت صنایع شیر ایران از بعد یادگیری سازمانی، از دیدگاه مدیران ارشد شرکت‌های تابعه این شرکت، در سطح مطلوبی قرار ندارد و بنابراین اگر پذیرفته باشیم که حفظ بقاء شرکت در محیط رقابتی شدیدی که در صنایع لبنی ایران وجود دارد، کاملاً در گرو افزایش سطح یادگیری سازمانی این شرکت است، در نتیجه باید با طراحی و اجرای برنامه‌هایی در راستای افزایش هشت بعد یادگیری سازمانی، سعی در افزایش سطح یادگیری سازمانی این شرکت بناییم. بنابراین در صورت اجرای مؤثر برنامه‌هایی که موجب افزایش سطح یادگیری سازمانی شرکت می‌شود، شرایطی به وجود می‌آید که به صورت پیوسته افراد متخصص، باهوش و با انگیزه جذب شرکت شده و همچنین قابلیت‌ها، تخصص‌ها و دانش افراد افزایش یافته، ضمن اینکه افراد می‌توانند از محیط خارج از شرکت نیز به یادگیری خود در مورد شرکت و رقبا بپردازند. همچنین تمام افراد شرکت از اطلاعات کلیدی و نحوه کاربرد این اطلاعات در کارهای جاری خود با اطلاع بوده و همچنین با یکدیگر ارتباطات مؤثر و زیادی برقرار می‌نمایند. در چنین شرایطی شرکت نیز به تغییرات محیطی واکنش سریع و مناسبی نشان داده و با هدف سودآوری و افزایش یادگیری سازمانی، سرمایه‌گذاری‌های لازم را در برخی از شرکت‌های رقبا، تأمین کنندگان، توزیع کنندگان و پیمانکاران انجام می‌دهد.

:

۱. اوماسکاران، "روشهای تحقیق در مدیریت" ترجمه محمد صائبی، محمود شیرازی. مؤسسه عالی
موزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۱

2-Argyris, Chris. *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1977

3-Argyris, C. /Sch?n, D. A. *Organizational Learning. A Theory of action Perspective*, Reading/mass, 1978

4-Fiol, C. M. and M. A. Lyles "Organizational Learning" *Academy of Management Review*, 1985

5-Kim, Daniel "The Link Between Individual and Organizational Learning" *Sloan Management Review*, 33/1: 37-50, 1993

6-Dixon, N. *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively*. McGraw-Hill, London, 1994

7-Garvin, D. "Building a learning organization" *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91, 1993

8-Gary F. Templeton, Brucer R. Lewis & Charles A. Snyder
"Development of a measure for the organizational learning construct"
Journal of Management Information Systems, Fall 2002

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی