

طراحی آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده

مجتبی کاظمی*^۱ حمید رحیمیان^۲ عباس عباس پور^۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۱۰/۲۰ صص ۱۴۶-۱۰۹ تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۱۰

چکیده

هدف این پژوهش نشان دادن چگونگی مدل مفهومی آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده، ضرورت تثبیت و ایجاد مدل آموزشی، ملزومات و مشخصه های این مدل است. لذا به تدوین مدلی مناسب جهت سنجش فرایند آموزش متناسب با ویژگی های سازمان یادگیرنده که از روایی و اعتبار قابل قبولی برخوردار باشد، پرداخته شده است. استقرار واحد های آموزش کیفی در صنایع و ضرورت توسعه انسانهای سازمان و دسترسی به مطالعه جامع در آسیب شناسی نظام فرایندی آموزش، زمینه انجام این تحقیق را فراهم آورد. تحقیق حاضر از نظر نوع داده ها، آمیخته است و در بخش کمی با استفاده از طرح اکتشافی (مدل توسعه ابزار) تفسیر یافته ها بر اساس مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی و تحلیل داده های کیفی، با روش زمینه ای انجام گرفت. در ابتدا طی مطالعات میدانی و مصاحبه با خبرگان صنعت و بررسی ادبیات موضوع، رویکردها و اقدامات مختلفی که سازمان ها می توانند آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده را متحقق سازند شناسایی و بر اساس آن پرسشنامه سازمان یادگیرنده در قالب ۹۴ سؤال تدوین شد. در مرحله بعد روایی محتوای پرسشنامه از منظر شاخص های شفافیت، مناسبت و جامعیت توسط خبرگان ارزیابی شده و با اعمال نظرها و اصلاحات صورت گرفته، پرسشنامه نهایی با ۷۲ سؤال و در قالب ۱۲ شاخص محوری، این مدل را مورد سنجش قرار داد. جامعه آماری متشکل از سه شرکت سیمانی با ظرفیت تولید اسمی بالای ده هزار تنی و بالغ بر ۱۷۱۹ نفر است و پرسشنامه در میان نمونه ای متشکل از ۳۲۶ نفر از تکنسین ها، کارشناسان و مدیران و با روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای تصادفی، مورد آزمون قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان می دهد که عوامل فردی از عوامل کلیدی در توسعه افراد بوده اگر چه نباید نقش مهم عوامل سازمانی در اثربخشی آموزش ها را کم رنگ دانست. بر این اساس برای تبدیل شرکتهای تحت مطالعه به سازمان یادگیرنده، توجه مدیران به این عوامل، گرایش کارکنان به توسعه سازمان را فراهم می سازد. هدف این تحقیق، شناسایی عوامل فردی و سازمانی سازمان یادگیرنده در ارتباط با اثربخشی آموزشی می باشد. لذا دغدغه محقق، چگونگی راه های تسهیل تحقق سازمان یادگیرنده سیمانی است.

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، اثربخشی آموزش، عوامل فردی، عوامل سازمانی^۴

۱- دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

۲- دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

۳- دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

*- نویسنده مسئول مقاله: mojtabakazemy@yahoo.com

⁴ Organizational Learning, Learning Organization, Effectiveness, individual factors, organizational factors

مقدمه

توسعه و یادگیری دائمی، نیاز مداوم همه کارکنان است. آموزش‌ها ی رسمی فقط یکی از منابع این یادگیری استروش‌های غیر رسمی و خودهدایتی و دیگر روش‌های متنوع آموزش از منابع دیگر یادگیری هستند. سازمان یادگیرنده به دنبال خودکارکردن آموزش برای رسیدن به توسعه افراد سازمان است تا افراد مهارتهای لازم را کسب و حفظ نمایند. بنابراین خودتوسعه ای افراد در سازمان داوطلبانه و فراتر از وظیفه است ، به اثربخشی آموزش‌ها مربوط می‌شود و شغل مدار است ، برای وظایف آینده و کنونی هدف گذاری می‌شود و خودمحور است و بر بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی فردی تمرکز می‌کند (George & Breif, 1992, p31).

آموزش و توسعه یکی از راه کارهای اساسی و موثر در امر نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی است. همچنین می‌تواند منافع رو به افزایشی همچون اثربخشی، و پیشرفت شغلی (Davenport, 1998)، تعهد سازمانی و رضایت شغلی (Mikkelsen, 1998)، و بهبود عملکرد و فعالیت (Boyce, 2010)، را به همراه داشته باشد.

مطالعات نشان می‌دهد داشتن هدف و درگیری شغلی، تأثیرگذار است اما کنترل مدیریت و مشارکت اجباری کارکنان در آموزش، با یادگیری سازمانی رابطه منفی دارند. برخی مطالعات نیز حاکی است حمایت محل کار رابطه قوی با مشارکت کارکنان در آموزش‌ها داراست. برقراری آموزش به صورتی که با وظایف شغلی و خانوادگی افراد تداخل کمتری داشته باشد، نیز استفاده از روشهای غیر حضوری برای بهبود کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزشی الزامی می‌باشد (Farmani & zeighami, 2011, p336).

آموزش دارای بیشترین تمرکز بر رفتار است. برای تغییر رفتار در سازمان یادگیرنده می‌بایست ابتدا فاکتورهایی را که سبب می‌شوند کارکنان به شیوه ای که می‌خواهند عمل کنند، شناسایی کرد. نگرش و تمایلات از جمله عوامل فردی مهمی است که در رفتار کارکنان مؤثر می‌باشد. تمایلات، احساس رضایت یا نارضایتی فرد نسبت به برخی محرک‌ها می‌باشد و تأثیر مستقیم بر انگیزه یادگیری دارند. تعهد حرفه ای که به نگرش فرد به شغل خود و یا به انگیزه فرد برای کار در شغل انتخابی اشاره دارد بر رفتار اثر می‌گذارد. تبعاً این افراد تمایل به توسعه و تعقیب اهداف شغلی شان دارند (Change, 1999, p57). تمایلات، ساختارهای کلیدی در یک سازمان یادگیرنده هستند افراد تمایل به انجام اقداماتی جهت رفع کمبود مهارت یا دانش خود دارند که نخستین گام مفید در یادگیری سازمانی است. یادگیری در سازمان‌ها نه تنها بهترین فرصت را برای بقا بلکه برای موفقیت نیز فراهم می‌کند. سازمان‌ها باید برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در این شرایط نوین، بهتر و سریع

تر، از موفقیت و شکستهای خود یادگیرنده‌ها به تغییر مستمر خود برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده نیاز خواهند داشت (Marquardt, 1996, p16). سازمان یادگیرنده سازمانی است که نه تنها از انگیزه های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می کند بلکه راه ها و روش هایی را نیز برای تقویت، مناسب سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می دهد (Landoli & Guisepe, 2007, p324).

شناسایی عوامل موثر در سازمان یادگیرنده مهم هستند زیرا نشان می دهد که علاوه بر افراد، زمینه ها یا موقعیتهایی نیز ممکن است سازمان یادگیرنده را تسهیل کنند (Maurer & palmer, 1999, p733). هنگامی که کارکنان شروع به آموزش و کسب مهارت می کنند در حقیقت فرایند یادگیری آغاز می شود و این مساله برای مدیران سازمان ها اهمیت می یابد که آیا طی دوره آموزش، به تغییر رفتار نایل خواهند شد و یا بدون تاثیر خواهد بود. این امر به نتایج به دست آمده از یادگیری تاثیر گذار است. اگرچه برخی عوامل فردی مانند انگیزش و خودکارآمدی، هنوز موثر هستند اما عوامل دیگری نیز وجود دارند که در سازمان یادگیرنده نقش مهمی ایفا می کنند. این عوامل به خصوص به طور گسترده ای بر روی قسمت دوم تصمیم گیری ها تاثیر می گذارند که آیا اثربخشی دوره های آموزشی تضمین شده است. عوامل مؤثر بر فرایند یادگیری نه تنها بر اصرار بر یادگیری تاثیر گذار بلکه بر نتایج حاصل شده و تغییرات رفتاری و نتایج آن بر کار تاثیر گذار هستند. بر این اساس هدف اصلی مطالعه شناسایی عوامل فردی و سازمانی سازمان یادگیرنده در ارتباط با اثربخشی آموزش می باشد. لذا تعیین وضعیت یادگیری سازمانی و تعیین سهم هر یک از عوامل فردی و سازمانی در اثربخشی آموزش دغدغه محقق برای ارائه این مدل بوده است و این که چه مدلی برای آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده سیمانی می توان ارائه کرد؟

مبانی مفهومی پژوهش

درباره موضوع و مخاطب مفهوم سازمان یادگیرنده تعدادی از محققان برخی از ویژگی ها و جنبه های سازمانی نظیر دانش سازمانی (Rezazade, 2010)، رویه ها (Akgon, 2007)، رفتار و سیستم های ارزشی (Yildiz, 2010)، تکنولوژی (Starbuck, 1996) و سازه ها (1985، Fiol & lyles) را در نظر گرفته اند.

مرور ادبیات نظری نشان می دهد که مفاهیم متفاوتی در مورد سازمان یادگیرنده بیان شده و شناخت این دیدگاه ها ضروری است.

جدول ۱: پیشینه و مولفه های مختلف در مورد سازمان یادگیرنده

مؤلف	سال	عنوان-مولفه های سازمان یادگیرنده	نتیجه گیری
کریس آرگریس Argris.c	۱۹۷۸	بررسی یادگیری سازمانی و سازمان فراگیر برای اولین بار	این مطالعه اشاره دارد که سازمان همانند انسان توان یادگیری دارد.
پیتر سنجه Senge.p	۱۹۹۰	نگرش سیستمی- قابلیت شخصی-مدل های ذهنی-آرمان مشترک- یادگیری جمعی	آگاهی درباره مأموریت و چشم انداز سازمان برای خلاقیت کارکنان ضروری است.
مارکوآرت Marquardt	۱۹۹۶	توانایی یادگیری جمعی-تغییر دایمی در جهت موفقیت سازمانی	تغییرات فزاینده در اوایل قرن بیست و یکم، تعداد سازمان هایی که خود را به تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده متعهد ساخته بودند افزایش یافت. از آن جمله جنرال الکتریک، در ایلات متحده، ا.ب.ب. در اروپا، هوندا و سامسونگ در آسیا
دیوید گاروین Garvin.d	۲۰۰۰	توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش	حل مساله بصورت سیستماتیک، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش
تسای	۲۰۰۲	روابط رسمی و غیر رسمی در مدیریت دانش	تعاملات غیر رسمی در واحدهای سازمانی که برای کسب منافع داخلی با یکدیگر به رقابت می پردازند در مدیریت دانش تأثیری ندارند.
جوزف لورمونس	۲۰۰۲	هم افزایی سازمان یادگیرنده	نوعی مقاله نظری به طور خلاصه به هم پوشانی و هم افزایی میان سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در نظریه های سنجه، دراگر، داونپورت، پروساک و استوارت می رسد.
اکمان	۲۰۰۴	سازمان یادگیرنده در تئوری و عمل	حرکت به سمت سازمان یادگیرنده نیازمند ایجاد تغییرات در بینشها، الگوهای ذهنی، مهارتها و روشها می باشد
کنتوکیور کس، سوزان اویری، فیوریک	۲۰۰۴	بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و تغییرات سازگاری و نوآوری در عملکرد سازمانی	ابعاد سازمان یادگیرنده، قویترین پیش بینی کنندگان انطباق سریع با تغییرات، تولید با عرضه خدمات پرشتاب و عملکرد سازمانی رده عملیات هستند.
کومون Common	۲۰۰۴	تاثیر یادگیری سازمانی در یک محیط سیاسی	سیاست یادگیری و سیاست تغییر زمانی حاصل می گردد که درک روشنی از یادگیری سازمانی حاصل شده باشد

اکتساب دانش به تنهایی کافی نبوده و برای سازمان یادگیرنده شدن نیاز به تسهیم و اشتراک دانش است	چگونه یک سازمان یادگیرنده در ناسا بسازیم؟	۲۰۰۵	راجرز Ragers
برای دستیابی به رضایت مشتریان، سازمان باید به سوی سازمان یادگیرنده حرکت نماید و در سازمان، وجود محیطی که بتواند یادگیری را القا کند بوجود آید.	سازمانهای یادگیرنده	۲۰۰۵	کاشینگ
سازمان های یادگیرنده منابع داخلی و خارجی اطلاعات را به سهولت می یابند، کارگروهی تقویت می شود، یادگیری کارکنان تسهیل می شود، مشارکت و آزمایش گری (تجربه اندوزی) تقویت می شود و سلسله مراتب حذف می شود.	پیاده سازی ساختار سازمانی یادگیرنده برای شرکتهای پیاده سازی ساختار سازمانی یادگیرنده برای شرکت های ^۱ GIS	۲۰۰۶	دمیر و تانسو و پدک Demir.T ansu.petek
در تجزیه و تحلیل مقایسه ای و ارائه مدل مفهومی خود با توجه به سازمان یادگیرنده، وابستگی سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش را نشان داده است و اینکه مدیریت دانش بعنوان یک زیر سیستم سازمان یادگیرنده است.	سازمان یادگیرنده یا مدیریت دانش، کدام اول آمد مرغ یا تخم مرغ؟	۲۰۰۶	اجستم Oggestam
کند ذهنی گروهی به عنوان شیوه های رایج تفکر می باشد که الگوهای وابسته به ساختار، کارکرد و فضای سازمان را شکل می دهد و منجر به شکست یا مرگ می شود.	هوش سازمانی و شیوه های معمول تفکر و ممانعت از شکل گیری هوش سازمانی تحت عنوان کند ذهنی گروهی	۲۰۰۷	ارستین و پتاس Ercetin, Potas
انسجام مهارت های بین فردی از عوامل کلیدی توسعه یادگیری سازمانی است. اساس این انسجام بازخور دو طرفه بین فرد و گروه (یا فرد و کل سازمان) است. از موانع موفقیت اشتراک دانش می توان روزمرگی و عدم تبادل دانش (کوری سازمانی)، ترس از آشکار شدن ضعفهای سازمانی و بی اعتمادی به دانش خارج سازمان را نام برد.	رویکرد یادگیری به استراتژی-سیاست گذاری مشارکتی-مسئولیت پذیری و کنترل درونی-تبادلات درونی-انعطاف پذیری در اعطای پاداش- نظارت بر محیط-ساختار توانمند-یادگیری درون سازمانی-محیط یادگیری-خودشکوفایی	۲۰۰۷	دیوید پندر Pender
از یافته های این تحقیق این بود که داشتن زیر بنای اثربخش از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات تأثیری مثبت بر سطح سرمایه	مدیریت به اشتراک گذاری دانش: رویکردهای مهندسی	۲۰۰۹	ون دن هولف و هویسمن

1 Geographical Information System

2 Organizational Blindness

اجتماعی ساختاری دارد. از اینرو، در به اشتراک گذاری دانش شامل تسهیل سازی تعاملات افراد نقش دارد.			
یافته های تحقیق نشان داد که یک بعد از خودکارآمدی در مدیریت دانش مرتبط است.	تاثیر خودکارآمدی در اینترنت و کامپیوتر در مدیریت دانش	۲۰۱۰	ته و همکاران
هدف: گزارش یافته های اولیه از تفاوت در اعمال سازمان یادگیرنده در صنایع می باشد. بسیاری از ابعاد مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر سازمان یادگیرنده دارد. نوع صنعت هیچ تاثیر ديفرانسیل آماری در ابعاد سازمان یادگیرنده در اکثر موارد ندارد. توسعه مدیریت دانش بهترین شیوه ایجاد سازمان یادگیرنده برای بهبود عملکرد است.	تاثیر ابعاد مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده	۲۰۱۱	دیپاک چاولا و هیمنشيو جوشي
نتایج تجربی اهمیت رهبری تحول آفرین را برای ارتقا فرهنگ سازمانی مطلوب را روشن کرد.	تاثیر میانجی گرایانه فرهنگ سازمانی بر رهبری تحول آفرین	۲۰۱۲	شانو و همکاران
هدف آگاه کردن سازمانها از اهمیت دانش بعنوان موضوع کلیدی در کسب و کار و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار با استفاده از مدرنیزه کردن دانش خود-تحلیل فرایند یادگیری است. یافته ها، ضرورت به کارگیری مدیریت دانش را تاکید دارد.	اهمیت مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده در مدیریت جریان دانش در سازمان	۲۰۱۲	ماریچ زونیک و جانا سابوتیک
یافته ها حاکیست که شرکت کنندگان در تحقیق این رویکرد و اجزا آنرا به عنوان ابزاری مناسب برای یادگیری مبتنی بر کار هدایت شده می دانند.	یادگیری مبتنی بر کار هدایت شده	۲۰۱۲	ولزن و همکاران
به بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده و نقش آن در مدیریت دانش و بالعکس پرداخته است و نتیجه اینکه سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش دو بعد مجزا و متمایز هستند و ارتقا سازمان یادگیرنده از طریق مدیریت دانش بیشتر از ارتقا مدیریت دانش از طریق سازمان یادگیرنده است.	هنر جذاب مدیریت دانش و ارتباط آن با سازمان یادگیرنده	۲۰۱۳	سیلوا کریکورا، لیلیا کنعان و ریچارد مک کارتی

گریس آرگریس و دونالدشون معتقدند زمانی که افراد یک موقعیت مشکل زا در سازمان را تجربه کنند و از سوی سازمان مامور به بررسی آن شوند ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم است. در این فرایند افراد طی تقابل اندیشه ای و برخورد با چالش ها قادر به شناسایی تفاوت

های بین نتایج واقعی و نتایج مورد انتظار هستند و نهایتاً منجر به اصلاح الگوی ذهنی افراد از سازمان می‌گردد.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. زندگی در سازمان یادگیرنده شرط ادامه بقاست که منجر به ظهور سازمان‌های یادگیرنده نظیر سازمان‌های شبکه‌ای شده است. یادگیری گروهی در سطوح سلسله‌مراتبی فردی-گروهی-سازمانی رخ می‌دهد با افزایش سطح پیچیدگی، یادگیری دچار چالش بیشتری می‌شود که نیاز به آگاهی و هوشیاری بیشتر، تلاش هماهنگ و پایداری بیشتر در سطح سازمانی است (Dettmer, 2005). سازمان‌های یادگیرنده از پنج رکن نگرش سیستمی، قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری جمعی تشکیل شده‌اند و نگرش سیستمی سنگ‌زیر بنای پنج فرمان یادگیری است. در واقع داشتن مأموریت و چشم‌انداز آشکاری که به وسیله کارکنان حمایت شود، از نکات کلیدی و استراتژیک سازمان یادگیرنده است (Senge, 1996, p1288).

گاروین، لازمه سازمان یادگیرنده شدن را مهارت در زمینه‌هایی چون حل مساله به صورت سیستماتیک، تجربه رویکردها و رهیافت‌های نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در سازمان می‌داند (Garvin, 2000, p148). پندر، دانش فردی بر مبنای همبستگی متقابل، توسعه تعاملات، ارتباط متقابل، شفافیت و انسجام را از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر می‌شمارد. افراد از یکدیگر می‌توانند یاد بگیرند زیرا تمامی اعضای سازمان در تولید اطلاعات و ارایه آن به صورت فراگیر، معنادهی به آن و تصمیم‌درباره چگونگی کار با آن سهیم هستند. از عوامل کلیدی توسعه یادگیری سازمانی، انسجام مهارت‌های فردی بین افراد است (Pender, 2007, p321).

دمیر، چهار مشخصه سازمان یادگیرنده را شامل به دست آوردن، انتقال اطلاعات، تفسیر و بیان اطلاعات و در نهایت حافظه سازمانی بر می‌شمرد (Demir et al, 2006, p9). کومون به تاثیر یادگیری سازمانی در یک محیط سیاسی به منظور حفظ خط مشی‌گذاری دولتی وضوح بخشید. همزمان با هوش سازمانی، شیوه‌های معمول تفکر و ممانعت از شکل‌گیری هوش سازمانی با عنوان "کند ذهنی گروهی" مورد بررسی قرار داده‌اند. (2007, p151)

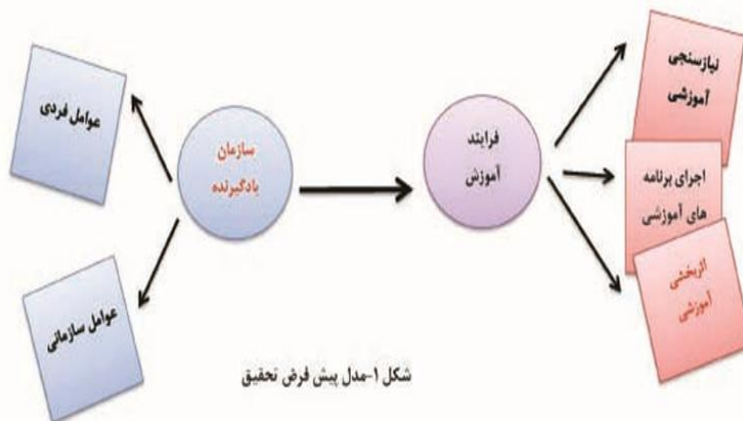
Ercetin & Potas در جدول زیر مولفه‌های مشترک و کلیدی سازمان‌های یادگیرنده حاصل مطالعات فوق، تحت عوامل‌های فردی و سازمانی مورد تحقیق قرار می‌گیرد.

جدول ۲: مولفه های اصلی و فرعی سازمان یادگیرنده

عوامل فردی	آموزش موضوعات علمی تخصصی، اعتماد، ادراک، خودکارآمدی آموزش
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی، ساختار، آماده سازی نیروی انسانی، سازگاری و تطبیق با محیط، دستیابی به محصول قابل دفاع، سیاست ها و قوانین و مقررات، سبک مدیریت و رهبری

در شکل زیر و با استفاده از مرور ادبیات موضوعی و نیز طراحی تحقیق، بر مبنای مفهوم فریند آموزش سازمانی و سازمان یادگیرنده با دو مؤلفه (عوامل فردی و عوامل سازمانی) در صدد تعیین رابطه متقابل این دو سازه و تعریف چارچوب و مدلی مفهومی از این رابطه، در سازمان یادگیرنده بر آمده ایم و مدل مفهومی شکل (۱) به عنوان مدل پیش فرض در برنامه معادلات ساختاری معرفی می‌گردد.

اثربخشی آموزش های سازمانی به عنوان آخرین مرحله از فرایند آموزش در ارتباط با مولفه های مورد مطالعه سازمان یادگیرنده (عوامل فردی و سازمانی، به صورت وزنی مورد سنجش قرار می‌گیرد تا تعیین سطح یادگیری سازمانی برآورد و تمیز گردد.

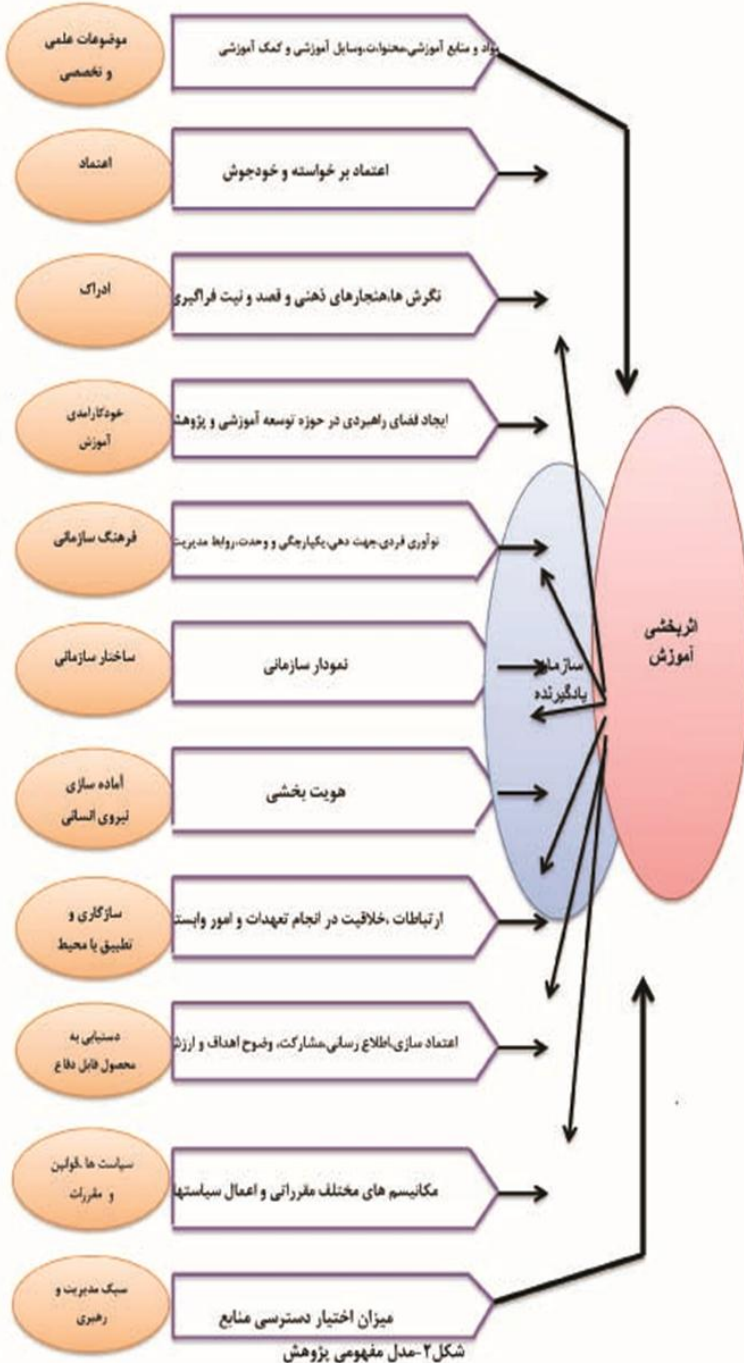


مطابق جدول ۲، متغیرها شامل آموزش موضوعات علمی تخصصی، اعتماد، ادراک، خودکارآمدی آموزش، فرهنگ سازمانی، شکل دهی به ساختار، آماده سازی نیروی انسانی، سازگاری و تطبیق با محیط، دستیابی به محصول قابل دفاع، سیاست ها و قوانین و مقررات، سبک مدیریت و رهبری است که در دو طبقه کلی (عوامل فردی و سازمانی) خلاصه گردیده است.

شرکت های سیمانی زیر مجموعه ای از صنایع کانی معدنی غیر فلزی و از سازمانهای پیشرو و نوآور هستند. در ضرورت تبدیل شدن این شرکت ها به سازمان یادگیرنده، به دلیل افزایش تحولات و به روز شدن تکنولوژی و فروش کاملا رقابتی این شرکت ها آنها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند.

از اساسی ترین چالش های فرا روی شرکت های سیمانی می توان به موارد زیر اشاره کرد بهره وری پایین آنها با وجود نیروی انسانی موجود، عدم تناسب بین فرایندها و آن هاعدم مشارکت پرسنل در تصمیمات و برخوردار نبودن از سیستم مدیریت مشارکتی، پایین بودن خلاقیت و نوآوری، مشکلات شدید بودجه ای و اعتباری و عدم مشخص بودن شاخص های بهره وری منابع. در این راستا برخورداری از ویژگیهای سازمان یادگیرنده، می تواند سازمان را در واکنش مطلوب در محیط متلاطم کنونی، در برابر تغییرات آماده کند. بنابراین ایجاد سازمان یادگیرنده در اولویت قرار دارد.

با توجه به هدف تحقیق که ساخت مدلی برای آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده و مبتنی بر عوامل فردی و سازمانی است و همچنین رویکردها و مولفه های استخراج شده از ادبیات موضوع و مصاحبه با خبرگان، مدل مفهومی پژوهش، به صورت شکل (۲) ارائه می گردد.



تاثیر آموزش موضوعات علمی تخصصی بر سازمان یادگیرنده: آموزش موضوعات علمی تخصصی، شامل یادگیری آن دسته مواد و منابع آموزشی می شود که توسط مربیان در کلاس های آموزشی مورد استفاده قرار می گیرد. مواد آموزشی نقش بزرگی در گسترش یادگیری بین فراگیران داشته و می تواند آنها را تشویق نماید تا به روش های گوناگون با یادگیری درگیر شوند. کتابها، جزوه ها، مقالات، از مهم ترین منابع آموزشی در سازمان ها می باشد.

تاثیر اعتماد بر سازمان یادگیرنده: اعتمادی که از جانب رفتار و فعالیت های مدیران و کارکنان ایجاد می شود در بسیاری از متون به عنوان یک عامل مؤثر بر ایجاد انگیزه در کارکنان در جهت شرکت در فعالیت های یادگیری سازمانی معرفی شده است. (Taylor, 2004, p22).

تاثیر ادراک بر سازمان یادگیرنده: کسب و شناخت دانش شامل نگرش ها، هنجارهای ذهنی و قصد انجام یادگیری سازمانی را در بر می گیرد. ادراک فرد از حمایت سازمانی در ایجاد یادگیری سازمانی از انگیزاننده های درونی است که تمایل به انجام آن در فرد را افزایش می دهد، تاثیر توأم یک منبع درونی مانند ادراک حمایت سازمانی و یک منبع بیرونی مانند شکل کنترل سرپرستان بیشتر از تاثیر تک تک آنها برای تمایل به یادگیری سازمانی تاثیر دارد (King, 2006).

تاثیر خودکارآمدی آموزش بر سازمان یادگیرنده: باور افراد درباره تجدید و باروری توانایی های خود در انجام کارها تحت تاثیر آموزش در موقعیتهای مختلف شغلی، عامل موثری بر اجرای موفق توسعه شایستگی هاست. خودکارآمدی به واسطه ایجاد انگیزه درونی موجب می شود تا افراد به خود انگیزه داده و در محیط تلاش کنند و بیشتر بیاموزند و به باورهای کارآمدی خویش دست یابند. سیستم های آموزش به منظور افزایش ظرفیتهای موجود در سرمایه های انسانی سازمانها قدم برداشته اند. ایجاد فضای راهبردی در حوزه توسعه آموزشی و پژوهشی سازمان هائی می تواند خودکارآمدی آموزش را به عنوان شاخص تاثیر گذار در سازمان یادگیرنده افزایش دهد.

تاثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان یادگیرنده: فرهنگ سازمانی برنامه ریزی جمعی ذهن در یک سازمان است که افراد یک سازمان را از سازمان های دیگر متمایز کند. هم چنین فرهنگ سازمانی مجموعه ارزش هایی است که به اعضای جدید سازمان، راه درست تفکر و درک متقابل را می آموزد. مجموعه ایدئولوژی، عقاید و ارزش هایی است که حالت تجویزی داشته

و فعالیت های سازمانی را جهت می دهد. فرهنگ دارای سمبل و نمادهای خاص و منحصر به فرد هر سازمان است ولیکن در صورت وجود ارزش های مشترک سازمانی و کارکرد آن در انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی در بین صاحب نظران پذیرفته شده است (2010, p390, Miha).

یادگیری سازمانی در بر گیرنده روش هایی است که شرکت ها، دانش را ایجاد، تکمیل و سازمان می دهند و با رواج آن در فرهنگ و فعالیت های سازمانی، مهارت های کارکنان بهبود و کارایی سازمانی توسعه می یابد. یادگیری سازمانی، فرایند پویای مبتنی بر دانش است که بر حرکت بین سطوح مختلف عمل، از سطح فردی به سطح گروهی و سپس به سطح سازمانی و بالعکس دلالت دارد. فرهنگ مشارکتی بر یادگیری سازمانی و تبعاً بر عملکرد کسب و کار تاثیر می گذارد. فرهنگ تشویق کننده تغییر یکی از ابعاد اساسی یادگیری سازمانی است (Liao, 2010, p183). فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر تعدیل کننده ی بسیار مهم در فرایند یادگیری است و متوجه کسب، تفسیر و انتقال اطلاعات به دانش و پیاده کردن تغییرات رفتاری و شناختی از ایده به عمل است. (Jamalzade&et al, 2011, p72).

تاثیر ساختار سازمانی بر سازمان یادگیرنده: ساختار سازمانی راه و شیوه ای است که به وسیله آن فعالیت های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند. سازمان ساختارهایی شکل دهی می کند تا فعالیت های انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. نمودار سازمانی فیزیک نماد قابل رویت از کلفعالیت ها و فرایند های سازمانی است (Aarabi, 2006, p43).

تاثیر آماده سازی نیروی انسانی بر سازمان یادگیرنده: ایجاد و تقویت وابستگی متقابل مثبت و ارائه خدمات متقابل بین افراد را در بر می گیرد و باعث ایجاد روابط افقی و عمودی در سازمان میگرد و مشارکت در نیل به منافع مشترک حاصل می گردد (Amiri, 2006, p27).

تاثیر سازگاری و تطبیق با محیط بر سازمان یادگیرنده: انسان موجودی اجتماعی است و اجتماع نیز شبکه ای در هم تنیده از روابط اجتماعی می باشد. فرد در سراسر عمر خود در میان شبکه ای از روابط زندگی می کند و به فراخور تغییرات آن ها می پذیرد. اگر تمدن تسلط بر طبیعت تعریف شود، تغییراتی که تکنولوژی ارتباطات در شئون مختلف زندگی بشر پدید آورده را می توان تحولی عظیم در مسیر تمدن و انقلابی در ارتباطات به شمار آورد. سازمان نمونه ای از شبکه ارتباطات است. کارکردها و فعالیت های سازمان هابه شدت به یکدیگر پیوند خورده به گونه ای که تفکیک آن ها از یکدیگر غیر ممکن است. وجود سازمان

در هر حال وابسته به ارتباطات است. در اکثر موارد موفقیت مدیران و سازمان ها برای حفظ یکپارچگی سازمان، ایجاد خلاقیت در انجام تعهدات سازمان و انجام سایر امور وابسته به برقراری ارتباط مؤثر است (Farhangi, 2004, p67).

تاثیر دستیابی به محصول قابل دفاع بر سازمان یادگیرنده: در تبدیل ایده های تکنولوژیکی به محصولات، خدمات و کسب و کار جدید، تعامل و هم افزایی بین فرایندهای سازمانی از جمله یادگیری سازمانی مورد نیاز است. آموزش های سازمانی در صورتی منجر به افزایش ظرفیت نوآوری می گردد که سازمان بتواند از منافع، قابلیت ها و شایستگی هایش بیاموزد (Guadamillas, Donate, 2008, p32). نتایج تحقیقات هانگ و همکاران نشان داد که یادگیری سازمانی منجر به افزایش ظرفیت نوآوری سازمان و بهبود کیفیت آن می گردد (Hung, 2010, p1016). دستیابی به محصول قابل دفاع نیاز به زیر ساختها و بسترسازیهایی دارد. با گسترش تکنولوژی و پیچیدگی و تکامل سازمان ها، نقش فناوری اطلاعات در آموزش بسیار با اهمیت است. تکنولوژی انتقال اطلاعات، نهایتاً ذخیره سازی، پردازش و ارائه اطلاعات را میسر می سازد. (Alhosseini, 2007, p154).

محصولات سازمان ها در واقع چرا های فعالیت و بقای سازمان هستند، آن ها انگیزه لازم برای آغاز و ادامه فعالیت سازمان ها محسوب می شوند و جهت کلی رفتار افراد سازمانی را تعیین می کنند. محصولات قابل دفاع در واقع فرایندی هستند که سازمان را به منظور دستیابی به هدف خود نیرو می بخشد و به حرکت در می آورد. (2012, p1194, Alvesson).

تاثیر سیاست ها و قوانین و مقررات بر سازمان یادگیرنده: سازمان ها بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در چنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره وری، اعمال سیاست ها و مقررات مهم شمرده می شود. در بازار رقابتی امروزه، نیاز سازمان ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش مبرهن گردیده و اعمال سیاست ها و قوانین در جهت وصول به این امر مهم است. سیاست ها بر نحوه، تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان به منظور مطمئن شدن از این که رفتارها و عملکردهای مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می گیرد تمرکز دارد. (Armstrong, 2010, p312).

تاثیر سبک مدیریت و رهبری بر سازمان یادگیرنده: سبک مدیریت و حمایت سازمانی، عمق اعتماد کارکنان به ارزشمند بودن نقش شان از دید سازمان و اهمیت آسایش آنها برای سازمان و میزان ایجاد اعتماد، فایده مندی و صمیمیت از سوی سرپرست ها می است. بالا بودن میزان این معیار نشان می دهد منابع احساسی - اجتماعی مهم، بدون هیچ مانعی، در اختیار کارکنان است (Madani, 2004, p19).

روش شناسی

این پژوهش با هدف ارائه مدل آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده است و برای انجام عملیات تحقیق و تجزیه و تحلیل داده ها از رویکرد آمیخته (زاویه بندی هم زمان داده های کمی و کیفی) استفاده شد. در بخش کیفی با نظریه زمینه ای و در بخش کمی از طریق مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی داده ها مورد بررسی و آزمون قرار گرفتند. در ابتدا به مطالعات تحقیقات صورت گرفته در زمینه سازمان یادگیرنده پرداخته شده و ویژگیها و مولفه های سازمان یادگیرنده استخراج شده اند. جامعه تحقیقاتی شامل شرکت های سیمانی با ظرفیت تولید اسمی بالای ده هزار تنی می باشد که جمعیت بالغ بر ۱۷۱۹ نفر را مورد تحقیق قرار می دهد. و نمونه مورد نظر شامل ۳۲۶ نفر از کارشناسان و خبرگان صنعت سیمان می باشد که به صورت تصادفی خوشه ای انتخاب شده اند. در ادامه با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته با خبرگان صنعت، پرسشنامه سازمان یادگیرنده تهیه شده و در جامعه آماری مورد نظر به منظور بررسی روایی سازه و همگرا و واگرا بودن مورد آزمون قرار گرفته است.

جامعه آماری و نمونه: هدف از ارائه مدل آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده، استفاده از روش ها و رویکردهایی جهت نشر دانش و آگاهی و مدیریت یادگیری است که به دلیل ایجاد تغییرات فناورانه، جامعه های سازمانی می بایست همواره خود را تجهیز و آماده کنند. بدین منظور جامعه آماری در این تحقیق، شرکت هایی خواهند بود که به صورت بالقوه با حجم زیادی از تغییرات فناورانه و در نتیجه منسوخ و قدیمی شدن یک سری از دانش ها مواجه اند. با توجه به این که شرکت های سیمانی معمولاً با حجم زیادی از تغییرات تکنولوژی و منابع انسانی مواجه هستند، به عنوان جامعه مورد نظر در این تحقیق در نظر گرفته شده اند. از آنجا که شرکت های سیمانی زیاد بوده و دسترسی به همه آن ها مکان پذیر نیست، جامعه هدف به شرکت های تولیدی که با ظرفیت تولید اسمی بالای ده هزار تنی قرار دارند، محدود شده است. همچنین با توجه به ملاحظه این که معمولاً ایجاد و پیاده سازی هر تغییری در

سازمان نیازمند یک دوره زمانی است. در این تحقیق، شرکت هایی که بیش از دو دهه از زمان تاسیس آن ها گذاشته است، مورد بررسی قرار می گیرند تا این اطمینان حاصل شود که شرکت هارقابت و تغییر سازمانی را به طور کامل تجربه کرده اند.

با توجه به موارد فوق، تعداد جامعه هدف در این پژوهش سه شرکت سیمانی بالغ بر ۱۷۱۹ نفر هستند. جامعه پژوهش را تکنسین و کارشناسان و مدیران متخصص تشکیل دادند. منظور از متخصص، افرادی هستند دارای سابقه و تجربه بیش از پنج سال بوده و تلوپحا تجارب و دانش خود را ثبت کرده اند و یا دارای مقالاتی در صنعت هستند.

برای انتخاب نمونه، شرکت کنندگان در پژوهش، تعداد ۳۲۶ نفر از این سه شرکت بودند که به عنوان نمونه انتخاب شدند. در ابتدا به طور تصادفی با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای آن دسته از کارشناسانی که بنا به شناخت و قضاوت محقق، دارای سوابق مرتبط با آموزش و ثبت دانش بودند برای مصاحبه انتخاب شدند. سپس بر مبنای روش نمونه گیری گلوله برفی^۱ از هریک از افراد مصاحبه شونده خواسته شد تا کارشناسان و مهندسیین متخصصی را که فکر می کنند می توانند یاریگر این تحقیق باشند معرفی کنند. تعداد نمونه مورد مصاحبه براساس اصل اشباع^۲ در حجم نمونه در نظر گرفته شد (1998، Strauss). بر طبق این اصل، زمانی که محقق به این نتیجه برسد که انجام مصاحبه های بیشتر، اطلاعات بیشتری در اختیار وی قرار نداده و صرفا تکرار اطلاعات قبلی است، گردآوری اطلاعات را متوقف می کند. نظرات کارکنان مصاحبه شونده در این تحقیق از مصاحبه سی و پنجم به بعد به اشباع رسید و فرایند مصاحبه با نفر بیست و نهم پایان یافت. این ۲۹ نفر شامل (۱۶ نفر تکنسین، ۱۲ کارشناس و ۸ مدیران واحدها) از سه شرکت سیمان آبیک و تهران و سپاهان بودند و این تعداد را ۴ زن و ۲۵ مرد تشکیل می دادند.

ابزار پژوهش: ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه و پرسشنامه بود. برای مصاحبه با ۲۹ نفر از تکنسین و کارشناسان با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته^۳ مصاحبه شد. قبل از مصاحبه طی ایمیل و یا تماس تلفنی، و یا ملاقات حضوری، موضوع مصاحبه و هدف از انجام این پژوهش برای افراد تشریح می شد. سپس مصاحبه انجام گردیده است. در ابتدا ابهامات احتمالی موجود در ذهن شرکت کنندگان برطرف و سپس مصاحبه

1 Snowball sampling

2 Saturation

3 Semi structure interview

آغاز می شد. مدت زمان هر مصاحبه در حدود ۳۵ دقیقه تا ۶۰ دقیقه بود. در نظریه زمینه ای بخش طراحی سوال های مصاحبه دارای اهمیت است. بدین منظور محقق با توجه به هدف پژوهش، سوال های مصاحبه را به صورت زیر طراحی کرد (از آنجایی که صورت مصاحبه نیمه ساختار یافته بود، در صورت لزوم، در حین مصاحبه سوال های دیگری برای تشریح ابعاد سؤال مطرح می گردید). تعداد سؤال های مصاحبه هفت سؤال بود که سه سؤال اول در جهت کشف مؤلفه های تشکیل دهنده سازمان یادگیرنده و چهار سؤال بعدی به منظور تعیین عامل های تاثیر گذار بر سازمان یادگیرنده از طریق آموزش طرحی شدند. سوال های مطرح شده در مصاحبه عبارت بودند از:

۱. از نظر شما سازمان یادگیرنده چگونه محقق می گردد؟ ۲. عناصر تشکیل دهنده یادگیری سازمانی چه هستند؟ ۳. ویژگی های سازمان یادگیرنده چیست؟ ۴. شرایط علی یا پیشایندهایی که باعث بروز سازمان یادگیرنده می شوند چه هستند؟ ۵. چه شرایط زمینه ای و محیطی می تواند در ایجاد سازمان یادگیرنده از طریق آموزش مؤثر باشد؟ ۶. مولفه های واسطه ای در تحقق سازمان یادگیرنده از طریق آموزش کارکنان کدامند؟

۷. راهبردهایی که تحقق سازمان یادگیرنده را هموار می سازد کدامند؟

الف) مصاحبه کیفی: در این مطالعه، محقق با استفاده از بنیان نظری تفسیرگرایی، تحقیقی از نوع کیفی را به انجام رسانده است. به بیانی دیگر، با بهره گیری از تحلیل محتوای کیفی برای یافتن عوامل موثر در یادگیری سازمانی در قالب مصاحبه با متخصصان صنعت استفاده شده است.

روایی محتوای مصاحبه: برای ارزیابی روایی محتوایی، از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه گیری و هدف تحقیق استفاده گردید. در بررسی کیفی محتوا، اصلاح موارد با بررسی کیفی ابزار و بازخورهای فراهم شده از سوی متخصصین انجام گردید.

روایی صوری مصاحبه: در این تحقیق در انتخاب تعداد سوالات تحقیق کیفی، میزان سادگی و عدم ابهام و پیچیدگی در طراحی سوالات مصاحبه از نظرات کارشناسان با سابقه و خبره در عرصه صنعت، استفاده شده است.

ب) پرسشنامه سازمان یادگیرنده: این پرسشنامه به صورت محقق ساخته و برای استفاده در برنامه های آموزشی صنایع سیمانی طراحی شده است. پرسشنامه دارای ۷۲ سؤال با مقیاس پنج درجه ای لیکرت است و دو خرده مقیاس دارد: عوامل فردی^۱ و عوامل سازمانی^۲.

روایی پرسشنامه: برای اطمینان از قابلیت اجرایی هر پرسشنامه (توانایی سوالات پرسشنامه در سنجش متغیرها) از نظرات کارشناسان و متخصصان صاحب نظر در صنعت سیمان، بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه گیری، نمی توان به دقت داده های حاصل از آن اطمینان داشت. لذا در این تحقیق سنجش میزان روایی ابزار اندازه گیری از طریق روش اعتبار محتوا انجام گرفته است. جهت بررسی روایی محتوا، پرسشنامه در اختیار تعدادی از خبرگان صنعت قرار گرفت و، هر یک از عبارات از منظر سه شاخص مناسبت و شفافیت و جامعیت ارزیابی شد. (Rubio, 2003, p94).

جهت در یافت نظرات خبرگان، در هر مرحله دو خبره مناسب انتخاب شده و از طریق مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته به تشریح موضوع تحقیق پرداخته است و توضیحات لازم در مورد موضوع برای خبره مورد نظر ارائه گردیده، و به ارزیابی هریک از شاخص های مناسبت و شفافیت سوال هادر قالب گزینه های نامطلوب، تا حدودی نامطلوب، متوسط، مطلوب و کاملاً مطلوب و شاخص جامعیت که در قالب چهار گزینه ناقص، تا حدودی ناقص، جامع و کاملاً جامع مطرح شده است با امتیازی بین ۱ تا ۴ اقدام نمایند. بدین ترتیب پس از کسب درجه توافق کلی^۳، برای هر شاخص تعداد عباراتی که توسط خبرگان امتیاز بالای ۳ گرفته شده است تقسیم بر تعداد کل عبارت می شود و میانگین امتیاز خبرگان محاسبه می گردد. در صورتی که این نسبت بالای ۰.۸۰ باشد می توان بیان کرد که پرسشنامه از دید شاخص مربوط از روایی مناسبی برخوردار است. فرایند مصاحبه ها تا جایی ادامه می یابد که وضعیت کلیه شاخص ها از مقدار قابل قبولی (بالای ۰.۸۰) برخوردار شوند و همچنین روند بهبود آن ها تغییر خاصی پیدا نکند. بنابراین تعداد خبرگان مورد نظر در ابتدا مشخص نبوده و با توجه به وضعیت پرسشنامه ها در طول ارزیابی مشخص می شود که پیش بینی می شود بین ۴ تا ۱۴ نفر باشد. (Bhattacharya, 2009, p73).

(& mamoya)

1 Individual factors

2 Organizational factors

3 Inter Rater Agreement (IRA)

در نهایت با تبیین مدل اندازه گیری، روابط بین متغیرپنهان^۱ سازمان یادگیرنده با معرف آهایی که برای آن شناسایی شده اند بررسی می شود.

پایب پرسشنامه

به منظور قابلیت اعتماد یا پایب، میزان سازگاری درونی عبارات چند گزینه ای با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شده است که برای هر یک از مولفه ها و در دو حالت قبل و بعد از روا سازی سازه ابزار سنجش، اندازه گیری می شود و در صورتی که مقدار آلفای کرونباخ هر مولفه بیشتر از ۰.۷۰ باشد، عبارت مربوط به آن از سازگاری درونی مناسب و قابل قبولی برخوردارند.

همان گونه که قبلا نیز اشاره گردید، برای گردآوری داده های مناسب، تعداد ۳۴۲ پرسشنامه توزیع شد که ۳۲۶ مورد برای تحلیل، مناسب تشخیص داده شد. در ابتدای تحقیق به منظور پایب نمونه جامعه آماری، ۵۰ پرسشنامه دریافت شده با نرم افزار SPSS مورد ارزیابی قرار گرفت که در نتیجه ضریب الفا برای کل سوالات پرسشنامه ۰/۹۳ به دست آمد. این عدد نشان دهنده آنست که پرسشنامه مورد استفاده، از قابلیت اعتماد و یا عبارت دیگر از پایب لازم برخوردار است. همچنین برای ارایه آموزش و عوامل موثر در سازمان یادگیرنده نیز ضریب الفا محاسبه گردید که مقدار آن ها در جدول ۳ نشان داده شده است. تمامی اعداد به دست آمده بیانگر این موضوع هستند که قسمت های مختلف پرسشنامه نیز دارای پایب مناسبی می باشند.

جدول ۳: ضرایب آلفای کرونباخ مولفه های پرسشنامه

نام مولفه (مفهوم)	تعداد سوالات	شماره سوالات	عدد پایب	عدد مقیاس
اثربخشی آموزش	۷	۷-۱	۰/۷۷۸	۰/۷
عوامل سازمانی	۴۸	۱۲-۳۶ و ۴۰-۶۲	۰/۹۱۴	۰/۷
عوامل فردی	۱۷	۶۳-۷۲ و ۳۷-۳۹ و ۸۰-۱۱	۰/۷۰۱	۰/۷

یافته های پژوهش

دغدغه اصلی محقق بر این بود که چه مدلی می توان برای آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در صنایع سیمان ارائه کرد. لذا نیازمند شناسایی تعیین وضعیت یادگیری در این صنعت و نیز شناسایی و تعیین سهم عوامل فردی و سازمانی موثر بر سازمان یادگیرنده می باشد. فرضیات مبتنی بر وضعیت یادگیری در شرکت های سیمانی حاکی از آرایه مدل آموزشی مبتنی بر عوامل فردی و سازمانی سازمان یادگیرنده با اثربخشی آموزشی است. به منظور تحلیل داده ها، بر طبق طرح نظام دار^۱، در نخستین مرحله (کد گذاری باز)، محقق به دفعات متوالی داده های جمع آوری شده را مرور کرده و از زوایای گوناگون به آن توجه می نماید. برای جلوگیری از بهم ریختگی کدهای به دست آمده و تعیین مسیر روشن برای انجام سایر مراحل کدگذاری، تلاش شد تا کدهای باز با توجه به ۵ پرسش اساسی طبقه بندی شوند که عبارتند از:

الف) وضعیت یادگیری سازمانی در صنایع سیمان چگونه است؟ (ب) وضعیت یادگیری سازمانی در مجموعه همکاران در واحدهای فنی تخصصی چگونه است؟ (ج) روشهای آموزش در صنایع سیمانی کدامند؟ (د) موانع آموزش و یادگیری سازمانی در صنایع سیمانی کدامند؟ (ه) راه های تسهیل تحقق سازمان یادگیرنده در صنایع سیمانی چگونه است؟

در مرحله کدگذاری محوری، محورهای اصلی در مجموع داده ها را مشخص کرده و پس از آن کدگذاری حول این محورها انجام می گردد با استفاده از کدهای باز به دست آمده، کدهای محوری شکل داده شده و با توجه به تفسیر و تبیین این کدها، در نهایت کدهای انتخابی بیان می گردد.

نکته اینجا که، تمام موارد بیان شده مبتنی بر داده های حاصل از مصاحبه است. نیز در موارد مورد نیاز برای بیان نقل قول افراد مورد مصاحبه، تنها چند نمونه به عنوان مثال ذکر خواهد شد تا ریشه و دلیل انتخاب کدها مشخص شود و از بیان موارد مشابه خودداری شده است.

در مرحله کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه زمینه ای، به منظور طراحی الگوی پارادایمی، یکی از مقوله ها به عنوان مقوله اصلی در فرایند مورد بررسی تعیین و مقوله های

دیگر به طور نظری به آن مرتبط می گردد. الگوی پارادایمی در روش نظریه زمینه ای، در برگیرنده شش مؤلفه است که با استفاده از آنها می توان به روش منظم درباره داده ها فکر کرد و آنها را به صورتی پیچیده به یکدیگر مرتبط کرد. این مؤلفه ها عبارتند از:

شرایطی که بوجود آورنده مقوله اصلی است (شرایط علی^۱)، حادثه یا اتفاقی که سلسله کنش متقابل^۲، به کنترل و اداره کردن آن معطوف میگردد (مقوله اصلی^۳)، شرایط بستر ساز خاص مؤثر در راهبردها (شرایط زمینه ای^۴)، کنش ها یا کنش های متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به مقوله اصلی انجام می شوند (راهبردها^۵)، ره آورده کار بستن راهبردها (پیامدها^۶). (Strauss, 1998, p122).

در مرحله کدگذاری انتخابی این پژوهش، آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده به عنوان مقوله اصلی انتخاب و سایر مقوله ها در قالب ۵ مولفه دیگر الگوی پارادایمی نظریه زمینه ای به آن ارتباط داده شدند. بدین صورت که مقوله اثربخشی آموزش (به عنوان شرایط علی)، مقوله شرایط اجتماعی- محیطی- فرهنگی (به عنوان شرایط زمینه ای)، عوامل فردی و سازمانی (به عنوان مقوله های واسطه ای)، شایستگی ها (به عنوان راهبردها) و تحقق سازمان یادگیرنده (به عنوان پیامدها) در نظر گرفته شد. پرسشنامه سازمان یادگیرنده شامل ۶۵ عبارت و در قالب ۲ شاخص اصلی و ۱۱ خرده شاخص تدوین گردید که بر این اساس مدل نهایی سازمان یادگیرنده به صورت جدول (۴) می باشد.

مبانی الگوی پیشنهادی

مدل ارائه شده در این مقاله بر مبنای دو بخش به هم مرتبط است در بخش اول اثربخشی آموزش به عنوان زیر ساخت شکل گیری سازمان یادگیرنده پرداخته شده است. لذا به تشریح اثربخشی آموزش و تبیین ارتباط آن با سازمان یادگیرنده و همچنین نقش تمامی مولفه های سازمان یادگیرنده اشاره می گردد. یادگیری به تعبیری ماحصل فرایند آموزشی است. یادگیری همیشه معطوف به یادگیرنده است، اما آموزش مستلزم فعالیت

-
- 1 Causal conditions
 - 2 Interaction
 - 3 Contextual condition
 - 4 Mediator conditions
 - 5 Reactions
 - 6 Strategies
 - 7 Consequences

متقابل معین حداقل دو نفر (معلم و فراگیر) است. البته معنای این مطلب آن نیست که یادگیری و آموزش دو فرایند نامرتبب هستند، در واقع این دو به هم وابسته اند. یادگیری هدف است و آموزش وسیله رسیدن به هدف، اما با وجود این وابستگی، آموزش و یادگیری دو فرایند مستقل هستند.

جدول ۴: شاخص های مدل نهایی سازمان یادگیرنده

Y1	آموزش موضوعات علمی تخصصی	عوامل فردی
Y2	اعتماد	
Y3	ادراک	
Y4	خودکارآمدی آموزش	عوامل سازمانی
Y5	فرهنگ سازمانی	
Y6	شکل دهی به ساختار	
Y7	سازگاری و تطبیق با محیط	
Y8	سیاست ها قوانین و مقررات	
Y9	دستیابی به محصول قابل دفاع	
Y10	آماده سازی نیروی انسانی	
Y11	سبک مدیریت و رهبری	

آنچه در خصوص آموزش در ادبیات موضوع مشاهده می شود آن است که گهگاه آموزش معادل واژه توسعه آورده می شود. لذا ضروری است تا در این مورد مرز بین این دو معین گردد. آموزش یک نوع فعالیت کوتاه مدت است که معطوف به نیاز شخصی است در حای که توسعه یک مفهوم وسیع تری را در بر دارد. آموزش فی نفسه یکی از عوامل و ابزار برنامه های توسعه است. اثربخشی آموزش، مقدار حصول به یادگیری سازمانی را مشخص می کند برای اثربخش بودن آموزش در سازمان مجموعه ای از شاخص ها می بایست در سازمان فراهم باشد تا کل فعالیت آموزش آن سازمان، توسعه آنرا رقم بزند. (slocum 2011)، نیز در مدل اثربخشی آموزشی کرک پاتریک^۱ مفروض است که ارزشیابی آموزش در چهار سطح واکنش^۲، یادگیری^۳، رفتار^۴ و نتیجه^۱ انجام می گیرد (KirkPatrick, 1996). در ذیل، اثربخشی

1 Kirk Patrick

2 Reaction

3 Learning

4 Behavior

اثربخشی آموزش به عنوان زیر ساخت شکل گیری سازمان های یادگیرنده ارایه گردیده است که حاکی از معناداری ارتباط سوالات اثربخشی آموزشی با مولفه های سازمان یادگیرنده می باشد.

شکل ۳: بار عاملی اثربخشی آموزشی

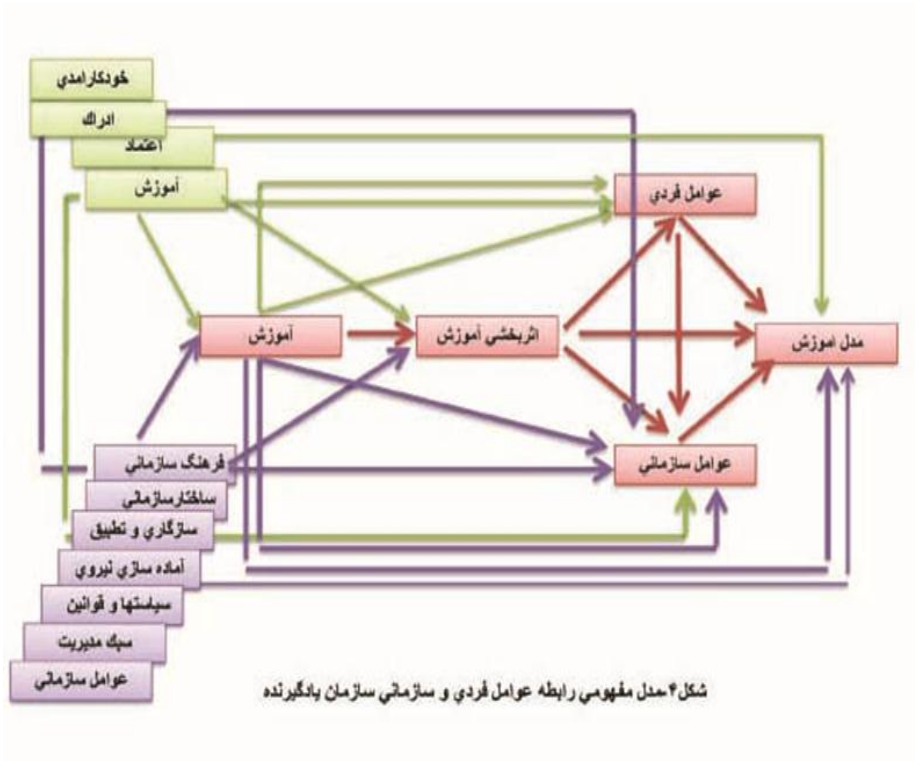


شناسایی رابطه عوامل فردی و سازمانی سازمان یادگیرنده در مدلسازی آموزش

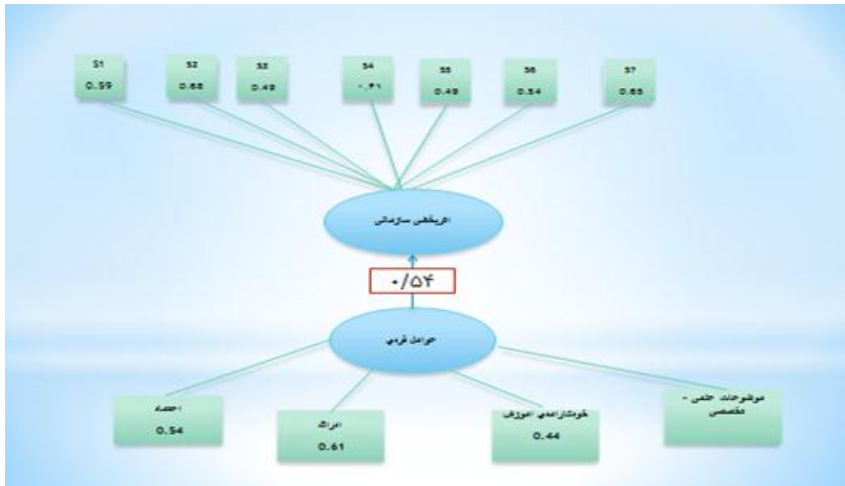
سازمان یادگیرنده به دنبال خودکارآمد کردن آموزش برای رسیدن به توسعه افراد سازمان است تا افراد مهارت های لازم را کسب و حفظ کنند. بنابراین خودتوسعه ای افراد در سازمان ۱- داوطلبانه و فراتر از وظیفه است و ۲- به اثربخشی آموزش ها مربوط می شود، ۳- شغل مدار است و برای وظایف آینده و کنونی هدف گذاری می شود و ۴- خودمحور است و بر بهبود دانش، مهارت ها و توانایی فردی تمرکز می کند. همان طور که گفته شد آموزش دارای بیشترین تمرکز بر رفتار است برای تغییر رفتار در سازمان یادگیرنده ابتدا فاکتورهایی را که سبب می شوند کارکنان به شیوه ای که می خواهند عمل کنند، شناسایی کرد. شناسایی عوامل موثر در سازمان یادگیرنده مهم هستند زیرا نشان می دهد که علاوه بر افراد، زمینه ها یا موقعیت های نیز ممکن است سازمان یادگیرنده را تسهیل نمایند. هنگامی که کارکنان شروع به آموزش و کسب مهارت می کنند در حقیقت فرایند یادگیری آغاز می شود و این مساله برای مدیران سازمان ها اهمیت می یابد که آیا طی دوره آموزش، به تغییر رفتار نایل خواهند شد و یا بدون تاثیر خواهد بود. این امر به نتایج به دست آمده از یادگیری گذار است. اگرچه برخی عوامل فردی مانند انگیزش و خودکارآمدی هنوز موثر هستند اما عوامل دیگری نیز وجود دارند که در سازمان یادگیرنده نقش مهمی ایفا می کنند این عوامل به خصوص به طور گسترده ای بر روی قسمت دوم تصمیم گیری ها تاثیر می گذارند که آیا اثربخشی دوره های آموزشی تضمین شده است و یا خیر. عوامل مؤثر بر فرایند یادگیری نه تنها بر اصرار بر یادگیری تاثیر گذار هستند بلکه بر نتایج حاصل شده و تغییرات رفتاری و نتایج آن بر کار تاثیر گذار می باشند. بر این اساس هدف اصلی مطالعه شناسایی رابطه عوامل فردی و سازمانی سازمان یادگیرنده با اثربخشی آموزش است. (شکل ۴)

بدین ترتیب ، همه مولفه ها بصورت فرایند مستمر ، ارزیابی و اصلاح می گردند و از این طریق ضمن جلوگیری از تکرار اشتباه ، نسبت به اصلاح و یادگیری از آن اقدام می گردد. جهت بررسی ساختار مدل اندازه گیری تحقیق از روش حداکثر درست نمایی^۱ (ML) جهت برآورد مدل استفاده شده است. در شکل های زیر ، مدل اندازه گیری سازمان یادگیرنده و

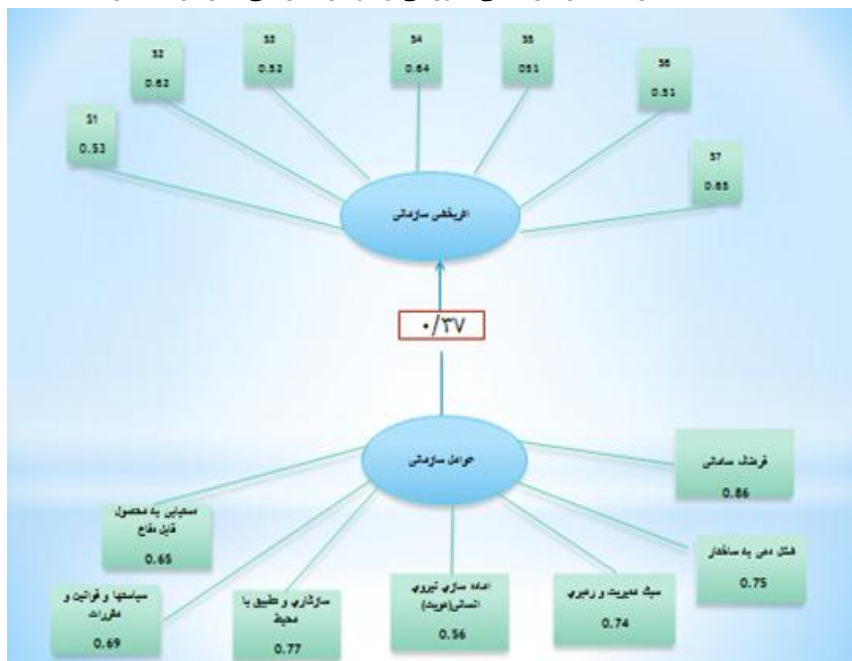
ارتباط هر کدام اثربخشی آموزش با عوامل فردی و سازمانی به همراه بار عاملی عوامل آن، نمایش داده شده است.



شکل ۵: رابطه بین اثربخشی آموزشی و عوامل فردی سازمان یادگیرنده



شکل ۶: رابطه بین اثربخشی آموزشی و عوامل سازمانی سازمان یادگیرنده

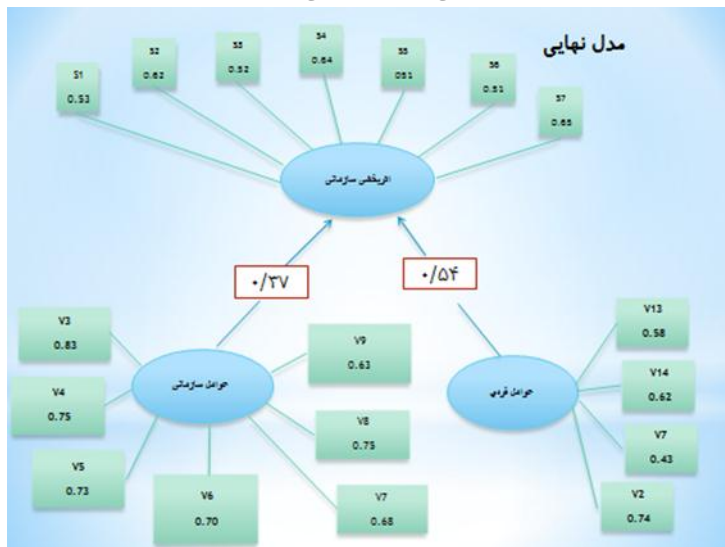


در طراحی مدل آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده از الگوی ترکیبی عوامل فردی و سازمانی در قالب پژوهش کیفی و کمی استفاده شد. نیز از نظریات مختلف کمک گرفته شده است تا یک مدل نسبتاً جامع و کاربردی ارائه گردد. با مرور ادبیات تحقیق و از طریق مصاحبه، عوامل فردی تاثیر گذار در یادگیری سازمانی مشخص شدند که عبارتند از آموزش های فنی - تخصصی، خودکارآمدی آموزش، ادراک و اعتماد.

بحث و نتیجه گیری

یافته های تحقیق نشان می دهد وقتی کارکنان این حس را داشته باشند که در امر آموزش و انتقال آن، سهم کلیدی داشته و مهم شمرده می شوند می توانند نظر مثبتی در دیگر کارکنان نسبت به خود ایجاد کنند، با افزایش تخصص و مهارت در فراهم کردن انتقال آن به همکاران، نگرش مثبت نسبت به فراگیری آموزش در سازمان تقویت می یابد. همچنین نتایج نشان داده، آموزش به دیگران در مورد مسایل دشوار و چالش انگیز، بامیل و استقبال افراد همراه بوده و در عین حال با حس مشارکت داوطلبانه همراه بوده است بدین ترتیب انگیزه ای درونی برای ارتقای یاددهی و انتقال آموزش به دیگران پیدا می کنند.

شکل ۷: مدل نهایی آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده



طی مصاحبه با کارشناسان و مدیران، عادت افراد به رفتار به این شیوه، به طور همزمان بر میل آن‌ها بر افزایش دانش و آگاهی و انتقال یافته‌ها در سازمان تاثیر می‌گذارد. به طوری که کارکنان ناخودآگاه مشارکت در آموزش و انتقال یافته‌های خود به دیگر همکاران خواهند گذاشت.

فرهنگ یادگیری سازمانی در واحدهای آموزش صنایع به نگرش کارکنان آن بستگی مستقیم دارد. در صورتی که در کارکنان میل باطنی جهت انتقال یافته‌ها و آموزش‌های علمی-تخصصی نباشد بسیار دشوار خواهد بود که از طریق سیستم‌های تشویقی یا الزامات سازمانی، افراد را وادار به حرکت در مسیر یادگیری سازمانی کنیم. درک کارکنان از فرهنگ آموزش می‌تواند به عوامل فردی بستگی داشته باشد. همچنین مواد آموزشی و تکنولوژی در حمایت از امر آموزش می‌بایست هدایتگر مثبت به یادگیری سازمانی باشد. بنابراین فضای تعامل و تبادل آگاهی و ارائه آموزش‌ها باید صمیمی و قابل دفاع باشد تا فرایند یادگیری سازمانی، سازمان را به تعالی منجر کند.

آشنایی کارشناسان و مدیران با فن‌آوری‌های نوین و ورود به آینده پژوهی می‌تواند فضای تبادل افکار و آموزش را افزایش داده و سازمان یادگیرنده محقق گردد. همچنین کارکنان با ارائه آموزش و انتقال آموزش به دیگران در نظرات و آموخته‌های آن‌ها سهیم گردیده و رابطه دو طرفه‌ای در فراگیری آموزش برقرار می‌گردد و بدین ترتیب آموزش، گسترده و فراگیر می‌شود.

در یک سازمان متعالی، کارکنان در سازمان به غیر از ایفای نقش سازمانی خود، وظیفه آموزش و انتقال آگاهی به دیگران را دارند. در نتیجه این تبادل و تقابل افکار و اندیشه، مهارت‌ها آموخته‌ها فزونی می‌یابد. بطوریکه هر فرد در توسعه و تحول دیگر همکاران خود نقش اساسی و کلیدی ایفا می‌کند و بدین ترتیب ماتریس شایستگی‌ها در سازمان مبرهن می‌گردد و افراد متخصص هر روز بر دانش خود و تیم سازمانی خود می‌افزایند. از طرف دیگر خود محتوای آموزشی بدین ترتیب پویا گردیده و هر روز بر غنای مطالب انتقالی افزوده می‌گردد. چرا که مطالب و موضوعات جدید حاصل مباحثات گروهی و با رویکرد آینده پژوهی می‌باشد. بدین گونه، جلوی دوباره کاریها و تکرار خطاهای سازمانی و از هدر رفتن زمان، هزینه و نیروی کار را خواهد گرفت. منابع، محتوا و موضوعات آموزش در قالب ارائه‌های کلاسی، سمینار، کنفرانس، بازدید، گردش علمی، مباحثه‌ها و صورت جلسات مستند کمیته‌های راهبردی و خبرگان، منابع کتابخانه‌ای و جستجوهای اینترنتی وبانک‌های اطلاعاتی و

سیستم های نرم افزاری، اگر اینها اطلاعات و دانش را مابین کارکنان با خودکارامدی، آموزش دهند روحیه تحقیق و توسعه و پژوهش محوری در کارکنان ایجاد گردیده و یادگیری سازمانی محقق می گردد و فضای تعاملی و چالشی ما بین کارکنان با شغلشان ایجاد می گردد و بدین سان بر غنای مشاغل افزوده می شود و ماتریس شایستگی ها برای جانشین پروری و مدیریت استعدادها فراهم گردیده است.

بهره وری منابع انسانی در برخورداری شاغلین با بالاترین درجه احراز شایستگی و مرادف با تحصیلات، این افراد قطعاً در آموزش دیگران به لحاظ تجربه و تحصیل مرتبط، موفق تر خواهند بود و شغل آنها به منزله کارگاه پژوهشی و منزلگاه خلق دانش است این افراد تمایل بیشتری برای ارائه توصیه های مفید و مشاورتی به همکاران و زیر دستانشان دارند.

ایجاد محیط پژوهشی و فضایی امن و راحت و کارکردن با تیم و کارکنان دارای بلوغ فکری، احساس متمایزی را به دست می دهد که قابلیت خود را به عنوان یک عضو سهیم در سازمان افزایش می دهد و فراهم کردن این فضا و جو اعتماد بخش موجبات تسری آموزش در تمام سطوح یادگیری می گردد.

افراد، تمایلات و عقاید آن ها ریشه در سازمانی که در آن مشغول اند دارد. یعنی این که شرایط اقتصادی، روانی و وضعیت اجتماعی و سیاسی کارکنان با بستر فعلی سازمان در هم تنیده است و این بستر است که می تواند سازمان یادگیرنده را متحقق سازد و یا به عنوان مانعی برای آن باشد. به هر حال ترس از دادادن پست، مقام، و یا از دست دادن دانش و مهارت های تخصصی تحت قلمروی فرد و... ممکن است به عنوان مانع عمل کند. کارکنان وقتی امنیت خود را دستخوش تغییر می بینند بی انگیزه شده و خودکارامدی آموزش نخواهند داشت و تبعاً از انتقال مهارت های موجود خود جلوگیری نموده و سعی می کنند از این دانش خود به عنوان سپری محافظتی جهت بقا و دوام در سازمان و احساس نیاز به تخصص محوری آنها استفاده می کنند.

بنابراین، انسجام واحدهای تحقیقات نیروی انسانی، آموزش و تحقیق و توسعه^۱، و تیم ها و کمیته ها را باید تقویت کرد تا بستر فراگیری آموزش فراهم گردد. انسجام، پایه و اساس ایجاد خلاقیت و رقابت در واحدهای سازمانی است و در قدم اول می بایست تحقیقات از طرف سازمان حمایت و تضمین گردد به طوری که حس مشارکت در کارکنان و فعال بودن

در تیم های تحقیقاتی غالب بر هر فضای مغل ایجاد امنیت گردد. در ضمن بایست جو اعتماد را در واحدهای سازمان ایجاد نمود. این مطالعه آشکار ساخت که اعتماد بین فردی ، تأثیری مثبت و مستقیم بر فراگیری آموزش و یاددهی به دیگران دارد. وجود جو اعتماد زیاد ، شرط لازم برای فراگیری و یاددهی است. با ایجاد جو حمایتی و باز در سازمان و روی آوری به تحقیق و توسعه ، ارتباطات سازمانی را ما بین افراد برقرار کرده تا بدین ترتیب اعتماد دو جانبه میان کارکنان ایجاد شود. بعلاوه چشم اندازی مشترک برای تقویت حس اعتماد در کارکنان می تواند فضای اعتماد بخشی را در سازمان فراهم سازد. بدین ترتیب با فراهم کردن ساز و کارهای برقراری حس "نوع دوستی" و حس "عامه و مشترک" ، در کارکنان می توان زمینه ساز فضا و جو مشارکتی بوده و کارکنان تا ترغیب به تحقیق نموده و شاهد تبلور سازمان یادگیرنده باشیم.

ایجاد حس عزت نفس در کارکنان از دیگر نظرات مصاحبه شوندهگان بود. این مطالعه بر این امر صحنه می گذارد که حس عزت نفس تأثیری مثبت بر تمایل به فراگیری آموزش و یاددهی دارد. کارکنانی که عزت نفس قوی تری دارند، اهداف سازمان را به منظور هدف و مسیر زندگی خود در نظر می گیرند و تمایل زیادی در فراگیری آموزش و یاددهی دارند . برای تقویت عزت نفس میان کارکنان ابتدا می بایست روابط میان فردی کارکنان توسعه و تقویت یابد سپس حس مسئولیت و توجه به رسالت کار سازمانی خود و حس ادای تکلیف در آموزش کارکنان مهم شمرده شود. از این طریق، کارکنان، عزت نفس ایجاد شده برای گروه و تیم خود را به عنوان عزت نفس خود در نظر می گیرند و تمایل می یابند به فراگیری آموزش و یاددهی بپردازند. آن ها توصیه کردند سازمان ها بایستی به انگیزه های افراد توجه نموده و سیستم حمایتی، تشویقی مناسبی برای تقویت هریک از ابعاد انگیزه ای برای مصمم بودن افراد در آموزش دیگران ، تدارک ببینند.

این که، آیا فراگیری و انتقال این آموزش ها برای دیگران مفید خواهد بود. به عقیده دانپورت (2005) ، فراگیری آموزش و یاددهی ، انحصار فرد به مهارت و دانشی خاص را کاهش داده و ممکن است امنیت و دانش خود را با انتقال به دیگران ، از دست بدهد. این جمله که "دانش قدرت است" در واقع موقعیت برتر را بیان می دارد. یعنی افراد دارای مهارت، تمایل و نیازی به آموزش و انتقال دانسته های خود را به دیگران نمی بینند. به ویژه در مواقعی که امنیت و جایگاه شغلی فرد و قدرت و موقعیت او تهدید و تضعیف می گردد.

برای ایجاد خودکارآمدی آموزش ها، نیازمند فضای اعتماد بخش در محیط کاری و سازمان هستیم و مدیران می بایست اعتماد به نفس کارکنان را با راهبردهای تشویقی و پاداش بالا ببرند تا حس خود باوری و خودکارآمدی در بین کارکنان ایجاد گردد. ارزیابی عملکردها و ارتباطات نزدیک و روبروی مدیران با دیگر کارکنان می تواند خودکارآمدی کارکنان را تهییج کند.

محیط سازمانی همراه با فقدان اعتماد کارکنان به یکدیگر از دلایل عدم تمایل در فراگیری آموزش و انتقال آموزش به دیگران است، درک صحیح از اعتماد طرفین در افزایش مشارکتها و فعالیت های تیمی و گروهی، می تواند فضای مسموم بی اعتمادی را کاهش دهد و افراد در مجاورت و استنشاق در محیط های حاکی از اعتماد می توانند انرژی مثبت و پویا دریافت نمایند و در تعالی علمی و اعتلای همدیگر تلاش نموده و این تلاش گروهی، در کشف حقیقت های علمی بیشتر شده و سازمان یادگیرنده متحقق می گردد. یافته پژوهشی حاضر حاکی از این است که فراگیری آموزش و انتقال به دیگران از محیط کاری با جو صمیمانه، نگرش مثبت به تخصیص عادلانه منابع و تدوین روشهای شفاف و به دور از تبعیض تاثیر می پذیرد.

از پاسخگویی به سوال دوم تحقیق، وقتی کارکنان به این نتیجه برسند که در مجاورت با این فضای همکاری و توأم با اعتماد، می توانند مهارت و تجارب خود را به یکدیگر آموزش دهند، قطعاً تمایلات و نگرش مثبتی به این امر در آنان افزایش می یابد و بدین سان افراد، خودشان پیشتاز در یادگیری و انتقال آن به دیگران می گردند.

مساله مهم دیگر، دارا بودن تخصص لازم و ارزشمند از سوی کارکنان برای آموزش به دیگران است. هرچه کارکنان متخصص تر و ماهر تر باشند فضای آموزشی کیفیت، گستردگی و غنای بیشتری خواهد داشت. و این فضای متعامل و درگیر برای کسب یادگیری، موجبات رونق و توسعه آموزش می گردد. تعدادی از کارکنان در مصاحبه ها بیان کردند. که توانایی کارکنان برای آموزش به دیگران به مهارت های ارتباطی آن ها بستگی دارد. از تحقیقات انجام یافته با محوریت عوامل فردی تاثیر گذار در آموزش کارکنان می توان به تحقیقات تیلور و رایت (۲۰۰۴) اشاره کرد.

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل مهم است که بستر سازمان یادگیرنده را فراهم می کند و شامل شبکه ها، ارزش ها و دستاوردهایی می شود که از طریق این شبکه ها بدست می آید و بستری برای توسعه سرمایه های فکری سازمان می گردد و تولید دانش و خلق ارزش از

طریق ایجاد نوآوری یا یادگیری های دوحلقه ای به صورت جمعی و مشارکتی ایجاد می گردد.

در این تحقیق روشن گردید که شکل دهی ساختار صنعت سیمان تاثیری مثبت بر فرهنگ سازمانی و سطح آماده سازی نیروی انسانی دارد. هر اندازه ساختاری، نقش ها و مسوولیت هایش موجبات تشویق و توسعه فراگیری و انتقال آموزش گردد، اعتماد، هویت و تعامل بیشتر ما بین کارکنان خواهد بود.

حمایت سازمان و تجهیز واحدهای آموزش پایه و اساسی برای فراگیری آموزش و انتقال آن است و ایجاد فضاهای خاص و ویژه یادگیری تحت عنوان کلاس های درسی، و برقراری تبادلات گوناگون و فراهم ساختن زمان لازم برای ارائه آموزش ها و تبادل افکار و ایجاد شبکه های ارتباطی و اینترنتی نمونه هایی از زیر ساخت های سازمان برای تحقق یادگیری سازمانی است. در این مطالعه نتایج حاکی است وظیفه حمایتی سازمان در تشویق و توسعه امر آموزش توسط کارکنان، جوی مطلوب برای کسب و انتقال دانش و مهارت را ایجاد می کند.

از یافته های دیگر این تحقیق این بود که تجهیز سازمان ها به IT تاثیری مثبت بر فضای یادگیری مشارکتی دارد. از این رو نقش IT در آموزش شامل تسهیل سازی تعاملات افراد از طریق وبلاگ های شخصی و مشارکت در رقابت های اینترنتی و... باشد. فن آوری اطلاعات در آموزش نقش کلیدی دارد. هرچه زیر ساخت فن آوری اطلاعاتی که در قالب تسهیل فراگیری و انتقال آموزش طراحی می گردد، بتواند راه های در اختیار گذاشتن دانش تخصصی را هموار کند بیشتر می تواند در ایجاد فضای گسترده تر انتقال آموزش ها کمک کند.

افرادی که دارای ارتباطات بیشتری با همکارانشان دارند دارای بیشترین مشارکت در امر آموزش بوده اند. مدیران آموزش صنایع می توانند با ایجاد محیطی مناسب برای این فرایند، نقش خوبی در سازمانشان ایفا کنند. آموزش را نه تنها می توان تحت فشار ساختار و یا الزامات سازمانی ایجاد کرد بلکه از طریق تعاملات غنی اجتماعی و ضرورت آن در سازمان ها حاصل می گردد. از طرف دیگر چیزی که مهم در امر آموزش است فقط تغییر رفتار نیست بلکه تولید انسان های تحولی است که به دنبال خلق دانش هستند. ایجاد شبکه هایی در سازمان می تواند محیط مناسبی برای دستیابی به این مهم ایجاد کند.

وجود سلسله مراتب سازمانی گسترده و ساختار سنگین و چابک نبودن سازمان، سیاسی بودن مشاغل و وجود تبعیض‌های شغلی، عدم وجود ماتریس‌های شایستگی، فقدان تعامل و فقدان شبکه اجتماعی و فقدان حس مشارکت در افزایش سرمایه فکری سازمان همگی از موانع به بار نشستن آموزش‌های سازمانی می‌گردد. تفاوت سنی و جنسیتی بین کارکنان مقوله‌ای مهم می‌نماید. کارکنان ممکن است نتوانند با همکاری که از سن خود کوچکتر یا بزرگتر هستند، انتقال آموزش اثربخش داشته باشند و یا راحت با جنس مخالف خود ارتباط برقرار کنند.

گاهی این موانع همان خصوصیات فردی هستند که در سطح مدیریتی نمایان می‌گردند. این موانع معمولاً به دلیل ماهیت سیاسی سازمان ظاهر می‌شوند و لذا بررسی جو سازمان، ارتباطات سازمانی و ساختارهای سازمان مهم است. چراکه ساختارهای سازمانی باز و انعطاف‌پذیر، فراگیری و انتقال آموزش را تسهیل می‌کند. (Sun & Scout, 2005, p75)

استراتژی‌های آموزش و فعالیت‌های این واحد ارتباط مستقیمی با استراتژی‌های سازمان دارد و لذا موفقیت و یا شکست استراتژی سازمان به یکپارچگی آموزش‌های ارائه شده با اهداف سازمان دارد و مدیریت سازمان محرک اصلی برای موفقیت فراگیری آموزش در کل سازمان است. حمایت مدیران ارشد شامل برانگیختن، ایجاد حوزه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان می‌است. (Mayo, 1998, p8). کارکنان در صورتی که حمایت مدیران ارشد را در توسعه فراگیری آموزش کارکنان ببینند تلاش‌شان برای یاددهی مهارت‌ها و دانسته‌هایشان به دیگران افزایش خواهد یافت. (Martenson, 2000, p204).

تعیین چشم‌انداز و اهداف روشن و فراهم کردن محیط‌های آموزشی باز و ارزش‌گذاری در رابطه با آموزش‌های سازمانی، کارکنان سازمان را تشویق به فراگیری کرد و پویایی‌های گروهی را ارتقا می‌دهد که این خود موجبات انتقال آموزش را فراهم می‌گرداند. چنین فرهنگی به بینشی عمیق منجر خواهد شد که آموزش، محور تمام تعاملات فعالانه کارکنان با یکدیگر خواهد بود و درک دوجانبه‌حاکمی از اعتماد و هویت اجتماعی حاصل شده، مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری به منظور توسعه علمی فزونی گرفته و سازمان یادگیرنده محقق می‌گردد. هرچه ساختار سازمان بر پایه تقویت کارگروهی و وحدت علمی بین کارکنان شکل گیرد می‌تواند در ارتقای فرهنگ آموزش موفق‌تر عمل کند. تقویت فرهنگ مشارکت و فعالیت گروهی، تسهیل در روابط علمی - تحقیقاتی کارکنان با یکدیگر و ارزش

گذاری تبادل اطلاعات علمی در صنایع را منجر می گردد که موجبات اعتلای کارکنان در آموزش همدیگر می شود.

به منظور بهبود فرهنگ سازمان، پیشنهاد می شود استراتژی حمایتی سازمان از فعالیت های نوآورانه پر رنگ گردد و فرهنگ تبادل دانش و تجربه در بین کارکنان تقویت شود تا کارکنان با رغبت بیشتری تجارب آموزشی و دانشی خور را به اشتراک گذارند. لذا سازمان می تواند کتابخانه ای از دارایی های آموزشی و دانشی خود به شکل راهنمایی هایی خودآموز برای کارکنان فراهم کند. ترویج فرهنگ تفکر سیستماتیک و انتقادی، افراد را به شیوه های جدید اندیشیدن تشویق می کند.

References

- Aarabi, mohammad. (2006)., Organizational Structure Designing. tehran culturalal researches office. (in Persian)
- Akgun, A.E; Byme, J.C; Lynn, G.S, & Keskin, H. (2007). organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. journal of organizationall change management. vol20, no6, pp794-812.
- Alhoseini, Hassan (2007). Organizational Development Tehran: baharieh publication. (in Persian)
- Alvesson. M.; Spicer. A. (2012), A Stupidity-Based Theory of Organizations, Journal of management studies, Vol49, No.7, pp1194-1220.
- Amiri, m & Rahmani, (2006). Infloenc of Sochial Capital to Iran Rijion economic Growth .economic researches journal, no6, p27 (in Persian).
- Armstrong, i. (2010), Human resource stratejic management. translation by Arabi & Izadi. cultural researches office. (in Persian).
- Bhattacharya, s.; Momaya. k. (2009), Interpretive Structural Modeling of Growth Enablers in construction companies. singapore Management Review, vol31, no1, pp:73-97.

- Boyce, LA; Zaccaro, SJ, Wisecarver ,MZ.(2010). Propensity for self development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development performance. Journal of Leadership Quarterly, no21,pp159-78.
- Chang E. (1999).Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. Journal of Human Relations. no52,pp 1257 -77.
- Davenport,T.H.(2005),Thinking for a living:how to get a better performance and results from knowledge worker.Harward business school press, Boston,Massachusetts.
- Davenport,T.,& Prusak, L.(1998).Working Knowledge:How Organizations Manage What They Know:Harvard Business School Press.
- Demir, Nusret;Tansu, Tosum ; Tatli, Petek (2006),Establishment of Learning Organization Structure For GIS Companies,Turkey,p:1-13.
- Dettmerm, W.H.(2005).Organizational learning:Adapt or Die.Available at:<http://renekogutudartiklid.blodspot.com/2010/10/12-on-systems-thinking.html>.
- Ekman,Annalill.(2004),Learning Organization in Theory and Practice,UMI proquest digital dissertation full citation & abstract,ISBN:554-5911-0.
- Ercetin,S.S;cetin,B.&Potas,N.(2007),Multi - Dimensional organizational intelligence scale (Muldimoriens),World Applied Sciences Journal.Vol2,no3,pp:151-157.
- Farhangi,ali akbar.(2004)organizational communications theories.Resa plication.p67(in Persian).
- Farmani, P.; Zeighami Mohamadi ,SH. (2011),Viewpoints of the nurses in social security hospital of Karaj and Shahrriar on nursing continuing education.Iranian Journal of Medical Education.vol11,no3,pp :336-38. (Persian).
- Fiol,C.M.; lyles,M.A.(1985),organizational learning.Academy of management review,vol10,no4, pp:803-813.
- Garvin,D.(2000),Learning in action,Harvard business school press,Boston MA,pp148.
- Georg, JM ; Brief AP.(1992), Feeling good-doing good: conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. Journal of Psychological,vol 112,no2,p:310.

- Guadamillas,F.; Donate,M,J.& Sanchez de Pablo,J.D.(2008),Knowledge management for corporate entrepreneurship and growth :A case study.knowledge and process management,vol15,no1,pp:32-44.
- Hung,R.Y.Y,etal.(2010),Impact of TQM and organizational learning innovation performance in the high-tech industry .international Business review ,doi:10,pp:1016.
- Kassar ,Tarek. El .,(2015),.The Learning Organization Concept:A Study on Private companies in dubai. <http://ssrn.com/abstract=2604232> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2604232>.
- King,W(2006),Knowledge transfer.Idea Group reference,538-543.from Word Wild Web:http:find.galegroup.com.
- Kirk Patrick,Donald L.(1996),.Evaluating Training Programs,the Four Levels,second Edition.
- Jamalzade,M,.;Rahgozar,H.&Alvari,F.(2011).Investigation of Islamic Azad University as a learning organization aculty members,view point,New approach in Educational Administration,Vol5,pp:,71-94(in Persian).
- Liao,S.H,;Fei,W.c.&Liu,C.T.(2010),Relationship between knowledge inertia,organizational learning and organizational innovation thchnovation,vol28,no4,pp:183-195.
- Landoli,Luca; Zollo, Guisepe ,(2007),Organizational cognition and building system for the learning organization,UMI proquest digital dissertation full citation & abstract,p:324.
- Lee Yuan –Duen.;Chen ,Shih-Hao,.(2015),An empirical research in the relation between corporate organizational learning and organizational culture:a case study of insurance industry in taiwan rejoin.problems and perspectives in management ,Vol 13,issue 1.
- Madani,hossein.;Zahedi ,mohammad javad.(2004),Employee commitment factors examining.sociology journal.vol 6)No1.p19(in Persian).
- Marquardt,M.J.(1996).Building the Learning Organization.New York: Mcgraw-hill.p:16.
- Martensson,M.(2000),"A critical review of knowledge management as a management tool, Journal of Knowledge Management ,vol4.No 3,p204-215.

- Mayo,A.(1998),"Memory bankers",People Management,vol.4,No2,pp: 8-34.
- Maurer, T.; Palmer, J.(1999), Management development intentions following feedback: role of perceived outcomes, social pressures and control. Journal of Management Development .no 18, pp:733 -51.
- Mikkelsen, A; Saksvik, P; Eriksen, H.(1999), Ursin H. The impact of learning opportunities and decision authority on occupational health .Journal of Work Stress.no13, pp:20-31.
- Miha skerlavaj a,;Ji Hoon Song b &Youngmin Lee c.(2010)Organizational Learning Culture,innovative culture and innovations in south orean firm 2 Expert systems with Application,no37,pp 6390-6403.
- Mohd Ghazali,Muhammad.;faizal.Kassim,Norliya Ahmad.:Khalib,lokman hakim, Nurifri jafari ,Muhammad, &Ariff Idris,Muhammad.(2015),Conceptualizing Learning Organization towards Sustaining Learning organizations performance.international journal of Akademic research in business and social sciences, Vol.5,issue1,pp: 147-154.
- Oggestam,Lena. (2006), learning organization or knowledge management:which came first,The chicken or The Egg?Information Technology and controlVol 35,No.3
- Pender,David.(2007),.Emerging themes inter-firm collaboration .Journal of management studies , Vol .42.No2, 321-347.
- Rezazade Mehrizi,M.H.(2011).Managing old and obsolete knowledge.The PHD thesis.management and economics school,sharif university of technology.
- Robbins,S.P.(2002,)Essential of Organizational behavior,Upper Saddle River,N.J:prentice Hall.(in Persian).
- Rubio,DMG.;Berg-weger,M,Lee,E&Rouch,sh.(2003),Objectifying content validity.conducting a content validity in social work research.Proquest Psychology Journal,no27,p94.
- Senge,p.(1996),The Leader New YorkBuilding Learning Organization,international Thompson buainess prss,London,pp:288-315.
- Slocum,john,w.:.Hellriegel,Don.(2011),fundamentals of organizational behavior.13th ed,(mason,ohio : south western cengage learning.

- Starbuck, W.H.(1996). unlearning ineffective or obsolete technologies. International Journal of technology management, no11, pp:725-737.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research; Grounded Theory procedures and Techniques, (2nd ed) Thousand Oaks, CA: Sage. (in Persian)
- Sun, P.Y.; Scott, J.L. (2005), An investigation of barriers of knowledge transfer. Journal of Knowledge Management, vol9, no2, pp:75-90.
- Taylor, W.; Wright, G. (2004), Organizational readiness for successful knowledge sharing: challenges for public sector managers. Journal of Information Resources Management, vol 17, no2, pp:22-37.
- Tsang, E.W.K. (2008), Transferring knowledge to Acquisition Joint Ventures: An organizational unlearning perspective. management learning, vol39, no1, pp:5-20.
- Vazifeh dust, Hossein.; Kalantari Dehghani, Mahdiyeh. & Sadeghi Demneh, Raheim. (2014), learning organization and knowledge management: which one enhances another one more? Islamic Azad University, Tehran, Iran. homepage: www.Growing Science.com/msl.(4), 325-334. (in Persian)
- Yildiz, H.E.; Fey, C.F. (2010), compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. scandinavian Journal of management, vol26, no4, pp:448-456.

