

بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو

جهانگیر یاری^۱

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تعیین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو براساس ابعاد پنجگانه ایجاد سازمان یادگیرنده و شناسایی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در آن مرکز بر مبنای مدل ویک و لئون با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه پرسنل مرکز آموزش ایران خودرو (۱۰۰ نفر) بود که با روش نمونه گیری تصادفی ساده پرسشنامه تحقیق در رده های مدیران و کارشناسان اجرا شد و در مجموع نمونه آماری تحقیق ۵۱ نفر شد.

گزاره های این تحقیق شامل یک سؤال کلی و شش سؤال جزئی در پنج بعد ایجاد سازمان یادگیرنده است که پس از تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده با استفاده از آمار توصیفی (میانگین، انحراف استاندارد، خطای استاندارد و ...) و آمار استنباطی (آزمون t همبسته مقایسه بین دو میانگین، آزمون رتبه بندی فریدمن، آزمون خی دو X^2) مشخص شد که در همه ابعاد بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو تفاوت معناداری وجود دارد.

واژه های کلیدی: سازمان یادگیرنده، رهبری دارای فرادید، برنامه / ارزیابی، اطلاعات، ابتکار و نوآوری، اجرا، مرکز آموزش ایران خودرو

^۱ - عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز (john_yari@yahoo.com)

مقدمه

دنیای پیرامون ما و محیطی که سازمان‌های مختلف در آن قرار دارند هر روز پیچیده و پیچیده‌تر از گذشته می‌شود. تغییرات فزاینده و گسترده‌ای در شیوه زندگی و ارزش‌های ما تاثیر گذاشته‌اند و سازمان‌ها ناچار شده‌اند برای ادامه حیات در این محیط در حال تغییر، خود را با پیشرفت‌های روزافزون دانش و فن‌آوری انطباق دهند و دست به اقدامات اصولی و مبتنی بر اندیشه بزنند. براین اساس رهبران سازمان‌ها ناچارند به بررسی وضعیت موجود در شالوده سازمان خود بپردازند و در روابط خود با همه ذینفعان از جمله مشتریان، رقبا، عرضه کنندگان و کارکنان تجدیدنظر کنند.

سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق یادگیری و آموزش کارکنان خود نه تنها به حیات خود تداوم بخشند بلکه تلاش می‌کنند به طور موثری بر محیط پر آشوب پیرامون خود تاثیر بگذارند و الگوهای سازمانی «یادگیری مدار»^۱ را محقق سازند. دیوید گاروین^۲ در پاسخ به اینکه چرا برنامه‌های بهبود مستمر شکست خورده‌اند، می‌گوید: بیشتر شرکتها در به چنگ آوردن یک واقعیت اساسی شکست خورده‌اند، بهبود مستمر نیازمند «تعهد نسبت به یادگیری»^۳ هست (گاروین، ۱۹۹۳). جان براون^۴ مدیر عالی اجرایی شرکت بریتیش پترولیوم^۵ می‌گوید: یادگیری در قلب توانایی یک شرکت برای سازگاری با محیطی است که سریعاً در حال تغییر است (هونر، ۲۰۰۲).

استارکی^۶ (۱۹۹۶) در یک گلچین ادبی می‌نویسد. «اگر افراد نتوانند چگونه یادگرفتن را یاد بگیرند. آنها خطر تبدیل شدن به "دایره‌المعارف متحرک"^۸

¹. Learning _ Oriented

². David Garvin

³. Commitment to learning

⁴. John Brown

⁵. British Pet roleum

⁶. Starkey

⁷. Learn how to learn

⁸. Walking encyclopedias

“اطلاعات منسوخ شده را دارند” استارکی همچنین می‌نویسد که فرایند یادگیری در سازمان‌ها نیاز به ویرانگری خلاق موانع یادگیری و گسترش دسترسی به منابع جدید دانش و تجربه دارد.

آری دوگاس^۱ رئیس برنامه‌ریزی شرکت رویال داچ شل^۲ می‌گوید: توانایی یادگیری زودتر و سریعتر از رقبا، تنها مزیت نسبی در آینده خواهد بود (هوبنر، ۲۰۰۲، ص ۲۳).

لارس اشتاینر^۳ می‌نویسد. یادگیری سازمانی با رشد قابلیت‌ها میان اشخاص در برقراری ارتباط و حل تنگناها و مشکلات است. تلاش مدیریت برای ایجاد سازمان یادگیرنده تلاش برای ایجاد ایدئولوژی یادگیری است (هوبنر، ۲۰۰۲، ص ۸۰). با اهمیتی که یادگیری در سازمان‌های امروزی دارد وازآن به عنوان تنها مولفه ادامه حیات سازمان‌ها یاد شده است. بنابراین جا دارد مدیران مرکز آموزش با راهبرد سازمان یادگیرنده در مرکز به یادگیری یکپارچه اعضای خود به عنوان کل کمک کرده و بدین وسیله ابزارهای لازم را در جهت تحقق هدفهای خود ایجاد کند.

راهبرد ایجاد سازمان یادگیرنده متناسب با این شرایط متلاطم می‌تواند به عنوان یک جهت‌گیری راهبردی در راستای بقاء و پیشرفت مرکز آموزش ایران خودرو و تمرکز آنها بر شیوه‌های نوین آموزشی متناسب با دانش روز باشد.

سازمان یادگیرنده^۴

سازمان یادگیرنده نظریه جدید مدیریتی است که توسط پیتر، ام سنگه^۵، از اساتید دانشگاه MIT در سال ۱۹۹۰ ارائه شده است.

1. ARIE De Gous

2. Royal Dutch - Shell

3. Lars Steiner

4. Learning organization

5. Peter. M. Senge

پیتر سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان توسعه مداوم قابلیت‌های سازمان برای ایجاد و خلق آینده خود، توصیف می‌کند (سنگه ۱۹۹۰).

سازمان یادگیرنده یک آرمان است، آن یک مسیر و راه است، نه یک هدف و مقصد (کافمن، سنگه، ۱۹۹۳).

مبنای سازمان یادگیرنده، ایده "یادگیری از طریق عمل"^۱ یا یادگیری تجربی است. مفهومی که بوسیله جان دیوئی در سال ۱۹۳۸ توسعه یافت. ایده یادگیری از طریق عمل بر خلاف بسیاری از مفروضات فرهنگی درباره یادگیری بوده است مانند: یادگیری شخصی است. یک شروع و پایانی برای یادگیری است. یادگیری باید از بقیه فعالیت‌های ما جدا باشد و یادگیری نیاز به تدریس دارد. (ونگر ۱۹۹۶).

یادگیری تجربی نشان می‌دهد که یادگیری در طبیعت انسان ذاتی است. اساساً اجتماعی است. ما را از آنچه هستیم، تغییر می‌دهد، درگیری و مشغولیت در عمل را شامل می‌شود. مشارکت ما را در اجتماعات عمل منعکس می‌کند، با مرزها سروکار دارد و یادگیری تأثیر متقابل بین محیط محلی و جهان است (ونگر ۱۹۹۶). تشخیص اینکه یادگیری به عمل متصل است برای فهم سازمان‌های یادگیرنده مهم است، ولی کافی نیست. بلکه سازمان‌های یادگیرنده نیاز به "تغییر ذهنیت"^۲ دارند که پارا از یادگیری صرف مهارت‌های جدید فراتر می‌گذارد (سنگه ۱۹۹۰). سازمان‌های یادگیرنده نیاز به تغییر در آنچه روانشناس اسکاتلندی کنث کریک مدل‌های ذهنی ما را "چارچوب شناختی ما برای تعبیر و تفسیر دنیای بیرون" نامیده است، دارد. (سنگه، کلایئر، رابرت، روث، راس، اسمیت ۱۹۹۹). این تغییر ذهنیت شامل توسعه «کشش خلاق» بین آنچه یک آرمان می‌تواند باشد و حس ما از واقعیت حاضر شود. (سنگه ۱۹۹۹). تحقق این کار، تغییر ذهنیت و از میان رفتن الگوهای فکری بسته است. (کافمن و سنگه ۱۹۹۳) یعنی حرکت به طرف آنچه

^۱. Learning by doing

^۲. Shift of mind

کریس آرگریس یادگیری دو حلقه‌ای نامیده است (توانایی برای تفکر و بهبود فرایندهای سازمان، روش‌هایی که در آن برای رسیدن به هدفهایمان با یکدیگر پیوند داریم).

سازمان یادگیرنده تعهد به تغییراتی است که در دنیای وسیع مورد نیاز است و مشاهده سازمان بعنوان وسیله‌ای برای پدیدآوردن چنین تغییراتی (کافمن و سنگه ۱۹۹۳).

در سالهای اخیر، یک تعریف دقیق از سازمان یادگیرنده به دست نیامده است. اکثر محققان عقیده دارند، که آن به عنوان یک فرایندی است که در طی زمان شکل می‌گیرد. و با کسب دانش و بهبود عملکرد همراه می‌شود. متأسفانه آنها در موضوعات مهم متفاوتند برای مثال، جورج هابر، معتقد است که تغییرات رفتاری برای یادگیری مورد نیاز است در حالی که دیگران اصرار دارند که روشهای جدید تفکر کافی است. بعضی‌ها پردازش اطلاعات را به عنوان مکانیسمی که از طریق آن یادگیری اتفاق می‌افتد، ذکر کرده‌اند دیگران مثل ری استات بینشهای مشترک، روتینهای سازمانی و حتی حافظه را پیشنهاد کرده‌اند (هوبنر ۲۰۰۲).

دیوید گاروین یک تعریف نسبتاً عمومی صورتبندی کرده است: سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت یافته است و رفتارش را برای منعکس کردن دانش و بینشهای جدید اصلاح می‌کند.

سازمان‌های یادگیرنده باید پنج فعالیت اصلی را انجام دهند:

حل مسئله سیستماتیک^۱، آزمایش با رویکردهای جدید^۲، یادگیری از تجارب و تاریخ گذشته خودشان^۳، یادگیری از تجارب و بهترین کارهای دیگران^۴، انتقال دانش به سرعت و با کارآمدی از طریق سازمان^۵. (دیوید گاروین ۱۹۹۳).

1. Systematic problem – Solving

2. experimentation with new approaches

3. learning From past experience

4. learning From others

5. Transfer of Knowledge

رویکردهای سازمان یادگیرنده

تفکر سیستمی: سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که فقط ظرفیت تطبیقی ندارد بلکه ظرفیت فزاینده دارد، تعریف کرده است. یعنی توانایی برای ایجاد آینده جانشین، سنگه پنج اصل که سازمان یادگیرنده باید داشته باشد شناسایی کرده است:

یادگیری تیمی - که بر فعالیتهای یادگیرنده در گروه به جای توسعه فرایند تیمها تاکید دارد.

آرمان مشترک - توانایی برای دست یافتن به تصاویری مشترک از آینده که تعهد و پذیرش واقعی به جای تبعیت را پرورش می دهد.

مدل‌های ذهنی - به طور عمیق از تصاویری که دنیای کاری چگونه است گرفته می شود.

قابلیت‌های فردی - روشن سازی و عمیق سازی درونی آرمان شخصی به طور عمیق که بر ارزش‌های توسعه صبر و تحمل و دیدن واقعیت به طور عینی تمرکز دارد.

تفکر سیستمی - توانایی برای دیدن روابط متقابل به جای زنجیره‌های علت و معلولی خطی.

به طور خلاصه، رویکرد سنگه مجموعه‌ای از اصول سازمان یادگیرنده را شناسایی کرده است. اعتقاد بر این است که شرایط شناسایی شده برای ساختن سازمان یادگیرنده ضروری است. اگر چه این اصول می تواند به عنوان رهنمودهای قابل استفاده در کار به سمت حالت‌های سازمان یادگیرنده به کار برده می شود ولی ویژگی‌های قابل مشاهده چنین سازمان‌هایی تاکنون به طور دقیق شناسایی نشده است.

دیدگاه یادگیری

پدler، بورگان و بویدل (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که یادگیری را در همه سطوح اعضایش آسان می‌کند و به طور مداوم خودش را به منظور برآورده کردن اهداف راهبردی‌اش تغییر می‌دهد، تعریف کرده‌اند. آنها یازده زمینه را که از طریق آن، این عمل اتفاق می‌افتد را شناسایی کرده‌اند:

- رویکرد یادگیری در تعیین استراتژی
 - خطی مشی سازی مشارکتی
 - اطلاع رسانی
 - حساسگری و کنترل تکوینی
 - تبادل ایده درونی
 - انعطاف پذیری پاداش
 - ساختارهای اختیار دهنده
 - کارکنان مرزی به عنوان اسکنرهای (کاوشگرهای) محیطی.
 - یادگیری بین سیستمی.
 - خود شکوفایی فردی.
- دیدگاه یادگیری جنبه‌های جامعی از یادگیری در همه سطوح سازمانی را ارائه می‌کنند و عناصر سنتی مدیریت برای حمایت از یادگیری متعهد می‌شوند.

دیدگاه راهبردی

بر طبق رویکرد راهبردی، سازمان یادگیرنده نیاز به فهم هدایت کنندگان درونی راهبردی که برای ایجاد توانایی یادگیری ضروری هستند، دارد. قاح^۱ (۱۹۹۸) با داشتن یک توصیف ساختگی از کارهای مدیریت و سیاستهای مربوط این ساختار در پیشینه ادبی، اظهار می‌دارد که سازمان یادگیرنده، "پنج بلوک ساختاری راهبردی اصلی" دارد:

^۱. Goh

- روشن سازی و حمایت از رسالت و آرمان.
- رهبری و درگیری مشترک.
- فرهنگی که آزمایش گرایی را تشویق می کند.
- توانایی برای انتقال دانش در کل مرزهای سازمانی.
- کار سیستمی و همکاری.

به علاوه بلوکهای ساختاری راهبردی نیاز به دو مبنای حمایتی عمده دارد: اول، یک طرح سازمان موثر که با این بلوکها همسو می شود و از این بلوکها حمایت می کند. دیگری، مهارت‌ها، و قابلیت‌های مناسب کارکنان که برای وظایف و نقشهای توصیف شده در این بلوکهای ساختاری راهبردی مورد نیاز است.

دیدگاه راهبردی سازمان یادگیرنده فرض می کند که اقدامات مدیریتی معین یا بلوکهای ساختاری راهبردی پیش نیازهای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است. این بلوکهای ساختاری راهبردی می تواند به عنوان رهنمودهای عملی برای کارهای عملیاتی و مدیریتی عمل کند. و در امتداد با دو مبنای حمایتی، آنها می توانند توصیه‌هایی برای مدیریت و مشاوران سازمانی فراهم کنند.

با وجود این، دیدگاه راهبردی بر سطح کلان تأکید می کند و بنابراین به بعضی از عناصر شناسایی شده معمول سازمان‌های یادگیرنده مثل یادگیری فردی یا مداوم بی توجهی می کند، به علاوه، پنج بلوک ساختاری پیشنهاد شده از لحاظ مفهومی موازی نیستند چون بعضی از آنها به توانایی سازمان اشاره می کنند (یعنی انتقال دانش) در حالی که دیگری فرهنگ سازمانی را منعکس می کند (یعنی آزمایش، کار تیمی، همکاری).

دیدگاه یکپارچه

واتکینس و مارسیک^۱ (۱۹۹۳ و ۱۹۹۶) یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده ارائه دادند. آنها در ابتدا مفهوم سازمان یادگیرنده را به عنوان "سازمانی که به طور مداوم یاد می‌گیرد و خودش را تغییر می‌دهد ... یادگیری مداوم است، به طور راهبردی فرایند را به کار می‌برد، و با یک خط موازی به کار یکپارچه شده است،" تعریف کرده‌اند. در کتاب اخیرشان، اظهار می‌دارند:

"ما در ابتدا سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که یادگیری مداوم برای بهبود مداوم و قابلیت تغییر خودش را دارد، تعریف کردیم."

هنگامی که یادگیری یک بخش از پیش تعیین شده راهبرد کسب و کار می‌شود، به چه چیز شبیه می‌شود؟ افراد در اطراف یک آرمان مشترک همسو می‌شوند آنها احساس می‌کنند و محیط در حال تغییرشان را تغییر می‌دهند. آنها دانش جدید تولید می‌کنند که به نوبه خود برای ایجاد محصولات و خدمات نوآور برای برآورده کردن نیازهای مشتریان به کار ببرند. آنها هفت بعد متمایز اما مرتبط به هم سازمان یادگیرنده را در سطح فردی، سیستمی و سازمانی شناسایی کرده‌اند. این ابعاد و تعاریف آنها در عبارات زیر توصیف می‌شود:

اولین بعد، "یادگیری مداوم"، به تلاش سازمانی در ایجاد فرصتهای یادگیری مداوم برای همه اعضایش اشاره می‌کند.

دومین بعد، "تحقیق و جستجو و گفت و شنود" به تلاش سازمان در ایجاد فرهنگ پرسشگری، بازخورد و آزمایش گرایشی اشاره می‌کند.

سومین بعد، "یادگیری تیمی"، روح همکاری و تشریک مساعی و مهارت‌های گروهی که استفاده مؤثر از تیم‌ها را بیان می‌کند.

¹. Watkins & Marsick

چهارمین بعد، "توانمندسازی" به فرایند سازمانی برای ایجاد و مشارکت آرمان جمعی و گرفتن بازخورد از اعضایش درباره شکاف بین حالت موجود و چشم انداز جدید دلالت دارد.

پنجمین بعد، "سیستم ادغام شده"، به تلاش برای تأمین سیستم‌هایی که یادگیری را جذب می‌کند و آن را نشر می‌دهد، اشاره می‌کند.

ششمین بعد، "پیوند با سیستم"، تفکر و اعمال جهانی برای اتصال شدن سازمان با محیط درونی و برونی اش را منعکس می‌کند.

هفتمین بعد، "رهبری راهبردی"، درجه‌ای را نشان می‌دهد که در آن رهبران به طور راهبردی درباره اینکه چگونه یادگیری را برای ایجاد تغییر و حرکت سازمان در جهت جدید یا بازار جدید به کار ببرند، فکر می‌کنند، مدل مارسیک و واتکینس، بر سه مؤلفه کلیدی تأکید می‌کند:

(۱) یادگیری مداوم در سطح سیستمی (۲) که به منظور ایجاد و اداره نتایج دانش ایجاد می‌شود (۳) که بهبود عملکرد سازمانی را هدایت می‌کند و نهایتاً ارزش آن که هم از طریق سرمایه مالی و هم از طریق سرمایه فکری غیرمالی اندازه‌گیری می‌شود.

مدل سازمان یادگیرنده، پیشنهادی واتکینس و مارسیک دو مؤلفه عمده سازمانی را یکپارچه می‌کند: افراد و ساختار. این دو مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های متعامل تغییر و توسعه سازمانی نگریسته می‌شوند.

اگر چه رویکردها و تعاریف متفاوتی از سازمان یادگیرنده وجود دارند. بعضی از ویژگی‌های معمول رویکردها را می‌توان شناسایی نمود:

اول اینکه همه رویکردهای سازه سازمان یادگیرنده فرض می‌کنند که سازمان‌ها یک کل ارگانیک مثل اشخاص هستند و ظرفیت یادگیری دارند بیشتر محققان سازمانی پی برده‌اند که توانایی یادگیری سازمانی تنها مزیت رقابتی پایدار در آینده خواهد بود.

دوم، بین دو سازه مرتبط و هم اکنون متمایز سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تفاوت وجود دارد. سازه سازمان یادگیرنده به طور عادی به سازمان‌هایی که یادگیری مداوم، و ویژگی‌های سازگار را نشان داده‌اند یا فرو کردن یادگیری در ذهن کارکنان، کار کرده‌اند اشاره می‌کند. برعکس یادگیری سازمانی بر تجارب یادگیری جمعی که برای کسب دانش و توسعه مهارت‌ها به کار می‌رود، دلالت دارد.

سوم، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده باید سطوح فردی، تیمی یا گروهی و ساختاری یا سیستمی را منعکس کند.

موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده با مختصاتی که ابداع کنندگان آن بر شمرده‌اند بیش از آنکه یک نقطه مشخص در انتهای مسیری طولانی باشد، یک مسیر بی انتهاست. پیتز سنگه ابداع کننده نظریه سازمان‌های یادگیرنده معتقد است. «برای تجربه کردن یک نظم» (اصل) باید در همه عمر یادگیرنده بود. شما هرگز به پایان مسیر نمی‌رسید و تمام عمر خود را صرف تسلط کامل بر نظام‌های مختلف می‌نمایید. شما هرگز نمی‌گویید که ما یک سازمان یادگیرنده هستیم، همان طور که نمی‌توانید مدعی شوید که همه چیز را می‌دانید. هرچه بیشتر بدانیم بیشتر متوجه این نکته خواهیم شد که چقدر کم می‌دانیم. بنابراین یک سازمان هرگز نمی‌تواند «عالی» به معنی دست یافته به یک حالت تعادل دائمی باشد. بلکه همواره در حال بکارگیری نظام‌های یادگیری در جهت بهتر و یا بدتر شدن است (سنگه ۱۹۹۰). بنابراین ایجاد یک سازمان یادگیرنده به معنی پیش رفتن در این مسیر بی انتهاست ولی اولین و یکی از مهمترین گامها برای ایجاد سازمان یادگیرنده شناسایی موانع موجود در این مسیر و از میان برداشتن آنهاست. اهمیت این کار چنان است که اگر از روی مسامحه با آن

برخورد شود می تواند تحول سازمان را دستخوش ناکامی سازد و امیدها و انگیزه‌ها را به یأس و ناامیدی بدل نماید.

موضوع موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در سال ۱۹۹۹ توسط پیتر سنگه در کتاب *افت و خیر تحول* مورد بررسی واقع شد. او در این کتاب با یک دسته‌بندی سه‌گانه ده چالش را در مقابل ایجاد سازمان‌های یادگیرنده برمی‌شمرد.

شاید آنچه موجب محدود شدن تعداد این چالش‌ها شده است مفهومی است که از کلمه چالش مورد نظر سنگه می‌باشد. منظور او از چالش موانع غیرقابل اجتناب هست که اتفاقاً لازمه حرکت می‌باشند. وی معتقد است وجود این این چالش‌ها در مقابل حرکت، همزاد اصل حرکت است. تنها باید مواجهه‌ای مدبرانه و از سر بصیرت با این چالش‌ها صورت بگیرد، تا اثر آنها در کاستن از سرعت حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده و احیاناً متوقف ساختن آن کاهش یابد (شفاعی، ۱۳۷۹).

لارس اشتاینر (۱۹۹۸) بعضی از موانع سازمانی که بازدارنده یادگیری سازمانی است را این طور ذکر کرده است.

۱- استعاراتی که بوسیله کارکنان در سازمان مطرح می‌شود بوسیله مدیریت درک نمی‌شود.

۲- آرمانهایی که بوسیله کارکنان در ارتباط با آینده سازمان و در ارتباط با شخص خودشان مطرح می‌شود با آرمانهایی که بوسیله مدیریت مطرح می‌شود هماهنگ نیست.

۳- اختلاف قدرت و ساختارهای ارتباط برای حمایت ایدئولوژی جدید تغییر نمی‌یابد.

۴- سبک مدیریت طبق تغییر در ایدئولوژی مدیریت تغییر نمی‌یابد.

۵- نرم‌های رسمی و غیررسمی رفتار ایدئولوژی گذشته را منعکس می‌کند.

به نظر اشتاینر هفت تنگنای شخصی که برای کارکنان موانع یادگیری به وجود می‌آورند عبارتند از:

- زبانی که بوسیله مدیریت صحبت می‌شود.
- عدم قابلیت‌های فردی.
- ناتوانی برای تفکر، صحبت کردن و دیدن همان چیزهایی که مدیریت انجام می‌دهند.
- مشکلاتی که در گفتن واقعیت به گروه‌های گردش کار پیش می‌آید.
- همه کارکنان نمی‌توانند در تصمیم‌گیری شرکت، مشارکت کنند.
- مشکلاتی که در گفتن واقعیت به مدیریت پیش می‌آید.
- مهارت‌های ناکافی.

شفاعی، رضا (۱۳۷۹) در تحقیقی با عنوان "موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران" که با روش دو مرحله‌ای دلفی و با نظرخواهی از ۲۱ تن از صاحب‌نظران انجام داده است. چهار مانع مهم در مقابل ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران، استخراج کرده است این موانع عبارتند از:

۱. باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل مدیران به حفظ قدرت.
 ۲. محیط انحصاری و غیررقابتی سازمان.
 ۳. ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنای نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها.
 ۴. تفکر غیرسیستمی، جزئی‌نگری و خرد بینی.
- نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۱) در رساله دکتری خود با عنوان "طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو (لازمه ورود به موقعیت رقابتی) میزان قابلیت یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو را از درون مورد بررسی قرار داده است.

وی با تلفیق عناصر «وحدت بخشی» خلق ایده و عناصر یکپارچه سازی» تعمیم ایده در متغیرهای زمینه‌ای، متغیرهای رفتاری و متغیرهای ساختاری به طراحی مدلی جهت قابلیت یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو، پرداخته است.

باغی - زهرا (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل تسهیل کننده و باز دارنده فرهنگ سازمانی جهت بستر سازی سازمان یادگیرنده در شرکتهای بزرگ نساجی استان تهران» به ۶ متغیر فرهنگی در سازمان یادگیرنده اشاره کرده است که عبارتند از: تشویق و حمایت از یادگیری، اهمیت ریسک پذیری، اهمیت نوآوری و خلاقیت، اهمیت نیروی انسانی، اهمیت ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان.

یافته‌های تحقیق نشان داده است که در حال حاضر هیچ یک از متغیرهای فوق در شرکتهای مورد مطالعه، عاملی تسهیل کننده جهت ایجاد سازمان یادگیرنده نیستند.

- متر دورف و همکاران^۱ (۱۹۹۷) «موانع یادگیری سازمانی عمده‌ای شناسایی کرده‌اند که عبارتند از:

- تاکید بر یادگیری فردی نگرش «یادگیری مساوی است با آموزش»

- نگرش «یادگیری مساوی است با فقدان دانش»

- عدم یک عقیده فراگیر از «حرفه‌ای گرای»

- رقابت

- ماهیت پیچیده یا حتی متناقض هیأت متخصصان

- «قواعد نانوشته» در داخل شغل که در مقابل یادگیری سازمانی عمل می‌کند.

- ساختار سلسله مراتبی سنتی در داخل شغل و شرکتهای نقشه برداری

- بدست آوردن یک عامل هزینه بجای یک سرمایه گذاری

- تجارب قبلی اشخاص از یادگیری

^۱. Matz Dorf

- سوزان هوبنر (۲۰۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «ایجاد سازمان یادگیرنده» به این نتیجه رسیده است که هر شرکتی که تمایل به سازمان یادگیرنده شدن دارد، می‌تواند بوسیله انجام دادن گامهای ساده به سازمان یادگیرنده تبدیل شود. اولین گام ایجاد یک محیطی است که هدایت کننده یادگیری باشد. گام بعدی باز کردن مرزها و تشویق کردن تبادل ایده‌هاست. نهایتاً، همایش‌هایی که مشتریان، کارشناسان بیرونی یا گروه‌های درونی را برای مشارکت در ایده‌ها و یادگیری از یکدیگر گرد هم می‌آورد.

سید بابک علوی و جان مک کورمیک^۱ (۲۰۰۳) در تحقیقی تحت عنوان «ملاحظات فرهنگی جهت کاربردی کردن مدل سازمان یادگیرنده در سازمان‌های ایرانی» که در کنفرانس بین‌المللی مدیریت در سال ۲۰۰۲ در تهران ارائه شده است. به این نتیجه رسیده‌اند که اثربخشی مدل سازمان یادگیرنده در کشورهای مختلف ممکن است با تفاوت‌های فرهنگی از لحاظ بعضی ابعاد مانند فردگرایی^۲، گروه گرایی^۳، اختلاف قدرت^۴ و آینده نگری^۵ در ارتباط باشد. محققان خاطرنشان ساخته‌اند که با توجه به این که بعضی از مدیران ایرانی سطوح بالایی از اختلاف قدرت و گروه گرایی درون گروهی و سطوح پایینی از گروه گرایی اجتماعی و آینده نگری را در تحقیق که توسط هافستد^۶ (۲۰۰۱ و ۱۹۸۰) انجام شده، گزارش کرده‌اند بنابراین بعضی از جنبه‌های سازمانی یادگیرنده مانند تفکر سیستمی، مدیریت مدل‌های ذهنی، یادگیری سیستمی و توسعه آرمانهای مشترک ممکن است با مشکلاتی در سازمان‌های ایران مواجه باشد.

¹. Alavi & McCormick

². individualism

³. Collectivism

⁴. power distance

⁵. Future orientation

⁶. Hofstede

کنتوگیورکس^۱، اوبری^۲ و فیوریگ^۳ (۲۰۰۳) در تحقیق تجربی تحت عنوان “بررسی همبستگی بین ابعاد سازمان یادگیرنده و انطباق با تغییر، نوآوری و عملکرد سازمانی” پی بردند که ابعاد سازمان یادگیرنده که در زیر می آید قویترین پیش بینی کنندگان انطباق سریع با تغییر، تولید یا عرضه خدمات پر شتاب و عملکرد سازمانی رده عملیاتی هستند، این ابعاد عبارتند از:

- ارتباطات باز و مبادله اطلاعات

- ارتقاء ریسک پذیری و عقاید جدید

- قابلیت دسترسی به اطلاعات، حقایق، زمان و منابع برای انجام دادن حرفه‌ای یک شغل.

چارچوب نظری تحقیق

چارچوب نظری این تحقیق، از کار تحقیقی که بوسیله کالهن ویک^۴ و استانتون لئون^۵ با رویکرد عمل گرایی و با استفاده از روش مصاحبه با مدیران و بررسی عینی چهار شرکت کورنینگ، آنالوگ دوایسز، بوئینگ و لیرسیتینگ انجام شده، گرفته شده است.

تحقیق گسترده این دو صاحب نظر نشان می‌دهد که حداقل پنج عامل جهت ایجاد سازمان یادگیرنده برای شرکتها ضروری است.

۱. رهبر دارای فرادید^۶
۲. برنامه/ارزیابی^۷
۳. اطلاعات^۸
۴. ابتکار و نوآوری^۹
۵. اجرا^{۱۰}

¹. constantine kontoghiorghes

². Susan Awbrey

³. pamala Feurig

⁴. Calhoun W.wick

⁵. Lu Stanton leon

⁶. leader with vision

⁷. plan/metrices

⁸. information

⁹. Inventive ness

¹⁰. Implementation

اهداف تحقیق

اهداف کلی

- تعیین تفاوت وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو براساس ابعاد پنجگانه ایجاد سازمان یادگیرنده
- شناسایی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو

اهداف جزئی

- تعیین تفاوت وضع موجود و مطلوب بعد رهبری ایجاد سازمان یادگیرنده
- تعیین تفاوت وضع موجود و مطلوب بعد برنامه / ارزیابی ایجاد سازمان یادگیرنده
- تعیین تفاوت وضع موجود و مطلوب بعد اطلاعات ایجاد سازمان یادگیرنده
- تعیین تفاوت وضع موجود و مطلوب بعد ابتکار و نوآوری ایجاد سازمان یادگیرنده
- تعیین تفاوت وضع موجود و مطلوب بعد اجرا ایجاد سازمان یادگیرنده

روش شناسی تحقیق

از نظر هدف، این تحقیق، کار بردی است که با استفاده از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی انجام می گیرد.

جامعه تحقیق شامل تمامی پرسنل مرکز آموزش ایران خودرو است که به صورت رسمی، پیمانی و قراردادی مشغول به کار هستند. افراد جامعه مورد مطالعه ۱۰۰ نفر شامل سه رده مدیران، کارشناسان و عملیاتی می باشد. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده ۵۱ نفر طبق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. گردآوری مطالب مربوط به پیشینه ادبی تحقیق با استفاده از مطالعه کتابها، مقالات داخلی و خارجی چاپ شده، پایان نامه ها، انجام گرفت. جهت گردآوری داده ها از نمونه آماری پرسشنامه ۲۵ سوالی جهت مشخص کردن اینکه پنج عنصر ایجاد سازمان یادگیرنده در مدل ویک و لئون یعنی رهبر دارای فرایند(فرابین) برنامه/ ارزیابی، اطلاعات، ابتکار و اجرا تا چه اندازه در وضعیت موجود و فعلی

مرکز آموزش ایران خودرو صحت دارد و نیز اینکه هر یک از ویژگی‌های مذکور تا چه اندازه لازمه وجود یک وضعیت مطلوب در مرکز آموزش ایران خودرو است، طراحی شده است. روایی محتوایی این ابزار از طریق جمع‌آوری نظرات اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت بدین طریق که ابتدا پرسشنامه اولیه در اختیار اساتید محترم قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اینکه ابزار مربوط، حیطه مورد سنجش را به طور کامل پوشش می‌دهد یا نه اظهار نظر نماید بعد از جمع‌بندی نظرات اساتید مباحث جمع‌آوری شده تحلیل محتوایی شد و سؤالات با یک سری تغییراتی که مد نظر اساتید محترم نیز بود مورد بازبینی و اصلاح اولیه قرار گرفت. برای بررسی پایایی ابزار با استناد بررسی تاریخچه پژوهشی مقدار ضریب اعتبار ۰/۹۲ توسط رسته مقدم (۱۳۸۳) گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز آلفای کرونباخ بر روی گروه نمونه ۵۱ نفری با همان مقیاس با اندکی اصلاحات محتوایی ۰/۹۳ به دست آمد.

در این ابزار که با استفاده از طیف لیکرت پنج درجه‌ای ساخته شده، هر یک از گویه‌ها در شرایط موجود و مطلوب از ۱ تا ۵ نمره گذاری شده‌اند و پاسخ دهنده باید یکی از نمره‌ها را برای شرایط موجود و مطلوب انتخاب کند. ابزار بعدی، مصاحبه است که به صورت نیمه سازمان یافته موانع ایجاد راهبرد سازمان یادگیرنده را از مدیران ارشد مرکز آموزش جویا شده است.

آزمون مورد استفاده جهت پاسخگویی به سؤالات تحقیق، آزمون t همبسته است. برای رتبه‌بندی گویه‌های ابزار پژوهش از آزمون فریدمن استفاده شد. نهایتاً داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه به وسیله فن تحلیل محتوا بررسی شده است.

یافته‌ها

سؤال کلی:

آیا از نظر کارکنان مرکز آموزش ایران خودرو بین وضعیت موجود و مطلوب این مرکز به جهت برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۱: آماره‌های توصیفی مربوط به نمره کل وضعیت موجود و مطلوب

میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۶۹/۹۶	۵۱	۱۴/۰۱	۱/۹۶
۱۱۴/۶۰	۵۱	۱۰/۰۱	۱/۴۰

جدول ۲: آزمون t همبسته مربوط به مقایسه میانگین کل وضعیت موجود و مطلوب

سطح معناداری	درجات آزادی	T همبسته	تفاوت بین وضع موجود و مطلوب		نمره کل وضعیت موجود
			انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۰۰۰	۵۰	-۲۰/۰۳	۱۵/۹۱	-۴۴/۶۴	نمره کل وضعیت مطلوب

همان‌طور که داده‌های جدول ۱ نیز نشان می‌دهد در گروه نمونه این پژوهش که متشکل از ۵۱ نفر بودند در وضعیت موجود میانگین ۶۹/۹۶ با انحراف استاندارد ۱۴/۰۱ و در وضعیت مطلوب میانگین ۱۱۴/۶۰ با انحراف استاندارد ۱۰/۰۱ بدست آمد. با توجه به داده‌های جدول ۲ بین میانگین در وضعیت موجود و مطلوب -۴۴/۶۴ نمره اختلاف وجود دارد. مقدار t همبسته برابر ۲۰/۰۳- در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است و با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود داشته و میانگین وضعیت موجود پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد و فرض صفر رد می‌شود.

سؤالات جزئی

سؤال اول:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو از بعد رهبری تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۳: آماره‌های توصیفی مربوط به بعد رهبری در وضعیت موجود و مطلوب

میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۱۴/۳۷	۵۱	۳/۴۴	۰/۴۸۲
۲۴/۴۱	۵۱	۷/۴۱	۱/۰۲

جدول ۴: آزمون t همبسته مربوط به مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب در بعد رهبری

میانگین	تفاوت بین وضع موجود و مطلوب		T همبسته	درجات آزادی	سطح معناداری
	انحراف استاندارد	میانگین			
-۱۰/۰۳	۸/۶۱	-۸/۳۲	۵۰	۰/۰۰۰	بعد رهبری در وضعیت موجود بعد رهبری در وضعیت مطلوب

داده‌های جدول ۳ حاکی از آن است که ۵۱ نفر در این بعد شرکت داشتند که در وضعیت موجود میانگین ۱۴/۳۷ و انحراف استاندارد ۳/۴۴ و در وضعیت مطلوب میانگین ۲۴/۴۱ و انحراف استاندارد ۷/۳۱ بدست آمد. پراکندگی پاسخ گویی در وضعیت مطلوب بسیار بیشتر از وضعیت موجود است. به عبارتی تفاوت‌های فردی از ارزیابی وضعیت موجود کمتر از وضعیت مطلوب بود.

نتایج آزمون t همبسته بدست آمده از جدول ۴ نشان می‌دهد که بین میانگین دو وضعیت موجود و مطلوب ۱۰/۰۳- نمره اختلاف وجود دارد مقدار t همبسته برابر ۸/۳۲- با درجه آزادی برابر ۵۰ در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است و با اطمینان ۹۹٪ می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب از نظر افراد ارزیابی کننده مرکز آموزش تفاوت معناداری وجود دارد و فرض صفر مبنی بر تساوی میانگین دو وضعیت موجود و مطلوب رد می‌شود.

سؤال دوم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو از بعد برنامه / ارزیابی تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۵: آماره‌های توصیفی مربوط به بعد برنامه / ارزیابی در وضعیت موجود و مطلوب

میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۱۳/۰۹	۵۱	۳/۲۵	۰/۴۵۶
۲۳/۵۰	۵۱	۱/۷۲	۰/۲۴۱

جدول ۶: آزمون t همبسته مربوط به مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب در بعد برنامه / ارزیابی

سطح معناداری	درجات آزادی	T همبسته	تفاوت بین وضع موجود و مطلوب	
			میانگین	انحراف استاندارد
۰/۰۰۰	۵۰	-۲۲/۲۵۱	۳/۳۴	-۱۰/۴۱

داده‌های جدول ۵ حاکی از آن است که ۵۱ نفر در بعد برنامه / ارزیابی شرکت داشتند. در وضعیت موجود میانگین ۱۳/۰۹ و انحراف استاندارد ۳/۲۵ و در وضعیت مطلوب میانگین ۲۳/۵۰ و انحراف استاندارد ۱/۷۲ بدست آمد. همان طور که در آماره‌های توصیفی نیز مشخص است تفاوت‌های فردی و پراکندگی پاسخ گویی به گویه‌های این بعد در وضعیت مطلوب کمتر است.

آزمون t همبسته بدست آمده از جدول ۶ نشان می‌دهد که تفاوت بین میانگین دو وضعیت ۱۰/۴۱- بدست آمد. مقدار t مشاهده شده برابر ۲۲/۲۵- با درجه آزادی برابر ۵۰ در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است به طوری که با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین میانگین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنادار است و فرض صفر رد می‌شود.

سؤال سوم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو از بعد اطلاعات تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۷: آماره‌های توصیفی مربوط به وضعیت موجود و مطلوب بعد اطلاعات.

خطای استاندارد	انحراف استاندارد	تعداد	میانگین	
۰/۴۴۷	۳/۱۹	۵۱	۱۳/۶۰	بعد اطلاعات در وضعیت موجود
۰/۳۱	۲/۲۱	۵۱	۲۲/۸۶	بعد اطلاعات در وضعیت مطلوب

جدول ۸: آزمون t همبسته مربوط به مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب بعد اطلاعات

سطح معناداری	درجات آزادی	تفاوت بین وضع موجود و مطلوب			
		T همبسته	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۰۰۰	۵۰	-۱۷/۹	۳/۶۹	-۹/۲۵	بعد اطلاعات در وضعیت موجود
					بعد اطلاعات در وضعیت مطلوب

داده‌های جدول ۷ حاکی از آن است که در بعد اطلاعات ۵۱ نفر شرکت کردند که میانگین ۱۳/۶۰ و انحراف استاندارد ۳/۱۹ برای وضعیت موجود و میانگین ۲۲/۸۶ و انحراف استاندارد ۲/۲۱ برای وضعیت مطلوب بدست آمد. نتایج تحلیل حاکی از آن است که تفاوت‌های فردی و پراکندگی در بعد اطلاعات در وضعیت موجود بیشتر از وضعیت مطلوب بوده و اتفاق نظر در ارزیابی وضعیت مطلوب بیشتر از وضعیت موجود است.

با توجه به داده‌های جدول ۸ تفاوت بین میانگین دو وضعیت ۹/۲۵- بدست آمد. مقدار t مشاهده شده ۱۷/۹۰- با درجه آزادی ۵۰ در سطح ۰/۰۱ معنادار شد به طوریکه با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین میانگین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد و فرض صفر رد می‌شود.

سؤال چهارم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو از بعد ابتکار و نوآوری تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۹: آماره‌های توصیفی مربوط به وضعیت موجود و مطلوب در بعد ابتکار و نوآوری

میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۱۴/۰۳	۵۱	۳/۵۹	۰/۵۰۴
۲۰/۹۰	۵۱	۱/۸۱	۰/۲۵۴

جدول ۱۰: آزمون t همبسته مربوط به مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب بعد ابتکار و نوآوری

سطح معناداری	درجات آزادی	T همبسته	تفاوت بین وضع موجود و مطلوب	
			انحراف استاندارد	میانگین
۰/۰۰۰	۵۰	-۱۳/۵۹	۳/۶۰	-۶/۸۶

با توجه به جدول ۹ در وضعیت موجود میانگین ۱۴/۰۳ و انحراف استاندارد ۳/۵۹ و در وضعیت مطلوب میانگین ۲۰/۹۰ و انحراف استاندارد ۱/۸۱ بدست آمد. نتایج حاکی از آن است که تفاوت‌های فردی در پاسخگویی به وضعیت مطلوب و ارزیابی آن کمتر از وضعیت موجود بوده و اتفاق نظر در ارزیابی وضعیت مطلوب بیشتر از وضعیت موجود بوده است.

نتایج t همبسته بدست آمده از جدول ۱۰ نشانگر آن است که بین میانگین دو وضعیت -۶/۸۶ نمره اختلاف وجود دارد. مقدار t مشاهده شده ۱۳/۵۹- با درجه آزادی برابر ۵۰ در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار شد به طوری که فرض صفر مبنی بر تساوی میانگین دو گروه رد می‌شود و با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین میانگین دو گروه تفاوت معنادار وجود دارد.

سؤال پنجم:

آیا بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش ایران خودرو از بعد اجراء تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۱: آماره‌های توصیفی مربوط به وضعیت موجود و مطلوب بعد اجراء.

میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
۱۴/۸۴	۵۱	۳/۵۹	۰/۵۰۳
۲۳/۳۹	۵۱	۱/۷۸	۰/۲۵

جدول ۱۲: آزمون t همبسته مربوط به مقایسه میانگین وضعیت موجود و مطلوب بعد اجراء.

سطح معناداری	درجات آزادی	T همبسته	تفاوت بین وضع موجود و مطلوب	
			میانگین	انحراف استاندارد
۰/۰۰۰	۵۰	-۱۷/۹۷	-۸/۵۴	۳/۳۹

آماره‌های توصیفی مربوط به جدول ۱۱ حاکی از آن است که ۵۱ نفر در ارزیابی بعد اجراء شرکت داشتند که میانگین وضعیت موجود ۱۴/۸۴ و انحراف استاندارد ۳/۵۹ و میانگین وضعیت مطلوب ۲۳/۳۹ با انحراف استاندارد ۱/۷۸ بدست آمد. نتایج نشان می‌دهد که اتفاق نظر در ارزیابی وضعیت مطلوب بیش از وضعیت موجود بوده و پراکندگی افراد گروه نمونه در پاسخ گویی به بعد اجراء در وضعیت موجود بیش از وضعیت مطلوب است.

نتایج t همبسته جدول ۱۲ نشان می‌دهد که تفاوت بین میانگین وضعیت موجود و مطلوب برابر ۸/۵۴- بدست آمد. t مشاهده شده برابر ۱۷/۹۷- با درجه آزادی برابر ۵۰ در سطح آلفای ۰/۰۱ معنادار است و با ۹۹٪ اطمینان می‌توان گفت که بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

سوال ششم:

مرکز آموزش ایران خودرو جهت ایجاد راهبرد سازمان یادگیرنده با چه موانعی روبه رو هست؟

جهت پاسخ به سوال فوق الذکر از روش مصاحبه نیمه سازمان یافته استفاده شده است که بعد از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه با رؤسای ادارات کل مرکز آموزش اهم موانعی که در راه ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزش ایران خودرو شناسایی شده‌اند عبارتند از:

❖ بعضی از مقاومتهای مرکز آموزش ناشی از ضعف فرهنگی ست، علت این است که روی نیروها، کار فکری و فرهنگی کمی انجام شده است (۸۰ درصد مدیران)

❖ خودباوری پایین در بین کارشناسان (۸۰ درصد مدیران).

❖ بیشتر آموزشهای ایران خودرو به شکل دانشی و سنتی است (۸۰ درصد مدیران).

❖ تبیین فکری سیستمهای انگیزشی به خوبی انجام گرفته ولی تبیین عملی به صورت کامل انجام نگرفته است. (۸۰ درصد مدیران)

❖ ارتباط مدیریت با کارکنان و فاصله زیاد آنان با کارکنان در رده‌های عالی (۸۰ درصد مدیران)

❖ بحث ماهوی و جوهره سازی در مورد سازمان یادگیرنده انجام نشده است (۶۰ درصد)

❖ مدل ذهنی منفی نگر که ناشی از تجارب گذشته است (۶۰ درصد).

❖ عدم تفهیم عبارات چشم انداز بین کارشناسان (۶۰ درصد).

❖ واحدهای مختلف مرکز آموزش فقط به فکر خودشان هستند و بینش مشترکی وجود ندارد (۶۰ درصد).

❖ حجم بالای کاری آحاد مرکز آموزش (۶۰ درصد).

بحث و نتیجه‌گیری:

بر مبنای یافته‌های تحقیق لازم است که در ابتدا به میانی نظری و تجربی مرتبط با یافته‌ها اشاره کنیم. به همین جهت شاید سوالی که خیلی مهم باشد. این است که چرا برای یک شرکت مهم است که سازمان یادگیرنده باشد. سازمانهایی که با شرایط بازار نامطمئن، در حال تغییر یا مبهم مواجه باشند نیاز دارند تا در یادگیری توانا باشند. بدون یادگیری یک شرکت فقط یک سری از کارهای سستی را تکرار می‌کند و نتیجتاً بهبودی هم حاصل نمی‌شود.

تعداد کمی از مدیران آینده‌نگر مثل ری استات از شرکت آنالوگ دوایسز، گوردون فوروارد از شرکت فولاد چاپارل و پائول آلیر از زیراکس، حلقه اتصالی بین یادگیری و بهبود مدام کشف کرده اند و شروع به تمرکز مجدد بر محیط شرکتشان کردند. گاروین در مقاله نافذ خود؛ ایجاد سازمان یادگیرنده می‌گوید که جهت اجرای موثر استراتژی سازمان یادگیرنده، مدیران در اول نیاز دارند تا بدانند دقیقاً یک سازمان یادگیرنده چیست آنها به تمرین قابل قبول و مستدل نیاز دارند که باید عملیاتی باشد و کاربرد آن راحت باشد. ثانیاً سوالی که برای مدیریت وجود دارد این است که آیا سازمانها خط و مشی واضح برای عمل فراهم کند که با توصیه‌های عملیاتی پرباشد؟ ثالثاً سنجش ابزارهای مناسب برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان و سطح یادگیری آن مورد نیاز است.

پیتر دراگر می‌گوید: هر شرکت یک مؤسسه یادگیری و تدوین است. آموزش و توسعه باید در همه سطوح آن بنا گذاشته شود آموزش و توسعه ای که هرگز متوقف نشود. به نظر او یادگیری مداوم کارگران دانشی مبنای سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهد.

در تحقیق حاضر یافته‌ها نشان می‌دهد که بین وضعیت موجود و مطلوب همه ابعاد پنجگانه ایجاد سازمان یادگیرنده مدل و یک ولئون تفاوت معناداری وجود

دارد. در بعد اول مدل یعنی رهبر دارای فرادید پیشینه ادبی تحقیق نشان می‌دهد که رهبری به عنوان پایه و اساس ایجاد راهبرد سازمان یادگیرنده است. گاروین می‌گوید علت اینکه اکثر برنامه‌های بهبود مداوم شکست می‌خورند این است که آنها تعهد نسبت به یادگیری ندارند. بدون وجود رهبر متعهد به یادگیری، سازمان راهی برای موفقیت نخواهد داشت. فقط رهبر می‌تواند تعهد نماید که سازمان با واقعیت‌های آتی روبرو خواهد شد. رهبر در یک سازمان در بهترین وضعیتی قرارداد که می‌تواند شکاف عملکردی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را مشخص کند.

رهبر بایستی بینش روشن داشته باشد و آن را حفظ کرده و به طور مستمر تبیین نماید. بینش اعضای سازمان را قادر می‌سازد تا آنچه را که می‌تواند جهت کمک به دستیابی به نتایج مهم انجام دهند، پیش بینی نمایند.

رهبری در سازمانهای یادگیرنده بر کارهای ظریف‌تر و مهم‌تر متمرکز است. در یک سازمان یادگیرنده، نقش رهبران با تصمیم‌گیران به کلی متفاوت است. رهبر در اینجا طراح، آموزگار و گارگزار است. این نقش‌ها مهارت‌های جدیدی را می‌طلبد. توانایی ایجاد چشم‌اندازی مشترک برای آینده، توانایی روکردن الگوهای ذهنی رایج و رو در رو شدن با آنها و توانایی ترویج الگوهای فکری که توجه آن بیشتر به سازمان باشد. خلاصه رهبران سازمانهای یادگیرنده مسول تأسیس سازمانهایی هستند که افراد آن پیوسته بر توانایی خود برای شکل بخشیدن به آینده خویش بیفزایند، یعنی اینکه رهبران مسول یادگیری هستند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، در بعد رهبری مدیریت مرکز آموزش ایران خودرو فرصت مشارکت کافی را برای کارکنان جهت تدوین چشم‌انداز فراهم نموده و خودش هم از چشم‌انداز آتی مرکز دید و تصویری روشن دارد. اما نکته مهم این است که با توجه به یافته‌ها چشم‌انداز مرکز آموزش به خوبی از سوی کارکنان درک نشده است و در حقیقت احساس تعلق خاطر نسبت به آن ندارند. پس با توجه با مبانی نظری جا دارد

مدیریت مرکز آموزش اعضاء خود را نسبت به اهمیت چشم انداز، ارتباط آن با چشم اندازهای فردی کارکنان تفهیم بکند و شکاف بین وضع موجود و مطلوب را پر کنند همان طور که در پیشینه تحقیق ذکر شد، مطالعات دفت (۱۳۸۰)، اشتاینر (۱۹۹۸) و سنگه (۱۹۹۰) نشان می‌دهد که یکی از ابعاد مهم سازمان یادگیرنده، داشتن یک رهبر فرابین در سازمان است. با توجه به نتایج بالا مدیریت مرکز آموزش باید درصدد پرورش رهبرانی کارآمد و اثر بخش جهت ایجاد استراتژی سازمان یادگیرنده و ایجاد فضای یادگیری جهت رسیدن به چشم اندازها باشد.

در بعد دوم مدل ویک و لئون یعنی برنامه / ارزیابی یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد.

سازمان با در اختیار داشتن یک رهبر فرابین که چشم انداز را برای همه اعضاء تفهیم می‌کند، نیاز دارد برای رسیدن به چشم انداز برنامه‌های عملیاتی و ارزیابی دقیق آنها را طراحی کند. سازمانهای یادگیرنده شدیداً پیشرفت خودشان را اندازه گیری کرده و قابلیت پاسخگویی را حفظ می‌کند.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که مرکز آموزش فرصت لازم را برای مشارکت کارکنان در تدوین برنامه‌ها فراهم می‌کند و ارتباط و پیوستگی بین برنامه‌های مرکز آموزش و چشم انداز آتی آن وجود دارد، نقطه ضعف در سیستم‌های ارزیابی است که بازخورد لازم را برای پوشش دادن نقاط قدرت و ضعف برنامه‌ها را فراهم نمی‌کند.

سنجش دقیق برنامه‌های مرکز آموزش می‌تواند فرصت یادگیری و مشارکت به وجود آورد. مدیریت مرکز آموزش با توجه اینکه پیشینه نظری و تجربی تحقیق از برنامه‌های عملیاتی و سیستم ارزیابی دقیق حمایت می‌کند، باید به نحو مقتضی به ارزیابی کارکنان، دوره‌ها و عملکرد خودپردازد و شکاف بین وضع موجود و مطلوب را پر کند.

همان طور که در پیشینه ذکر شده مطالعات و بررسی ویک و لئون (۱۹۹۵)، قاح (۱۹۹۸)، واتکینس و مارسیک (۱۹۹۶) نشان می‌دهد که یکی از ابعاد مهم سازمان یادگیرنده، وجود برنامه و ارزیابی دقیق از آن است. در وضعیت موجود مرکز آموزش در این بعد وضعیت متوسطی دارد و لازم است جهت ایجاد شرایط مطلوب آن را در حد بالایی کسب کند.

در بعد سوم مدل یعنی اطلاعات یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تفاوت معناداری بین وضع موجود و مطلوب وجود دارد. بی‌اطلاعی و عدم آگاهی سبب آسیب‌پذیری شرکت در برابر تهدیدات خارجی و از دست رفتن فرصت‌های داخلی می‌شود. سازمانهای یادگیرنده فرض نمی‌کنند که مدیریت همه چیز را می‌داند یا اینکه از طریق مستندات و طبقه بندی آنها می‌تواند ذهنیت حاکم بر شرکت را بخواند.

در سازمانهای یادگیرنده، همه افراد آزادی عمل دارند. تا با سایر افراد از درون شرکت، اطلاعاتی را رد و بدل نمایند، رد و بدل کردن اطلاعات به سطحی بسیار عالی می‌رسد و گاهی شگفت‌انگیز می‌گردد، کارکنان می‌توانند با توجه به نیازهای خود اطلاعاتی را که می‌خواهند، بگیرند.

سازمان یادگیرنده تشنه دانش است. لذا اطلاعات به سرعت و صحیح در آن جریان دارد. ارتباطات موجود آن را قادر می‌سازد. که در محیط کسب و کاری، سریع و هوشیار باشد. یافته‌های گیورکس، اوبری و فیوریگ، نیز نشان می‌دهد که ارتباطات باز و مبادله اطلاعات و قابلیت دسترسی به اطلاعات، حقایق، زمان و منابع برای انجام دادن حرفه ای یک شغل جزء قویترین پیش بینی کنندگان انطباق سریع با تغییر است.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد، کارکنان به افزایش دانش علمی و روزآمد کردن آن تمایل دارند. گردش اطلاعات در داخل مرکز آموزش به خوبی انجام می‌گیرد ولی مرکز آموزش از انتظارات محیط خارجی اش تا حدودی بی‌خبر

است، لذا با فراهم کردن تبادل اطلاعات بین شرکتهای رقیب داخلی و خارجی، افراد نخبه و مریبان داخلی و... می‌تواند در این بعد توسعه یابد. مشارکت دراطلاعات هم باید بدون توسل به قواعد بوروکراتیک انجام گیرد، تا در موقع تصمیم‌گیری به مشکل برخورد. لذا شکاف بین وضع موجود و مطلوب مرکز آموزش در بعد اطلاعات می‌تواند به عنوان یکی از اولویت‌های برنامه‌ای مرکز آموزش باشد.

همان‌طور که در پیشینه پژوهش ذکر شد مطالعات دفت (۱۳۸۰) و یک و لئون (۱۹۹۵). علوی و مک کورمیک (۲۰۰۳) قاح (۱۹۹۸) گیورکس، اوبری و فیوریگ (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که یکی از ابعاد مهم سازمان یادگیرنده اطلاعات است و لازم است مرکز آموزش در شرایط مطلوب آن را در حد بالایی کسب نماید.

در بعد چهارم یعنی ابتکار و نوآوری بین وضعیت موجود و مطلوب مرکز آموزش تفاوت معناداری وجود دارد. هنگامی که خلاقیت برای حل مسائل به کارگرفته می‌شود، بهترین شرکتهای یادگیرنده، در تلاش جهت تلفیق راه حل قدیمی با مسائل جدید، زمان کمتری را صرف می‌کنند. شرکت‌های یادگیرنده به مساله با نگرش‌های جدیدی که سبب ایجاد ایده‌ها و نظریه‌های نوین می‌شوند، برخورد می‌نمایند. این شرکت‌ها به حل مساله به عنوان فرصت‌های واقعی یادگیری می‌نگرند.

گاروین می‌گوید: یک واقعیت ساده وجود دارد و آن این است اگر قرار است در یک سازمان یادگیری اتفاق بیفتد، ایده‌های جدید و خلاق ضروری هستند، که بعضی مواقع آنها از طریق جرعه بینش یا خلاقیت ایجاد می‌شوند. در بعضی مواقع دیگر آنها از بیرون سازمان می‌آیند.

یافته‌های سیدنقوی نیز نشان می‌دهد که مدیران شرکتهای خصوصی نسبت به شرکتهای دولتی خلاقیت و نوآوری بالایی دارند که اشاره به اهمیت خلاقیت و نوآوری دارند.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تمایل به ریسک کردن در بین کارکنان مرکز آموزش خیلی کم است. همان طور که در پیشینه ذکر شد. گیورکس، اوبری و فیوریگ، ریسک پذیری را به عنوان یکی از قویترین پیش بینی کنندگان انطباق سریع با تغییر ذکر کرده اند. ولی متاسفانه مرکز آموزش زمینه لازم جهت ریسک پذیری کارکنان را فراهم نکرده، و این باعث می‌شود فرصت‌های لازم برای بروز خلاقیت و نوآوری در مرکز آموزش گرفته شود. مرکز آموزش باید بعد ابتکار و نوآوری را به عنوان یکی از اولویتهای کاری قرار دهد و آن را به عنوان یک استراتژی در نظر بگیرد. مدیران مرکز آموزش با تلاش در این راه باید شکاف بین وضع موجود و مطلوب را پر کنند.

همان طور که در پیشینه تحقیق مطرح شد، تحقیقات و یک ولئون، گیورکس، اوبری، فیوریگ (۲۰۰۳)، لارس اشتاینر، علوی و مک کورمیک (۲۰۰۳) دفت (۱۳۸۰) نشان می‌دهد که یکی از ابعاد مهم سازمان یادگیرنده ابتکار و نوآوری در سازمان می‌باشد بنابراین مرکز آموزش ایران خودرو باید زمینه‌های لازم جهت خلاقیت و نوآوری را فراهم کنند و سعی کند میزان خلاقیت و نوآوری سطح بالایی در مرکز داشته باشد.

در بعد پنجم یعنی اجرا بین وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد. بدون عمل سایر عناصر فرمول ایجادسازمان یادگیرنده تنها یک بازی ذهنی تلقی می‌شود. همه یادگیریها و خلاقیت‌ها در جهان اگر در عمل اجرا نشوند، بی ارزش خواهند بود. سازمانهای یادگیرنده یک نیاز شدید به عمل کردن، دارند. این شرکتها در اجرا برتر هستند. توانایی عمل و اجرا، نتیجه نهایی است.

مرکز آموزش ایران خودرو باید استراتژی یادگیری در حین کار را به عنوان یک استراتژی نوین انتخاب کند، عمل گرایی را تشویق کند و در دوره‌های آموزشی خود دانش علمی و مهارت‌های جدیدی به کاربرد. با توجه به تفاوت معنادار بین وضع موجود و مطلوب مدیریت آموزش باید به سمت عملیاتی شدن و فعالیتهای مبتنی بر برنامه روی بیاورد و شکاف بین وضع موجود و مطلوب را پر کند. همان طور که در پیشینه تحقیق ذکر شد، مطالعات ویک و لئون (۱۹۹۵)، علوی و مک کورمیک (۲۰۰۳) لارس اشتاینر (۱۹۹۸) و اتکینس و مارسیک (۱۹۹۶) و ... نشان می‌دهد که بعد اجرا مهم ترین بعد ایجاد سازمان یادگیرنده است و چون بدون اجراء فقط در حد یک حرف مطرح خواهد شد، بنابراین مرکز آموزش باید از لحاظ اجرایی به سمت عملیاتی شدن و طرح فعالیتهای مبتنی بر برنامه در عمل حرکت کند و قابلیت‌های اجرایی بالایی برای خود کسب کند.

پیشنهادات بر مبنای نتایج تحقیق

- ۱- مدیریت آموزش استراتژی، اهداف و چشم انداز مرکز آموزش شرکت ایران خودرو را برای کارشناسان و رؤسای ادارات کل تفهیم بکند طوری که همه آحاد مرکز نسبت به چشم انداز آن احساس مسئولیت و تعلق خاطر داشته باشند.
- ۲- مدیریت مرکز آموزش جویادگیری مستمر را در بین کارکنان مرکز آموزش نهادی بکند و مفید بودن یادگیری سازمانی را در فعالیتهای آنها، توضیح دهد.
- ۳- برنامه‌های مرکز آموزش به صورت عملیاتی و در مسیر استراتژی شرکت ایران خودرو طراحی می‌شود.
- ۴- واحدهای مختلف مرکز آموزش سعی کنند برنامه‌های خود را در راستای چشم انداز تعیین شده از طرف مدیریت آموزش هم چنین هماهنگ با فعالیتهای یکدیگر طراحی کنند.

- ۵- برنامه EFQM (مدل ارزیابی تعالی سازمانی) در واحدهای مختلف مرکز آموزش نهادی شود طوری که کارکنان برنامه‌ها و فعالیت‌های واحد خود را ارزیابی نموده و نهایتاً به خود ارزیابی برسند.
- ۶- فعالیتهای مبتنی بر برنامه که به تازگی از سوی مرکز آموزش مطرح شده به صورت جدی پیگیری شده و کارکنان در قبال آن احساس مسئولیت و پاسخ‌گویی داشته باشند.
- ۷- طراحی و تنظیم یک برنامه راهبردی و کلان جهت گذر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب که فضای یادگیری را در جهت رسیدن به وضعیت رقابتی و انطباق با تغییرات تحریک کند.
- ۸- مرکز آموزش برنامه‌های فشرده‌ای جهت کسب اطلاعات بیرونی و شناسایی نیازهای آموزشی شرکت کسب کند که این کار از راههایی مثل بازدید از شرکتهای رقیب، بازدید از سایتهای شرکتهای داخلی و خارجی و ارتباط با مشتریان عملی است.
- ۹- گردش اطلاعات بین واحدهای مختلف مرکز آموزش و بین مرکز آموزش با شرکت ایران خودرو بدون توسل به قواعد بوروکراتیک برقرار شود که این کار باعث می‌شود که از وقت کارشناسان و هزینه‌های اضافی صرفه‌جویی بعمل آید.
- ۱۰- ایجاد بانک اطلاعات جهت شناسایی مربیان لایق داخلی و اساتید دانشگاه و تدوین برنامه‌هایی جهت استفاده از دانش آنان در راستای بهبود ظرفیت یادگیری کارکنان.
- ۱۱- طرح ریزی برنامه‌هایی جهت سهیم کردن واحدهای مختلف از راهکارهای مختلف بدست آمده از حل مسائل و انتقال دانش در کل مرکز آموزش.
- ۱۲- تشویق کارکنان به ریسک‌پذیری و ارائه نظرات و ایده‌های نو در راستای حل مسائل و مشکلات و ترغیب آنها به استفاده از شیوه حل مساله در رویارویی با مشکلات.

- ۱۳- استقرار سیستم انگیزش مناسب با سطوح مختلف مرکز و تاکید بر پرداخت پاداش مبتنی بر عملکرد و اجرای آن در مرکز آموزش.
- ۱۴- طراحی و تنظیم برنامه‌های ارتقاء شغلی کارکنان دانش آفرین و نوآور و فراهم کردن زمینه جهت یادگیری کارکنان دیگر از افراد خلاق.
- ۱۵- طراحی برنامه‌هایی جهت بالابردن قابلیت‌های یادگیری و دانش کارکنان و تشویق آنان به روزآمد کردن دانش علمی.
- ۱۶- تشکیل تیم‌های تخصصی با مشارکت افراد متخصص دیگر در خطوط تولید و درگیری آنان در فرآیند یادگیری و کاربرد آن در مشکلات مشابه در مرکز آموزش.
- ۱۷- برنامه‌ریزی برای ترغیب کارشناسان و مدیران جهت مشارکت فعال در کمیته‌های تخصصی و سمینارهای آموزشی و یادگیری کارکنان.
- ۱۸- طرح ریزی فرهنگ سازمانی که یادگیری سازمانی را تشویق بکند.
- ۱۹- تدوین برنامه‌هایی جهت عمل‌گرایی و توسعه یادگیری در عمل (یادگیری ضمن کار).
- ۲۰- توسعه توانمندی کارکنان و دقت در جذب کارکنان ماهر و شایسته.

پیشنهاداتی برای تحقیقاتی آینده

- ۱- انجام این تحقیق با استفاده از مدل‌های دیگر سازمان یادگیرنده.
- ۲- انجام تحقیق در مورد بسترهای فرهنگی ایجاد سازمان یادگیرنده.
- ۳- انجام تحقیق ایجاد سازمان یادگیرنده در کل شرکت ایران خودرو.
- ۴- انجام تحقیق در مورد هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده.
- ۵- پیگیری نتایج این تحقیق و پژوهش مجدد در مورد آن.

محدودیت‌های تحقیق

- محدود شدن تحقیق به مرکز آموزش ایران خودرو
- محدودیت‌هایی در تهیه ابزار تحقیق.
- ریزش نمونه تحقیق که از ۸۰ نفر به ۵۱ نفر رسید.

منابع و مأخذ:

- باغی، زهرا (۱۳۸۲)، بررسی عوامل تسهیل کننده، بازدارنده، فرهنگ سازمان جهت بسترسازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- دوگاس، اریه (۱۹۹۷)، راز بقای شرکتها (ادامه حیات در محیط پرتلاطم صنعت و تجارت). ترجمه؛ دکتر علی پارسائیان تهران: نشر ساپکو.
- دفت ال. ریچارد (۱۹۹۷)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رایبیز، استیفن (۱۹۹۸)، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها). ترجمه: دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد. تهران: نشر صفار.
- رایبیز، استیفن (۱۹۹۸)، رفتار سازمانی، ترجمه؛ دکتر علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: نشر دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رجب بیگی، مجتبی (۱۳۸۲)، تحلیل رویکردهای نوین مدیریت: بررسی تطبیقی، رویکردهای مدیریت کیفیت فراگیر، مهندسی دوباره فرآیندهای کاری و سازمان‌های یادگیرنده و ارائه الگوئی کاربردی. رساله دکتری. دانشگاه علامه طباطبائی.
- سنگه، پیتر (۱۹۹۰)، پنجمین فرمان. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۰)، پژوهشهای تازه در یادگیری سازمانی. ترجمه فرج اله قربانی زاده. نشریه تدبیر شماره ۱۰۴.
- سید نقوی، میرعلی (۱۳۷۷)، بررسی تجربیات مدیران شرکتهای دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی.
- شفاعی، رضا (۱۳۷۹)، موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس.
- نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو (لازمه ورود به موقعیت رقابتی). رساله دکتری. دانشگاه تهران.

- Alavi, S.B & McCormik, J.(2003). Some cultural considerations for applying the learning organization model to Iranian organization .www. edad.com
- Argris, C., & Schon, D.A (1978). Organizational learning; a theory of action perspective. New york. Addison wesley.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 71(4). 78-91.
- Kontogiorgos, C. Awbrey, S. and feurig, P (2003). Examining the Relationship between learning organization Dimension and change, Adaptation, Innovation as well as organization performance. Human Resource Development Quarterly. 4(2).
- Senge, P.M.(1990). The Leader's new work: Building Learning organization. Sloan Management Review, 32 . 7-23.
- Stata, Ray, (1989). Organizational Learning The key to management Innovation; Sloan Management Review. N.pag.
- Steiner, Lars, (1998). Organizational Learning. The Learning Organization Bradford. 5(A). pg.193.
- Wick, W.C, & Leon, L.S. (1995). From idea to action: Creating a Learning organization, Human Resource Management. 3A. (2). 299-310.
- Young, B, Watkins, K and Marsick. V. (2004). The construct of the Learning Organization: Dimensions, measurement and validation. Human Resource Development Quarterly. 5(1).

A study of Learning organization building barriers in Iran Khodro's training Center

Jahangir Yari (Ph.D.)

Abstract

The objective of this research is to determine the current and optimal status of Iran khodro's training center based on the five dimensions of learning organization creation and indentifying its barriers considering Wick & Leon model .The research using method was descriptive – survey. The statistical population included 100 personnel. Using Morgan Table the sample size was 51 person which was randomly selected .To gather the data, a researcher made questionnaire with 25 closed answer questions were used. Using Cronbach's Alpha the reliability was 0.93. There were one main and six trivial questions. For analyzing the data both descriptive and inferential statistics such as : mean standard deviation , standard error and dependent t-test for comparison between two mean ,Friedman ranking test, chi-square test were respectively used. The results showed that there was of significant difference between current and optimal status in all dimensions of learning organization creation in Iran khodro's training center based on Wick & Leon model.

Key Words:

learning organization, leader with vision, plan/metrics, information, inventiveness, implementation and Iran khodro's training center