

نقش مدیریت کنکاش - سبیرنتیک در فرایند یادگیری سازمانی

دکتر وجه ... قربانی زاده *

امین اسد پور **

چکیده

امروزه محیط سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری پیچیده، پویا و متحول شده است و دگرگونی‌ها یکی پس از دیگری مدیران را با چالش‌های جدیدی روبرو می‌سازد. بقا و بالندگی در چنین محیط‌هایی تنها با تغییر و سازگاری با پویایی‌ها امکان‌پذیر است که لازمه آن یادگیری و توجه به ویژگی‌های تاثیرگذار بر فرآیند یادگیری سازمانی است. یکی از عوامل مؤثر بر فرایند یادگیری سازمانی، سبک مدیریتی موسوم «مدیریت کنکاش - سبیرنتیک» یا CSM است که در این مقاله مورد بحث

* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی ghorbani@atu.ac.ir

** کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی Aminasadpoor@gmail.com

قرار گرفته است. در این پژوهش تأثیر متغیر «CSM» بر «یادگیری سازمانی» سنجیده شده است و در این میان به نظر می‌رسد متغیر «فرهنگ یادگیری» رابطه بین متغیرهای «CSM» و «یادگیری سازمانی» را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به عنوان متغیر میانجی عمل می‌کند. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سه بخش از شرکت ایران خودرو بوده و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. در این پژوهش، برای بررسی ابعاد متغیرهای مورد مطالعه و سنجش روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی و برای آزمون فرضیه‌های پژوهشی از روش تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که متغیر CSM بطور مستقیم بر فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. همچنین تأثیرگذاری CSM به صورت غیر مستقیم و از طریق متغیر تعدیل‌کننده «فرهنگ یادگیری» بر «فرآیند یادگیری سازمانی» نیز تأیید شده است.

واژگان کلیدی: مدیریت کنکاش - سبیرنتیک (CSM)، فرایند یادگیری سازمانی، فرهنگ یادگیری

مقدمه

امروزه تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان پیچیدگی و ابهام را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی استفاده از پارادیم قدیمی فرماندهی و کنترل که بر تخصص‌گرایی و کارایی تأکید دارد و منجر به ایجاد سازمان‌های چند بخشی^۱ می‌شود، چاره‌ساز نیست. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که از فرصت‌ها به خوبی استفاده کرده و از تهدیدات به نفع خود سود ببرند. در این بین نقش یادگیری سازمانی و برخورداری از فرهنگ یادگیرندگی در سازمان‌ها بیش از گذشته نمایان شده است. آرجریس^۲ (۱۹۷۷) یادگیری سازمانی را فرآیند کشف و اصلاح خطا می‌داند و از نظر هوبر^۳ (۱۹۹۱) یک موجود، هنگامی یاد می‌گیرد که اطلاعات را پردازش کند و طیفی از

1- Multidivisional (M-form) Organization

2- Argyris

3- Huber

رفتار بالقوه‌اش تغییر یابد. نکته قابل توجه این است که چگونه می‌توان به یادگیری در سازمان‌ها و تسهیل فرایند یادگیری کمک کرد. پژوهش‌های بسیاری در زمینه یادگیری سازمانی و فرآیند آن انجام شده است اما هیچ کدام از آن‌ها فعالیت‌ها و ویژگی‌هایی در سازمان که موجب تسهیل این فرآیند می‌شوند را بطور جامع مورد بررسی قرار نداده‌اند. در تمامی تحقیقات ارزیابی یادگیری سازمانی، اندازه‌گیری قابلیت یادگیری در سازمان و یا مکانیزم‌های یادگیری در سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند. اما نکته قابل اهمیت زیرساخت‌ها و عمل به ویژگی‌هایی است که بر یادگیری سازمانی و انجام موفقیت آمیز این فرآیند در سازمان اثر می‌گذارند. برای این منظر نیاز به ساختاری با ویژگی‌هایی است که علاوه بر کنکاش محیط درونی و بیرونی سازمان، به بررسی و کشف نقاط انحرافی سازمان پرداخته و براساس فرایندهای اصلاحی خود، تسهیل‌کننده فرایند یادگیری در سازمان باشد. توسعه روزافزون علوم مهندسی و سخت افزاری، اگرچه در پیشبرد اهداف و مقاصد سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت نقش تعیین‌کننده‌ای دارند، اما در بعضی مواقع، نظام خشک و انعطاف‌ناپذیر ماشینی، سازمان‌ها را به سوی مکانیکی بودن بیش از حد هدایت کرده و ضربات شدیدی را به ساختار اجتماعی و انسانی سازمان‌ها وارد می‌سازد (هرمن و دیگران^۱، ۲۰۰۷: ۴۵۱). در چنین شرایطی مدیران بیشتر وقت خود را صرف محیط بیرونی سازمان کرده و از محیط داخلی و سازمانی خویش غافل مانده‌اند. گفتگوهای داخلی، همکاری و تشریک مساعی درون سازمانی جای خود را به روابط خشک و مذاکرات رسمی بین‌سازمانی داده‌اند و مدیران را از کشف فرصت‌ها و استعدادهای درون سازمانی به کلی دور ساخته است. در این بین مقاله حاضر به دنبال معرفی ساختاری با ویژگی‌های سازمان‌های سبیرنتیک محور با عنوان مدیریت کنکاش - سبیرنتیک^۲ (CSM) است که علاوه بر رفع نیازهای درونی و بیرونی سازمان و بر اساس ویژگی‌های خاص خود می‌تواند سیستمی مشارکتی را با توجه به فرهنگ مشارکتی در سازمان ارتقاء بخشد (رودریگز^۳، ۲۰۰۷).

1- Herrmann et al

2- Cybernetic - Scanning Management

3- Rodrigues

«مدیریت کنکاش - سبیرنتیک» رویکرد جدیدی در مدیریت سازمان‌ها است که از دو بخش مدیریت کنکاش^۱ (SM) و مدیریت سبیرنتیک^۲ (CM) تشکیل شده است؛ وظیفه اصلی مدیریت کنکاش زیر نظر گرفتن محیط بیرونی سازمان و توجه به عواملی نظیر پاسخگویی به نیازهای بازار، پیگیری مسائل مربوط به اتحاد راهبردی با سایر شرکت‌ها و ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان است. در حالی که، توجه مدیریت سبیرنتیک بر مسائل درون سازمانی است و موضوعاتی چون تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد سازمانی، عدالت در پرداخت، ساختارهای مسطح، جریان صحیح اطلاعات، توسعه حس مالکیت و آموزش کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد.

مدیریت کنکاش - سبیرنتیک نوعی نگاه جامع و همه جانبه است که طی آن مدیران ارشد سازمان با استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین مدیریتی شرایط محیط درونی و بیرونی را به دقت زیر نظر می‌گیرند و سعی می‌کنند در تعامل سازنده با آن عوامل، سرنوشت آتی خود را رقم بزنند. در این میان به نظر می‌رسد که CSM ضمن تأثیر مستقیمی که روی «فرایند یادگیری سازمانی» دارد، از طریق عامل «فرهنگ یادگیری» نیز بر آن اثر می‌گذارد.

با توجه به اهمیت موضوع یادگیری و فرآیند یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو و با توجه به پیشرفت‌های چند دهه اخیر در زمینه فناوری خودروسازی و همچنین احساس نیاز به شناخت ویژگی‌های تسهیل‌کننده یادگیری در بخش‌های مختلف سازمان، این پژوهش به دنبال مطالعه تأثیر ویژگی‌های CSM بر فرایند یادگیری سازمانی با نگاهی به فرهنگ یادگیرندگی در چندین بخش شرکت ایران خودرو می‌باشد. پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا CSM و عمل به ویژگی‌های آن بر فرهنگ یادگیری و فرآیند یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو تأثیرگذار است؟ هدف از این تحقیق تعیین میزان تأثیر مدیریت کنکاش - سبیرنتیک بر یادگیری سازمانی با توجه به فرهنگ مشارکتی و ارتباطات چند سویه است. به عبارت دیگر اهداف پژوهش عبارتند از:

۱- سنجش ویژگی‌های مدیریت کنکاش - سبیرنتیک در شرکت ایران خودرو

1- Scanning Management (SM)

2- Cybernetics Management (CM)

۲- مطالعه وضعیت متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو
۳- بررسی چگونگی تأثیر مدیریت کنکاش - سیرنتیک در فرآیند یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو

در ادامه مقاله، پس از بررسی اجمالی ویژگی‌های CSM، فرایند یادگیری سازمانی و ویژگی‌های فرهنگ یادگیری به بررسی شاخص‌های مرتبط با متغیرهای مورد مطالعه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی^۱ پرداخته می‌شود. به دنبال تشریح روش‌شناسی پژوهش، یافته‌های اصلی تحقیق توضیح داده می‌شود و در نهایت پس از بحث و بررسی و نتیجه‌گیری و ارائه چند پیشنهاد عملی، مقاله به پایان می‌رسد.

مباحث نظری

مدیریت کنکاش - سیرنتیک قرائت جدید و روزآمدی از نظریه سیستم‌ها در سازمان است. نظریه سیستمی به دنبال ایجاد نوعی تفکر کل‌گرا در ذهن مدیران است که به واسطه آن تصمیم‌گیرندگان سازمان را از فرو غلطیدن در تفکر محدود و ناکارآمد بخشی و وظیفه‌ای در امان نگاه دارد. در این زمینه، مدیریت سیستمی و مدیریت سیستم باز، بیش از ابعاد دیگر موضوع، مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است.

رویکرد مدیریت سیستمی

این نظریه بر این فرضیه استوار است که تمام زیرمجموعه‌ها در یک سازمان به هم مربوط‌اند و هر تصمیمی که توسط واحدی اتخاذ می‌شود، اثری مثبت یا منفی بر سایر واحدها دارد. بنابراین به منظور پرهیز از پیامدهای منفی و دستیابی به نتایج مثبت، مدیران باید راه‌هایی که ممکن است بر واحدهای دیگر قبل از تلاش برای اجرا تأثیرگذار باشند را مورد ملاحظه قرار دهند. تصمیم‌گیرندگان باید از کلیه افرادی که تصمیم‌گیری آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ایده بگیرند. تفکر سیستمی مبنایی برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت آزادانه است و جمع مهمی را

به منظور یادگیری تشکیل می‌دهد. بدون این تفکر، سازمان نمی‌تواند بطور جامع به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود (قربانی زاده، ۱۳۷۹).

رویکرد مدیریت سیستم باز

نظریه سیستم‌های باز بر رابطه تنگاتنگ بین سازمان و محیط حامی آن تأکید می‌ورزد، بگونه‌ای که بدون ورودی‌های مداوم، سازمان در می‌یابد که به زودی تعطیل خواهد شد (کتر و کان، ۱۹۶۶). سازمان‌هایی که تفکر سیستم باز را به کار می‌برند، هوشیارانه از منابع یا ورودی‌های خود و پردازش و تبدیل آنها به خروجی‌هایی استفاده می‌کردند که جامعه نیازمند آن است. هنگامی که خروجی‌ها در محیط قرار می‌گرفت، سازمان‌های کارآمد پاسخ‌های خود را نسبت به خواسته‌های جدید تغییر می‌دادند. این بدین معنا است که استفاده از ورودی‌ها و فرآیندهای مختلف به معنای تغییر ساختارهای بنیادی است (رودریگز، ۲۰۰۷). اساساً تفکر مدیریت سیستم باز این پیشنهاد را مطرح می‌کند که اگرچه سازمان‌ها در گذشته برای تصمیم‌گیری بر ورودی‌های داخلی استوار بودند، امروزه باید توجه چشمگیری بر ورودی‌های خارجی داشته باشند. تلاش گذشته سازمان‌ها برای تولید اولیه محصول و سپس یافتن یا آفریدن بازار برای آن کارآمد نیست. امروزه سازمان‌ها برای کارآتر و مؤثرتر بودن باید نیازهای بازار را ارزیابی و سپس به منظور برطرف کردن این نیازها، تولید کنند. برای بهبود بازده اقتصادی و همزمان بهبود شرایط فنی و اجتماعی، سازمان‌ها باید نسبت به نیازهای محیط حساس باشند. سازگار نشدن با خواسته‌های محیطی در جوی پویا اغلب باعث می‌شود که سازمان‌ها بازده کمتری داشته باشند و با شرایط بحرانی مواجه شوند (هرمن و دیگران، ۲۰۰۷). با این پیشینه، به نظر می‌رسد که CSM دو رویکرد یاد شده را تلفیق و بطور همزمان سعی در ایجاد هماهنگی بین منابع داخلی و خارجی سازمان در راستای تحقق اهداف جمعی آن دارد.

مدیریت کنکاش سیرنیتیک (CSM)

در CSM، یک واحد مرکزی بر اساس شواهد موجود، جو داخلی و محیط خارجی را مورد بررسی قرار می‌دهد. سازمان‌ها برای کمک به این بخش، رفتار سیرنیتیکی (شک^۱، ۱۹۷۱) و رفتار کنکاشی (ورنون^۲، ۱۹۸۵) را توسعه می‌دهند. همانطور که گفته شد، مدیریت کنکاش - سیرنیتیک از دو بعد مدیریت کنکاش (SM) و مدیریت سیرنیتیک (CM) تشکیل می‌شود که هر کدام از آنها دارای ویژگی‌های منحصر به فردی می‌باشند که در ادامه به توضیح مختصر آنها پرداخته می‌شود. اساساً رفتار سیرنیتیک که شبیه نگرش مدیریت سیستمی است، بر اساس شواهد موجود به بررسی محیط داخلی سازمان می‌پردازد، البته نه برای هدف کنترل خشک بلکه برای هماهنگ ساختن فعالیت‌هایی در جهت حل مشکل و تصمیم‌گیری مشارکتی. زمانی که واحد مرکزی سازمان، مشکل یا تهدیدی را شناسایی کرد، شروع به انجام عملکردهایی در جهت تصحیح یا از میان برداشتن آن می‌کند. رفتار کنکاشی که شبیه نگرش مدیریت سیستم باز است، مستلزم بررسی محیط خارجی نظیر خواسته‌های مشتریان، بازارها و اقتصادهای جدید است و هنگامی که تحول لازم است، واحد مرکزی فعالیت‌های مشارکتی سازمان یافته را شروع می‌کند تا خواسته‌ها را برآورده سازد (رودریگز، ۲۰۰۷). حال به بررسی مدیریت سیرنیتیک و مدیریت کنکاش محیطی پرداخته می‌شود.

مدیریت سیرنیتیک (CM)

مدیریت سیرنیتیک در سازمان با بررسی محیط داخلی به دنبال ساختاری است که عوادل و شاخص‌های خود را با هدف دستیابی به سیستم‌های خود اصلاح (خود کنترل)، که خاص سیستم‌های سیرنیتیک محور است، به صورت هماهنگ برای انجام فعالیت‌ها سازماندهی کند. در این راستا CM به دنبال حذف ساختارهای سنتی و ناکارآمد و تسهیل ارتباطات میان بخش‌ها و سیستم‌های فرعی درون سازمانی است

(رودریگز، ۲۰۰۷). مدیریت سیرنیتیک دارای ویژگی‌های متمایزی است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف) تصمیم‌گیری مشارکتی

در سازمان‌های بوروکراتیک، تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته می‌شود و نتایج آن بدون در نظر گرفتن ایده‌ها و نظرات کارکنان باید به اجرا در آید. رفته رفته به دلیل مشکلات و عدم کارآیی روش فوق، بحث تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان قوت گرفت. مهم این است که روش تصمیم‌گیری مشارکتی در سطوح پایین یا عملیاتی سازمان اجرا شود. اگر افراد در تصمیم‌گیری نقش داشته باشند، مشتاقانه آن را خواهند پذیرفت. علاوه بر این به خاطر تنوع ایده‌ها، در روش‌های مشارکتی، تصمیمات با کیفیت بهتری گرفته می‌شود و محیطی سرشار از اعتماد که لازمه اثربخشی سازمانی است، توسعه می‌یابد (فلی و همکاران^۱، ۱۹۷۶). مکنزی^۲ (۱۹۹۱) در مورد تصمیم‌گیری مشارکتی، اصول تفویض^۳ و استفاده بهینه از منابع^۴ را مطرح می‌کند. اصل استفاده بهینه از منابع بیان می‌کند که در تصمیم‌گیری‌های پیچیده لازم است که:

- از بهترین منابع موجود برای تولید بهره‌مند شوید.

- مطمئن شوید که در تصمیمات از این منابع در فرایند حل مسئله، برای انتخاب بهترین تصمیم استفاده می‌شود.

اصل تفویض بیان می‌دارد که:

تصمیمات باید در پایین‌ترین سطح ممکن که مسائل به وجود می‌آید، اتخاذ شود و اگر در آنجا حل نشود، نیاز است که به منظور گرفتن تصمیم نهایی و رفع تعارض به سطوح موفق مدیریتی بالاتر برای بازبینی و حل مسئله انتقال داده شود.

ب) تعهد سازمانی

استفاده از رویکرد مشارکتی در تصمیم‌گیری و فرآیندهای سازمانی به

1- Filley et al

2- MacKenzie

3- Delegation

4- Resources Utilization

فراهم کردن تعهد اعضا و مقید کردن آنها به سازمان کمک خواهد کرد. مکنزی (۱۹۹۱) در این رابطه بیان می‌کند که باید امکاناتی در سازمان مهیا شود که هر یک از اعضا به سازمان و جایگاهی که در آن دارند، مقید باشند و به علاوه سازمان نیز به آن جایگاه متعهد باشد. در سبک CSM اگر کارمندی از کار مکانیکی خسته و مایوس شود، می‌تواند ایده‌ها و روش‌های جدیدی را برای انجام کار مطرح نماید و سازمان نیز متعهد است که اگر طرح جالب و در خور توجه است، آن را مورد تأیید قرار دهد و روش جدید، بخشی از روال عادی کار شود (رودریگز، ۲۰۰۷). باید خاطرنشان کرد که این رفتار ممکن است در ابتدا موقتاً ناکارآمد واقع شود ولی اثرات مثبت آن در درازمدت ظاهر می‌شود. در سبک CSM تعهد افراد نسبت به سازمان با انجام درست وظایف و تعهد سازمان به افراد با فراهم کردن شرایط لازم برای کارکنان و تأمین نیازهای آنان میسر خواهد شد.

ج) عدالت در پرداخت

عدالت سازمانی به رفتارهای اخلاقی و منصفانه نسبت به افراد در سازمان اشاره دارد. عدالت سازمانی به دلیل ارتباط با فرآیندهای مهمی همچون تعهد، رضایت شغلی و عملکرد، نقش حائز اهمیتی را در سازمان ایفا می‌کند. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنان در قبال سرمایه‌گذاری زمان و انرژی خود در سازمان انتظار دارند (ابرلین^۱، ۲۰۰۵). یکی از ویژگی‌های دیگر CSM، عدالت در پرداخت یا سیستم پاداش متناسب با عملکرد است. سیستم پاداش در سازمان باید بگونه‌ای باشد که اعضای سازمان چنین پندارند که تلاش و کار آنها به صورتی دقیق مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و میزان پاداش یا دریافتی آنان متناسب با کارشان است. سبک CSM در پرداخت‌ها، عدالت را به دقت رعایت کرده به نحوی که علاوه بر افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد، باعث افزایش میزان انگیزش در میان کارکنان نیز خواهد شد (رودریگز، ۲۰۰۷).

د) ساختارهای مسطح

در سازمان‌هایی که CSM را به کار می‌گیرند، ساختارهای سازمانی تا حدودی مسطح هستند، بطوری که لایه‌های مدیریتی کمی وجود دارد. این امر با پیشرفت‌های بسیار در فناوری ارتباطات بگونه‌ای که پیتز دراکر خاطر نشان کرده است، مدیران را در برقرار کردن ارتباط با حیظه گسترده‌تری از افراد که در گذشته امکان‌پذیر نبوده است، قادر می‌سازد (مین^۱، ۱۹۸۸). به این ترتیب حیظه‌های نظارت به حیظه‌های ارتباطات تبدیل می‌شوند (رودریگز، ۲۰۰۷). ساختار سازمانی در CSM می‌تواند ویژگی‌هایی همچون تسهیل ارتباطات و هماهنگی را داشته باشد و بگونه‌ای است که موجب جریان صحیح اطلاعات در کل سازمان می‌شود.

ه) جریان صحیح اطلاعات

در سازمان‌های سیرننتیک محور به طبقه‌بندی و سازماندهی اطلاعات توجه زیادی مبذول می‌شود و از اینرو مدیریت اطلاعات و نیز طراحی نظام‌های اطلاع‌رسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (بیر^۲، ۲۰۰۴). اطلاعات یکی از مفاهیم پایه‌ای در سیرننتیک است، بطوری که درک سیرننتیک و کار کردن در این زمینه بدون درک اطلاعات غیر ممکن است. کلود شانون ظرفیت انتقال اطلاعات از طریق یک کانال ارتباطی را باعث کاهش عدم اطمینان می‌داند. در حقیقت، اگر اطلاعاتی در مورد حالت سیستم موجود باشد (مثلاً از طریق مشاهده)، این اطلاعات عدم اطمینان از آن حالت سیستم را کاهش می‌دهد. مقدار اطلاعاتی که از طریق مشاهده به دست می‌آید، برابر با کاهش درجه عدم اطمینان خواهد بود (میرز^۳، ۲۰۰۱). سیرننتیک علمی است که از یک سو، سیستم‌های نسبتاً باز را از دیدگاه تبادل متقابل اطلاعات میان آنها و محیطشان مورد بررسی قرار می‌دهد و از سوی دیگر، به بررسی ساختار این سیستم‌ها از دیدگاه تبادل متقابل اطلاعات میان عناصر مختلف می‌پردازد (پریانی، ۱۳۶۶).

عدم اطمینان حاصل از تغییرات سریع محیطی و تقسیم اطلاعات وسیع، فردگرایی شدید در سازمان را به تلاش‌های گروهی تبدیل می‌کند. سبک CSM، همکاری، هماهنگی و ارتباطات بیشتری را نه تنها در بین افراد سازمان به وجود می‌آورد (سطح فردی)، بلکه در درون سازمان هم این موارد را اعمال می‌کند (سطح سازمانی). سبک CSM، مدیریت مشارکتی - محیطی که در آن مدیران و کارمندان بدون سوء تفاهم با هم کار می‌کنند را از طریق انتقال اطلاعات صحیح در بین آنها توسعه می‌دهد (رودریگز، ۲۰۰۷).

و) توسعه حس مالکیت

گروه‌های غیررسمی^۱ در سازمان‌های رسمی پرورش می‌یابند و اغلب مانع تحقق استراتژی‌های سازمان می‌شوند و میزان انسجام سازمان را کاهش می‌دهند. در CSM، محیط کار گروهی وجود دارد و به دلیل فرهنگ سازمانی مشارکتی، افراد تمایلی به پیوستن به گروه‌های غیررسمی از خود نشان نمی‌دهند و تنها اهداف سازمانی که با اهداف فردی همخوانی دارد را دنبال می‌کنند. افراد به دلیل ارضای نیاز به مصاحبت، تشویق ایده‌ها توسط اعضای گروه، عدم ترس و اضطراب، نیاز به احساس هویت، عضو گروه‌های غیررسمی می‌شوند (ویلیامز^۲، ۱۹۸۲). سبک مدیریتی CSM با استفاده از همکاری و ارتباط همه جانبه، فراهم آوردن محیط گروهی و مشارکتی، تشویق اعضا به بیان آزادانه ایده‌ها، غنی‌سازی شغلی برای رفع خستگی و...، تمایل افراد را از پیوستن به گروه‌های غیررسمی از بین می‌برد و افراد نیز نیازی به پیوستن به گروه‌های غیررسمی احساس نمی‌کنند (رودریگز، ۲۰۰۷).

ز) آموزش آن لاین

منظور از آموزش کارکنان، کلیه تلاش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی - حرفه‌ای و شغلی و ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود و آنان را آماده انجام وظایف و مسؤولیت‌های شغلی خود می‌نماید. اگر کارکنان همراه با تغییرات سریع فناوری، آموزش‌های لازم

را نینند، بقای سازمان به سرعت رو به زوال خواهد رفت. با توجه به محیطی که با شتاب در حال تغییر است، مدیران CSM، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای به‌روز را طرح‌ریزی و عملی می‌کنند (رودریگز، ۲۰۰۷). آموزش نه تنها در دستیابی به سطوح مختلف دانش فنی مورد نیاز است، بلکه برای ارتقای الگوی ذهنی افراد در یادگیری نیز مهم و اساسی است.

مدیریت: کنکاش (SM)

در سازمان مبتنی بر CSM، رفتار کنکاشی به بررسی محیط خارجی سازمان می‌پردازد. در محیط پیچیده و پر تلاطم امروز، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که خود را تغییرات محیطی وفق دهند و این مهم میسر نخواهد شد جز اینکه سازمان‌ها با فناوری‌های به‌روز و پاسخگویی به تغییرات محیطی خود را در صحنه رقابت باقی نگه دارند. مدیریت کنکاش با ویژگی‌های خود که خاص سازمان‌های سیرنیتیک محور است، به دنبال بهبود کارآیی، افزایش سود اقتصادی و تسهیل ارتباطات سازمان با محیط بیرونی می‌باشند (رودریگز، ۲۰۰۷؛ ورنون، ۱۹۸۵). ابعاد و ویژگی‌های مدیریت کنکاش در سازمان‌های مبتنی بر CSM به شرح زیر است:

الف) پاسخگویی به نیازهای بازار

سازمان‌هایی که SM را به کار می‌گیرند، نسبت به بیشتر نیازهای بازار پاسخگو هستند. آنها ابتدا تولید نمی‌کنند تا سپس به دنبال بازار برای کالاهای خود باشند. این سازمان‌ها در برابر تغییرات سریع خواسته‌های مشتریان پاسخگو هستند (رودریگز، ۲۰۰۷). سازمان‌های مبتنی بر SM در این موارد مانند سازمان‌های پاسخگوی سریع عمل می‌کنند؛ آنها دارای خاصیت واکنش مؤثر در برابر تغییرات هستند و این حالت، وظیفه‌ای کاملاً مرتبط با محیط کسب و کار و همچنین شرایط و موقعیت سازمان است. پاسخگویی سریع و رقابت مبتنی بر آن، ویژگی بارزی است که هر سازمانی برای بقا و پیشرفت در نظم جدید محیط جهانی کسب و کار، باید آن

ویژگی را داشته باشد (شریفی و جانگ^۱، ۱۹۹۹).

پاسخگویی سریع، به عنوان «راهبرد برد^۲» مطرح است که توسط سازمان‌ها برای توانمندی در عملکردهای خاصی اتخاذ می‌شود تا آن‌ها را به رهبر ملی یا بین‌المللی بازار، در محیط‌های رقابتی توأم با نیازهای سریع و متغیر مصرف‌کننده تبدیل کند (گانا سکاران^۳، ۱۹۹۹). بنابراین، پاسخگویی سریع به نیازهای بازار، مزیت‌های بیشماری برای سازمان به همراه دارد و علاوه بر اینکه سازمان را در صحنه رقابت باقی‌نگه می‌دارد، می‌تواند به عنوان فرصتی در کسب مزیت‌های رقابتی، حذف رقبا و جذب مشتریان و بازارهای بیشتر مطرح باشد. مدیر CSM راهبرد «برد - برد» را مد نظر قرار می‌دهد، یعنی علاوه بر رفع بسیاری از نیازهای بازار، خود نیز بیشترین سود را به دست می‌آورد.

ب) اتحاد راهبردی

سازمان مبتنی بر CSM به همکاری، هماهنگی و ارتباط افراد در سایر سازمان‌ها نیازمند است. این بدان معناست که استراتژی‌های آنها اغلب بگونه‌ای است که به تعهد متقابل چندین سازمان مستقل نظیر عرضه‌کننده‌ها، توزیع‌کننده‌ها و تولیدکنندگان و سازمان‌های خدماتی نیاز دارند (اتحاد قراردادی^۴ سازمان‌های مستقل) (رودریگز، ۲۰۰۷). پیترز^۵ در سال ۱۹۸۷ بیان کرد که شروع فرآیند توسعه، نیازمند مشارکت عرضه‌کننده‌ها، واسطه‌ها (یا دیگر اعضا کانال توزیع) و نهایتاً مشتریان است. حتی در برخی موارد همکاری‌های کاری با سازمان‌های رقیب نیز الزامی می‌باشد. در حال حاضر روندی به سوی جلب همکاری در میان رقبا وجود دارد. برخی رقبا از همکاری‌های استراتژیک برای قوت بخشیدن به خود در برابر دیگر رقبا استفاده می‌کنند و هر کدام به دیگران اجازه می‌دهند که سهم بازارشان گسترش پیدا کند. برای مثال فیلیپس و دوپونت^۶ برای ساخت و توسعه لوح‌های فشرده با هم

1- Sharifi & Zhang

2- Winning Strategy

3- Gunasekaran

4- Contractual Alliance

5- Peters

6- Phillips and Dupont

همکاری می‌کردند، اما هیچ کدام از شرکت‌ها به بازار دیگری تجاوز نمی‌کرد (همل و همکاران^۱، ۱۹۸۹). بطور اساسی، سازمان CSM، با رفتار کنکاشی خود، کارآیی اقتصادی بیشتر را از طریق آگاهی از منابع موجود در واحدهای داخلی (مؤسسات تابع، منطقه‌ای و دولت‌های محلی و از این قبیل) و همینطور واحدهای خارجی (سایر سازمان‌ها، دولت‌های خارجی و از این قبیل) و تشکیل همکاری‌های سودآور دوجانبه که از آن منابع به صورت هوشمندانه استفاده می‌کنند، به دست می‌آورد. برای مثال، اگر زیر مجموعه‌ای از یک سازمان بطور ناگهانی به ظرفیت تولید اضافی و یا نیروی بیشتری نیاز پیدا کند، سازمان به جای اینکه سریعاً منابع سرمایه‌گذاری آن را فراهم کند، واحد بررسی کننده مرکزی به تحلیل در مورد ظرفیت و توان سایر واحدهای خارجی یا داخلی پرداخته و هماهنگی و اتحاد را بگونه‌ای سازماندهی می‌کند که بیشترین سود به دست آید (رودریگز، ۲۰۰۷).

ج) رضایتمندی مشتریان

در سازمان مبتنی بر SM پس از اینکه نیازهای بازار و مشتریان شناسایی شد، واحد مرکزی در مسیر رفع این نیازمندی‌ها گام بر می‌دارد. اما مسئله مهم در این بین، رضایتمندی مشتریان از پاسخگویی به خواسته‌های آنان است. بهبودهای تکنولوژیکی و جهانی شدن، سازمان‌ها را در عرصه شدید رقابت وارد کرده است. در این عرصه جدید، سازمان‌ها به ویژه تاکید زیادی بر رضایت مشتری دارند، بطوری که منجر به بیشینه‌سازی درآمد شود (کونستنتیوس^۲، ۲۰۰۳). در عمل بازارهای مشتری با آخرین مفهوم ارتباط، یعنی مدیریت ارتباط با مشتری^۳ (CRM) آشنا شده‌اند و تحقیقات نشان می‌دهد که رضایت مشتری به عنوان مفهوم اساسی بازاریابی ارتباطی، در دستیابی و حفظ مزیت رقابتی، نکته کلیدی است. سازمان‌ها و مطالعات آنها نشان داده‌اند که حفظ و نگهداری مشتریان جاری بسیار کم‌هزینه‌تر از جذب مشتریان جدید است (مسی و همکاران^۴، ۲۰۰۱؛ چت^۵، ۲۰۰۱؛ بیترن و

1- Hamel et al

2- Constantios

3- Customer Relation Management

4- Massey et al

5- Chatt

موندسچین^۱، (۱۹۹۷). سازمان‌های SM باید مشتریان را به عنوان عامل موفقیت خود همیشه راضی نگه دارند. آنها از طریق رفتار کنکاشی خود می‌توانند عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتریان را شناسایی و مورد بازبینی قرار دهند تا نقاط ضعف خود را بهبود و از نقاط قوت خود در کسب رضایت هر چه بیشتر مشتریان استفاده کنند.

به نظر می‌رسد، مدیریت کنکاش - سبیرنتیک با ویژگی‌های بارزی که دارد در کنار سایر شئون و ارکان تشکیل دهنده سازمان، می‌تواند فرایند یادگیری سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. برخی از مطالعاتی که در ادامه به آنها اشاره می‌شود، حاکی از وجود چنین تأثیری است.

فرایند یادگیری سازمانی

توان یادگیری یکی از ویژگی‌های مهم عامل انسانی است و افراد قبل از ورود به سازمان نیز یاد می‌گیرند اما بحث بر سر دانش‌ها و مهارت‌هایی است که کارکنان پس از ورود به سازمان فرا می‌گیرند و از آن به عنوان یادگیری سازمانی یاد می‌شود. موضوع یادگیری سازمانی عموماً با فرآیندهایی سر و کار دارد که طی آن اطلاعات و دانش کاربردی به وجود می‌آید؛ به اشتراک گذاشته می‌شود؛ تعبیر و تفسیر می‌شود و در سازمان نهادینه می‌گردد (قربانی زاده، ۱۳۸۷). یادگیری در سازمان‌ها از نظر فیگوردو^۲ دارای چهار فرآیند فرعی «اکتساب دانش از بیرون سازمان»، «اکتساب دانش از درون سازمان»، «عمومی کردن دانش» و به رمز در آوردن و «تدوین دانش» است. از منظر بسیاری از نویسندگان مانند هیوبر^۳ (۱۹۹۱) یا سلیتر و نورر^۴ (۱۹۹۵)، یادگیری سازمانی فرآیندی است که از سه مرحله متفاوت تشکیل شده است: الف) کسب (تولید) اطلاعات؛ که به گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به نیازها و ترجیحات مشتریان و نیروهای مؤثر در تقویت نیازها و خواسته‌های آنان اشاره دارد. ب) نشر و توزیع اطلاعات؛ فرآیندی است که طی آن اطلاعات مربوط به بازار در درون یک شرکت خاص مبادله می‌شود. ج) تعبیر و تفسیر مشترک؛ فرآیندی است

1- Bitran & Mondschein

2- Figueiredo

3- Huber

4- Slater & Narver

که طی آن اطلاعات معنی دار می شود، البته با در نظر گرفتن محدودیت های موجود در انتقال اطلاعات و توسعه فهم مشترک و مدل های مفهومی مشترک در بین افراد (هیولت، فرل و هیورلی^۱، ۲۰۰۲). یادگیری سازمانی به عنوان راهی تعریف شده است که طی آن سازمان ها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش پرداخته، فعالیت های خود را بر اساس آن عادی می سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد می کنند (مهرا و داوان^۲، ۲۰۰۳). یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست؛ بلکه فرایند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه های درون سازمان تشویق می شوند تا مهارت ها، دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند (بایراکتاروغلو و کوتانیز^۳، ۲۰۰۳).

بنابر تعاریف ارائه شده، یادگیری سازمانی در سازمان ها فرآیندی متشکل از چندین مرحله است که سازمان با اجرای آن به سمت یادگیری حرکت خواهد کرد. براساس نظرات محققان و نظریه پردازان (جدول ۱)، می توان چهار مرحله اصلی را برای فرایند یادگیری سازمانی برشمرد که عبارتند از:

۱. اکتساب / خلق اطلاعات: کنکاش محیط درونی و بیرونی و شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان و مرور نتایج عملکرد و تجربیات گذشته و ایجاد اطلاعات جدید.

۲. تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات: توزیع و تبادل اطلاعات در بین افراد، گروه ها و بخش های مختلف سازمان و تعبیر و تفسیر اطلاعات توسط آنها. در این مرحله توجه به جریان و گردش اطلاعات و نوع ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مهم است.

۳. به کارگیری اطلاعات / ایجاد دانش: به کارگیری اطلاعات متناسب با شرایط و نیازمندی های سازمان؛ استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم های فعلی دانش در سازمان.

۴. نهادینه کردن دانش: عمومی شدن دانش جدید در سراسر سازمان و استفاده از

1- Hult, Ferrell & Hurley

2- Mehra & Dhawan

3- Bayraktaroglu & Kutuniz

آن در فعالیت‌های روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷).

جدول ۱. دیدگاه دانشمندان درباره مراحل یادگیری سازمانی

نام صاحب نظر	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴
دفت و ویک (۱۹۸۴)	جمع آوری اطلاعات	تعبیر و تفسیر اطلاعات	استفاده عملی از اطلاعات	-----
هیوبر (۱۹۹۱)	شناسایی اطلاعات و ایجاد دانش جدید	مبادله و پخش دانش	افزودن دانش جدید به سیستم فعلی دانش	تبدیل دانش نظری به دانش عملی
سلتیر و نورر (۱۹۹۴)	کسب اطلاعات	توزیع اطلاعات	تعبیر و تفسیر مشترک	-----
نوناکا و تاکئوچی (۱۹۹۵)	اکتساب دانش	به کارگیری دانش	انتقال دانش	-----
کراسن و همکاران (۱۹۹۹)	آگاه شدن	تعبیر و تفسیر	انسجام بخشی	نهادینه کردن
پاولوفسکی (۲۰۰۱)	شناسایی یا خلق اطلاعات جدید	توزیع و تبادل دانش	اصلاح و انسجام دانش	به کارگیری دانش

منبع: (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷)

یادگیری به خودی خود ایجاد نمی‌شود، بلکه برای پشتیبانی از آن باید ساختار، استراتژی و فرایندهای مناسب طراحی گردد. طراحی سیستم‌های پاداش که یادگیری فردی و سازمانی را تشویق کند و ایجاد ساز و کارهایی که جمع‌آوری اطلاعات را از منابع داخلی و خارجی و مبادله آن را تسریع نماید، از الزامات ایجاد و تقویت یادگیری در سازمان‌ها است (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷). گروهی از محققان، پژوهشی را با عنوان اصول سبیرنتیک برای طراحی یادگیری در سال ۲۰۰۷ به پایان رساندند و عنوان می‌کنند که می‌توان از اصول سبیرنتیک برای طراحی نو در فرآیند یادگیری در آموزش استفاده کرد. آنها یادگیری از معلم و رهبر را به عنوان نمونه‌ای از یادگیری بیان می‌کنند. همچنین طرح‌هایی که در مدارس و دانشگاه‌ها استفاده

می‌شود را مقدمه‌ای برای طرح‌های یادگیری در محیط کاری می‌دانند (اسکات و همکاران^۱، ۲۰۰۷).

بیان شد که تمام افراد قبل از ورود به سازمان یاد می‌گیرند. وظیفه سازمان این است که دانش نظری افراد را با آموزش‌های لازم در محیط کاری به دانش کاربردی در سازمان تبدیل و از آن در جهت تحقق اهداف سازمانی بهره‌جوید که لازمه آن انجام صحیح فرآیند یادگیری در سازمان‌ها است. اما مهم‌ترین عامل برای یادگیری در سازمان‌ها و انجام موفقیت‌آمیز فرآیند یادگیری سازمانی، وجود فرهنگ یادگیری در سازمان است که از آن طریق بتوانند فرآیند یادگیری در سازمان را با سهولت بیشتری انجام دهند. بابایی عنوان می‌کند یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییرات سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود و به وسیله سهیم شدن در فعالیت‌های بین وظیفه‌ای و یادگیری همکارانه تقویت می‌گردد. نتایج این فرآیند، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است (بابایی، ۱۳۸۳). برای اینکه یادگیری بهینه شود و دانش پس از تولید در سراسر سازمان توزیع شود، کاملاً ضروری است که افراد (به عنوان مثال تیم‌های کاری) با یکدیگر همکاری کنند و خود در دریافت و ارسال اطلاعات آزاد باشند که این نیازمند وجود فرهنگ مشارکتی در سازمان‌ها است. امروزه سازمان‌ها به سرعت به سمت یادگیرنده بودن گام بر می‌دارند و از نظر سنگه^۲، نرخ یادگیرندگی سازمان شاید تنها منبع قابل توجه برای مزیت رقابتی است. باید بین یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی فرق گذاشت (رهنورد، ۱۳۷۹). سانگ عنوان می‌کند که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، گاهی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به عبارت دیگر

1- Scott et al

2- Senge

باید گفت سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (سنگه^۱، ۱۹۹۷). اکنون با توجه به مرور ویژگی‌های CSM و فرآیند یادگیری سازمانی می‌توان فرضیه اول پژوهش را به شرح زیر بیان کرد:
فرضیه اول: مدیریت کنکاش - سبیرنتیک بر یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو تأثیر مثبت دارد.

فرهنگ یادگیری (ویژگی‌های فرهنگ در سازمان‌های یادگیرنده)

در تعریف سازمان یادگیرنده، آن را به صورت سازمانی تعریف می‌کنند که یادگیری تمام اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و برای رسیدن به اهداف راهبردی، خود را متحول می‌سازد (پریویت^۲، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده، سازمانی با اثربخشی بالا و رقابتی است؛ چون قابلیت تولید دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه اندوزی می‌کند؛ بنابراین، خلاق بوده و می‌تواند برای حل سریع مسائل، دانش را منتقل کند (گاه و رایان^۳، ۲۰۰۲). از بعد فرهنگی، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در فرهنگ خود از ظرفیت بالایی برای یادگیری، تطبیق و تغییر برخوردار است و این ظرفیت، دائمی و رو به افزایش می‌باشد. ارزش‌ها، خط‌مشی‌ها، کارکردها، سیستم‌ها و ساختارهای چنین سازمانی، یادگیری تمامی کارکنان را پشتیبانی و تسهیل می‌نماید (نویس، گولد و دی‌بلا^۴، ۱۹۹۵). در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (مارکوارت^۵، ۱۹۹۵). در واقع، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها و مهمتر از همه فرهنگ خود به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. بنابراین برای رسیدن به یادگیری، سازمان باید دارای نوعی فرهنگ یادگیری باشد که از آن طریق

1- Tsang

2- Prewitt

3- Goh & Ryan

4- Nevis, Gould & DeBella

5- Marquardt

بتواند فرایند یادگیری در سازمان را با سهولت بیشتری انجام دهد. حال به بررسی فرهنگ یادگیری که خاص سازمان‌های یادگیرنده و نتیجه آن سهولت فرایند یادگیری در سازمان‌ها است، پرداخته می‌شود.

فرهنگ سازمانی سازمان‌های یادگیرنده، فرهنگی است که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شده و تشویق می‌شود و عوامل مانع یادگیری در آن تحمل نمی‌شود (پریویت، ۲۰۰۳). بخش اساسی در سازمان یادگیرنده، توان تولید دانش نوین و بهره‌گیری از آن در فرصت‌های جدیدی است که به روی سازمان باز می‌شود و این امر مستلزم زیر سؤال بردن وضع موجود و چگونگی انجام کارها است که ورود ایده‌های جدید به سازمان را تسهیل می‌کند. به عبارت دیگر، فرهنگ یادگیری، فرهنگ مشوق تجربه است که در آن کارکنان تشویق می‌شوند در خلق ایده‌های جدید بکوشند و بطور مستمر فرایندهای کاری را بهبود بخشند (گاه، ۱۹۹۷). در فرهنگ یادگیری سعی می‌شود اعتماد عمومی در سراسر سازمان گسترش یابد (تولبرت و همکاران^۱، ۲۰۰۲). نکته قابل توجه این است که فرهنگ پشتیبان یادگیری، جو اعتماد^۲ را در سازمان به وجود می‌آورد که در آن افراد آزادانه نظرات خود را بیان می‌کنند و از طریق گفتگو، در مدل‌های ذهنی و دانش یکدیگر سهیم می‌شوند و ترسی از تنبیه ندارند (پریویت، ۲۰۰۳؛ سنگه^۳، ۱۹۹۰). از سوی دیگر، فرهنگ سازمان یادگیرنده فرهنگ برابری و تساوی^۴ است که در آن برای تسهیل بهبود مستمر و تطابق با تغییرات محیطی، نرم‌ها، نمادها و اعتقادات خاصی تعریف شده است. مثلاً در برخی از شرکت‌ها به جای واژه «افراد» از «منابع انسانی»^۵ استفاده می‌شود؛ همه کارکنان را رهبر به حساب می‌آورند و همه مدیران، کارکنان را در اولویت قرار می‌دهند و کارکنان نیز به نوبه خود مشتریان را ترجیح می‌دهند. یکی از راه‌های اصلی ایجاد فرهنگ تساوی، شناسایی و پاداش است که موجب افزایش و تقویت رفتارهای مربوط به تساوی در سازمان می‌شود. هر فردی در چنین فرهنگی

1- Tolbert et al

2- Atmosphere of Trust

3- Senge

4- Egalitarian Culture

5- People

6- Human Resources

احساس با ارزش بودن می‌کند؛ مدیران احساسات خود را به کارکنان و آنها نیز به مشتریان منتقل می‌کنند (جیمز^۱، ۲۰۰۳). پس از بررسی ویژگی‌های فرهنگ یادگیری در سازمان، فرضیه دوم تحقیق به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه دوم: مدیریت کنکاش - سبیرنتیک بر فرهنگ یادگیری شرکت ایران خودرو تأثیر مثبت دارد.

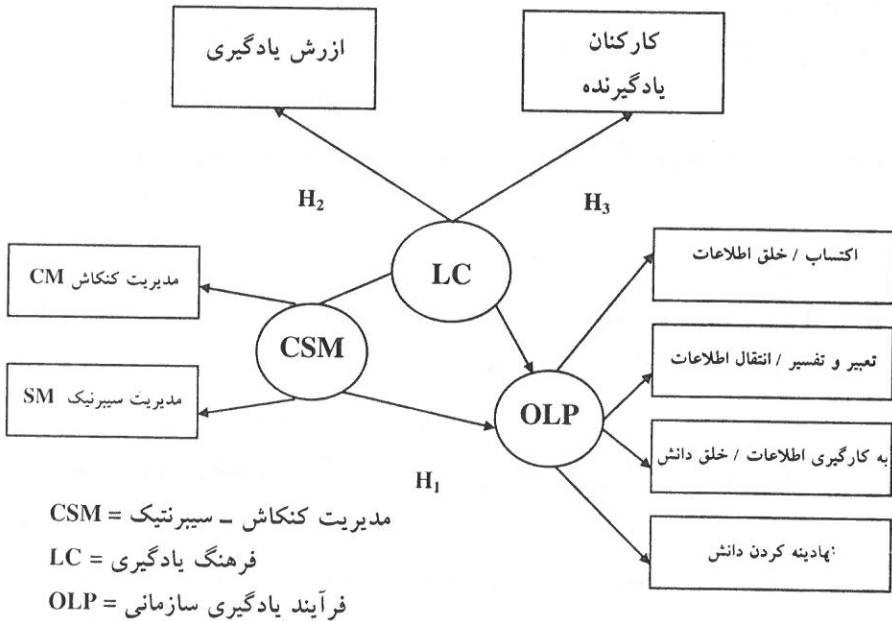
از آنجا که فرهنگ یادگیری سازمان‌های یادگیرنده لازمه یادگیری سازمانی و تسهیل‌کننده فرایند آن است و فرهنگ یادگیری به وسیله سهیم شدن در فرایندهای میان‌وظیفه‌ای و یادگیری همکارانه موجب تقویت فرایند یادگیری سازمانی می‌شود، فرضیه سوم تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه سوم: فرهنگ یادگیری بر یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو تأثیر مثبت دارد.

فرضیه بعدی به برآزش داده‌های گردآوری شده از سازمان ایران خودرو با الگوی پیشنهادی پژوهش اختصاص دارد و به شرح زیر بیان می‌شود:

فرضیه چهارم: الگوی مفهومی پژوهش با داده‌های گردآوری شده از نمونه آماری (شرکت ایران خودرو) همخوانی دارد.

بر مبنای مطالب نظری پیشین و مرور مفاهیم مورد مطالعه در این مقاله، الگوی زیر به عنوان الگوی پیشنهادی پژوهش ترسیم می‌شود (شکل ۱).



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش (پیشنهادی نویسندگان مقاله)

همانگونه که شکل ۱ نشان می‌دهد، الگوی پیشنهادی این مقاله دارای سه مفهوم اصلی «مدیریت کنکاش - سبیرنتیک» (CSM)، «فرآیند یادگیری سازمانی» (OLP) و «فرهنگ یادگیری» (LC) است؛ مفهوم مدیریت کنکاش - سبیرنتیک دارای دو بر ساخته «مدیریت کنکاش» (SM) و «مدیریت سبیرنتیک» (CM) می‌باشد و مفهوم «فرآیند یادگیری سازمانی» (OLP) نیز از چهار بر ساخته «اکتساب / خلق اطلاعات»، «تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات»، «به کارگیری اطلاعات / خلق دانش» و «نهادینه کردن دانش» تشکیل شده است؛ فرض مقاله بر این است که متغیر مدیریت کنکاش - سبیرنتیک روی فرآیند یادگیری سازمانی تأثیرگذار است. مفهوم سوم الگوی پژوهش «فرهنگ یادگیری» (LC) نام دارد که از دو بر ساخته «ارزش یادگیری» و «کارکنان یادگیرنده» تشکیل شده است؛ این مفهوم به عنوان متغیر میانجی بین دو متغیر «مدیریت کنکاش - سبیرنتیک» و «فرآیند یادگیری سازمانی» قرار گرفته و رابطه آنها را تعدیل می‌نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش توصیفی تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان (شامل مدیران و کارشناسان) سه بخش تولید، مدیریت پروژه، مالی و حسابداری شرکت ایران خودرو در سال ۱۳۸۸ بوده است ($N=170$). نمونه آماری مناسب برای پژوهش حاضر تعداد ۱۱۵ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای و در سطح خطای ۰/۰۵ محاسبه شده است. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه تحقیق بین ۱۲۵ نفر از کارکنان شرکت ایران خودرو توزیع شد. لازم به ذکر است که نرخ بازگشت پرسشنامه بالاتر از ۹۵٪ بوده است. پرسشنامه تحقیق شامل ۵۹ سؤال (گویه) بود که ۳۲ سؤال برای سنجش CSM، ۲۰ سؤال برای ارزیابی اقدامات فرایند یادگیری سازمانی و ۷ سؤال نیز برای سنجش ویژگی‌های فرهنگ یادگیری در نظر گرفته شده بود. سؤالات مربوط به CSM بر اساس ۱۰ بعد تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد سازمانی، جریان صحیح اطلاعات، ساختارهای سطح، عدالت در پرداخت، آموزش آن لاین، توسعه حس مالکیت، اتحاد راهبردی، رضایتمندی مشتریان و پاسخگویی به نیازهای بازار طراحی شده بودند. همچنین سؤالات مرتبط با فرایند یادگیری سازمانی بر اساس ۴ مرحله اکتساب / خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر / انتقال، اطلاعات، به کارگیری اطلاعات / ایجاد دانش و نهادینه کردن دانش و سؤالات مربوط به فرهنگ یادگیری بر اساس ۲ بعد ارزش یادگیری و کارکنان یادگیرنده طراحی شده بودند. برای اطمینان از روایی محتوا از نظر استادان و خبرگان در حوزه مدیریت بهره گرفته شد و روایی سازه با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و با کمک نرم‌افزار لیزرل برای هر شاخص اندازه‌گیری و شاخص‌های ضعیف در صورت وجود حذف شدند (نتایج این یافته‌ها در ادامه خواهد آمد). به منظور تعیین پایایی سؤالات پرسشنامه نیز از روش سنجش سازگاری درونی پرسشنامه به کمک اندازه‌گیری ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد؛ مقدار ضریب یاد شده برای سؤالات CSM برابر ۰/۹۲، برای سؤالات فرایند یادگیری سازمانی برابر ۰/۹۳ و در نهایت برای سؤالات فرهنگ یادگیری برابر ۰/۸۴ به دست آمد. بنابراین، یافته‌ها نشان دهنده قابلیت اعتماد

ابزار می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از روش تحلیل عاملی تأییدی برای روایی سازه و از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده گردید. در مدل معادلات ساختاری، از یک طرف میزان برازش مدل مفهومی تحقیق با داده‌ها و شاخص‌های مورد نظر و از طرف دیگر معناداری و تأثیر متغیر CSM بر متغیرهای فرهنگ یادگیری و فرایند یادگیری سازمانی (فرضیه‌های تحقیق) مورد اندازه‌گیری قرار گرفت. شاخص‌هایی که برای سنجش برازش الگوی مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار گرفتند، عبارت بودند از NFI^1 (شاخص نرم شده برازندگی)، $NNFI^2$ (شاخص نرم نشده برازندگی)، GFI^3 (شاخص نیکویی برازش)، IFI^4 (شاخص برازندگی فزاینده)، CFI^5 (شاخص برازندگی تطبیقی) و RMR^6 (شاخص ریشه میانگین مجذورات باقیمانده). لازم به یادآوری است که الگویی از برازش مناسب برخوردار است که در آن میزان شاخص‌های NFI ، $NNFI$ ، GFI ، IFI و CFI از ۰/۹۰ بیشتر و میزان RMR کمتر از ۰/۰۵ باشد (کلانتری، ۱۳۸۸؛ هومن، ۱۳۸۷).

یافته‌های تحقیق

در این قسمت از مقاله ابتدا یافته‌های مربوط به مدل معادلات اندازه‌گیری و سپس مدل معادلات ساختاری پژوهش و آزمون براش الگوی مفهومی بیان می‌شود.

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ابعاد و شاخص‌های CSM

یکی از روش‌های معتبر علمی برای اندازه‌گیری روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی است که به برآورد بار عاملی و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل می‌پردازد. بار عاملی معرف همبستگی شاخص‌ها با عامل مربوطه است و مانند هرگونه همبستگی دیگر تفسیر می‌شود. در این قسمت شاخص‌های مربوط به CSM

1- Normed Fit Index(NFI)

2- Non- Normed Fit Index (NNFI)

3- Goodness of It Index(GFI)

4- Incremental Fit Index(IFI)

5- Comparative Fit Index(CFI)

6- Root Mean Square Residual (RMR)

که به دو بخش CM (شاخص‌های مرتبط با فعالیت‌های درونی سازمان) و SM (شاخص‌های مرتبط با فعالیت‌های بیرونی سازمان) تقسیم می‌شود، بر اساس نتایج تحلیل عاملی که در جدول ۲ نشان داده شده است، مورد آزمون قرار می‌گیرد. تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری (T-Value) صورت می‌گیرد. در صورتی رابطه تأیید می‌شود (در سطح خطای ۰/۰۵) که مقدار تی آن بزرگتر از ۲ و یا کوچکتر از -۲ باشد که به ترتیب رابطه معنادار مثبت و معنادار منفی خواهد بود. پاول کلاین معتقد است شاخص‌هایی که بار عاملی آنها کمتر از ۰/۳ و یا آماره T آنها کوچکتر از قدر مطلق ۲ باشد نشان دهنده ضعیف بودن آن شاخص بوده و از مدل اندازه‌گیری حذف می‌شوند (کلاین، ۱۳۸۱).

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به CSM

ابعاد CSM	ویژگی‌ها	شاخص‌ها	سطح معنی داری	آماره T	بار عاملی
CM	تصمیم‌گیری مشارکتی	تصمیم‌گیری بوسیله نیروهای متخصص	$P < 0/001$	۷/۴۰	۰/۷۰
		تصمیم‌گیری‌های قابل اجرا	$P < 0/001$	۷/۵۰	۰/۷۱
		تصمیم‌گیری در کلیه سطوح سازمانی	$P < 0/001$	۶/۸۰	۰/۶۵
		تمایل مدیران به تفویض اختیار	$P < 0/001$	۶/۶۹	۰/۶۴
تعهد سازمانی	تعهد	تعهد اعضا نسبت به سازمان	$P < 0/001$	۵/۵۰	۰/۷۸
		تعهدات انعطاف‌پذیر	$P < 0/001$	۳/۸۴	۰/۴۲
		تعهد سازمان نسبت به اعضا	$P < 0/001$	۴/۹۹	۰/۶۴
عدالت در پرداخت	عدالت در پرداخت	سیستم پاداش متناسب با عملکرد	$P < 0/001$	۶/۳۰	۰/۶۲
		انگیزش کارکنان	$P < 0/001$	۷/۲۴	۰/۷۲
		رضایت شغلی	$P < 0/001$	۷/۷۳	۰/۷۸
ساختارهای مسطح	ساختارهای مسطح	کاهش لایه‌های مدیریتی	$P < 0/001$	۴/۱۹	۰/۵۳
		افزایش حیطه‌های ارتباطات	$P < 0/001$	۳/۹۸	۰/۴۹
		افزایش هماهنگی	$P < 0/001$	۴/۸۰	۰/۷۱
جریان صحیح اطلاعات	جریان صحیح اطلاعات	طبقه‌بندی و سازماندهی اطلاعات	$P < 0/01$	۲/۸۶	۰/۴۶

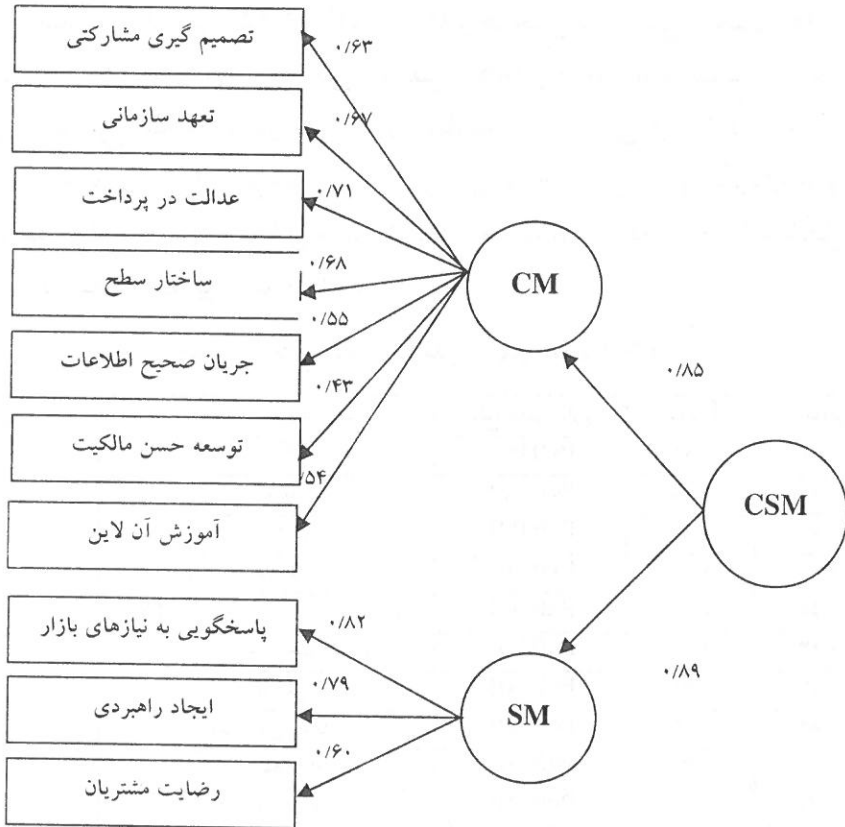
بارعاملی	آماره T	سطح معنی داری	شاخص ها	ویژگی ها	ابعاد CSM
۰/۱۶	۱/۴۵	عدم وجود رابطه معناداری $2 < 1/45 =$ آماره T	کاهش درجه عدم اطمینان		
۰/۶۱	۳/۹۴	$P < 0/001$	تبادل صحیح اطلاعات در بین کارکنان		
۰/۵۵	۳/۴۷	$P < 0/001$	تمایل به افزایش گروه گرایی	توسعه حس مالکیت	
۰/۳۷	۲/۸۹	$P < 0/01$	کاهش نیاز به گروه های غیررسمی		
۰/۶۷	۳/۶۹	$P < 0/001$	بهبود مستمر رشد اقتصادی		
۰/۸۰	۱۰/۰۳	$P < 0/001$	افزایش مهارتهای فنی	آموزش آن لاین	
۰/۹۵	۱۳/۱۰	$P < 0/001$	افزایش مهارتهای انسانی		
۰/۸۵	۱۱/۰۹	$P < 0/001$	افزایش مهارتهای ادراکی		
۰/۶۲	۷/۱۴	$P < 0/001$	توان تطابق سازمان با تغییرات محیطی		
۰/۴۶	۴/۵۸	$P < 0/001$	روشن بودن انتظارات درون سازمانی	پاسخگویی به نیازهای بازار	
۰/۶۸	۵/۲۷	$P < 0/001$	پاسخگویی به خواسته های متغیر مشتریان		
۰/۹۳	۷/۷۲	$P < 0/001$	پاسخگویی به عنوان یک ویژگی در سراسر سازمان		
۰/۴۹	۴/۱۴	$P < 0/001$	اتحاد با سازمان های دیگر	اتحاد راهبردی	SM
۰/۵۵	۴/۴۲	$P < 0/001$	همکاری با سازمانهای رقیب		
۰/۷۴	۵/۱۲	$P < 0/001$	بهبود مستمر رشد اقتصادی		
۰/۹۳	۱۰/۸۵	$P < 0/001$	رضایت مشتری به منظور ماکزیم سازی درآمد	رضایتمندی مشتریان	
۰/۹۰	۱۰/۴۷	$P < 0/001$	افزایش فروش از طریق ارتقای رضایت مشتریان		
۰/۴۹	۵/۳۸	$P < 0/001$	مشتریان به عنوان عامل موفقیت سازمان		

نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۲ نشان می دهد که تمامی شاخص ها به جز یکی از شاخص های مرتبط با «جریان صحیح اطلاعات» به نام «کاهش درجه عدم اطمینان» از مقدار تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردارند و این شاخص به دلیل

مقدار ضعیف آماره تی (۱/۴۵ و کمتر از ۲) و همچنین بار عاملی ضعیف (۰/۱۶) و کمتر از ۰/۳) حذف می‌شود. یعنی شاخص «کاهش درجه عدم اطمینان» با عامل «جریان صحیح اطلاعات» در نمونه مورد مطالعه ارتباط معنی‌دار ندارد و به همین دلیل مورد پذیرش واقع نمی‌شود. پس از بررسی نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به شاخص‌ها، به بررسی و تحلیل عاملی تأییدی ابعاد CSM که در جدول ۳ و شکل ۲ نشان داده شده است، پرداخته می‌شود.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد CSM

موضوع	ابعاد	شاخص‌ها	سطح معنی داری	آماره T	بارعاملی
CSM	CM	تصمیم‌گیری مشارکتی	$P < 0/001$	۶/۷۴	۰/۶۳
		تعهد سازمانی	$P < 0/001$	۷/۳۵	۰/۶۷
		عدالت در پرداخت	$P < 0/001$	۷/۹۰	۰/۷۱
		ساختار مسطح	$P < 0/001$	۷/۴۰	۰/۶۸
		جریان صحیح اطلاعات	$P < 0/001$	۵/۷۹	۰/۵۵
		توسعه حس مالکیت	$P < 0/001$	۴/۳۳	۰/۴۳
		آموزش آن‌لاین	$P < 0/001$	۵/۶۱	۰/۵۴
SM	SM	پاسخگویی به نیازهای بازار	$P < 0/001$	۸/۵۹	۰/۸۲
		اتحاد راهبردی	$P < 0/001$	۶/۳۴	۰/۶۰
		رضایت مشتریان	$P < 0/001$	۸/۳۳	۰/۷۹



شکل ۲. نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابعاد CSM

همانگونه که جدول ۳ و شکل ۲ نشان می‌دهد، نتایج حاکی از این است که همه ابعاد CSM از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردارند. بعد «عدالت در پرداخت» با بار عاملی 0.71 بیشترین تأثیر را در بخش مدیریت سیرنیتیک و بعد «پاسخگویی به نیازهای بازار» با بار عاملی 0.82 بیشترین تأثیر را در بخش «مدیریت کنکاش» دارا می‌باشند. همچنین ضریب مسیر بین CSM و ابعاد CM و SM گویای این مطلب است که در شرکت ایران خودرو و CM و SM ابعاد مناسبی برای سنجش CSM می‌باشد و سازمان یاد شده توجه تقریباً یکسانی به هر دو بعد فعالیت‌های درون و برون سازمانی خود نشان می‌دهد.

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ابعاد و شاخص‌های فرایند یادگیری سازمانی

در این قسمت نیز ابتدا به بررسی نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبط با شاخص‌های ابعاد و مراحل فرایند یادگیری سازمانی پرداخته می‌شود (جدول ۴) و سپس چهار مرحله اصلی فرایند یادگیری سازمانی بررسی و تحلیل خواهد شد (جدول ۵ و شکل ۲).

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبط با شاخص‌های فرایند یادگیری سازمانی

مراحل یادگیری سازمانی	شاخص‌ها	سطح معنی داری	آماره T	بار عاملی
اکتساب/ خلق اطلاعات	شناسایی اطلاعات جدید مربوط به حوزه کاری	$P < 0/001$	۶/۱۶	۰/۶۰
	اجازه تبادل و ذخیره سازی داده‌ها	$P < 0/001$	۵/۴۳	۰/۵۴
	گزارش دهی سریع و مداوم	$P < 0/001$	۷/۲۳	۰/۶۹
	شناسایی راه‌های جدید انجام کار توسط کارکنان	$P < 0/001$	۸/۱۲	۰/۷۶
	مرور نتایج تجربیات گذشته	$P < 0/001$	۴/۹۶	۰/۴۹
تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات	مبادله اطلاعات و آموخته‌ها در بین افراد	$P < 0/001$	۸/۱۰	۰/۷۴
	گردش اطلاعات در بین واحدهای سازمان	$P < 0/001$	۶/۹۹	۰/۶۵
	توان تعبیر و تفسیر نیروی انسانی	$P < 0/001$	۵/۰۳	۰/۴۹
	مشارکت در تصمیم‌گیری	$P < 0/001$	۵/۱۰	۰/۵۰
	استفاده از مکانیزم بازخور	$P < 0/001$	۴/۲۷	۰/۴۳
به کارگیری دانش / ایجاد دانش	بهره‌گیری از مدل‌های ذهنی افراد از طریق گفتگو	$P < 0/001$	۷/۸۲	۰/۷۲
	کسب مهارت‌های عملی (خلق دانش ضمنی)	$P < 0/001$	۴/۱۵	۰/۳۹
	الگوگیری از روش‌های موفق در صنعت	$P < 0/001$	۴/۳۱	۰/۴۱
	برگزاری دوره‌های رسمی آموزش (خلق دانش صریح)	$P < 0/001$	۱۱/۲۸	۰/۹۰
	استفاده از کتب و جزوات آموزشی	$P < 0/001$	۱۰/۸۱	۰/۸۷
نهادینه کردن دانش	انستجام بخشی و ترکیب اطلاعات	$P < 0/001$	۷/۴۳	۰/۶۵
	تبدیل دانش نظری به دانش عملی	$P < 0/001$	۶/۱۰	۰/۵۶
	تعمیم دانش عملی در مراسم سازمان	$P < 0/001$	۷/۸۴	۰/۶۸
	بهبود مستمر عملکرد سازمانی	$P < 0/001$	۹/۲۵	۰/۷۷
	توان هم‌نوایی سازمان با تقاضاهای محیطی	$P < 0/001$	۱۱/۳۴	۰/۸۹
	توسعه مزیت رقابتی	$P < 0/001$	۸/۲۹	۰/۷۱

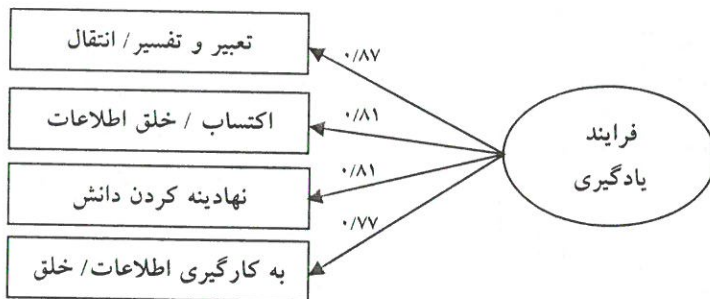
نتایج تحلیل عاملی مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های مربوط به فرایند یادگیری سازمانی از مقادیر تی و بار عاملی مورد قبولی برخوردارند و برای سنجش فرایند یادگیری سازمانی شاخص‌های مناسبی محسوب می‌شوند.

اکنون به بررسی و تحلیل مراحل اصلی یادگیری سازمانی که نتایج آن در جدول ۵ و شکل ۴ آمده است، پرداخته می‌شود.

جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های فرایند یادگیری سازمانی

ردیف	مؤلفه‌های فرایند یادگیری سازمانی	سطح معنی داری	آماره T	بار عاملی
۱	اکتساب / خلق اطلاعات	$P < 0/001$	۱۰/۰۹	۰/۸۱
۲	تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات	$P < 0/001$	۱۱/۲۷	۰/۸۷
۳	به کارگیری اطلاعات / خلق دانش	$P < 0/001$	۹/۴۲	۰/۷۷
۴	نهادینه کردن دانش	$P < 0/001$	۱۰/۱۴	۰/۸۱

نتایج مندرج در جدول ۵ و همچنین شکل ۳ نشان می‌دهد که همه ابعاد فرایند یادگیری سازمانی از مقدار تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردارند و هیچ کدام از آنها حذف نمی‌شوند. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بعد تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات با بار عاملی ۰/۸۷ بیشترین تأثیر را بر فرایند یادگیری سازمانی دارد و بعد به کارگیری اطلاعات / خلق دانش با بار عاملی ۰/۷۷ از این نظر در رتبه آخر قرار می‌گیرد.



شکل ۳. نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های مربوط به فرایند یادگیری سازمانی

یافته‌های حاصل از روایی سازه ابعاد و شاخص‌های فرهنگ یادگیری

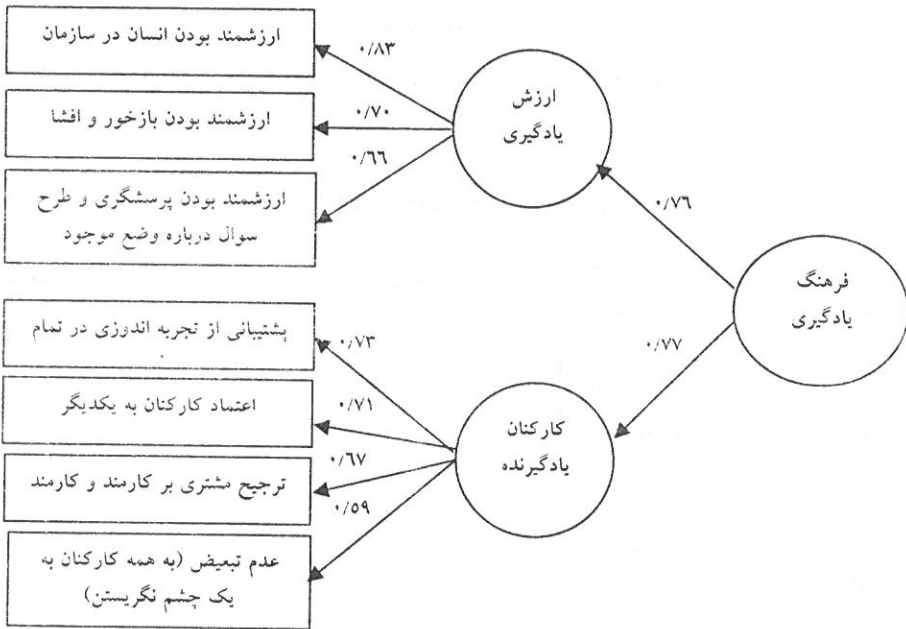
برای متغیر فرهنگ یادگیری که به عنوان متغیر میانجی این تحقیق می‌باشد نیز فرایند تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که تمامی ابعاد و

شاخص‌های مرتبط با متغیر فرهنگ یادگیری از مقادیر تی و بار عاملی قابل قبولی برخوردارند و هیچ کدام از آنها حذف نمی‌شوند (جدول ۶ و شکل ۴). به عبارت دیگر، شاخص‌های مورد نظر برای سنجش متغیر «فرهنگ یادگیری» از قوت لازم برخوردارند.

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد و شاخص‌های فرهنگ یادگیری

بار عاملی	آماره T	سطح معنی داری	شاخص‌ها	ابعاد	موضوع
۰/۷۰	۷/۳۴	$P < 0/001$	ارزشمند بودن بازخور و افشا	ارزش یادگیری	فرهنگ یادگیری
۰/۸۳	۸/۵۶	$P < 0/001$	ارزشمند بودن انسان در سازمان		
۰/۶۶	۶/۹۱	$P < 0/001$	ارزشمند بودن پرسشگری و طرح سوال در باره وضع موجود		
۰/۵۹	۶/۱۱	$P < 0/001$	عدم تبعیض (به همه کارکنان به یک چشم نگرستن)	کارکنان یادگیرنده	
۰/۶۷	۷/۰۱	$P < 0/001$	ترجیح مشتری بر کارمند و کارمند بر مدیر		
۰/۷۱	۷/۵۶	$P < 0/001$	اعتماد کارکنان به یکدیگر		
۰/۷۳	۷/۷۹	$P < 0/001$	پشتیبانی از تجربه اندوزی در تمام سطوح		

مشاهده می‌شود که شاخص «ارزشمند بودن انسان در سازمان» در بعد «ارزش یادگیری» با بار عاملی ۰/۸۳ و شاخص «پشتیبانی از تجربه‌اندوزی در تمامی سطوح سازمان» در بعد «کارکنان یادگیرنده» با بار عاملی ۰/۷۳ قوی‌ترین شاخص‌ها برای سنجش فرهنگ یادگیری در شرکت ایران خودرو می‌باشد.



شکل ۴. نتایج تحلیل عاملی تاییدی ابعاد فرهنگ یادگیری

شکل ۴ نشان می‌دهد که هر دو برساخته مربوط به فرهنگ یادگیری یعنی «ارزش یادگیری» با بار عاملی ۰/۷۶ و «کارکنان یادگیرنده» با بار عاملی ۰/۷۷ برساخته‌های قدرتمندی برای سنجش فرهنگ یادگیری می‌باشند و هر کدام از آنها در اندازه‌گیری مفهوم فرهنگ یادگیری در شرکت ایران خودرو تقریباً به یک میزان نقش دارند.

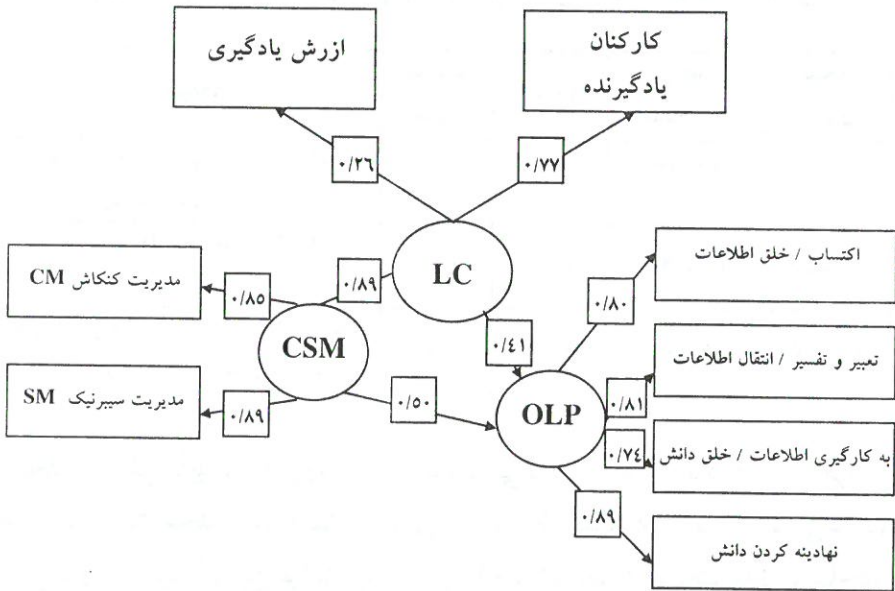
یافته‌های حاصل از فرضیه‌های تحقیق

جدول نشان می‌دهد که بین دو متغیر CSM و فرآیند یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد (فرضیه اول). همچنین نتایج حاکی از این است که CSM بر فرهنگ یادگیری شرکت ایران خودرو تاثیر مثبت دارد (فرضیه دوم). از سوی دیگر تاثیر مثبت و معنی‌دار فرهنگ یادگیری بر فرآیند یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو نیز مورد تأیید قرار گرفته است (فرضیه سوم).

جدول ۷. نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش بر اساس مدل معادلات ساختاری

نتیجه آزمون	رابطه معناداری	آماره T	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
H ₁ تایید	P<0/01	۲ /۸۳	۰ /۵۰	فرضیه اول (H ₁): تأثیر مثبت CSM بر فرآیند یادگیری سازمانی
H ₂ تایید	P<0/001	۷ /۰۵	۰ /۸۲	فرضیه دوم (H ₂): تأثیر مثبت CSM بر فرهنگ یادگیری
H ₃ تایید	P<0/05	۲ /۲۱	۰ /۴۱	فرضیه فرعی سوم (H ₃): تأثیر مثبت فرهنگ یادگیری بر فرآیند یادگیری سازمانی

تحلیل عاملی تأییدی به بررسی این مطلب می‌پردازد که آیا داده‌های موجود با ساختار به شدت محدود شده پیش تجربی که شرایط همانندی را برآورده می‌سازد، برازش دارد یا خیر. در این فرایند، برازش را گاه به اشتباه، تأیید یک مدل یا ساختار فرضی می‌دانند. اما باید دانست که هیچ مدلی هرگز تایید نمی‌شود و تنها می‌تواند رد شود (با داده‌ها برازش نداشته باشد) یا عدم تأیید آن به نتیجه نرسد (برازش یابد). چون مدل کامل معادله ساختاری شامل هر دو دسته متغیرهای مشاهده شده و مشاهده نشده است، پارامترهای مدل باید از طریق پیوند بین واریانس‌ها و کوواریانس‌های متغیرهای مشاهده شده و پارامترهای مدل چنانکه توسط پژوهشگر مشخص شده است، برآورد شود تا میزان برازش داده‌های گردآوری شده با الگوی نظری مشخص شود (کلاین، ۱۳۸۱). حال با توجه به مدل معادلات ساختاری نسبت به ترسیم مدل مفهومی تحقیق اقدام و فرضیه ۴ مورد آزمون قرار می‌گیرد.



شکل ۵. نتیجه آزمون برازش الگوی مفهومی

مجردعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. نکته قابل توجه این است که یک محقق باید از معیارهای مختلفی برای قضاوت در مورد برازش مدل استفاده کند، زیرا شاخص واحدی وجود ندارد که بطور قطعی برای آزمون مدل، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد (کلانتری، ۱۳۸۸). بنابراین از شاخص‌های متفاوتی برای سنجش برازش الگوی مورد مطالعه در این تحقیق استفاده شده است (جدول ۸).

جدول ۸. ارزیابی برازش کل مدل

مقادیر قابل قبول شاخص‌ها	مقادیر شاخص‌ها	شاخص‌های برازش مدل مفهومی
GFI > ۰/۹۰	۰/۹۱	Goodness of Fit Index (GFI)
CFI > ۰/۹۰	۰/۹۷	Comparative Fit Index (CFI)
NFI > ۰/۹۰	۰/۹۵	Normed Fit Index (NFI)
NNFI > ۰/۹۰	۰/۹۴	Non-Normed Fit Index (NNFI)
RFI > ۰/۹۰	۰/۹۲	Relative Fit Index (RFI)
Chi-Square/df < ۲	۱/۰۸	Chi-Square/df
RMR < ۰/۰۵	۰/۰۴۸	Standardized RMR
IFI > ۰/۹۰	۰/۹۷	Incremental Fit Index (IFI)

همانطور که در جدول ۸ مشاهده می‌شود، مقادیر تمامی شاخص‌ها نشان دهنده برازش مناسب و قابل قبول مدل مفهومی تحقیق می‌باشد. بنابراین و بر اساس برازش مناسب الگوی مفهومی پژوهش، همخوانی الگوی مفهومی با داده‌های گردآوری شده مورد تایید واقع می‌شود (فرضیه ۴). الگوی برازش یافته پژوهش، میزان تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای اصلی تحقیق (CSM, CL, OLP) را نشان می‌دهد (جدول ۹).

جدول ۹. تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و کلی متغیرهای CSM و CL روی فرایند یادگیری سازمانی (OLP) ایران خودرو

نام متغیر	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کلی
مدیریت کنکاش - سبیرنتیک (CSM)	۰/۵۰	۰/۳۴	۰/۸۴
فرهنگ یادگیری (LC)	۰/۴۱	-----	۰/۴۱

جدول ۹ بیانگر این نکته است که متغیر مدیریت کنکاش - سبیرنتیک در مقایسه

با متغیر فرهنگ یادگیری از تأثیرگذاری به مراتب بیشتری بر فرایند یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو برخوردار است که حاکی از اهمیت بسیار زیاد این رویکرد مدیریتی می‌باشد. رویکرد مدیریتی CSM ضمن تأثیر مستقیم روی فرایند یادگیری سازمانی (۰/۵۰) که در مقایسه با میزان تأثیر فرهنگ یادگیری (۰/۴۱) بالاتر است، بطور غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی از طریق فرهنگ یادگیری به میزان ۰/۳۴ نیز روی فرایند یادگیری سازمانی مؤثر است. تأثیر کلی CSM بر OLP به میزان ۰/۸۴ است که رقمی بسیار قابل توجه و قابل تأمل می‌باشد. در این باره می‌توان گفت که اگرچه تأثیر مستقیم CSM بر OLP به میزان ۰/۵۰ است، اما تأثیر همین متغیر بر فرهنگ یادگیری (LC) به میزان ۰/۸۲ است؛ یعنی شدت تأثیر CSM بر فرایند یادگیری سازمانی از طریق متغیر میانجی فرهنگ یادگیری نیز قابل توجه است. به عبارت دیگر، CSM تلاش دارد از طریق ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان مورد مطالعه، بطور غیرمستقیم نیز روی فرایند یادگیری سازمانی تأثیر بگذارد. این مطلب حاکی از این است که متغیر فرهنگ یادگیری، میزان تأثیر CSM بر OLP را تعدیل می‌کند و منجر به هم‌افزایی بسیار خوبی بین این متغیرها می‌گردد. به بیانی دیگر، می‌توان گفت که مدیران ایران خودرو جهت تقویت فرایندهای یادگیری سازمانی ضمن به کارگیری نکات کاربردی CSM باید روی متغیر فرهنگ یادگیری از طریق آموزه‌های حاصل از CSM نیز تمرکز داشته باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همانطور که بیان شد هدف این مقاله تعیین میزان تأثیر مدیریت کنکاش - سیرنتیک (CSM) بر فرآیند یادگیری سازمانی با توجه به فرهنگ یادگیری در شرکت ایران خودرو می‌باشد. به این منظور پس از بررسی‌های انجام شده، ابتدا ویژگی‌های مدیریت کنکاش - سیرنتیک و همچنین وضعیت متغیرهای مرتبط با فرآیند یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری مورد مطالعه قرار گرفت و سپس به روابط بین متغیرها پرداخته شد. این پژوهش علاوه بر معرفی ویژگی‌های سازمان‌های سیرنتیک محور و معرفی ساختار CSM به دنبال پاسخ به دو پرسش

اصلی بود؛ نخست اینکه «آیا الگوی مفهومی تحقیق با داده‌های گردآوری شده سازگاری و تناسب دارد؟» دوم اینکه «آیا عمل به ویژگی‌های ساختار مورد نظر که مخصوص سازمان‌های سبیرنتیک محور تحت عنوان مدیریت کنکاش - سبیرنتیک است در فرهنگ یادگیری و فرآیند یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو تاثیر دارد؟»

در پاسخ به پرسش اول، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مشخص شد که ابعاد و شاخص‌های هر سه متغیر CSM، OLP و LC مورد تأیید قرار می‌گیرند. سپس با استفاده از تحلیل‌های انجام شده به ترسیم مدل مفهومی بر اساس مدل معادلات اختاری اقدام گردید و به وسیله شاخص‌های متفاوت، برازش آن مورد تأیید قرار گرفت و به این سوال که آیا الگوی مفهومی تحقیق با داده‌های گردآوری شده سازگاری و تناسب دارد پاسخ مثبت داده شد. همچنین بر این اساس نشان داده شد که بعد «تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات» با بار عاملی ۰/۸۷ بیشترین تأثیرگذاری را بر فرآیند یادگیری در شرکت ایران خودرو در نمونه مورد مطالعه داراست. علاوه بر این ابعاد مدیریت کنکاش با بار عاملی ۰/۸۹ و کارکنان یادگیرنده با بار عاملی ۰/۷۷ به ترتیب بیشترین تأثیرگذاری را در بین ویژگی‌های CSM و فرهنگ یادگیری دارا می‌باشند.

برای پاسخ به پرسش دوم بر اساس نتایج به دست آمده و با استفاده از نمودار تحلیل مسیر ملاحظه شد که مقادیر تی بین متغیرهای مدیریت کنکاش - سبیرنتیک و فرهنگ یادگیری و فرآیند یادگیری سازمانی بزرگتر از ۲ می‌باشد که نشان‌دهنده وجود رابطه معناداری در بین این متغیرها است. با توجه به ضرائب مسیر بین متغیرها نیز می‌توان به تأثیرگذاری CSM بر فرهنگ یادگیری و فرآیند یادگیری سازمانی اذعان کرد. در ابتدا با توجه به ادبیات تحقیق به نظر می‌رسید که تأثیر فرهنگ یادگیری بر فرایند یادگیری سازمانی بیشتر از تأثیر CSM بر این فرآیند باشد، اما نتایج حاصل از تحلیل مسیر (ضرائب مسیر) نشان داد که CSM بیش از LC بر فرایند یادگیری سازمانی (OLP) تأثیرگذار است. همچنین بررسی یافته‌های پژوهش نشان داد که تأثیرگذاری CSM بر فرهنگ یادگیری (۰/۸۲ = ضریب مسیر و ۷/۰۵ =

آماره T) بسیار بیشتر از تأثیرگذاری CSM بر فرآیند یادگیری (۰/۵۰ = ضریب مسیر و ۲/۸۳ = آماره T) می‌باشد.

با توجه به مطالب بالا، می‌توان بیان کرد که استقرار CSM در سازمان و عمل به ویژگی‌های آن می‌تواند در به وجود آوردن شرایط و زیرساخت‌های لازم جهت ایجاد فرهنگ یادگیری در کلیه سطوح سازمانی بسیار تأثیرگذار باشد. با عمل به ویژگی‌های CSM، سازمان بطور جامع به فعالیت‌های درونی و بیرونی خود می‌پردازد و می‌تواند تهدیدهای محیطی را با توجه به توانایی‌های درونی به فرصت‌هایی برای خود تبدیل کرده و در جهت اصلاح فعالیت‌های سازمانی استفاده کند. عمل به ویژگی‌های CSM باعث می‌شود که کارکنان، تمامی وقت خود را صرف انجام امور کاری نکنند و به دلیل اینکه سازمان را از آن خود می‌دانند - بر اساس ویژگی توسعه حس مالکیت - خود را برای یادگیری مشتاق‌تر از پیش نشان داده و در برابر تغییرات ایستادگی نکنند، زیرا خود خواهان این تغییرات هستند.

بررسی یافته‌ها در نمونه مورد مطالعه شرکت ایران خودرو نشان می‌دهد که سازمان به هر دو فعالیت کنترل و ارزیابی درونی و بیرونی توجه نشان می‌دهد؛ همچنین در این میان مدیران تمایل کمتری به تفویض اختیار به کارکنان و زيردستان خود نشان می‌دهند و همین امر باعث کمبود وقت برای مدیران و تحمل فشارهای بسیاری در مواقع بحرانی برای آنان شده است. همچنین به دلیل وجود محیط رسمی، قوانین و مقررات خشک و انعطاف ناپذیر و عدم داشتن برنامه‌هایی چون ساعات کاری شناور و غیره، کارکنان تمایل بسیاری به پیوستن به گروه‌های غیررسمی و دوستانه از خود نشان می‌دهند. اما ویژگی‌های مثبتی همچون احساس ارزشمندی در میان کارکنان و یا اعتماد کارکنان به یکدیگر نیز از نتایج تحلیل‌های انجام شده است که سازمان می‌تواند با کمک گرفتن از این ویژگی‌های ارزنده، علاوه بر پوشش دادن نقاط ضعف خود، زیرساخت‌های لازم جهت تقویت فرهنگ سازمانی که در آن یادگیری ارزشمند تلقی شود را فراهم آورده و در تسهیل انجام مراحل فرآیند یادگیری سازمانی بطور موفقیت آمیزی عمل کند. به سازمان پیشنهاد می‌گردد که به فرآیندهای یادگیری سازمانی توجه ویژه نموده و با فراهم آوردن زیرساخت‌های

لازم آموزشی در جهت فرایند کسب دانش از بیرون و درون سازمان برای کارکنان، تلاش مضاعف‌تری را انجام دهد. تقویت و حمایت کامل مرکز آموزش و تحقیقات شرکت ایران خودرو و نیز توجه به امر برون‌سپاری دوره‌های آموزشی که امکانات برگزاری آن در درون سازمان وجود ندارد، می‌تواند مؤثر واقع گردد. همچنین توصیه می‌شود که سازمان با انجام اموری چون جلسات هم‌اندیشی، حل مشارکتی مسایل، گردش شغلی و آموزش ضمن خدمت، فرایند جامعه‌پذیری دانش و سهیم شدن کارکنان در دانش ضمنی یکدیگر را به عنوان یکی از منابع اصلی دانش سازمانی، تسهیل نماید. مدیران با کمک کارکنان می‌توانند با مستندسازی و تهیه کتب، جزوات و نرم‌افزارهای آموزش کاربردی در انجام هر چه بهتر فرآیند یادگیری در سازمان‌ها کمک به سزایی داشته باشند و استانداردسازی رویه‌های اجرایی به عنوان یک ضرورت تلقی می‌گردد.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی نیز برای محققان به همراه داشت که از جمله محدودیت‌های آن می‌توان به ابزارهای اندازه‌گیری اشاره نمود. هیچگونه پرسشنامه آزمون شده و استاندارد برای سنجش متغیرهای تحقیق در دسترس نبود. ابزار این تحقیق پرسشنامه‌ای محقق ساخته است که پس از آزمون اعتبار، به کار گرفته شده است. همچنین در این پژوهش میزان CSM و تأثیر آن بر فرهنگ یادگیری و فرآیند یادگیری سازمانی تنها در سه بخش از شرکت ایران خودرو مورد سنجش قرار گرفته است. برای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود، چنین پژوهشی در سایر بخش‌های این شرکت و همچنین سایر شرکت‌های فعال در صنعت خودروسازی مثل سایپا انجام شود. تنها نتایج چنین تحقیقاتی و مقایسه سازمان‌ها از ابعاد CSM، فرآیند یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری است که می‌تواند ما را به شناخت جامع‌تری برساند. بنابراین به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود برای پاسخگویی به دو پرسش زیر در راستای پژوهش حاضر در سازمان‌های دیگر همت گمارند: ۱) موانع پیش‌روی استقرار ویژگی‌های CSM در سازمان‌ها کدامند؟ و ۲) چه عواملی باعث تسهیل در انجام موفقیت‌آمیز فرآیند یادگیری در سازمان‌ها می‌شود؟

منابع و مآخذ

- بابایی، ایازالله. (۱۳۸۳)؛ تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی؛ تدبیر، شماره ۱۴۶.
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۹)؛ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده؛ مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳.
- قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۷۹)؛ گفت و گویی با پیتر سنگه در مورد پیشرفتهای تازه در یادگیری سازمانی، تدبیر، شماره ۱۰۴.
- قربانی زاده، وجه الله. (۱۳۸۷)؛ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده؛ تهران: انتشارات بازتاب.
- کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸)؛ مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی؛ تهران: انتشارات فرهنگ صبا.
- کلاین، پاول. (۱۳۸۱)؛ راهنمای آسان تحلیل عاملی؛ ترجمه محمد ولی علیتی و سید محمد میر سندسی، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- لرنر، آ.یا. (۱۳۶۶)؛ مبانی سیمینتیک؛ ترجمه کیوسرت پریانی، تهران: انتشارات دانش پژوه.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷)؛ مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل؛ تهران: سمت.
- Bayraktaroglu, S., Kutaniz, R.O (2003). Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global; *Tourism Management*; No. 24, July, p.p. 149-154.
- Beer, Stafford (2004). What is Cybernetics?, *Emerald Group*, Vol.33, No.3/4, pp.853-863.
- Bitran, G. R. and Mondschein S.V (1997). A comparative analysis of decision making procedurese in the catalog sales industry, *Europen Management Journal*, Vol. 15. No.2, p.p. 105-16
- Constanions, J.S and Christos S (2003). CRM and Customer - Cetric *Knowledge Management: an empirical research*.
- Eberlin, R (2005). Organizational Justice and decision making, *emerald group*, Vol.43, No.7/8, pp.1040-1048.
- Filley, A.C., House, S. and Kerr, S. (1976), *Managerial Process and Organization Behavior*, Scott Foresman, Glenview, IL.
- Figueiredo, P.N (2002). Learning process features and technological capability accumulation: explaining inter-firm differences; *Technovation*; No.22, p.p. 685-698.
- Goh, S., Richards, G. (1997); Benchmarking the learning capabilities of organization; *European Management Journal*; 15(5), p.p. 575-583.
- Goh, S.C., Ryan, P.J. (2002); Learning capability, organizational factors and

- firm performance; *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*; Athens, Greece, April 5-6, p.p. 3-11.
- Gunasekaran, A. (1999). Design & Implementation of Agile Manufacturing Systems. *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, Issue 1-2, p.p. 1-6.
- Herrmann, T., Loser, K., Jahnke, I. (2007); Sociotechnical walkthrough: a means for knowledge integration; *Emerald Group*, Vol. 14, No. 5, pp. 450-467.
- Hult, G.T.M., Ferrell, O.C., Hurley, R.F. (2002); Global organizational learning effects on cycle time performance; *Journal of Business research*; Vol. 55, p.p. 377-388.
- James, C.R (2003). Designing learning organization; *Organization Dynamics*; 32(1), p.p. 46-61.
- MacKenzie, K.D. (1991), Holonomic Processes for Ensuring Competitiveness, in Kilmann, R.H. and Kilmann, I. (Eds), *Making Organizations Competitive*, Josey-Bass Publishers, San Francisco, CA, pp. 235-65.
- Massey, A.P., Montoya-weiss, M. and Holcom, K (2001). Re - engineering the customer Relationship: leveraging knowledge assets at IBM, *Decision Support Systems*, Vol. 32. No. 2, p.p. 155-70.
- Mehra, K., Dhawan, S.K. (2003) Study of the process of organizational learning in software firms in India; *Technovation*; Vol. 23, p.p. 121-129.
- Meyers R.A. (2001), *Encyclopedia of Physical Science & Technology* (3rded.), New York, Academic Press.
- Nevis, E.C., DeBella, A.J., Gould, J (1995). Understanding organizations as learning systems; *Sloan Management Review*; winter, p.p. 73-85.
- Pawlowsky, P (2001); the treatment of organizational learning in management science; *Handbook of organizational learning and knowledge*; New York: Oxford University Press.
- Prewitt, V (2003). Leadership development for learning organizations; *Leadership & organization Development Journal*; 24(2), p.p. 58-61.
- Rodrigues, Carl A (2007). Cybernetic-Scanning Management, Utilizing peoples and organizations and energies to attain greater efficiency, *Emerald Group*, Vol. 36, No. 1, pp. 17-31.
- Senge, P (1991); *the fifth discipline: The art and practice of the learning organization*; New York: Century Business.
- Schnick, A.T. (1971), Toward the Cybernetic State, in Waldo, D. (Ed.), *Public Administration in a Time of Turbulence*, Chandler Publications, New York, NY.
- Scott, B., Shurville, S., Maclean, P., Cong, C (2007). Cybernetic Principles for Learning Design, *Emerald Group*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1497-1511
- Sharifi, H & Zhang, Z (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization, *Journal of Engineering & Technology Management*, Vol. 7, Issue 2, p.p. 89-110.
- Slater, S.F. and Narver J.C. (1995). Market orientation and learning organizational; *Journal of Marketing*; 59(July), p.p. 61-73.

Tolbert, A.S., McLean, G.N., Myers, R.C (2002). Creating the global learning organization; *International Journal of Intercultural Relations*; Vol. 26, p.p. 463-472.

Vernon, R. (1985), the Product Cycle Hypothesis in a New International Environment, in Wortzel, H.V. and Wortzel, L.H. (Eds), *Strategic Management of Multinational Corporations: The Essentials*, Wiley, New York, NY.

Williams, J.C. (1982), *Human Behavior in Organizations*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH.