

شناخت جو و فضای یادگیری سازمانی به منظور طراحی شغل در شرکت ذغالسنگ البرز شرقی شاهرود

مهتاب حسنی^۱

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد کرمان

نویسنده مسئول:

مهتاب حسنی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناخت جو و فضای یادگیری سازمانی به منظور طراحی شغل در شرکت ذغالسنگ البرز شرقی شاهرود انجام شده است. روش این تحقیق از نوع پیمایشی می باشد. ۱۲۴ نفر از کارکنان شرکت ذغالسنگ البرز شرقی شاهرود به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، پرسش نامه طراحی شغل برای یادگیری مورگان و کانان (۲۰۰۵) بود. داده های تحقیق پس از جمع آوری بر اساس سوال ها و فرضیه های تحقیق با استفاده از آزمون های نسبت، فریدمن، یومان ویتنی و کروسکال والیس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحلیل یومان ویتنی نشان داد که بین مولفه های یادگیری سازمانی با توجه به جنسیت کارکنان تفاوت معنادار وجود ندارد ($p>0/05$). به علاوه نتایج آزمون کروسکال والیس مبین این بود که بین مولفه های یادگیری سازمانی با توجه به سابقه خدمت کارکنان تفاوت معنادار وجود دارد ($p<0/05$) و همچنین بین میزان تحصیلات در مولفه رویه های کاری تفاوت وجود ندارد ولی بین دو مولفه انعطاف پذیری و رویه های اجتماعی تفاوت وجود دارد. همین طور آزمون نسبت نیز مبین نقش مولفه های یادگیری سازمانی (انعطاف پذیری، رویه های کاری و رویه های اجتماعی) در بهبود طراحی شغل بود ($p<0/05$).

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، طراحی شغل، شرکت ذغالسنگ البرز شرقی شاهرود.

مقدمه

امروزه دیگر سازمانهای بزرگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارایی لازم را ندارند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم را جهت هم سویی با تغییرات محیط پیرامون، به ویژه با توجه به مسائل جهانی شدن، ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهم ترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است [۱].

به نظر می رسد که واژه یادگیری سازمانی برای اولین بار توسط سائیرت و مارچ در مطالعه اولیه شان روی جنبه های رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است. اما برخی بر این باورند که توجه محافل دانشگاهی به چگونگی یادگیری سازمان ها به دهه ۱۹۵۰ باز می گردد. صرف نظر از تاریخ دقیق شروع بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان، فعالیت های خود را بر یادگیری سازمانی متمرکز کردند. اگر چه فعالیت های تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ نیز روی موضوع ادامه داشت، دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش های مختلف رشته مدیریت بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت الشعاع مباحث جدید مدیریتی از جمله موضوع سازمان های یادگیرنده قرار گرفت [۲]. به نظر پیتر سنگه، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می دهند.

محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می شود، اندیشه های جمعی ترویج می شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت های آتی، توسعه می یابد [۳]. یادگیری سازمانی را می توان در همه سازمان ها به کار برد چرا که با افزایش روز افزون شدت رقابت میان سازمانها، یادگیری، عامل اصلی، کلیدی و مورد نیاز سازمان ها می باشد چون بتوانند در دنیای نوین اقتصادی و محیط رقابتی پا بر جا بمانند.

در سازمان یادگیرنده کارکنان باید طرح شغلی خوبی داشته باشند و از آنجا که مشاغل سنگ زیر بنای هر سازمان و پیوند دهنده سازمان و منابع انسانی آن است، مشاغل باید نمایانگر منابع درآمدی کارکنان و ابزار پاسخگویی به سایر نیازهای انسانی آنان باشد. و در نهایت کیفیت زندگی کاری بالا را فراهم سازند [۴].

مشاغلی که به طور ضعیف طراحی شده اند، اغلب به خستگی و ملالت و عواقب بعدی آن مانند نقل و انتقال در شغل، کاهش انگیزه و رضایت، کاهش بهره وری و افزایش هزینه ها منجر می شود. بسیاری از این نتایج منفی را می توان با طراحی مناسب مشاغل به حداقل رساند. و بر عکس، مشاغلی که به طور قوی طراحی شده اند، باعث رضایت، رشد و پیشرفت و در نهایت بهبود یادگیری و بهره وری کارکنان می شود [۵].

مبانی نظری

اندیشمندان تعاریف گوناگونی از یادگیری سازمانی ارائه داده اند:

یکی از اولین تعاریفی که در این زمینه وجود دارد توسط ارگریس^۱ ارائه شده است که فقط بر فرایند تاکید دارد [۶]:

«یادگیری سازمانی فرایند تشخیص و اصلاح خطاهاست»

یک سال بعد ارگریس و شون (۱۹۹۸) تعریف فوق را با افزودن مفاهیم یادگیری فردی و دانش سازمانی به آن، توسعه دادند.

«یادگیری سازمانی هنگامی رخ می دهد که اعضای سازمان به عنوان عوامل یادگیری عمل کرده و در مقابل تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان، از طریق تشخیص و اصلاح خطاها و ثبت نتایج حاصل از این فرایند، تحت تصورات شخصی و الگوهای سازمانی واکنش نشان می دهند».

¹ Argyris

سینکولا^۱ یادگیری سازمانی را ابزاری می داند که به وسیله آن دانش محافظت می شود، به طوری که افراد دیگر (علاوه بر ایجادکنندگان دانش) نیز می توانند آن را به کار گیرند [۷].

از نظر استاتا یادگیری سازمانی از طریق تولید بینش، دانش و الگوهای ذهنی مشترک و بر مبنای دانش و تجربه گذشته (حافظه سازمان) ایجاد می شود.

از نظر گرین^۲ یادگیری سازمانی فرآیندی پیچیده و چند بعدی است که در طول زمان توسعه پیدا می کند و در این فرآیند بین کسب دانش و بهبود عملکرد رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی عبارت است از «فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر» [۸].

فیول و لایلز^۳ نیز یادگیری سازمانی را فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم می دانند.

پالوسکی^۴ سعی کرده به تدوین تعریفی با استفاده از ترکیب تعاریف مختلفی که تا به آن زمان وجود داشته بپردازد:

یادگیری سازمانی فرایندی است که:

- شامل تغییر در دانش سازمانی می شود،

- در تقابل فرد و سازمان رخ می دهد،

- از طریق واکنش به محیط داخلی و خارجی اتفاق می افتد،

- به سازگاری سیستم با محیط منجر می شود،

- توانایی و ظرفیت حل مشکل را افزایش می دهد.

تعریف فوق نیز با اینکه مفاهیم زیادی را در نظر گرفته است ولی کاربردی نبوده و همچنین تعاریف «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» را با هم ترکیب کرده است. در صورتی که اولی از جنس فرایند و دومی از جنس نهاد و یا فاعل است و بنابراین ترکیب این دو درست نمی باشد.

منویل (۲۰۰۱) یادگیری سازمانی کلید انطباق و بقا در نابسامانی وسیع بازار و محیط های رقابتی است.

برای حل پارادکس هایی که در تعاریف فوق وجود داشت می توان نتیجه گیری کرد که یک تعریف جامع از یادگیری سازمانی باید شامل اجزای زیر باشد:

- فرایند یادگیری که تقریباً در بیشتر تعاریف فوق وجود دارد.
 - کسب یا تولید دانش که در تعدادی از تعاریف فوق به آن اشاره نشده بود، ولی در حقیقت در فرایند یادگیری باید دانشی در درون سازمان، حتی با روش سعی و خطا، تولید شده و یا خارج از سازمان اخذ گردد.
 - افراد و گروهها که لازمه ایجاد یادگیری سازمانی هستند.
 - دانش سازمانی^۵ که در اینجا فقط به عنوان شرط کافی برای انجام عملیات سازمان باشد.
- بر اساس تعاریف فوق تعریف کاربردی زیر را می توان ارائه کرد:

یادگیری سازمانی: فرایند کسب یا تولید دانش در یک سازمان است که از طریق افراد که گروههای کاری را تشکیل می دهند انجام شده و باعث افزایش حافظه سازمان و بهبود عملیات آن می شود.

¹ Sinkula

² Garvin

² Fiol & Lyles

³ Pawlowsky

⁴ Organizational Knowledge

از طرف دیگر اگرچه تئوری های رسمی طراحی شغل به نسبت جدید هستند، اما کوشش برای طراحی کار دارای سابقه طولانی است. ساختمان اهرام مصر بر پایه تخصصی کردن شغل و گروه بندی مشاغل بر حسب وظیفه بنا شده است. رومیان باستان در بخش تولید توجه زیادی به امر طراحی شغل داشتند. پیش از مرحله حرفه عمومی طراحی شغل، بسیاری از خانواده ها تمام نیازمندیهای غذایی خود را خودشان تولید می کردند. مرحله مشاغل عمومی هنگامی رو به کاهش گذارد که افراد فعالیت مربوط به تولید غذای خود را کاهش داده و یا حذف کردند و نیروی کار خود را در تولید دیگر نیازمندیها مانند لباس و اثاثیه سرمایه گذاری کردند و سپس آنها را با غذا و کالا معاوضه کردند. کار اشخاص روز به روز تخصصی تر می شد. به عنوان مثال، حرفه عمومی تولید لباس به تعدادی مشاغل حرفه ای تخصصی مانند بافندگی، خیاطی و دوخت تبدیل شد. این تکامل تخصصی یا انقلاب صنعتی سراسر اروپا را در سالهای ۱۷۰۰ تا ۱۸۰۰ و به دنبال آن امریکا را در سالهای آخر دهه ۱۸۰۰ در نوردید. سرانجام به عنوان موضوع یک مطالعه رسمی انتخاب شد.

میلکوویچ و بودریو^۱ (۱۹۸۸) این گونه تعریف می کنند: یکی کردن محتوای کار (وظایف، روابط، رفتارها، کارکردها، مسئولیت ها و جبران خدمات به صورت مالی و غیرمالی) و کیفیت مورد نیاز جهت انجام کار (مهارت ها، توانایی ها، تجربه و دانش) برای هر شغل به گونه ای که نیازهای کارکنان و سازمان برآورده شود.

کرامر^۲ (۱۹۹۸) طراحی شغل را شناخت عناصر محیطی سازمانی و رفتاری که در نهایت بتوان شغلی پر محتوا و ارضا کننده در جهت ایفای اهداف و خط مشی های سازمان و متناسب با ساختار سازمانی ایجاد کرد تا با به کارگیری افراد متناسب و شایسته بتوان رضایت، انگیزه، کیفیت زندگی کاری و مسئولیت پذیری آنها را افزایش داد، می داند.

آدام اسمیت تعریف زیر را در سال (۱۷۷۶) ارائه داد: کارآیی های اقتصادی حاصله از تقسیم مشاغل به اجزاء کوچکتر، که در نتیجه آن هر کارگر می تواند یک وظیفه جزئی و تخصصی را انجام دهد را طراحی شغل می نامند.

دسلر (۲۰۰۷) طراحی شغل را فرآیند سازماندهی کار به وظایف مورد نیاز برای یک شغل می داند.

داویس^۳ (۱۹۶۲) طراحی شغل را تعیین خصوصیات محتواها، روشها و روابط مشاغل برای برآورده ساختن الزامات تکنولوژیکی و سازمانی و نیز الزامات اجتماعی و شخصی متصدی شغل می داند.

میرسپاسی (۱۳۸۷) طراحی شغل را تعیین و در کنار هم قرار دادن وظایفی که به صورت یک واحد کاری می تواند توسط فردی با مهارت های خاص انجام گیرد و پاسخگوی بخشی از نیازهای سازمان باشد، تعریف می کند.

یکی از دیدگاه های اولیه در این زمینه، نگرش مهندسی صنایع تیلور^۴ (۱۹۱۱) (مدیریت علمی) بود. تیلور معتقد بود که مشاغل باید بر اساس تقسیم کار طراحی و تفکیک و بر اساس زمان و حرکت جهت تعیین موثرترین و سریع ترین روش تحلیل شوند. در نتیجه مشاغل به اجزای کوچک تر تقسیم و هر جزء جهت انجام به یک فرد واگذار می گردد.

در زمینه یادگیری سازمانی پژوهشهایی در داخل و خارج کشور انجام شده است که عبارتند از:

معینی (۱۳۸۲)، پژوهشی تحت عنوان «بررسی و مقایسه ی میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی شهر قم» انجام داده است که این پژوهش نشان داد که بین مدارس غیر انتفاعی و مدارس دولتی در زمینه یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد و هم چنین محقق نتیجه می گیرد که میزان یادگیری سازمانی مدارس غیر انتفاعی بیشتر از یادگیری سازمانی در مدارس دولتی می باشد [۹].

بهلولی (۱۳۸۳)، پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر مولفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در توسعه صنعت آسانسور سازی کشور» انجام داده و به این نتیجه دست یافت که دانش شغلی بالا و یادگیری بر نحوه ارائه خدمات توسط پرسنل در صنعت آسانسور سازی تاثیر گذار است [۱۰].

¹ Milkovich & Boudreau

² Kramer

³ Davis

⁴ Taylor

تسلیمی و همکاران (۱۳۸۵)، پژوهشی را با عنوان «سازکارهای یادگیری سازمانی، مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده» در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفت ایران اجرا کرده اند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که این شرکت از سازوکارهای مناسب یادگیری سازمانی جهت تسهیل یادگیری سازمانی، تشخیص نیازهای یادگیری و توسعه، برآوردن نیازهای یادگیری توسعه و اجرای دانش فرا گرفته شده در عمل، برخوردار است [۱۱].

نیفه^۱ (۲۰۰۱) در دانشگاه ویسکانسین^۲ آمریکا پژوهشی با عنوان «مقایسه ی مولفه های یادگیری سازمانی در دانشگاههایی که پروژه بهبود کیفیت علمی (AQIP)^۳ را اجرا کرده اند (دانشگاههای مدرن) و دانشگاههایی که این پروژه را اجرا نکرده اند (دانشگاههای سنتی)»، انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مولفه های یادگیری سازمانی در دانشگاههای سنتی و دانشگاههای مدرن تفاوت وجود دارد. با وجودی که بیشتر دانشگاههای مورد آزمون (سنتی و مدرن) از ویژگی های عمده ی یادگیری سازمانی برخوردار بوده اند، ولی شاخص کلی یادگیری سازمانی نشان داد که میزان یادگیری سازمانی دانشگاههای مدرن نسبت به دانشگاههای سنتی در سطحی بالاتر قرار دارد [۱۲].

میلر^۴ (۱۹۹۶) مقاله ای را به نام «یادگیری سازمانی» در کنفرانس آکادمی «توسعه منابع انسانی» بر اساس پژوهشی ارائه کرد که توسط بیرما و بردیش تحت عنوان «بررسی میزان یادگیری سازمانی در بخشی از شرکت فورد موتور آمریکا» انجام شده بود، نتیجه این پژوهش به این صورت بود که: ضعف در حمایت مدیریت، حمایت دوستان و همکاران و منابع، ایجاد نشدن حس و معنا در تیم در مورد یادگیری سازمانی می تواند تاثیر منفی در میزان موفقیت در تحقق یادگیری سازمانی داشته باشد [۱۳].

از همین رو در این پژوهش سعی شده که با توجه به پائین بودن مساله یادگیری در میان کارکنان شرکت ذغالسنگ البرز شرقی شاهرود که موجب نارضایتی کارکنان در هنگام ارزیابی آنان در پایان سال و تشویقات و پرداختی های آنان شده است و همچنین موجب سردرگمی و اختلال در امور کارکنان و عدم پاسخگویی و رضایت ارباب رجوع گردیده است به همین دلیل هدف از پژوهش حاضر این است شناخت جو و فضای یادگیری در سازمان می باشد.

روش تحقیق

این تحقیق توصیفی و از نظر هدف کاربردی و از نوع پیمایشی می باشد. در این تحقیق به منظور جمع آوری اطلاعات از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت ذغالسنگ البرز شرقی شاهرود به تعداد ۱۲۴ نفر می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه طراحی شغل برای یادگیری مورگان و کانان (۲۰۰۵) شامل ۲۸ سوال می باشد. از طریق این پرسشها نظرات و دیدگاههای کارکنان در مورد یادگیری سازمانی آنان سنجیده شده است. و همچنین پایایی آن از طریق ضریب آلفا کرونباخ ۰/۹۴۸ به دست آمده است. و روش تجزیه و تحلیل داده ها از طریق آزمون های نسبت، فریدمن، یومان ویتنی و کروسکال والیس بوده است زیرا نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف کمتر از ۰.۰۵ می باشد.

یافته های تحقیق

فرضیه ۱: جو و فضای یادگیری در سازمان وجود دارد.

فرض صفر: نسبت میانگین جو و فضای یادگیری سازمانی کارکنان کمتر یا مساوی ۵۰٪ است.

فرض یک: نسبت میانگین جو و فضای یادگیری سازمانی کارکنان بیشتر از ۵۰٪ است.

¹Diana Osterhaus Neefe

²Wisconsin

³Academic Quality Improvement Project

⁴ Miller Roger

جدول (۱): نتیجه آزمون نسبت جهت بررسی وجود جو و فضای یادگیری در سازمان

سطح معنی داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	گروه	جو سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۱۵	۱۸	≤ 4	گروه ۱
		۰/۸۵	۱۰۶	> 4	گروه ۲
		۱/۰۰	۱۲۴		جمع

همان طور که در جدول (۱) ملاحظه می شود، از آنجایی که سطح معنی داری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ می باشد ($\text{sig}=0/000$)، بنابراین H_0 رد می شود و فرض H_1 تحقیق که میانگین نسبت جو سازمانی در شرکت ذغال سنگ شاهرود بیشتر از ۵۰ درصد می باشد تایید می شود. همچنین مشاهده می گردد، نسبت افرادی که معتقدند جو و فضای یادگیری در سازمان وجود دارد (۸۵/٪)، بیشتر از افرادی است که معتقدند جو و فضای یادگیری در سازمان وجود ندارد (۱۵/٪).

فرضیه ۲: انعطاف پذیری در فضای یادگیری سازمانی نقش دارد.

فرض صفر: حداکثر میانگین انعطاف پذیری کارکنان ۵۰٪ است.

فرض یک: حداقل میانگین انعطاف پذیری کارکنان ۵۰٪ است.

جدول (۲): نتیجه آزمون نسبت جهت بررسی نقش انعطاف پذیری در فضای یادگیری سازمانی

سطح معنی داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	گروه	جو سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۳۱	۳۹	≤ 4	گروه ۱
		۰/۶۹	۸۵	> 4	گروه ۲
		۱/۰۰	۱۲۴		جمع

همانطور که در جدول (۲) ملاحظه می شود، از آنجایی که سطح معنی داری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ می باشد ($\text{sig}=0/000$)، بنابراین H_0 رد می شود و فرض H_1 تحقیق که نسبت انعطاف پذیری کارکنان در یادگیری سازمانی شان در شرکت ذغال سنگ شاهرود نقش دارد بیشتر از ۵۰ درصد می باشد تایید می شود. همچنین نسبت افرادی که معتقدند انعطاف پذیری در یادگیری سازمانی نقش دارد (۶۹/٪)، بیشتر از افرادی است که معتقدند انعطاف پذیری در یادگیری سازمانی نقش ندارد (۳۱/٪).

فرضیه ۳: رویه های کاری در فضای یادگیری سازمانی نقش دارد.

فرض صفر: حداکثر میانگین رویه های کاری کارکنان ۵۰٪ است.

فرض یک: حداقل میانگین رویه های کاری کارکنان ۵۰٪ است.

جدول (۳): نتیجه آزمون نسبت جهت بررسی نقش رویه های کاری در فضای یادگیری سازمانی

سطح معنی داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	گروه	جو سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۲۴	۳۰	≤ 4	گروه ۱
		۰/۷۶	۹۴	> 4	گروه ۲
		۱/۰۰	۱۲۴		جمع

همانطور که در جدول (۳) ملاحظه می‌شود، از آنجایی که سطح معنی داری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد ($\text{sig}=0/000$)، بنابراین H_0 رد می‌شود و فرض H_1 تحقیق که نسبت رویه کاری کارکنان در یادگیری سازمانی‌شان در شرکت ذغال سنگ شاهرود نقش دارد بیشتر از ۵۰ درصد می‌باشد تایید می‌شود. همچنین نسبت افرادی که معتقدند رویه های کاری در یادگیری سازمانی نقش دارد (۷۶٪)، بیشتر از افرادی است که معتقدند رویه های کاری در یادگیری سازمانی نقش ندارد (۲۴٪).

فرضیه ۴: رویه های اجتماعی در فضای یادگیری سازمانی نقش دارد.

فرض صفر: حداکثر میانگین رویه های اجتماعی کارکنان ۵۰٪ است.

فرض یک: حداقل میانگین رویه های اجتماعی کارکنان ۵۰٪ است.

جدول (۴): نتیجه آزمون نسبت جهت بررسی نقش رویه های اجتماعی در فضای یادگیری سازمانی

سطح معنی داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد	گروه	جو سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۰/۲۹	۳۶	≤ 4	گروه ۱
		۰/۷۱	۸۸	> 4	گروه ۲
		۱/۰۰	۱۲۴		جمع

همانطور که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، از آنجایی که سطح معنی داری در این آزمون کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد ($\text{sig}=0/000$)، بنابراین H_0 رد می‌شود و فرض H_1 تحقیق که نسبت رویه های اجتماعی کارکنان در یادگیری سازمانی‌شان در شرکت ذغال سنگ شاهرود نقش دارد بیشتر از ۵۰ درصد می‌باشد تایید می‌شود. همچنین نسبت افرادی که معتقدند رویه های اجتماعی در یادگیری سازمانی نقش دارد (۶۹٪)، بیشتر از افرادی است که معتقدند رویه های اجتماعی در یادگیری سازمانی نقش ندارد (۳۱٪).

فرضیه ۵: تعیین میانگین رتبه عوامل تشکیل دهنده فضای یادگیری سازمانی

فرض صفر: بین میانگین رتبه عوامل تشکیل دهنده یادگیری سازمانی تفاوت وجود ندارد.

فرض یک: بین میانگین رتبه عوامل تشکیل دهنده یادگیری سازمانی تفاوت وجود دارد.

جدول (۵): میانگین رتبه ای عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی

میانگین رتبه	
۲/۱۰	رویه های اجتماعی
۲/۰۰	رویه های کاری
۱/۹۰	انعطاف پذیری

با توجه به جدول رتبه بندی متغیرها، متغیر انعطاف پذیری با میانگین رتبه ۱/۹۰ بیشترین اهمیت را به خود اختصاص داده است.

جدول (۶): آزمون آماری فریدمن

تعداد	۱۲۴
کای دو	۳/۷۳۳
درجه آزادی	۲
سطح معناداری	۰/۱۵۵

با توجه به مقدار آماره کای دو (۳/۷۳۳) در سطح خطای ۵٪ معنی دار نیست، یعنی به لحاظ آماری با اطمینان ۹۵٪ میزان عوامل تشکیل دهنده جو و فضای یادگیری سازمانی در شرکت ذغال سنگ شاهرود متفاوت نیست. این نتیجه دلالت بر پذیرش فرض H_0 و رد فرض H_1 تحقیق مبنی بر اینکه بین میانگین رتبه عوامل تشکیل دهنده فضای یادگیری سازمانی در شرکت ذغال سنگ شاهرود با یکدیگر تفاوت وجود ندارد یعنی (با کمی اغماض) هر سه عامل از اولویت یکسان برخوردارند.

فرضیه ۶: بین دیدگاه زنان و مردان در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

فرض صفر: بین دیدگاه زنان و مردان در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرض یک: بین دیدگاه زنان و مردان در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۷): نتایج آزمون یومان ویتنی برای متغیر جنسیت در ابعاد سه گانه

مولفه ها	سطح معناداری
انعطاف پذیری	۰/۰۹۷
رویه های کاری	۰/۹۸۷
رویه های اجتماعی	۰/۲۳۷

با توجه به جدول (۷) و نتایج حاصل از آزمون یومان ویتنی در خصوص فرضیه فوق در سطح $\text{sig} > 0/05$ ، این نتیجه حاصل شد که فرض H_0 در هر سه بعد تائید می شود. بدین معنی که ابعاد مذکور تحت تاثیر جنسیت دارای تفاوت معناداری نیست و فرض H_1 رد می شود.

فرضیه ۷: بین میزان تحصیلات در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

فرض صفر: بین میزان تحصیلات در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرض یک: بین میزان تحصیلات در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۸): نتایج آزمون کروسکال والیس برای متغیر تحصیلات در ابعاد سه گانه

مولفه ها	کای مربع	درجه آزادی	سطح معناداری
انعطاف پذیری	۹/۹۷۲	۴	۰/۰۴۱
رویه های کاری	۶/۰۵۵	۴	۰/۱۹۵
رویه های اجتماعی	۱۱/۱۵۲	۴	۰/۰۲۵

با توجه به جدول (۸) و نتایج حاصل از آزمون کروسکال والیس در خصوص فرضیه فوق در سطح $\text{sig} < 0/05$ ، این نتیجه حاصل شد که فرض H_0 در ابعاد انعطاف پذیری و رویه های اجتماعی رد شد. بدین معنی که نظرات پاسخ دهندگان در بعدهای مذکور تحت تاثیر تحصیلات دارای تفاوت معناداری است. همچنین فرض H_1 در بعد رویه های کاری رد شد و این به این معنی است که در بعد مذکور نظرات پاسخ دهندگان تحت تاثیر تحصیلات دارای تفاوت معناداری نیست.

فرضیه ۸: بین سابقه خدمت در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

فرض صفر: بین سابقه خدمت در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود ندارد.

فرض یک: بین سابقه خدمت در مولفه های یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۹): نتایج آزمون کروسکال والیس برای متغیر سابقه خدمت در ابعاد سه گانه

سطح معناداری	درجه آزادی	کای مربع	مولفه ها
۰/۰۰۶	۵	۱۶/۱۸۴	انعطاف پذیری
۰/۰۰۴	۵	۱۷/۲۱۳	رویه های کاری
۰/۰۰۲	۵	۱۹/۱۸۴	رویه های اجتماعی

با توجه به جدول (۹) و نتایج حاصل از آزمون کروسکال والیس در خصوص فرضیه فوق در سطح $\text{sig} < 0/05$ ، این نتیجه حاصل شد که فرض H_0 در هر سه بعد رد می شود. بدین معنی که ابعاد مذکور تحت تاثیر سابقه خدمت دارای تفاوت معناداری است و فرض H_1 تأیید می شود.

نتیجه گیری

همان گونه که یافته ها نشان داد از دیدگاه پاسخ دهندگان سه عامل رویه های اجتماعی، رویه های کاری و انعطاف پذیری به ترتیب در میزان یادگیری سازمان ها نقش دارد. در شرکت ذغال سنگ البرز شرقی شاهرود، پست هایی نظیر هیئت مدیره که مدیر عامل در راس آن قرار دارد، پست معاونت مالی و منابع انسانی و پست معاونت معدنی که هر کدام دارای زیر مجموعه هایی می باشند، وجود دارند. و بر اساس نتایج به دست آمده مولفه رویه اجتماعی در همه این پست ها از بالاترین اولویت برخوردار است و بیانگر نوع برخوردها و رفتارهای مدیران با مشتریان، کارکنان و حمایت هایی که همکاران از یکدیگر می کنند می باشد. مثلاً مدیران می توانند از اعضا خود در برخورد با مشکلات از آنها پشتیبانی و حمایت کنند، در زمان ارتکاب اشتباه علیه آنها اقدامی نشود و در جهت رفع اشتباه به آنان کمک شود، و به اعضا در هنگام برخورد با مسائل فرصت تجزیه و تحلیل مساله را بدهند تا آنها بتوانند با بکارگیری مهارت و استعداد و ریسک پذیر بودنشان به حل مساله بپردازند. و همچنین رویه های کاری و انعطاف پذیری به ترتیب بعد از رویه های اجتماعی دارای اهمیت می باشند. در رویه های کاری، تخصص مدنظر می باشد و افراد باید با توجه به رشته تحصیلی که در پست ها مورد نیاز است به کار گمارده شوند و همچنین در پست هایی که بیشتر تصمیمات گرفته می شود باید انعطاف پذیری بیشتری در برخورد با مسائل و تصمیمات داشته باشند و هر چه در این گروهها میزان تحصیلات و سابقه خدمت بیشتری داشته باشند می تواند تصمیمات بهتری با انعطاف پذیری بیشتری اخذ نمایند. ولی در نتایجی که از این تحقیق به دست آمد تفاوتی در میزان یادگیری زنان و مردان برای بهبود طراحی مشاغل در این شرکت وجود ندارد. بر اساس نتایج، پیشنهادهای کاربردی زیر مطرح می شود:

- با توجه به نتایج تحقیق در جهت یادگیری برای بهبود طراحی مشاغل باید به تمامی ابعاد یادگیری که شامل انعطاف پذیری، رویه های کاری و رویه های اجتماعی است توجه شود ولی در این میان در شرکت باید روی انعطاف پذیری کار بیشتری شود چون از اهمیت بالاتری برخوردار است.

- برای افزایش کارایی و نتایج بهتر، لازم است از کسانی که میزان تحصیلات بالاتری دارند استفاده شود زیرا بیشتر می توانند در یادگیری سازمانی تاثیر بگذارند.

- به منظور افزایش یادگیری سازمانی بهتر است از کسانی که سابقه کار بالاتری دارند روی کار و آموزش کارکنان تازه استخدام شده استفاده شود.

مراجع

- [۱] خلیلی عراقی، م. ۱۳۸۲، سازمان های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷، صفحه ۹۲-۹۳.
- [۲] قربانی زاده، و. ۱۳۸۷، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب، چاپ اول، تهران.
- [۳] سنگه، پ. ۱۳۸۸، پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده)، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هشتم، تهران.
- [۴] سید جوادین، س.ر. ۱۳۸۷، مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ چهارم، تهران.
- [۵] میرسپاسی، ن. ۱۳۸۷، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرشی به روند جهانی شدن، انتشارات ترمه، چاپ سوم، تهران.
- [6] Argyris, C. (1977). "Double-loop learning in organizations." *Harvard Business Review*. Vol.55, No.5, PP. 115-125.
- [7] Sinkula, J.M. (1994). "Market information processing and organizational learning." *Journal of Marketing*. Vol.58, No.1, PP. 35-45.
- [8] Garvin, D. (1993). "Building learning organization." *Harvard Business Review*. Vol.71, PP. 78-91.
- [۹] معینی، ب. ۱۳۸۲، بررسی و مقایسه ی میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر دولتی شهر قم، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- [۱۰] بهلولی، پ. ۱۳۸۳، بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر مولفه خدمات زنجیره ارزش پورتر در صنعت آسانسورسازی کشور، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی.
- [۱۱] تسلیمی، م.س، فرهنگی، ع.ا. و اسماعیلی، و. ۱۳۸۵، سازوکارهای یادگیری سازمانی، مبنایی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۷۳، تابستان، صفحه ۱-۱۶.
- [12] Neefe, D.O. (2001). "Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges and Universities Participating Traditional & Non- traditional." *Academic Quality Improvement Project*. Accreditation Processes. [online] URL <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf>
- [13] Miller, R. (1996). "Learning Organization." *Academy of Human Resource Development Conference (AHRD)* <http://searchERIC.org/EDd403479.html>