

ارزیابی نقش سازمانهای یادگیرنده در توسعه یافتگی خط مشی سازمان های دولتی (مطالعه موردی شهرداری شهرضا)

سنجر سلاجقه^{۱*}، فاطمه غلام الدین^۲، حمیده شجاعی باغینی^۳

۱ استادیار و عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

Salajeghe_187@yahoo.com

۲ دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

fatemehgholamedin@yahoo.com

۳ دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

Shojaebaghini@gmail.com

چکیده

هدف و زمینه: این مقاله سعی دارد تا با مطالعه ابعاد سازمان یادگیرنده براساس مدل مارسیک و واتکینز؛ تاثیر سازمان یادگیرنده را در توسعه یافتگی خط مشی سازمان های دولتی در شهرداری شهرضا ارزیابی نماید. روش شناسی: پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ روش از نوع تحقیقات همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شهرداری شهرضا می باشد. برای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از پرسش نامه استفاده شده است. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است. تعداد کارکنان جامعه آماری برابر با ۱۵۰۰ نفر که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۶ نفر آنها را به روش نمونه گیری تصادفی ساده برای نمونه تحقیق انتخاب گردیدند. برای ارزیابی نقش سازمانهای یادگیرنده از گوی مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) دارای ۲۴ گوی و خط مشی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته ۴ گویه ای استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از نرم افزار SPSS نسخه ۲۵ استفاده گردید. روایی محتوایی توسط تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت.

یافته های تحقیق: نتایج آزمون تک-تک نمونه ای نشان داد که خط مشی سازمانی در سطح مطلوبی نیست. همچنین نتایج آزمون رتبه ای فریدمن نشان داد که استقرار سیستم های دست یابی و تسهیم یادگیری بیشترین تاثیر و ارتقای جستارگری و تبادل نظر کمترین تاثیر را بر روی سازمان یادگیرنده دارند. نتایج آزمون فرضیات تحقیق نشان داد که سازمان یادگیرنده تاثیر معناداری بر توسعه یافتگی خط مشی سازمانی دارد. همچنین نتایج رگرسیون چند گانه نشان داد که توانمندسازی افراد به سوی چشم اندازی جمعی تاثیر معناداری بر توسعه یافتگی خط مشی سازمانی دارد. ولی فرصت های یادگیری مستمر؛ ارتقای جستارگری و تبادل نظر؛ استقرار سیستم های دست یابی و تسهیم یادگیری تاثیر معناداری بر توسعه یافتگی خط مشی سازمانی ندارند.

بحث و نتیجه گیری: به استناد از نتایج تحقیق، سازمان های یادگیرنده نقش موثری بر توسعه یافتگی خط مشی و استراتژیک های عمومی سازمان دارد.

واژه های کلیدی: سازمان یادگیرنده، خط مشی، فرصت های یادگیری، ارتقای جستارگری، تسهیم یادگیری، شهرداری شهرضا

۱- مقدمه

گسترش روزافزون علوم و فنون و پیچیده تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی، و اقتصادی جامعه، مطرح شدن اندیشه های نو و گوناگون، عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش های زیاد دینا ایجاب می کند که سازمانها قدرت یادگیری و به روز رسانی را خود ایجاد نموده و خود را به فنون و راهبردهای لازم مجهز ساخته، تا بتواند هماهنگ با تحولات سریع و در موقع مناسب به محرک های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده و به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمان به حیات خود ادامه دهند (یزدانی و همکاران، ۱۳۹۱). همه مدیران می خواهند که سازمانشان، اثربخش تر عمل کند، پس برای ایجاد یک چنین محیط خلاقانه ای باید به طور مداوم بر افزایش و بسط آگاهی و توانایی های مشترک و جمعی متمرکز شد. توانایی یک سازمان برای یادگیری و یادگیری سریع برتری رقابت آمیزی را به صورت فرصتی برای اعضایش فراهم می آورد تا آنان بتوانند مزایای مادام العمر یادگیری را بدست آورند (هریسون، ۱۹۹۹: ۱۳۳).

هر سازمانی در هر نقطه از وظایف توسعه یافتگی و فراگیری که باشد، می تواند به سوی یادگیرندگی گام برداشته و در این مسیر اقدام کند. بنابراین یادگیری مختص سیستم های خاص با منابع مشخص نخواهد بود و هر سیستم به نسبت پتانسیل وجودی که خود شامل: بینش، علم، توانایی و قدرت است، می تواند یادگیرنده شود. مهم این است که سازمان درک کند، آموزش پذیری شرط مطلوبیت آفرینی و یادگیرندگی است (گاراروان، ۲۰۰۰: ۱۸-۲۹). اما به نظر می رسد که محیط مدیریتی در سازمان شهرداری، اجازه کفایت برخوردار از چنین رشدی را برای افراد فراهم نمی کند، افکار مدیران و مسئولان، درگیر از وقایع روزمره شده و از فراگیری ویژگی های سازمان یادگیرنده، کمتر صحبتی به میان می آید. باید دقت داشت که یکی از دلایل عمده شکست سازمان ها، می تواند عدم استفاده مطلوب از منابع و فقر یادگیری باشد. اینکه سازمان دچار ضعف در یادگیری هست، یک مسأله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آن بر می گردد.

اجرای خط مشی به عنوان یکی از مراحل اصلی خط مشی گذاری عمومی از سال ۱۹۷۰ به بعد مورد توجه محققان قرار گرفت (حاجی ملامیرزایی، ۱۳۹۵: ۷۴). به منظور پیاده سازی خط مشی ها، سازمان ها باید فرآیند تبدیل قوانین و برنامه های جدید به عمل را اجرا کنند. مطالعات زیادی موانع و عوامل موثر بر خط مشی در سازمانهای دولتی را مورد ارزیابی قرار دادند اما هنوز تحقیقی جامعی در زمینه نقش سازمانهای یادگیرنده را در توسعه خط مشی سازمانی در سازمانهای دولتی ایران صورت نگرفته است بدین ترتیب در تحقیق حاضر نقش سازمانهای یادگیرنده را در توسعه خط مشی سازمانی در شهرداری شهرضا مورد بررسی قرار گرفته می شد.

مبانی نظری تحقیق

الف) سازمان های یادگیرنده

یک مرور مختصر و اولیه در میان نوشته های صاحب نظران، محقق با تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده مواجه می شود. مطالب حاضر سعی دارد، تا به عناصر و مفاهیم اساسی مشترکی که در تعاریف ارائه شده، پردازد. اما قبل از پرداختن به مبحث سازمان یادگیرنده، لازم است به مفهوم یادگیری سازمانی اشاره شود زیرا نظریه سازمان یادگیرنده، اساساً با تکمیل نظریه های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است.

مفهوم سازمان یادگیرنده چندین سال پیش پایه ریزی شده، اما با انتشار اولین کتاب پیتز سنگه-اسلوب پنجم، هنر و مهارت سازمان یادگیرنده- شهرت بیشتری به دست آورد. در شرایط کلی، سازمان یادگیرنده می تواند این گونه توصیف می کند: «سازمانی که آینده خودش را جستجو می کنند، سازمانی که یادگیری را یک فرآیند خلاق و جاری برای اعضایش در نظر گیرد و سازمانی که پیشرفت، تغییرات و تحولاتش در جهت پاسخ به نیازها و خواسته های افراد درون سازمان و بیرون سازمان می باشد.

1 - Herrison

2 - Garavan

یادگیری سازمانی از دید فایول و لایلر (۱۹۸۵)، فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت مؤثرتر است. آرجریس و شون (۱۹۹۰) یادگیری سازمانی را بعنوان کشف و اصلاح خطا و به اشتراک گذاشتن دانش و باورها در میان افراد و تیم می دانند. گانز (۱۹۹۶)، یادگیری سازمانی را اکتساب و کاربرد دانش، مهارت، ارزش ها، عقاید و نگرش های ثمر بخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان تعریف کرده است.

سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را اینگونه تعریف می کنند: «سازمانی که در آن لازم نیست یادگیری را فرا بگیرند، بدین علت که یادگیری خود به خود به بافت سازمان تزریق می شود. سازمان یادگیرنده گروهی از افراد هستند که بطور مداوم ظرفیت خود را برای آنچه که می خواهند خلق کنند، افزایش می دهند. سازمانی با فلسفه وجودی دیرینه برای پیش بینی و عکس العمل نسبت به تغییرات، پیچیدگی ها و موارد نامعلوم.»

ایده سازمان یادگیرنده، یکی از جدیدترین ایده ها برای مدیریت سازمان ها در یک محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز در مقام پاسخ به این سؤال است که در چنین شرایطی چگونه سازمان ها از جمله سازمان های رسانه ای، می توانند اثربخش تر عمل کنند. طبق مطالعات انجام شده، موفق ترین سازمان ها، سازمان های یادگیرنده هستند، از این رو مرکزیت پارادایم جدید «یادگیری» یعنی سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبا یاد بگیرند (استورات، ۱، ۲۰۰۴).

به نظر داجسون (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. همچنین سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری اعضایش و دگرگونی های مداوم و دورنی اش را آسان نماید. سازمان یادگیرنده، پاسخی به محیط پویا و متغیر امروز است. فلسفه وجودی چنین سازمانهایی این است در موقعیت هایی که تغییر و تحولات محیطی سریع می باشد، سازمان هایی که از انعطاف پذیری و انطباق پذیری بیشتری برخوردار است. در عرضه رقابت از دیگران برتری خواهند جست، بنابراین برای مواجه شدن با چنین موقعیت های سازمان ها نیاز به درک دارند که چگونه از تعهد و صلاحیت های افراد برای یادگیری در همه سطوح سازمان بهره برداری کنند. تمامی افراد سازمان دارای استعداد یادگیری می باشند اما ساختارهای سازمانی منجر به تفکر و تعهد در افراد می شوند. سازمانهایی که بطور مستمر توانایی و ظرفیت خود را توسعه می دهند، برای خلق آینده مستلزم انتقال فکر و اندیشه در بین اعضای سازمان می باشند.

از دیدگاه پیتر سنگه یادگیری، افراد را برای خلافت توانا می سازد، بنابراین برای سازمان یادگیرنده پایداری و بقاء، در صحنه کافی نیست، یادگیری یا آنچه که یادگیری انعطاف پذیر نامیده می شود، نیز مهم و ضروری می باشد. سنگه معتقد است که یادگیری فردی، یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون هیچ گونه یادگیری سازمانی به وقوع نمی پیوندد.

باتوجه به سطوح مختلف سازمان، یادگیری در سه سطح فردی، حاکمی از تغییر مهارت ها، بینش ها، باورها و دگرگونی در دانش فردی از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فن آوری یا مشاهده واژههای دیگر کسب دانش جدید می باشد به نظر سنگه (۱۹۹۰) و آرجریس و شون (۱۹۹۶)، یادگیری فردی ضروری است اما برای یادگیری سازمانی کافی نیست. یادگیری گروهی یا تیمی به این معناست که تیم ها قادر باشند بعنوان یک هویت واحد فکر کرده، چیزی را خلق نموده و بیاموزند. سنگه (۱۹۹۰) و پولوفسکی (۲۰۰۰) یادگیری تیمی را مدخل یادگیری سازمانی می دانند.

ب) خط مشی سازمانی

خط مشی، یک برنامه عمومی است که به منزله راهنمای عمل، مد نظر مدیران قرار گرفته و نحوه اجرای برنامه را برای مسئولان اجرایی سازمان معین می کند؛ ضمن آنکه وسیله موثری برای کنترل عملیات به شمار می آید (کونتز، ۱۳۷۴: ۱۷۷). خط مشی ها به مدیران اجازه می دهند تا اختیارات را واگذار کنند و با این همه نظارت خود را بر آنچه زیردستانشان انجام می دهند، بکار ببرند. خط مشی ها در همه سطوح سازمانی وجود دارند و سیاست های کلی تا خط مشی های عمده یک بخش و خط مشی های کوچک در خور اجرا، در کوچک ترین واحد یک سازمان را در بر می گیرند (رضائیان، ۱۳۷۹: ۲۱۰). در ادبیات اجرای خط مشی عمومی، عمده مطالب مطرح شده ناظر بر رابطه بین اهداف اولیه خط مشی و پیامدهای خط مشی است؛ از

این رو مسئله سازگاری میان خط مشی و نتایج، موضوع مهمی است که بسیاری افراد به آن پرداخته اند. اگر پیامدهای اجرای خط مشی با اهداف اولیه متفاوت باشد، در این صورت گفته می شود که اجرای خط مشی با ناکامی مواجه شده یا به عبارتی شکست خورده است. چالش های مختلفی سر راه اجرای خط مشی ها وجود دارد و دولت ها با رعایت هر چه بهتر عوامل مؤثر بر اجرای موفق آن تا جای ممکن باید از موانع اجرای خط مشی های عمومی دوری کنند. همه جوامع در زمینه خط مشی گذاری و اجرای مؤثر و موفقیت آمیز آن کم و بیش با مشکلات مشابهی مواجه اند و در اغلب متون خط مشی گذاری می توان فهرستی از مشکلات عمومی سد راه فرایند خط مشی گذاری را یافت (مقدس پور و همکاران، ۱۳۹۲).

اجرای خط مشی در شکل فرایند است و به توانایی نیاز دارد؛ توانایی تبدیل اهداف خط مشی های دولت به محصولات خط مشی (نظیر کالا یا خدمتی عمومی) (برودکین، ۱۹۹۰: ۱۰۸). انگیزه اصلی از مطرح کردن مدل اجرای خط مشی با رویکرد یادگیری این ایده است که مدیران دولتی الزاماً نمی دانند چگونه یک خط مشی، به ویژه خط مشی های بدیع را به اجرا درآورند.

پیشینه تحقیق

رنگریز و همکاران (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان بررسی موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی با استفاده از روش فراترکیب انجام دادند. در این تحقیق، از طریق تحلیل محتوای مقالات مرتبط، ابعاد و گداهای الگو، استخراج و میزان اهمیت هر یک به کمک روش کمی آنترپوی شانون تعیین شد. نتایج تحلیل داده ها نشان داد که موانع مربوط به تدوین خط مشی (۶ مولفه)، مجریان خط مشی (۴ مولفه)، مدیریتی (۶ مولفه)، ساختاری (۸ مولفه)، منابع مالی، اطلاعاتی و فناوری (۴ مولفه) و محیطی (۷ مولفه) از مهمترین موانع اجرای خط مشی در سازمان های دولتی ایران محسوب می شوند. شاخص های تعامل نامناسب اداره و اجرا، فقدان مبنای تئوریک مناسب برای خط مشی، فناوری اطلاعات ضعیف، ویژگی شخصی مجریان، ابزار اجرای نامناسب، سیستم نظارتی نامناسب، هماهنگی ناکافی در اجرا به ترتیب بیشترین ضریب اهمیت را دارند.

عباسی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان بررسی موانع اجرای خط مشی های عمومی در سازمان های دولتی انجام دادند. در این تحقیق با توجه به پژوهش های انجام شده شاخص های مورد نظر شناسایی و از بین سازمان های دولتی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به دلیل در دسترس بودن انتخاب شد و موانع اجرای خط مشی های این بخش در کشور مورد بررسی و مطالعه میدانی قرار گرفت و براساس شاخص های تدوین شده، پرسشنامه تحقیق طراحی و بین اعضای نمونه آماری که شامل ۳۰۶ نفر می شد، توزیع گردید. نتایج پژوهش نشان می دهد که الگوی مفهومی تحقیق با داده های گردآوری شده سازگاری و تناسب دارد و مشکلات مربوط به تدوین کنندگان خط مشی، مجریان و استفاده کنندگان، ماهیت خط مشی، سازمان مجری، انواع کنش ها و گروه های فشار و محیط با اجرای خط مشی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی رابطه دارند؛ به عبارت دیگر همه فرضیه های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند.

اسدالهی و همکاران (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان رابطه ساختار مدیریت دانش با سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت بدنی انجام دادند. از سه پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش و درجه تحقق سازمان یادگیرنده و پرسشنامه بررسی دموگرافی اعضا نمونه استفاده شده است. تحقیق حاضر از لحاظ نوع و هدف کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی و همبستگی است که جمع آوری اطلاعات به شیوه پیمایشی است. با توجه به نتایج پژوهش بین ساختار مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت بدنی رابطه معناداری دیده می شود. یافته های این تحقیق که مبنی بر وجود رابطه بین ساختار مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده است، لزوم توجه بیشتر به آموزش رؤسا و کارکنان ادارات با مفاهیم ساختار مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده، راه اندازی پایگاه دانشی کارکنان برای ثبت مهارت های آنان، برگزاری دوره های آموزشی مناسب برای یادگیری پرسنل برای دانستن ساختار مسئولیت ها و نقش های خود در جهت اداره امور، بسیار مهم به نظر می رسد و توصیه می شود که در سازمان های ورزشی کشور برای به کارگیری موارد مذکور بیش از گذشته تاکید گردد.

آقایی (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان مدیریت دانش و سازمان های یادگیرنده؛ رابطه بین مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده بررسی می کند. در این تحقیق، پس از بیان سیرتاریخی مدیریت دانش و تعریف دانش و مدیریت دانش به بررسی برخی مدلها

مدیریت دانش از قبیل مدل نوناکا و تاکویوچی مدلبکمن الگوی عمومی مدیریت دانش پرداخته شده و پس از اشاره به اصول مدیریت دانش وارد بحث یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده شده و در نهایت با این بحث و نتیجه گیری که دانش غذای سازمان یادگیرنده است و موادمغذی دانش سازمان را قادر به رشد می سازند مقاله به پایان برده شده است. فیضی و قطریفی (۱۳۸۹) تحقیقی با عنوان ارتباط مدیریت دانش و مولفه های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران انجام دادند این پژوهش با هدف بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده را در دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات و رابطه میان مدیریت دانش و مولفه های آن با ابعاد سازمان یادگیرنده انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف پژوهش بنیادی محسوب می شود که به روش توصیفی - پیمایشی و با استفاده از مدل سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز و مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکویوچی انجام شده است. جامعه آماری شامل تمامی دانشجویان دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۱۳۸۸ است که بصورتی تصادفی نمونه گیری شده است. نتایج پژوهش موقعیت دانشگاه آزاد، واحد علوم و تحقیقات از منظر سازمان یادگیرنده، ضعیف و متوسط و از منظر مدیریت دانش، مناسب برآورد کرده است

نجف بیگی و درودی (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران؛ با مطالعه خصوصیات سازمان یادگیرنده براساس مدل پیترسنگه در ابعاد شایستگی های فردی، مدل های ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی، با ارائه یک الگوی عملی، شرایط لازم برای بکارگیری آنها را در سازمان مذکور فراهم نموده اند. یافته های پژوهش آنان نشان داد که سازمان صدا و سیما نسبتاً از وضعیت اثربخش یک سازمان یادگیرنده فاصله دارد. همچنین عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در مدل های ذهنی رضایت بخش تر از مدیران می باشد و در سایر ویژگی ها سطح کوشش های یادگیری دو گروه مشابه هستند.

تقی زاده و تار (۱۳۸۶) تحقیقی با عنوان بررسی ویژگی های سازمان های یادگیرنده در یک سیستم تولیدی - مطالعه موردی انجام دادند. بدین منظور، ابتدا ضمن مرور نظریه های موجود در مورد سازمانهای یادگیرنده، ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده مورد مطالعه قرار گرفته است. سپس برای سنجش وضعیت سازمان مورد مطالعه از نظر ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، پرسشنامه ای طراحی و تدوین شده است. پس از تعیین روایی و پایایی پرسشنامه، اطلاعات لازم جمع آوری و میانگین نمره هریک از ویژگی ها برای سازمان مورد مطالعه محاسبه شده است. در ادامه با استفاده از نمودار راداری وضعیت سیستم مورد نظر نسبت به ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده بررسی شده و پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت سازمان ارائه شده است.

اهداف تحقیق

هدف اصلی

ارزیابی تاثیر نقش سازمانهای یادگیرنده در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

اهداف فرعی

ارزیابی نقش فرصت های یادگیری مستمر در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

ارزیابی نقش ارتقای جستارگری و تبادل نظر در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

ارزیابی نقش ترغیب همکاران و یادگیری گروهی در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

ارزیابی نقش استقرار سیستم های دست یابی و تسهیم یادگیری در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

ارزیابی نقش توانمندسازی افراد به سوی چشم اندازی جمعی در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

ارزیابی نقش اتصال سازمان با محیط در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

ارزیابی نقش مدل رهبران و حمایت از یادگیری در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی

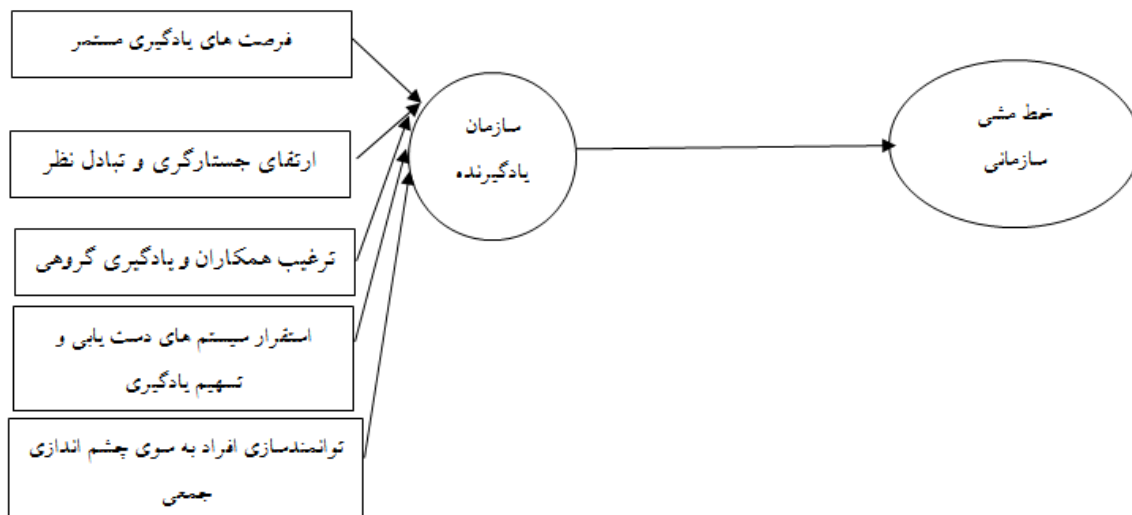
فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

سازمانهای یادگیرنده در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد.

فرضیه های فرعی

فرصت های یادگیری مستمر در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد.
ارتقای جستارگری و تبادل نظر در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد.
ترغیب همکاران و یادگیری گروهی در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد.
استقرار سیستم های دستیابی و تسهیم یادگیری در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد.
توانمندسازی افراد به سوی چشم اندازی جمعی در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد.
در مباحث گذشته به کلیاتی در مورد مفاهیم، تعاریف و الگوهای مختلف درباره ی سازمانهای یادگیرنده و خط مشی و اجرای آن در سازمان پرداخته شد. براساس آنچه در بررسی و مطالعه ادبیات موضوع بیان شد، درنهایت الگوی زیر به عنوان الگوی نظری تحقیق پیشنهاد می شود:



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته های محقق)

روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی است و از لحاظ روش از نوع تحقیقات همبستگی است. از نظر چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، توصیفی پیمایشی و از نوع مقطعی است. جامعه آماری این تحقیق شهرداری شهرضا می باشد. برای جمع آوری اطلاعات در این تحقیق از پرسش نامه استفاده شده است. در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده شده است. برای ارزیابی نقش سازمانهای یادگیرنده از گوی مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) استفاده شده است که برای سنجش هریک از ابعاد سازمان یادگیرنده از عبارات مختلفی در هفت دسته جداگانه استفاده شده است که دارای طیف ۵ گزینه ای (۱ و ۲ نشان دهنده کارکرد ضعیف و ۴ و ۵ نشان دهنده کارکرد عالی می باشد) می باشد. همچنین برای ارزیابی خط مشی سازمانی از پرسشنامه محقق ساخته ۴ گویه ای استفاده شده است. پرسشنامه ها بین شهرداری شهرضا توزیع می گردد. تعداد کارکنان جامعه آماری برابر با ۱۵۰۰ نفر که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۰۶ نفر آنها را به روش نمونه گیری تصادفی ساده برای نمونه تحقیق انتخاب گردیدند. از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا از پیوستار پنج تایی، از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف، پاسخ مناسب را تعیین نمایند. برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق از نرم افزار spss نسخه ۲۵ استفاده گردید.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} = ۳۰۵/۹۹$$

جدول (۱): نتایج آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوالات
سازمان یادگیرنده	۰/۹۲	۲۴
خط مشی	۰/۹۲	۴

از جدول (۱) ملاحظه می‌گردد که ضریب آلفای هر سه متغیر بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه های تحقیق از پایایی لازم برخوردار می‌باشند.

یافته های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده های پژوهش از آزمون ها و تکنیک های مختلف آماری استفاده شده است. در ابتدا جهت وضعیت فعلی متغیرهای تحقیق در شرکت های تولیدی شهرستان گچساران از آزمون تی-تک نمونه ای استفاده خواهد گردید. نتایج این آزمون در جدول زیر ارائه شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون تی-تک نمونه ای برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق

متغیر	آماره تی	سطح معناداری	میانگین	کیفیت مطلوبیت
خط مشی سازمانی	-۴/۱۱۳	۰/۰۰۰	۲/۷۸	نامطلوب
سازمان یادگیرنده	-۱/۲۷	۰/۲۰۵	۳/۴۰	نمی توان اظهارنظر کرد

از جدول (۲) ملاحظه می‌شود که کلیه سطح معناداری مرتبط به آماره تی برای متغیر خط مشی سازمانی برابر با صفر می‌باشد؛ لذا می‌توان گفت که میانگین وضعیت خط مشی سازمانی با معیار مطلوبیت (عدد ۳-میانگین) تفاوت معناداری دارد. همچنین به استناد از ستون میانگین ها در جدول مذکور ملاحظه می‌شود که میانگین خط مشی سازمانی (۲/۷۸) کمتر از ۳ می‌باشد که این دال بر نامطلوب بودن وضعیت متغیر مذکور در شهرداری شهرضا است. همچنین سطح معناداری مرتبط به آماره تی برای متغیر سازمان یادگیرنده برابر با ۰/۲۰۵ می‌باشد که بزرگتر از خطای ۵ درصد است. بنابراین می‌توان گفت که میانگین سازمان یادگیرنده با معیار مطلوبیت (عدد ۳) اختلاف معناداری ندارد. لذا نمی‌توان در مورد مطلوبیت این متغیر اظهار نظر کرد. فقط می‌توان گفت وضعیت این متغیر در سطح متوسط می‌باشد.

در ادامه با استفاده از آزمون رتبه بندی فریدمن، شاخص ها و ابعاد متغیرهای تحقیق را رتبه بندی می‌نماییم. نتایج مورد نظر در جداول زیر ارائه می‌گردد.

جدول (۳): نتایج آزمون فریدمن جهت رتبه بندی شاخص های سازمان های یادگیرنده

شاخص	رتبه میانگین	رتبه
فرصت های یادگیری مستمر (شاخص ۱)	۳/۷۰	۴
ارتقای جستارگری و تبادل نظر (شاخص ۲)	۳/۴۹	۵
ترغیب همکاران و یادگیری گروهی (شاخص ۳)	۳/۹۰	۳
استقرار سیستم های دست یابی و تسهیم یادگیری (شاخص ۴)	۴/۵۱	۱
توانمندسازی افراد به سوی چشم اندازی جمعی (شاخص ۵)	۴/۳۱	۲

آماره خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۵۳/۹۲۶	۴	۰/۰۰۰

از جدول (۳) ملاحظه می شود که سطح معناداری مرتبط به آماره خی دو (کای مربع) برابر با ۰/۰۰۰ است لذا می توان گفت که در سطح خطای مورد نظر (۵ درصد)، تمایز معناداری بین شاخص های سازمان های یادگیرنده وجود دارد. استقرار سیستم های دست یابی و تسهیم یادگیری با رتبه میانگین ۴/۵۱ بیشترین اهمیت و تاثیر را و ارتقای جستارگری و تبادل نظر با رتبه میانگین ۳/۴۹ کمترین اهمیت و تاثیر را بر روی سازمان یادگیرنده دارد.

آزمون فرضیه اصلی

فرضیه اصلی. سازمان یادگیرنده در توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی نقش موثری دارد. بررسی فرضیه فوق، از مدل رگرسیونی ساده استفاده خواهد شد که متغیر وابسته آن توسعه یافتگی خط مشی سازمانهای دولتی و متغیر مستقل مدل، سازمانهای یادگیرنده می باشد. نتایج تخمین مدل در زیر ارائه شده است.

جدول (۴): شاخص های مدل رگرسیونی

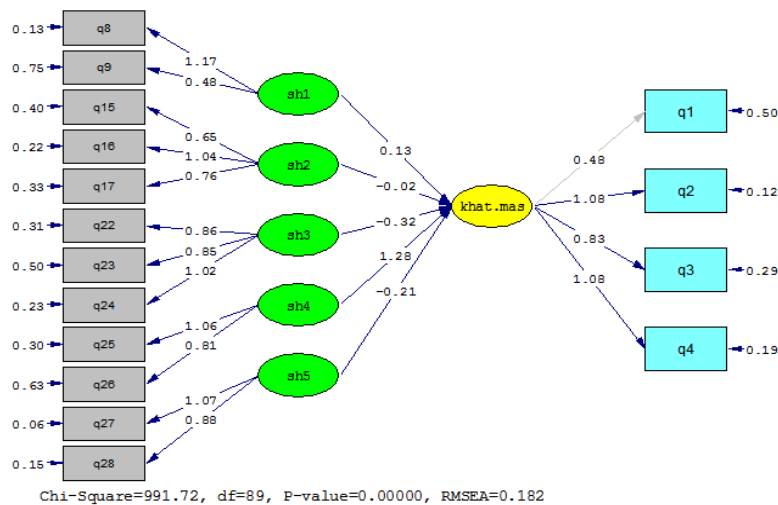
ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین شده	برآورد استاندارد	خطای	آماره واتسون
۰/۹۲۹	۰/۸۶۳	۰/۸۶۳	۰/۱۷۵		۰/۲۰۷

از جدول (۴) ملاحظه می شود که ضریب همبستگی (جذر ضریب تعیین) مدل تحقیق برابر با ۰/۹۲۹ می باشد یعنی اینکه حدود ۹۳ درصد تغییرات مربوط به توسعه یافتگی خط مشی در شهرداری شهرضا بوسیله سازمان یادگیرنده پیش بینی می گردد. این ضریب نشان دهنده، بزارش مدل و مناسب بودن آن است.

جدول (۵): ضرایب استاندارد مدل رگرسیونی

متغیر	ضرایب	آماره تی	سطح معناداری
ثابت		۱۶/۱۰۳	0/000
سازمان یادگیرنده	۰/۹۲۹	۴۳/۷۶۳	.000
آماره F		سطح معناداری	
		۰/۰۰۰	

از جدول (۵) ملاحظه می شود که سطح معناداری مربوط به آماره F برابر با صفر می باشد. این بدان معناست که مدل در کل معنادار است. یعنی متغیرهای مستقل (و توضیحی) مدل بطور معناداری متغیر وابسته مدل را پیش بینی می کند. سطح معناداری آماره تی مربوط به متغیر سازمان یادگیرنده برابر ۰/۰۰۰ است که نشان دهنده این است که سازمان یادگیرنده بطور معناداری توسعه یافتگی خط مشی سازمانی را در شهرداری شهرضا پیش بینی می نماید. (یعنی سازمان یادگیرنده بطور معناداری در توسعه یافتگی خط مشی سازمانی نقش موثر دارد) بنابراین فرضیه اصلی تایید می گردد. همچنین با توجه به ضریب تخمین شده ی متغیر سازمان یادگیرنده در مدل می توان گفت که این متغیر ۹۲/۹ درصد تغییرات خط مشی (توسعه یافتگی آن) را پیش بینی می کند.

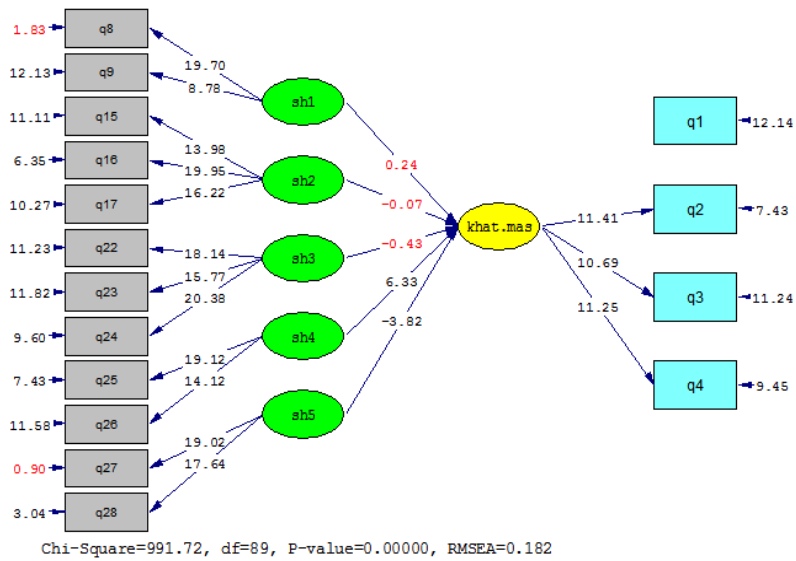


نمودار(۱): تخمین مدل در حالت ضرایب استاندارد

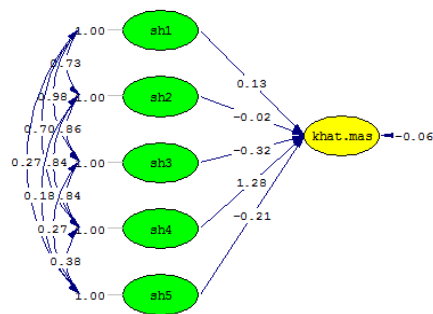
پژوهشگران در هنگام کار با معادلات ساختاری با دو مدل سر و کار دارند. یکی مدل اندازه گیری و دیگری مدل ساختاری. مدل های اندازه گیری تحقیق به بررسی ارتباط بین متغیرهای مکنون(پنهان) و مشاهده شده(آشکار) می پردازد و کاربرد اصلی آن بررسی شاخص های برازش مدل، روایی همگرا، تشخیص و پایایی مرکب است که از خروجی های مدل های اندازه گیری استخراج می شود. خروجی اصلی مدل های اندازه گیری تحقیق بارعاملی است. بارعاملی میزان همبستگی بین متغیرهای مکنون و قابل مشاهده شده را نشان می دهد که محاسبه روایی همگرا، روایی تشخیصی و پایایی مرکب از روی آن انجام می گیرد(رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۳). همان طور که اشاره شد خروجی اصلی مدل های اندازه گیری بارعاملی است. علاوه بر شدت همبستگی بارهای عاملی باید از لحاظ معناداری نیز مورد بررسی قرار گیرند. بنابراین در ادامه ابتدا معناداری بارهای عاملی مورد بررسی قرار می گیرد.

در این مطالعه برای سنجش متغیرهای تحقیق از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. برای بررسی فرضیه های تحقیق مبتنی بر این مقیاس، نخست باید صحت مورد استفاده تایید شود. بنابراین از تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش روابط بین متغیرهای پنهان با گویه های سنجش آنها استفاده شده است.

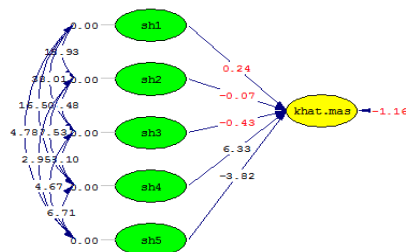
چنانچه محقق پس از محاسبه بارهای عاملی بین سازه و شاخص های آن با مقادیری کمتر از ۰/۴ (یا ۰/۳) مواجه شود، باید آن شاخص(سوال پرسشنامه) را اصلاح نموده و یا از مدل پژوهشی خود حذف کند(قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲). نتایج تحلیل عاملی تاییدی در خروجی مدل اندازه گیری در دو حالت استاندارد و معناداری قابل مشاهده است. در نتیجه ابتدا شرط اول یعنی معناداری بارعاملی بررسی می شود. مشخص است. برخی سوالات به دلیل اینکه سطح احتمال (p-value) آنها خارج از بازه $(+1/96 \text{ و } -1/96)$ قرار ندارد در نتیجه در سطح اطمینان ۹۹٪ درصد معنادار هستند. (دقت شود چنانچه هر کدام از روابط بین متغیرها تحقیق(اعم آشکار و پنهان) معنادار نباشد، در خروجی لیزرل با علامت قرمز نشان داده خواهد شد). بنابراین شرط اول ماندن در مدل می باشد. حال به سراغ شرط دوم می رویم که باید بارعاملی هر سوال بزرگتر از ۰/۴ باشد که ملاحظه می شود که کلیه بار عاملی متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۴ می باشد. در نمودار(۲) ملاحظه می شود که سوالات اول(q8) از شاخص فرصت های یادگیری مستمر و سوال اول(q27) شاخص توانمندسازی افراد به سوی چشم اندازی جمعی دارای روایی نیستند و از باید از مدل حذف گردند. در ادامه مدل اصلاحی ارائه می گردد.



نمودار (۲): تخمین مدل تحقیق در حالت عدد معنادار



نمودار (۳): مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



نمودار (۴): مدل ساختاری در حالت عدد معنادار

آزمون فرضیات تحقیق

در اینجا با استفاده نتایج بدست آمده در مدل تخمین شده در نمودارهای (۱) و (۲) به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته می شود.

جدول (۱): ضرایب تخمین شده مسیرها در مدل تحقیق

مسیر	ضریب	آمار تی	معناداری	نتیجه
شاخص ۱- خط مشی	۰/۶۴	۰/۲۴	عدم معنادار	عدم تایید فرضیه
شاخص ۲- خط مشی	۰/۸۳	-۰/۰۷	عدم معنادار	عدم تایید فرضیه
شاخص ۳- خط مشی	۰/۸۰	-۰/۴۳	عدم معنادار	عدم تایید فرضیه
شاخص ۴- خط مشی	۱/۰۲	۶/۳۳	معنادار	تایید فرضیه
شاخص ۵- خط مشی	۰/۲۲	۳/۸۲	معنادار	تایید فرضیه

با توجه به جدول فوق، فرضیه های اول تا سوم تایید نمی شوند و فرضیات ۴ و ۵ تایید می گردند.

جدول (۲): شاخص های برازش مدل تحقیق

شاخص	نماد	مقدار مجاز	مقدار بدست آمده	نتیجه
شاخص های مطلق	نسبت χ^2/df	کوچکتر از ۳	۲/۳۴۸	تایید
	RMSEA	کوچکتر از ۰/۰۸	۰/۱۸	عدم تایید
	GFI	بزرگتر از ۰/۸	۰/۷۱	تایید
شاخص های نسبی	AGFI	بزرگتر از ۰/۸	۰/۴۷	تایید
	NFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	تایید
	NNFI	بزرگتر از ۰/۸	۰/۸۸	تایید
	IFI	بزرگتر از ۰/۹	۰/۹۱	تایید
شاخص های تعدیل یافته	PGFI	بزرگتر از ۰/۵	۰/۵۶	تایید
	PNFI	بزرگتر از ۰/۵	۰/۷۷	تایید

با توجه به مقادیر بدست آمده برای شاخص های نیکویی برازش، مشاهده می شود که مدل اندازه گیری ما در اکثر شاخص ها برازش حدنصاب قابل قبول را بدست آورده است. مهمترین این شاخص ها χ^2/df و RMSEA می باشد. در نتیجه می توان گفت که مدل مطلوب و از برازش خوبی برخوردار است. یعنی نمونه ما نشانگر خوبی از جامعه مورد تحقیق می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادات تحقیق

نتیجه آزمون فرضیه اصلی نشان داد که سازمانهای یادگیرنده تاثیر معناداری در توسعه یافتگی خط مشی سازمانی دارد. در تبیین این نتیجه می توان گفت که در سازمان های یادگیرنده، استراتژی ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کنند که این، باعث می شود دامنه و قلمرو برنامه ریزی ها و استراتژی های سازمان گسترش یابد. به دلیل اینکه در سازمان های یادگیرنده، یادگیری خود به خود به بافت سازمان انتقال می یابد؛ دیگر لازم نیست یادگیری را فرا گرفت؛ در این سازمانها، به دلیل عدم نیاز به یادگیری، تعیین خط مشی سازمانی، آسانتر می گردد و در نتیجه در چنین سازمانهایی می توان به افق های بالاتری در زمینه خط مشی گذاری رسید.

نتیجه فرضیه فرعی اول نشان داد که ایجاد فرصت های یادگیری مستمر در توسعه یافتگی خط مشی سازمانی تاثیر معناداری ندارد. به طور منطقی می توان گفت که فرصت های یادگیری مستمر در توسعه یافتگی خط مشی و اجرای برنامه های

بلندمدت در سازمان‌ها موثر است؛ دلیل رد این نتیجه در تحقیق حاضر را می‌توان به ماهیت جامعه آماری دانست. در سازمان شهرداری، ایجاد فرصت‌های یادگیری برای کارکنان در جهت تدوین استراتژی‌ها و برنامه ریزی‌ها وجود ندارد و این مشکل در بسیاری از شهرداری‌های کشور دیده می‌شود. ایجاد فرصت‌های رشد و آموزش در سازمان سبب می‌شود که فرآیند یادگیری در سازمان راحت‌تر گردد. از این رو قابلیت و شایستگی مجریان خط مشی‌ها از طریق یادگیری خط مشی بهبود خواهد یافت و در نتیجه می‌توان گسترش افق برنامه ریزی‌های آتی را در سازمان شاهد بود.

نتیجه فرضیه فرعی دوم نشان داد که ارتقاء جستارگری و تبادل نظر بر توسعه یافتگی خط مشی و استراتژی‌های سازمان تاثیر معناداری ندارد. در سازمانی که ظرفیت لازم برای شنیدن و پرس و جو کردن دیدگاه‌های دیگران و مهارت‌های استدلال دیدگاه‌ها وجود دارد؛ می‌توان گزینه‌های متعددی برای تعیین اهداف، برنامه‌ها، ساختارهای سازمان وجود دارد.

نتیجه فرضیه فرعی چهارم نشان داد که استقرار سیستم‌های دستیابی و تسهیم یادگیری بر توسعه یافتگی خط‌مشی‌های سازمانی تاثیر معناداری دارد. در تبیین تایید این نتیجه می‌توان گفت دسترسی به سیستم‌های فناوری از قبیل سیستم‌های فناوری تسهیم دانش باعث می‌گردد که طراحی و تدوین برنامه‌ها در سازمان بدون هیچ مشکلی انجام گیرد که این به نوبه خود، زمینه را برای اجرای خط مشی در سازمان و تدوین برنامه‌های آینده نگر در بلندمدت کمک نماید.

نتیجه فرضیه فرعی پنجم نشان داد که توانمندسازی افراد به سوی چشم‌انداز جمعی در توسعه یافتگی خط مشی سازمانی تاثیر معناداری دارد. در تبیین تایید این نتیجه می‌توان گفت که در سازمانی که افراد در تعیین، تصاحب و اجرای چشم‌انداز مشترک مشارکت نمایند و مسیولیت‌پذیری و تصمیم‌گیری با هم ارتباط تنگاتنگی دارد، ارائه و تدوین استراتژی و برنامه ریزی برای مدیران ارشد سازمانی، آسانتر می‌گردد. این مسئله موجب می‌گردد در سازمان تصمیمات بهتری در جهت تدوین برنامه‌ها و استراتژی‌ها گرفته شود.

نتایج فرضیات فرعی ۱ و ۲ و ۳ مبنی بر عدم تایید آنها بوده است که با بررسی به عمل آمده از تحقیقات نظری و تجربی؛ ملاحظه گردید که به طور منطقی اتصال سازمان به محیط و ترغیب همکاران و یادگیری گروهی بر اجرای خط مشی سازمانی تاثیر دارد. علت رد این فرضیات را می‌توان در ماهیت جامعه آماری (سازمان شهرداری) و افراد پاسخ‌گو در نمونه آماری دانست. سازمان شهرداری به دلایلی که اکثر کارکنان آنها اداری نمی‌باشد؛ لذا نظریات آنها می‌تواند به پیچیدگی مسئله کمک نمود. این موضوع می‌تواند جز محدودیت‌های تحقیق می‌باشد. از دیگر محدودیت تحقیق می‌توان عدم تعمیم نتایج به سایر سازمان‌های دولتی (به دلیل پست سازمانی کارکنان سازمان شهرداری) اشاره نمود. از دیگر محدودیت‌های تحقیق؛ عدم وجود پیشینه نظری و تجربی محکم در راستای موضوع تحقیق در سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران می‌باشد که این مسئله سبب می‌شود که نتایج تحقیق نمود کاربردی زیادی نداشته باشد.

با توجه به نتایج تحقیق می‌توان پیشنهاداتی جهت کاربرد نتیجه تحقیق در سازمان مورد مطالعه ارائه نمود. از پیشنهاداتی که می‌توان در راستای نتیجه اصلی نتیجه بیان نمود؛ استفاده از سیستم‌های فناوری تسهیم دانش و بکارگیری افراد در تصمیم‌گیری و مشارکت دادن آنها در تعیین اهداف و برنامه‌های سازمان می‌باشد که موجب می‌شود که افق برنامه ریزی‌ها و استراتژی‌های سازمان فراگیر و جامع‌تر گردد. در تحقیق حاضر، از سازمان‌های یادگیرنده براساس مدل مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) استفاده شده است؛ در تحقیقی می‌توان از سایر مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده و ویژگی‌های آن استفاده کرد.

منابع و مآخذ

اسدالهی، احسان و همکاران (۱۳۹۳). رابطه ساختار مدیریت دانش با سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت بدنی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. دوره ۱، شماره ۱، ص ۵۱-۵۷.

رنگریز، حسن (۱۳۹۷). بررسی موانع اجرای خط مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب. دوره

۴، شماره ۱، ص ۳۸-۱۳۸

- تقی زاده، هوشنگ؛ تازی، غفار(۱۳۸۶). بررسی ویژگی های سازمان های یادگیرنده در یک سیستم تولیدی- مطالعه موردی. فصلنامه مدیریت بهره وری، دوره ۱، شماره ۱، ص ۳۱-۵۷.
- عباسی، عباس و همکاران(۱۳۹۵). رابطه ساختار مدیریت دانش با سازمان یادگیرنده از دیدگاه کارشناسان تربیت بدنی. پژوهش های منابع سازمانی، دوره ۶، شماره ۲، ص ۴۹-۶۹.
- کونتز، هارولد و دیگران(۱۳۷۴). اصول مدیریت، محمدعلی طوسی و دیگران، تهران، سازمان مدیریت دولتی، چاپ سوم، جلد اول.
- ضائیان، علی(۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، چاپ اول.
- نجف بیگی، رضا؛ درودی، هما(۱۳۸۸). ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. مجله مدیریت فرهنگی، سال سوم، شماره ششم.
- یزدانی، زهرا و همکاران(۱۳۹۱). بررسی مولفه ها و عوامل تاثیرگذار بر مدل سازمان یادگیرنده در دانشگاه شیراز. دوره ۴، شماره ۴.
- Garavan,T (2000), The Learning Organization: A Review and Evaluation , Emerald Full Text, Article, vol.6, No.1
- Brodkin, F.Z. (1990). Implementation as policy politics. in D. J. Paalumbo and D. J. Calista (eds). Implementation and policy process: opening up the black box. New York, Greenwood Press.
- Argyris, C; Schon , D (1996) Organizational Learning II , Reading , Mass – Addison Wesley.
- Fiol, C,Lyles,M.A (1985) Organizational Learning, Academy of Management Reviw,Vol.10,No.4.
- Senge, P.M (1990) The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization , New york , Doubleday
- Harrison, R (1999) Intellectual Assets, Learning Center People Management Vol.4, No.7
- Stewart , D (2004) Reinterpreting The Learning Organization , Emerald , Full Text, Article,Vol.8,No.4.