

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



بررسی رابطه ظرفیت یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر سازمانی

مهدیه سادات حسینی

کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه اصفهان

Mahdie1998mahdie@gmail.com

چکیده

تغییرات سازمانی زمانی اهمیت پیدا می‌کند که شرکت‌ها نتوانند اهداف برنامه‌ریزی شده را در یک محیط تجاری متلاطم به انجام برسانند. اگرچه تغییر بخشی ضروری از زندگی سازمانی است، اما دستیابی به یک تغییر موفق پیچیده است. فرهنگی که در آن یادگیری سازمانی توسعه می‌یابد، می‌تواند مقاومت افراد در برابر تغییر را به حداقل برساند و در نتیجه سازگاری شرکت را با شرایط جدید در یافتن راه‌حل‌های بالقوه برای دستیابی به مزیت رقابتی در بازار تسهیل کند. بنابراین، هدف این تحقیق بررسی رابطه ظرفیت یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر سازمانی است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بوده است و جامعه آماری این پژوهش کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای به تعداد ۱۱۵ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۸۹ نفر در نظر گرفته شد. برای گردآوری داده‌ها این مطالعه از پرسشنامه‌های استاندارد ظرفیت یادگیری سازمانی فرناندز میسا و آلگری (۲۰۱۴) و آمادگی برای تغییر هولت (۲۰۰۷) استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که بین ظرفیت یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر رابطه مثبتی وجود دارد. سازمانی که ظرفیت یادگیری سازمانی در آن تعبیه شده است می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را به حداقل برساند و آمادگی بیشتری برای تغییر خواهند داشت. علاوه بر این، تلاش‌های انجام شده در پژوهش حاضر برای درک آمادگی برای تغییر، ظرفیت یادگیری سازمانی، این پتانسیل را دارد که زمینه‌ای علمی برای مؤثر بودن در دستیابی به هدف فراهم کند. هدف این تحقیق تحلیل تاثیر ظرفیت یادگیری سازمانی در آمادگی تغییر سازمان است.

واژگان کلیدی: ظرفیت یادگیری سازمانی، آمادگی برای تغییر، تغییر سازمانی

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



مقدمه

در محیط پویا و پرنوسان امروزی با افزایش سطوح جهانی شدن، سازمان‌ها مجبورند دائماً عملیات خود را با تغییرات مختلف ناشی از محیط کسب و کار داخلی و خارجی تطبیق دهند. تغییرات بیرونی موثر بر تصمیمات مدیریت سازمان می‌تواند با توجه به نحوه و سرعت توسعه متفاوت باشد. بنابراین، رهبری سازمان باید تغییرات بیرونی را به موقع شناسایی و تعریف کند تا تغییرات سازمانی را تطبیق داده و اجرا کند. سازمان‌ها می‌توانند انواع مختلفی از تغییر را پیاده سازی کنند. می‌توان بین تغییرات فرآیندی، فناوری، استراتژیک و ساختاری تمایز قائل شد (ایمران^۱ و همکاران، ۲۰۱۶).

بومز^۲ (۲۰۰۴) ادعا می‌کند که تغییر موفقیت آمیز به برنامه‌ریزی دقیق بستگی ندارد، بلکه به درک پیچیدگی موقعیت و جستجوی راه‌حل‌های ممکن بستگی دارد. علاوه بر این، محققان باید بیشتر بر آمادگی تغییر و گام‌های دقیق در اجرای تغییر متمرکز شوند. آمادگی برای تغییر^۳ و یادگیری سازمانی^۴ برای اجرای موفقیت آمیز یک تغییر در سازمان مفید است (ایمران و همکاران، ۲۰۱۶). آمادگی برای تغییر مجموعه‌ای از تصورات و اهداف نسبت به تلاش‌های ویژه تغییر افراد است. این تصورات شامل ادراک افراد از نیاز سازمان به تغییر، مناسب بودن تغییر برای اهداف سازمان، ادراک افراد از حمایت مدیریت و رئیس سازمان می‌باشد (دورماز^۵، ۲۰۰۷). از آنجایی که تغییر ثابت است و اجرای موثر آن به پذیرش بستگی دارد، مهم است که سازمان‌ها اقداماتی را انجام دهند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان تغییراتی را که معرفی می‌شود می‌پذیرند. یکی از عوامل سازمانی که ممکن است آمادگی برای تغییر را تسهیل کند، ظرفیت یادگیری سازمان^۶ است، زیرا یادگیری این پتانسیل را دارد که آمادگی تغییر را تسهیل کند. ظرفیت یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و یا غیرآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد (تمپلتون^۷ و همکاران، ۲۰۰۲).

بسیاری از مطالعات ظرفیت یادگیری سازمانی را به عنوان ساختار چند بعدی تعریف می‌کنند. در این پژوهش ابعاد متمایز ظرفیت یادگیری سازمانی توسط فرناندز میسا و آلگری^۸ (۲۰۱۴) در پنج بعد آزمایش^۹ (به میزان آزادی استفاده کارکنان در تعقیب راه‌های جدید انجام کار و آزادی برای ریسک کردن و درجه‌ای که ایده‌ها و پیشنهادهای جدید مورد توجه قرار می‌گیرند و با همدلی با آنها برخورد می‌شود)، تحمل ریسک^{۱۰} (به عنوان تحمل ابهام، عدم اطمینان و خطا بیان می‌شود)، تعامل با محیط خارجی^{۱۱} (به میزان روابط با محیط خارجی که ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید را تشویق می‌کند، اطلاق می‌شود)، گفتگو^{۱۲} (به عنوان یک تحقیق جمعی پایدار در مورد فرآیندها، مفروضات و قطعیت‌هایی که تجربه روزمره را تشکیل می‌دهند، تعریف می‌شود) و تصمیم‌گیری مشارکتی^{۱۳} (به عنوان سطح نفوذ کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری توصیف می‌شود) سنجیده می‌شود (چیوا^{۱۴}، ۲۰۰۷).

¹ Imran

² Bumes

³ change readiness

⁴ Organizational Learning

⁵ Durmaz

⁶ Organizational Learning Capability

⁷ Templeton

⁸ Fernandez-Mesa

⁹ Experimentation

¹⁰ Risk taking

¹¹ Openness and interaction with the external environment

¹² Dialog

¹³ Participative decision making

¹⁴ Chiva

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



ابعاد ظرفیت یادگیری سازمانی می‌تواند مقاومت در برابر تغییر را به حداقل برساند و سازمان‌هایی که به طور مداوم در حال کار هستند آمادگی بیشتری برای تغییر خواهند داشت. همچنین، فرهنگ یادگیری سازمانی توسعه‌یافته به کارکنان هنگام مواجهه با تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی‌شده رضایت بیشتری می‌دهد (لین و هوانگ^۱، ۲۰۲۱). در این راستا برای بررسی رابطه مستقیم تأثیر ظرفیت یادگیری سازمانی بر آمادگی تغییر، این مقاله بر آن شد که پژوهشی را در بین کارکنان سازمان فنی حرفه‌ای بررسی نماید و بر اساس تمام مواردی که توضیح داده شد، فرض این است که:

فرضیه‌ی پژوهش: ظرفیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر آمادگی برای تغییر دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می‌باشد. داده‌های این پژوهش از بین کارکنان آموزشگاه فنی و حرفه‌ای دولتی که با شرکت در این مطالعه موافقت کردند، جمع‌آوری شد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه است که از پاسخ‌دهندگان خواسته شد آمادگی تغییر و ظرفیت یادگیری سازمانی را در مورد تغییرات عمده‌ای که اخیراً در سازمانشان اجرا شده است (آخرین تغییر اعمال شده در سازمان فنی حرفه‌ای دولتی، تغییر در نرم افزار موسسه‌ها بوده که دستور اجرایی آن به آموزشگاه‌های آزاد هم ابلاغ شد)، ارزیابی کنند. هدف این پرسشنامه تعیین موافقت کارمند با اظهارات مرتبط با عناصر ذکر شده قبلی بود. پرسشنامه‌ها به صورت آنلاین در دسترس کارکنان قرار گرفت. در مجموع ۱۱۵ پرسشنامه توزیع شد که ۸۹ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری شد که نرخ پاسخگویی ۸۰/۹ درصد را تشکیل می‌دهد.

سوالات بخش اول پرسشنامه به متغیرهای اجتماعی - جمعیت شناختی (جنس، سن، تحصیلات، سابقه کار) و بخش دوم به ظرفیت یادگیری سازمانی، آمادگی برای تغییر اشاره دارد. در این پژوهش برای سنجش ظرفیت یادگیری سازمانی از پرسشنامه که توسط فرناندز میسا و آلگری (۲۰۱۴) طراحی و اعتباریابی شده است، استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۵ گویه بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد، پرسشنامه پنج بعد آزمایش، تحمل ریسک، تعامل با محیط خارجی، گفتگو و تصمیم‌گیری مشارکتی را مورد سنجش قرار می‌دهد، این پرسشنامه توسط نیکومنش (۱۳۹۴) اعتباریابی شده است. ضریب پایایی پرسشنامه برای شاخص تجربه ۰/۸۶، تحمل ریسک ۰/۹۱، تعامل با محیط خارجی ۰/۸۷، گفتگو ۰/۸۶، تصمیم‌گیری مشارکتی ۰/۹۲، یادگیری سازمانی ۰/۸۹ گزارش شده است.

برای سنجش مقیاس آمادگی برای تغییر از پرسشنامه‌ای که توسط هولت (۲۰۰۷) طراحی و تدوین شده است، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۷ سوال می‌باشد و بر اساس طیف چهار گزینه‌ای لیکرت با سوالاتی مانند (تغییرات سازمانی، کارایی کلی سازمان ما را بهبود می‌بخشد) به سنجش آمادگی برای تغییر می‌پردازد. ضریب پایایی این پرسشنامه توسط سرمد و همکاران (۱۳۹۰) از روش الفای کرونباخ، ۰/۷۲ گزارش شده است.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون گام به گام با نرم افزار SPSS ۲۶ استفاده شد.

یافته‌ها

قبل از آزمون فرضیه، متغیرهای جمعیت شناختی (جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار) پاسخ‌دهندگان ارائه شده است. از مجموع پاسخ‌دهندگان، ۴۳/۸ درصد مرد و ۵۶/۲ درصد زن بودند. گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال بیشترین (۷۴/۲ درصد) تعداد پاسخ‌دهندگان را داشت.

¹ Lin & Huang

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



اکثر پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی لیسانس (۵۰.۶٪)، ۴۰.۴ درصد با مدرک تحصیلات تکمیلی، و ۹ درصد مدرک تحصیلی دیپلم و زیردیپلم بودند. ۵۸.۴ درصد از پاسخ دهندگان بین ۱۱ الی ۲۰ سال سابقه کار، ۳۷.۱ درصد با سابقه کار از ۲ تا ۱۰ سال، ۴.۵ درصد بالای ۲۱ سال سابقه کار داشتند.

در راستای آزمون فرضیه پژوهش ابتدا اثر متغیرهای جمعیت شناختی روی متغیرهای اصلی پژوهش بررسی شد تا در صورت لزوم کنترل شوند. از بین متغیرهای جمعیت شناختی فقط سطح تحصیلات با آمادگی برای تغییر رابطه معناداری داشت اما میزان همبستگی آن بسیار ضعیف بود و برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روش همبستگی پیرسون استفاده شد و پس از کنترل عوامل جمعیت شناختی، این نتیجه حاصل شد (جدول ۱) که بین ظرفیت یادگیری سازمانی با آمادگی تغییر به طور مثبت رابطه معنی داری وجود دارد (۰.۶۱۵ = همبستگی، $p < 0.001$).

جدول ۱. نتایج تحلیل پیرسون

ظرفیت یادگیری	ضریب همبستگی	ظرفیت یادگیری	امادگی برای تغییر
	۱	۰/۶۱۵**	
سطح معناداری		۰/۰۰۰	
تعداد	۸۹	۸۹	
امادگی برای تغییر	ضریب همبستگی	۰/۶۱۵	۱
سطح معناداری	۰/۰۰۰		
تعداد	۸۹	۸۹	

** $p < 0.001$

نتایج همبستگی در جدول ۲ اینطور نشان داد که بین ابعاد ظرفیت سازمانی و آمادگی برای تغییر در سطح الفای ۰/۰۵ معنی دار می‌باشد؛ و همبستگی بین آنها مثبت است. از بین ابعاد ظرفیت یادگیری سازمانی، تصمیم گیری مشارکتی همبستگی قوی با آمادگی برای تغییر دارد.

جدول ۲. ماتریس ضرایب همبستگی بین ظرفیت یادگیری و ابعاد آن با آمادگی برای تغییر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
آمادگی برای تغییر	۱					
آزمایش	۰/۷۵۸	۱				
تحمل ریسک	۰/۵۰۸	۰/۴۸۴	۱			
تعامل با محیط خارجی	۰/۴۵۷	۰/۶۵۱	۰/۱۸۹	۱		
گفتگو	۰/۵۹۳	۰/۵۴۱	۰/۲۵۱	۰/۴۵۶	۱	
تصمیم گیری مشارکتی	۰/۸۲۱	۰/۴۱۲	۰/۶۹۸	۰/۸۹۵**	۰/۵۹۱	۱

** $p < 0.05$

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

لردیبهشت ماه ۱۴۰۳



بحث و نتیجه گیری

اگرچه تغییر برای کارایی عملیاتی و بقای کسب و کارها حیاتی است، اما زمانی واقع بینانه می شود که آمادگی بیشتری برای تغییر وجود داشته باشد. در این پژوهش رابطه بین ظرفیت یادگیری سازمانی و آمادگی تغییر سازمانی بررسی شد. برای پر کردن شکاف در ادبیات موجود، پژوهش بر نتایج آمادگی برای تغییر تمرکز نمود و فرض کرد که ظرفیت یادگیری سازمانی بر آمادگی تغییر تاثیر دارد. علاوه بر این، این مطالعه اهمیت یادگیری سازمانی را برای حفظ مزیت رقابتی و مواجهه با تغییرات در محیط خارجی برجسته می کند. همچنین اهمیت به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر و دستیابی به آمادگی برای تغییر تشریح شده است.

نتایج حاکی از آن است که در سازمان هایی که قابلیت یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد، کارکنان در هنگام مواجهه با تحول و تغییر در سازمان، آمادگی بیشتری از خود نشان می دهند. اینطور بنظر می رسد که از بین ابعاد مختلف ظرفیت یادگیری سازمانی (آزمایش، تحمل ریسک، تعامل با محیط خارجی، گفتگو و تصمیم گیری مشارکتی) تصمیم گیری مشارکتی مهمترین عامل موثر برای آمادگی با تغییر است. ظرفیت یادگیری میتواند بر مقاومت و نوع نگرش آنها به تغییر تاثیر بگذارد و سازمان ها می توانند با نفوذ کارکنان در سطوح مختلف تصمیم گیری، آمادگی آن ها را در مواجهه با تغییر بیشتر کنند. اگرچه هولت (۲۰۱۳) بیان می کند که آمادگی تغییر برای موفقیت در تغییر بسیار مهم است، اما کمبود تأیید تجربی این رابطه وجود دارد. برای اجرای موفقیت آمیز تغییر، کارکنان آن باید آماده تغییر باشند و مقاومت باید به حداقل برسد. نویسندگان یک رابطه مثبت بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر را تصدیق می کنند (ایمران، ۲۰۱۴).

آرگریس و شون^۲ (۱۹۷۸) از معدود محققینی هستند که مدلی را ایجاد کردند که یادگیری سازمانی را با تغییر پیوند می دهد. در مدل آن ها، یادگیری سازمانی به عنوان پیامد اقدام یک عضو سازمان برای حل و غلبه بر موقعیت های مشکل ساز تلقی می شود. راینهولتز و اندروز^۳ (۲۰۲۰) رابطه بین تغییر سازمانی و چارچوب یادگیری سازمانی را تجزیه و تحلیل می کنند که با فرآیندهای مورد استفاده برای ایجاد، حفظ و انتقال دانش در یک سازمان سروکار دارد. یادگیری سازمانی به توسعه توانایی افراد برای استفاده از فناوری جدید برای انطباق با تغییرات محیط کار کمک می کند (ایشاک و منصور^۴، ۲۰۲۰).

از طریق یادگیری، سازمان ها به طور فعال ظرفیت ها و منابع دانش موجود خود و همچنین استفاده از چنین دانشی را برای پیشرفت و بهره وری سازمانی توسعه و افزایش می دهند (تان و اولاتور^۵، ۲۰۲۱). یادگیری برای سازمان ها این پتانسیل را دارد که آنها را به دستیابی به اهدافشان نزدیکتر کند و در نتیجه به موفقیت کمک کند (کولز^۶ و همکاران، ۲۰۲۰؛ کولز و استول^۷، ۲۰۱۶).

نتیجه گیری های حاصل از نتایج توصیف شده در بالا برای همه سازمان ها، به ویژه سازمان هایی که به دنبال موفقیت در تغییر هستند بسیار مفید است. مدیران میتوانند با توجه به عوامل کاهش مقاومت کارکنان در تغییر، میزان آمادگی و پذیرش آنها را بالا ببرند. به عنوان مثال، آنها میتوانند با ایجاد برنامه هایی مبتنی بر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی که در سطوح مختلفی اتفاق می افتد، میزان همکاری آنها را با طرح تحول سازمانی افزایش دهند.

به علاوه سازمان ها میتوانند با برخوردی همدلانه، کارکنان را در تعقیب راه های جدید انجام کار و ریسک کردن مورد تشویق قرار دهند. همچنین میتوانند با تشکیل جلسات گفتگو در طول هفته برای کارکنان از ایده ها و پیشنهادهای جدید استقبال کنند و از کارکنان بخواهند در مورد فرآیندها، مفروضات و قطعیت هایی که تجربه روزمره را تشکیل می دهند، تعریف کنند.

اگر تحقیقات آینده بتواند از نمونه بزرگتری استفاده کند و سازمان های متوسط و بزرگ را شامل شود، سودمند خواهد بود. یک مطالعه طولی برای تجزیه و تحلیل تغییرات در طول زمان و همچنین مقایسه زمینه های مختلف جالب خواهد بود. همچنین، پژوهشی

¹ Holt

² Argyris & Schon

³ Reinholz & Andrews

⁴ Ishak & Mansor

⁵ Tan and Olaore

⁶ Kools

⁷ Stoll

اولین کنگره ملی تحول سازمانی

با تأکید بر ابعاد روانشناختی

اردیبهشت ماه ۱۴۰۳



که دیدگاه چندسطحی آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی را اتخاذ کند، بسیار سودمند خواهد بود. به این ترتیب می توان پیامدهای فردی و سازمانی آمادگی تغییر را درک کرد و روابط بین یادگیری سازمانی فردی و گروهی و همچنین تأثیر آنها بر تغییر را تحلیل کرد.

منابع

- Argyris, C. & Schon, D (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison Wesley
- Burnes, B. (2004). *Managing Change*. Essex: Pearson Education Limited
- Chiva R. , Alegre J., Lapiedra R., (2007), Measuring organisational learning capability among the workforce, *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3, pp. 224-242.
- Durmaz, H. (2007). Officer attitudes toward organizational change in the Turkish national police. *University of North Texas*.
- Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B. and Godinic, D. (2021), "Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic", *Sustainability*, Vol. 13 No. 22, 12465.
- Fernández-Mesa, A., Alegre, J. (2014). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*. Vol 9. PP: 1-9.
- Henderson, G. M. (2002). Transformative learning as a condition for transformational change in organizations, *Human Resource Development Review*, 1(2), 186-214.
- Holt, D. T. (2002). Readiness for change: The development of a scale (Doctoral dissertation, Auburn University, 2002). *Dissertation Abstracts International*, 63, 4006.
- Imran, M. H., Rehman, C. A., Aslam, U. & Bilal, A. R. (2016). What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?. *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1097-1117.
- Ishak, R. & Mansor, M. (2020). The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 169-184.
- Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V. and Gouffedard, P. (2020), "The school as learning organisation: the concept and its measurement", *European Journal of Education*, Vol. 55 No. 1, pp. 24-42.
- Kools, M. and Stoll, L. (2016), What Makes a School a Learning Organisation?, *OECD Publishing, Paris*.
- Lin, C.-Y. & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.
- Porras J. I. & Silvers R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
- Reinholz, D.L. & Andrews, T.C. (2020). Change theory and theory of change: what's the difference anyway?. *International Journal of STEM Education*, 7(2).
- Tan, F.Z. and Olaore, G.O. (2021), "Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employee effectiveness and management performance", *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 110-127.
- Van de Ven, A. H. (2004). *For Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. New Jersey: Blackwell Publishers.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.