

## درک مشترک از موضوعات اصلی در لایه‌های سازمانی شرکت فولاد مبارکه

ایرج سلطانی  
ریحانه بهرامی نژاد جونقانی

### چکیده

مبانی شکل‌گیری یک اجتماع عبارتند از: درک مشترک، چشم انداز مشابه، ارزش‌ها و عقاید مشترک. اطلاع‌رسانی از جمله سازوکارهای ایجاد هم‌نوایی و زبان مشترک است و مسئولیت آن به عهده همه مسئولان و کارکنان می‌باشد که در نظام‌های اطلاع‌رسانی اثر بخش مجموعه‌ای از افراد ایفای نقش می‌نمایند تا ذهنیت مشترک ایجاد شود. ایجاد ذهنیت مشترک از جمله عوامل ایجاد همکاری سازمانی برای تحقق اهداف می‌باشد. وجود چارچوب ذهنی مشترک یعنی این که دغدغه‌های اصلی شرکت در لایه‌های مختلف سازمان مشتمل بر مدیران، کارشناسان و متصدیان و تعمیر کاران منتقل و تقریباً واکنش یکسان در قبال آن‌ها وجود داشته باشد. در کسب و کارهای امروز وجود چارچوب ذهنی مشترک سازمانی به عنوان یک قابلیت نقش مهمی در مزیت رقابتی دارد. پژوهش حاضر با هدف اندازه‌گیری درجه اهمیت موضوعات اصلی شرکت از منظر مدیران، کارشناسان و متصدیان و تعمیر کاران و میزان درک مشترک از موضوعات اصلی شرکت فولاد مبارکه در سال ۱۳۹۰ انجام گرفته است. در این پژوهش از جامعه آماری مدیران، کارشناسان و متصدیان و تعمیر کاران شرکت فولاد مبارکه به تعداد ۶۵۰ نفر، نمونه ۲۴۶ نفری بر اساس جدول مورگان به صورت تصادفی انتخاب شده است. پرسشنامه تعیین میزان درک مشترک از موضوعات اصلی سازمان طراحی گردید و پس از جمع‌آوری اطلاعات با آزمون‌های T و Tukey و Anova به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد و نتایج حاصل بیانگر این است که به طور کلی درک مشترک کارکنان فولاد مبارکه از موضوعات اصلی شرکت "۷۶/۰۱٪" می‌باشد. بررسی پایایی و ثبات درونی آزمون نشان داد که پایایی پرسشنامه ۰/۹۷۹ می‌باشد.

واژگان کلیدی: ذهنیت مشترک، مدیریت هزینه، بهره‌وری.

## مقدمه

وجود ذهنیت مشترک یا هویت سازمانی، یک قابلیت حیاتی است. بسیاری از سازمان‌ها از نشان‌های منفرد محصول به طرف کسب نشان‌های سازمان حرکت کرده‌اند. تحت نشان المپیک کارکردن سود فراوانی برای شرکت‌هایی به ارمغان می‌آورد که می‌خواهند با تصویر مثبت المپیک را همراهی کنند. متولیان منابع انسانی به تعیین و شکل دادن به ذهنیت مشترک یا نشان سازمانی کمک می‌کنند. آن‌ها این کار را از طریق پدیدآوردن یک وفاق در تیم مدیریت انجام می‌دهند، در زمینه آنچه آن‌ها می‌خواهند سازمان توسط بهترین مشتریان در آینده به آن شناخته شود. زمانی که نسبت به این هویت وفاق حاصل شد سرمایه‌گذاری برای اجرای برنامه‌هایی انجام می‌شود که این هویت و ذهنیت برای مشتریان و کارکنان به واقعیت پیوندد (اولریش، ۱۳۸۸:۳۵).

با توجه به مشخص نبودن میزان درک مشترک افراد در شرکت فولاد مبارکه نسبت به موضوعات اصلی شرکت این پژوهش کمک شایانی به مدیران و برنامه‌ریزان راهبرد در سازمان جهت ایجاد ذهنیت مشترک میان افراد سازمان می‌نماید که باعث ایجاد یادگیری سازمانی می‌شود. براین اساس تحقیق حاضر با عنوان تعیین "درک مشترک از موضوعات اصلی شرکت" در شرکت فولاد مبارکه در سال ۱۳۹۰ انجام شد.

تحقیقی تحت عنوان "تبیین روابط ذهنیت مشترک، ظرفیت جذب دانش، نوآوری و انعطاف‌پذیری: شرکت‌های دارویی کشور" انجام شده که در آن اثر ذهنیت مشترک بر ظرفیت جذب دانش و از سوی دیگر تأثیر ظرفیت جذب دانش بر نوآوری و انعطاف‌پذیری مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل حاکی از تأثیر معنادار ذهنیت مشترک بر ظرفیت جذب دانش است. بخش دیگر نتایج بیانگر وجود تأثیر ظرفیت جذب دانش بر دو متغیر مذکور است (حسینی و حاجی پور، ۱۳۸۷:۱).

اهداف این مقاله عبارتند از:

تعیین میزان درک مشترک کارکنان شرکت فولاد مبارکه از موضوعات اصلی شرکت مبارکه تعیین درجه اهمیت موضوعات اصلی شرکت فولاد مبارکه از نظر مدیران، کارمندان و کارشناسان و اپراتوران و تعمیر کاران سئوالات محقق در این مقاله به شرح زیر است:

درک مشترک کارکنان شرکت فولاد مبارکه از موضوعات اصلی شرکت به چه میزان می‌باشد؟  
درجه اهمیت موضوعات اصلی شرکت فولاد مبارکه از نظر مدیران، کارمندان و کارشناسان و اپراتوران و تعمیر کاران به چه میزان می‌باشد؟

### چارچوب نظری تحقیق

#### مفهوم ذهنیت مشترک

ریشه واژه یادگیری، کلمه "Leis" می‌باشد که به معنای شیار انداختن یا دنبال کردن است. یاد گرفتن به معنای تقویت دانایی، به کمک تجربه‌ای است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری همیشه، در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به دست می‌آید (سنگه، ۱۳۸۳: ۴۰). مهم ترین نکته این است که: یادگیری قبل از تغییر، تحول و بهبود سازمانی است (Drew & Roger, 2002: 28).

با توجه به سطوح مختلف سازمان (فردی، گروهی و سازمانی) می‌توان یادگیری را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد. یادگیری فردی، حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های دریافتی توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزشی مبتنی بر فن آوری، یا مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید می‌باشد (Marquardt, 2002: 15-17). یادگیری گروهی را می‌توان حد فاصل یادگیری فردی و سازمانی دانست و آن را به مثابه راه و مسیر ورودی دستیابی به یادگیری سازمانی در نظر گرفت. یادگیری گروهی همانند پلی که انتقال دهنده دانش فردی به دانش سازمانی، که توسط تمام افراد قابل استفاده و دستیابی خواهد بود، می‌باشد (Pawlowsky, 2000: 8). یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی که از طریق آن یک سازمان دانش جدیدی را در خود می‌سازد و شکل می‌دهد یا دانش موجود در خود را بازسازی، اصلاح و متناسب با تغییرات محیط می‌کند، تعریف می‌کنند (Huysman, 2000:135).

در رویکرد اجتماعی یادگیری سازمانی، به جای تلاش برای شناخت فرآیندهای شناختی و ساختار یادگیری در فرد، باید به دنبال یافتن عناصری بود که زمینه‌های مشارکت و تفسیر را برای یادگیری مؤثر فراهم کند، در این حالت توجه به پردازش

اطلاعات و تعدیل ساختار شناختی افراد به فرآیندهای مشارکت و تفسیر - که زمینه مناسبی برای توجیه یادگیری جمعی ارائه می‌کند - مبذول می‌شود (Deffillippi & Ornstein, 2003: 275-279).

بسترهایی نامرئی و بعضاً نامکشوفی وجود دارند که می‌توانند تأثیر مهمی بر یادگیری سازمانی داشته باشند. یک نکته بسیار مهم و گاهی اوقات مغفول مانده در حوزه یادگیری سازمانی در سازمان نادیده گرفتن تأثیر این فرآیندهای پیچیده و پویا بر یادگیری جمعی در بسترهای سازمانی است. در نظریه "ساخت اجتماعی واقعیت"<sup>۱</sup> استدلال می‌شود که شناخت امری فردی نیست، بلکه پدیده‌ای اجتماعی است که از طریق واقعیت‌های زندگی روزمره، برهم کنش‌های اجتماعی در زندگی روزمره، زبان و شناسایی در زندگی روزمره شکل می‌گیرد. این نظریه شناخت را یک "ذهنیت درون جهانی"<sup>۲</sup> تلقی می‌کند که در یک فضای هم ذهنی (بین‌الذهانی) شکل می‌گیرد (Berger & Luckman, 1976: 123).

بنابراین یکی از عناصر اجتماعی واقعیت، ذهنیت مشترک است. شناخت یک امر میان ذهنی است. اگر فرد نتواند شناختی را که در ذهن خود دارد به دیگری منتقل کند، شناخت محسوب نمی‌شود (Ligorio et al, 2005: 359-360). از منظری دیگر یادگیری سازمانی پدیده‌ای فراتر از تغییر در دانش و رفتار است. به این معنی که یادگیری سازمانی، یعنی تغییر در مفاهیم نزد اعضای سازمان. هر گاه معنای یک پدیده به طور جمعی در یک سازمان تغییر پیدا کند، یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد (Corley & Gioia, 2003: 629-630).

طبق نظریه یادگیری جمعی، یادگیری در سازمان به ایجاد و تغییر درک مشترک بین اعضای یک گروه که تعامل و اقدامات مشترک دارند وابسته است. این درک مشترک به عنوان ذهنیت مشترک معرفی می‌شود (Crossley, 1996: 78).

بنابراین مسأله اصلی در یادگیری ایجاد ذهنیت مشترک درباره پدیده مورد نظر بین اعضای سازمان خواهد بود. در دیدگاه اجتماعی، یادگیری سازمانی محدود به ذهن افراد نیست بلکه فرآیندهای مشترک و تعامل اجتماعی افراد عاملی مهم در یادگیری

1- The social & construction of reality  
2- Interworld

سازمانی تلقی می‌شود (Elkjare, 2003: 42-46).

به عبارت دیگر باید یادگیری سازمانی را فراتر از ذهن افراد و در یک بستر اجتماعی تحلیل کرد، چون یادگیری فرآیندی است که در تعاملات با دیگران انجام می‌شود. ذهنیت مشترک را می‌توان وجود معنای مشترک بین اعضای یک جامعه درباره یک پدیده دانست که به واسطه رابطه بین ال‌ذهانی شکل می‌گیرد. اعضای سازمان از طریق ذهنیت مشترک به نوعی توازن شناختی می‌رسند. این توازن شناختی سه کارکرد مهم دارد که عبارتند از: هدایت، سازماندهی و تسهیل پردازش اطلاعات. این سه کارکرد از طریق تنبیه‌ها و تشویق‌ها موجب هدایت رفتار اعضا شده و در نهایت به تعیین هویت اجتماعی افراد کمک می‌کند مبانی شکل‌گیری یک اجتماع عبارتند از درک مشترک، چشم‌انداز مشابه، ارزش‌ها و عقاید مشترک. مجموع این عوامل را ذهنیت مشترک می‌گویند. بنابراین سه گذرگاه شکل‌دهنده ذهنیت مشترک فرآیندهای فکری و شناختی، اجتماعی و احساسی هستند.

بعد اجتماعی (رفتار مشترک) - این جزء شامل هنجارهای رفتاری (شیوه‌های انجام کار) و مصنوعات است که به طور مشترک به وسیله اعضای سازمان استفاده می‌شود (Plaskoff, 2003: 172-175).

بعد عاطفی (احساس تعلق)، این جزء احساس تعلق اعضا را به سازمان شامل می‌شود (Obst & White, 2004: 692).

بعد فکری و شناختی (باور مشترک)، این جزء به آگاهی و دانش اعضای سازمان از یک پدیده مربوط می‌شود. این دانش شامل آگاهی از وجود پدیده و اعتقاد به ویژگی‌ها یا صفات آن عامل و قضاوت درباره آن پدیده است (Aker, 2004: 151).

چارچوب ذهنی مشترک می‌تواند با تمرینی ساده اندازه‌گیری شود. از مدیریت ارشد پرسید سه موضوع برتری که می‌خواهیم بهترین مشتریان در آینده ما را با آنها بشناسند، چیست؟ پاسخ‌ها را جمع‌آوری کنید و میزان توافق عمومی را به صورت درصدی از پاسخ‌هایی که در سه گروه برتر وجود دارند اندازه‌گیری کنید. گام بعدی دعوت از مشتریان اصلی برای تعیین سه اولویت برتر آنها است. سپس این امکان فراهم می‌شود که درجه چارچوب‌های ذهنی داخلی و خارجی مشترک را پایش کنیم و ارزش نهایی فرهنگ را شکل دهیم (بینش و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۱۳).

برای تقویت درک مشترک، رهبران نیازمند هوش اجتماعی هستند. هوش اجتماعی را می‌توان حاصل پدیده‌هایی نظیر اعتقاد متقابل، تعامل اجتماعی متقابل، احساس هویت جمعی و گروهی و احساس وجود تصویری مشترک از آینده دانست. به طور کلی دستاوردهای هوش اجتماعی را می‌توان ایجاد هویت سازمانی پایدار، ایجاد هم‌سویی کارکنان به سمت چشم‌انداز، تقویت مسئولیت سازمانی، تقویت اعتماد سازمانی و ایجاد شبکه مدیریت دانش دانست (سلطانی، ۱۳۸۹: ۲۱۶).

وجود دیدگاه و ذهنیت مشترک سازمان را تبدیل به سازمان هولوگرافیک می‌کند. سازمان هولوگرافیک سازمانی است که در آن ویژگی‌های کل در تمامی اجزا منعکس می‌باشد به طریقی که سازمان دارای توان خود سازماندهی می‌شود و می‌تواند خود را به طور مستمر باز تولید نماید. به طور کلی اصول سازمان هولوگرافیک را می‌توان به شرح زیر بیان نکرد:

- اصل انعکاس کل در اجزا از طریق چشم‌انداز آینده، ارزش‌ها و فرهنگ

- اصل تنوع ضروری از طریق سازگاری درون و برون سازمانی

- اصل حداقل مشخصات

- اصل آموختن و یادگیری (وارث، ۱۳۸۰: ۳۹).

ذهنیت مشترک موجب درک سطح پیچیدگی سازمان می‌گردد. سیستم‌های پیچیده مملو از ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند در قالب الگو عمل کنند. سه ویژگی، پیچیدگی یک محیط را مشخص می‌کنند. اولین ویژگی چندگانگی است که به تعداد عناصر متعامل اشاره دارد، دوم، وابستگی متقابل است که مربوط به روش اتصال و ارتباط این سیستم‌ها به یکدیگر است، سوم، نوع است و به درجه همگنی عناصر گفته می‌شود (پاشازاده، ۱۳۹۰: ۴۹).

چشم‌اندازهای بلندپروازانه راهبردی به شدت به قابلیت‌های سازمانی بلندپروازانه متکی هستند. چیزی که این قابلیت‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد توجه مستمر و خاصی است که رهبران به ایجاد اجتماعی با اهداف مشترک دارند. ارزش‌های مشترک، وابستگی‌های احساسی قوی و سطح بالای اعتماد و احترام متقابل موجب می‌شود سازمان‌ها بتوانند به این چشم‌اندازها دست یابند رویکرد بلندپروازانه برای ایجاد درک مشترک دارای محورهای زیر است:

- اهداف شرکت در چارچوب چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک شکل می‌گیرند،  
- از کارکنان انتظار می‌رود در راستای منافع شرکت عمل کنند،  
- کسب و کار و واحدهای اندازه‌گیری سازمانی به روشنی به هم مرتبط هستند،  
- تنوع، منبعی از مزیت رقابتی است و  
- هدف ابتکارهای اجتماعی ایجاد جهانی بهتر و متحد ساختن سازمان و انرژی بخشیدن  
به آن است (شریفیان ثانی، ۱۳۹۰، ۸۲).

طبق نظر ماکلا<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، درک مشترک شامل معانی مشترکی است که از طریق  
ارتباط یا تجارب مشترک ایجاد می‌شود. درک مشترک ۵ مقوله محتوایی به شرح زیر  
تشکیل شده است:

۱- راه‌های فکر کردن مشترک

۲- راه‌های عمل کردن مشترک

۳- دانش مشترک

۴- اهداف مشترک

۵- اعتماد

راه‌های فکر کردن مشترک مشتمل بر مفاهیم، زبان، نمادها، هنجارها و ارزش‌های  
مشترک می‌باشد. راه‌های عمل کردن مشترک یعنی توافق بین شرکا در مورد نقش‌ها و  
مسئولیت‌ها، فرآیندهای مشترک و روش‌های مورد استفاده. دانش مشترک به هدف و  
محتوای تشریک‌مسابی، یعنی آنچه انجام می‌دهیم و این که چگونه باید انجام شود،  
مربوط می‌شود. اهداف مشترک شامل هدف‌ها و انتظارات مشترک و نیز اهداف و  
انتظارات خود شرکاست. اعتماد مبتنی بر باورهایی است که شرکا از قابلیت‌ها و  
ویژگی‌های یکدیگر دارند (Jaatinen & Lavikka, 2008: 149).

چارچوب جدید درک مشترک شامل اجزا زیر است که در نمودار شماره ۱ نیز آمده  
است:

راه‌های مشترک فکر کردن

محیط مشترک

اهداف مشترک

مدل کسب و کار مشترک  
مدل عملیاتی مشترک  
دانش مشترک  
شایستگی‌ها و منابع مشترک (Jaatinen et al,2010:101-103).



نمودار ۱. چارچوب جدید درک مشترک (Jaatinen et al,2010:101-103)

ایجاد درک مشترک از موضوعات اصلی در سازمان دستاوردهای زیر را به دنبال دارد:  
ایجاد انسجام فکری در مجموعه سازمان  
ایجاد سینرژی در فعالیت‌ها و انرژی سازمانی  
نزدیک شدن ذهنیت‌های مدیریت و کارکنان و کاهش میزان اختلافات کاری  
ایجاد هم‌سویی بین اهداف فردی، واحدی و راهبردهای کلان شرکت  
وجود حمایت همه جانبه در سازمان از اهداف و برنامه‌ها  
حساسیت کلی سازمان نسبت به فرصت‌ها و تهدیدها  
جلوگیری از دوباره کاری‌ها و حذف فعالیت‌های فاقد ارزش افزوده  
تقویت هم‌دلی و هماهنگی بین کارکنان سازمان



توسعه سطح مشارکت کارکنان  
 تقویت اعتماد سازمانی  
 با توجه به مطالب گفته شده به طور کلی چارچوب ادراکی تحقیق را می‌توان در قالب الگوی شماره ۱ نشان داد:



الگوی ۱. چارچوب ادراکی تحقیق

### روش تحقیق

این پژوهش از نوع پیمایشی است. در این پژوهش از جامعه آماری مدیران، کارمندان و کارشناسان و متصدیان و تعمیرکاران شرکت فولاد مبارکه به تعداد ۶۵۰ نفر، بر اساس جدول مورگان تعداد ۲۴۶ نفر به عنوان نمونه یاد شده در نظر گرفته شد. در

پژوهش حاضر از پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده است. پرسشنامه به منظور تعیین درجه اهمیت موضوعات شرکت به منظور ایجاد ذهنیت مشترک در شرکت فولاد مبارکه طراحی شده بود و حاوی ۱۴ موضوع اصلی سازمان بود که از کارکنان خواسته شد درجه اهمیت این موضوعات را در سازمان در یک طیف ۱۰ امتیازی مشخص کنند.

برای روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شد. ۱۴ موضوع اصلی در سازمان که مورد پرسش قرار گرفته اند عبارتند از:

۱) بومی‌سازی (۲) صرفه جویی و مدیریت هزینه (۳) بهبود مستمر (۴) توجه به ارزش‌های سازمان (ساخت داخل قطعات (۶) فروش محصولات جدید و خدمات پس از فروش (۷) ارزش سهام شرکت و EPS (۸) مسائل زیست محیطی و ایمنی (۹) تأمین مواد اولیه و ... (۱۰) اطلاع رسانی به کارکنان (۱۱) رضایت کارکنان (۱۲) بهره‌وری (۱۳) وفاداری مشتریان (۱۴) طرح‌های توسعه شرکت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه از آزمون‌های  $T$ ،  $Tukey$  و  $Anova$  استفاده شد. بررسی پایایی و ثبات درونی توسط ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷۹ به دست آمد.

### یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ میزان درک مشترک درجه اهمیت موضوعات اصلی سازمان به طور کلی در میان کارکنان شرکت فولاد مبارکه مشخص شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. میزان درک مشترک درجه اهمیت موضوعات اصلی سازمان به طور کلی در میان کارکنان شرکت فولاد مبارکه

ردیف	موضوعات اصلی سازمان	تعداد (N)	میانگین (Mean)	امتیاز درصدی (نمره از ۱۰۰)
۱	بومی سازی	۲۴۱	۷/۲۸	۷۲/۸
۲	صرفه جویی و مدیریت هزینه	۲۴۵	۷/۸۶	۷۸/۶
۳	بهبود مستمر	۲۴۳	۷/۶۵	۷۶/۵
۴	توجه به ارزش‌های سازمان	۲۳۸	۷/۴۹	۷۴/۹
۵	ساخت داخلی قطعات	۲۳۹	۷/۱۶	۷۱/۶
۶	فروش محصولات جدید و خدمات پس از فروش	۲۳۱	۷/۱۵	۷۱/۵
۷	ارزش سهام شرکت و EPS	۲۴۰	۷/۶۵	۷۶/۵
۸	مسائل زیست محیطی و ایمنی	۲۴۱	۸/۳۰	۸۳/۰
۹	تأمین مواد اولیه و ...	۲۳۸	۷/۸۸	۷۸/۸
۱۰	اطلاع رسانی به کارکنان	۲۴۰	۷/۴۸	۷۴/۸
۱۱	رضایت کارکنان	۲۴۱	۷/۷۶	۷۷/۶
۱۲	بهره‌وری (بطور کلی)	۲۳۶	۷/۷۴	۷۷/۴
۱۳	وفاداری مشتریان	۲۳۰	۷/۳۱	۷۳/۱
۱۴	طرح‌های توسعه شرکت	۲۳۷	۷/۷۱	۷۷/۱

با توجه به نتایج جدول ۱، از منظر کارکنان شرکت فولاد مبارکه "مسائل زیست محیطی و ایمنی" بیشترین میزان درجه اهمیت را با ۸۳٪ و "فروش محصولات جدید و خدمات پس از فروش" کمترین میزان درجه اهمیت را در بین موضوعات اصلی شرکت با ۷۱/۵٪ دارا می‌باشد.

مقایسه میان میانگین‌های درجه اهمیت موضوعات اصلی سازمان از منظر طبقات نمونه

در جدول ۲ به مقایسه میان میانگین‌های درجه اهمیت موضوعات اصلی سازمان از منظر مدیران، کارمندان و کارشناسان، متصدیان و تعمیر کاران و به صورت کلی بر اساس آزمون آنووا پرداخته شده است.

جدول ۲. مقایسه میان میانگین‌های درجه اهمیت موضوعات اصلی سازمان از منظر مدیران، کارمندان و کارشناسان، اپراتوران و تعمیر کاران و به صورت کلی بر اساس آزمون آنووا

ردیف	موضوعات اصلی سازمان	مدیران	کارمندان و کارشناسان	متصدیان و تعمیر کاران	به صورت کلی
۱	بومی سازی	۷/۶۴	۷/۴۸	۶/۶۱	۷/۲۸
۲	صرفه جویی و مدیریت هزینه	۸/۲۹	۸/۰۶	۷/۰۲	۷/۸۶
۳	بهبود مستمر	۷/۹۲	۸	۶/۸۴	۷/۶۵
۴	توجه به ارزش‌های سازمان	۷/۶۴	۷/۶۱	۷/۰۹	۷/۴۹
۵	ساخت داخل قطعات	۷/۳۴	۷/۲۶	۶/۷۶	۷/۱۶
۶	فروش محصولات جدید و خدمات پس از فروش	۷/۰۲	۷/۳۹	۷	۷/۱۵
۷	ارزش سهام شرکت و EPS	۷/۸۵	۷/۸۶	۷/۱۲	۷/۶۵
۸	مسائل زیست محیطی و ایمنی	۹/۲۷	۸/۱۷	۷/۳۹	۸/۳۰
۹	تأمین مواد اولیه و ...	۸/۳۷	۸	۷/۱۲	۷/۸۸
۱۰	اطلاع رسانی به کارکنان	۷/۶۳	۷/۴۹	۷/۲۶	۷/۴۸
۱۱	رضایت کارکنان	۷/۸۸	۸/۱۰	۷/۱۷	۷/۷۶
۱۲	بهره وری (بطور کلی)	۷/۹۷	۸/۰۲	۷/۱۵	۷/۷۴
۱۳	وفاداری مشتریان	۷/۳۹	۷/۳۶	۷/۱۲	۷/۳۱
۱۴	طرح‌های توسعه شرکت	۸/۴۳	۷/۶۶	۶/۹۵	۷/۷۱

بر اساس آزمون آنووا به مقایسه میان میانگین‌های موضوعات اصلی شرکت بر اساس نوع شغل کارکنان پرداخته شد، آزمون برابری میانگین‌ها بر اساس آزمون آنووا، در تمامی موضوعات اصلی سازمان به جز "صرفه‌جویی و مدیریت هزینه"، "بهبود مستمر"، "تأمین مواد اولیه و..." و "طرح‌های توسعه شرکت" درجه معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ را نشان می‌دهد، در نتیجه در این موارد پس از آزمون توکی مورد استفاده قرار گرفت که نتایج آن به شرح زیر است:

در مورد درجه اهمیت موضوعات اصلی در سازمان "مدیران" با "کارمندان و کارشناسان" در هر موضوع نظرات تقریباً یکسانی دارند و این بدان معناست که "مدیران" و "کارشناسان و کارمندان" درک مشترکی در مورد تمامی موضوعات اصلی شرکت با یکدیگر دارند.

در مورد درجه اهمیت موضوعات اصلی در سازمان مشخص گردید که در موضوعات "صرفه‌جویی و مدیریت هزینه"، "بهبود مستمر"، "تأمین مواد اولیه و..." و "طرح‌های توسعه شرکت" مدیران درجه اهمیت بیشتری را نسبت به اپراتوران و

تعمیرکاران قائل هستند اما در بقیه موارد درک مشترکی نسبت به موضوعات اصلی شرکت دارند.

در مورد درجه اهمیت موضوعات اصلی در سازمان مشخص گردید که در موضوعات "صرفه جویی و" مدیریت هزینه" و "بهبود مستمر" کارمندان و کارشناسان درجه اهمیت بیشتری را نسبت به اپراتوران و تعمیرکاران قائل هستند اما در بقیه موارد درک مشترکی نسبت به موضوعات اصلی شرکت دارند.

### بحث، تحلیل و نتیجه‌گیری

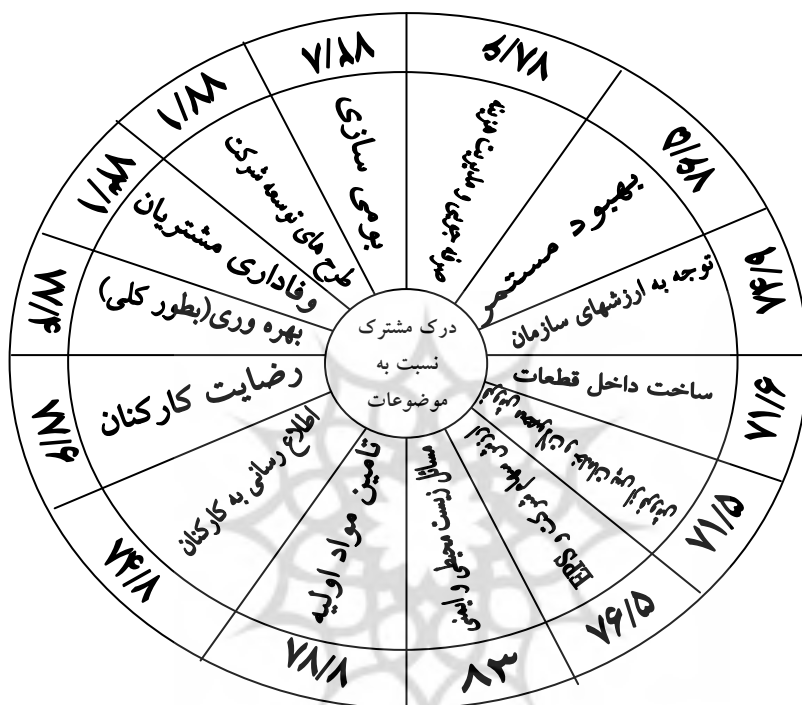
این تحقیق در خصوص تعیین میزان درک مشترک از موضوعات اصلی سازمان در شرکت فولاد مبارکه در سال ۱۳۹۰ صورت پذیرفت. در این پژوهش ۱۴ موضوع اصلی که دغدغه اصلی تیم مدیریت ارشد سازمان بود انتخاب و مبنای پرسش برای اندازه‌گیری میزان درک مشترک قرار گرفت. بر اساس نتایج به دست آمده طبق جدول شماره ۱ از منظر کارکنان شرکت فولاد مبارکه درجه اهمیت هر یک از موضوعات اصلی به شرح زیر می‌باشد:

(۱) بومی‌سازی: (۲ \* ۷۲/۸٪) صرفه جویی و مدیریت هزینه: (۳ \* ۷۸/۶٪) بهبود مستمر: (۴ \* ۷۶/۵٪) توجه به ارزش‌های سازمان: (۵ \* ۷۴/۹٪) ساخت داخل قطعات: (۶ \* ۷۱/۶٪) فروش محصولات جدید و خدمات پس از فروش: (۷ \* ۷۱/۵٪) ارزش سهام شرکت و EPS: (۸ \* ۷۶/۵٪) مسائل زیست محیطی و ایمنی: (۹ \* ۸۳٪) تأمین مواد اولیه و ...: (۱۰ \* ۷۸/۸٪) اطلاع‌رسانی به کارکنان: (۱۱ \* ۷۴/۸٪) رضایت کارکنان: (۱۲ \* ۷۷/۶٪) بهره‌وری: (۱۳ \* ۷۷/۴٪) وفاداری مشتریان: (۱۴ \* ۷۳/۱٪) طرح‌های توسعه شرکت: ۷۷/۱٪.

بر اساس نتایج به دست آمده از نظر کارکنان شرکت فولاد مبارکه "مسائل زیست محیطی و ایمنی" بیشترین درجه اهمیت را با ۸۳٪ و "فروش محصولات جدید و خدمات پس از فروش" کمترین میزان درجه اهمیت را با ۷۱/۵٪ دارا می‌باشند. در نتیجه شرکت فولاد مبارکه بایستی بیشترین تمرکز خود را بر موضوعاتی معطوف نماید که بیشترین میزان درجه اهمیت را از منظر کارکنان دارا می‌باشند. به طور کلی درک مشترک کارکنان فولاد مبارکه از موضوعات اصلی شرکت "۷۶/۰۱" می‌باشد که

می‌توان به صورت کلی نتایج به دست آمده را در الگوی شماره (۲) نشان داد. با استفاده از نتایج به دست آمده از جدول ۲ سه موضوع که در هر لایه سازمانی (مدیران، کارمندان و کارشناسان و اپراتوران و تعمیر کاران) از اولویت بیشتری برخوردارند شامل مسائل زیست محیطی و ایمنی، تأمین مواد اولیه و صرفه جویی و مدیریت هزینه و موضوعات دارای اولویت برتر از دیدگاه مدیران شامل مسائل زیست محیطی و ایمنی، تأمین مواد اولیه و طرح‌های توسعه شرکت و از دیدگاه کارمندان و اپراتورکاران مسائل زیست محیطی، رضایت کارکنان، صرفه جویی و اطلاع رسانی می‌باشند. ذهنیت و درک مشترک موجب می‌شود که هر عضو سازمان خاصیت کل سازمان را پیدا کند و میزان حساسیت و یکپارچگی سازمان را افزایش دهد. در ایجاد ذهنیت و درک مشترک مدیران میانی نقش برجسته‌ای دارند. در این لایه سازمانی از یک طرف نیاز است که استراتژی‌ها، سیاست‌ها و دغدغه‌های تیم مدیریت ارشد اخذ و به زبان قابل فهم برای لایه‌های عملیاتی تبیین و تفهیم گردد و از طرف دیگر مسائل فنی، مشکلات، تنگناها و محدودیت‌های اجرایی را از لایه‌های اجرایی اخذ و به زبان قابل فهم برای لایه مدیریتی بیان کند تا از این طریق انسجام سازمانی، فرهنگی و ذهنیتی ایجاد گردد. زمانی که از طریق توضیح و تبیین استراتژی، جلسات و رسانه‌ها درک مشترک ایجاد شد سازمان دارای قابلیت انسجام شده و در نتیجه سازمان با بهره‌وری عملیات خود را دنبال می‌کند. درک مشترک روی موضوعات اصلی شرکت موجب می‌شود تا افراد از دیدگاه‌های مختلف به پیشبرد اهداف کمک کنند و ریشه مسائل را چند بعدی بررسی و به حل آن پردازند. بهبود سبک رهبری، کاهش ضایعات، کاهش حوادث کاری، رضایت شغلی، شریک شدن در دانش و تجارب همدیگر از دستاوردهای وجود درک مشترک در لایه‌های سازمانی است. بیشتر اوقات اختلاف بین بخش‌های اجرایی و پشتیبانی اجتناب‌ناپذیر است، زیرا بخش‌های پشتیبانی مسئول استاندارد سازی فرآیندها و وظایف هستند و بخش‌های اجرایی باید نیازهای تک تک مشتری‌ها را برآورده سازند. بسیاری از سازمان‌ها برای حل این مشکل یک بخش هماهنگی یا به قولی بخش میانی ایجاد می‌کنند تا درک مشترک ایجاد شود اما این کار یک مشکل دیگر به مشکلات سازمان اضافه می‌کند و آن اختلاف بخش میانی، اجرایی و پشتیبانی است. راه حل اثر بخش‌تر توان افزایش کارکنان در ایجاد درک مشترک آن است که خودشان نقش

هماهنگی را انجام دهند و روی موضوعات و استراتژی‌های شرکت توافق نمایند و از آن به صورت همه جانبه حمایت کنند. یکی از ساز و کارهای ایجاد درک مشترک داشتن هدف‌های بزرگ‌تر و برقراری تعامل دائمی است.



الگوی ۲. تعیین میزان درک مشترک از موضوعات اصلی سازمان

### پیشنهادها

- با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:
- تدوین برنامه ملاقات حضوری مدیران با کارکنان و ارزیابی میزان اثر بخشی آن به طور مداوم
- انجام ارزیابی عملکرد رو در رو برای اطلاع از انتظارات همدیگر
- انجام توافق روی شاخص‌ها و اهداف در ابتدای سال و بازنگری آن در هر سه ماه یک بار

- نتیجه موضوعات و دغدغه‌های اصلی تیم مدیریت ارشد و چاپ آن در قالب بروشور و اعلام به سازمان
- آموزش و اطلاع‌رسانی اهداف و برنامه‌های شرکت
- هم‌سو سازی اهداف فردی، واحدی و سازمانی در قالب سامانه برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت





## منابع و ماخذ

۱. اولریش، دیو. (۱۳۸۸). **شایستگی‌های منابع انسانی (شناخت عمیق تعامل افراد و کسب و کار)**. (مسعود بینش، افشین دبیری). تهران: انتشارات سرآمد.
۲. اولریش، دیو. وین، بروک بانک. (۱۳۸۵). **طرح ارزش آفرینی منابع انسانی**. (مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرایی پور). تهران: انتشارات آهار.
۳. حسینی، محمود. بهمن، حاجی پور. (۱۳۸۷). **تبیین روابط ذهنیت مشترک، ظرفیت جذب دانش، نوآوری و انعطاف پذیری: شرکت‌های دارویی کشور**. فصلنامه **مدرس علوم انسانی**. دوره ۱۲، شماره ۴، زمستان، ۱۳۸۷، ۳۵.
۴. سارگوت، گوکسه. رتیا، گاندر. (۱۳۹۰). **آموزه‌هایی برای کنار آمدن با پیچیدگی**. (پاشا زاده). **مجله گزیده مدیریت**. دوره ۶، شماره ۱۲۴، آذر، ۱۳۹۰.
۵. سلطانی، ایرج. (۱۳۸۹). **پرورش سرمایه‌های انسانی**. اصفهان: انتشارات ارکان.
۶. سنج، پیترام. (۱۳۸۳). **رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده**. (علینقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی). تهران: انتشارات آتنا.
۷. شریفیان ثانی، مریم. (۱۳۹۰). **رهبر بلند پرواز**. **مجله گزیده مدیریت**. دوره ۴، شماره ۲۴، آذر، ۱۳۹۰.
۸. وارث، حامد. (۱۳۸۰). **سیمای سازمان از نگاه مورگان**. فصلنامه **دانش مدیریت**. دوره ۹، شماره ۵۲، بهار، ۱۳۸۱.
9. Aker, D.A. (2004). **Marketing research**. Johnwiley & sons.
10. Berger, P, Luckmann, T.(1976). **The social construction of reality**. Penguin Books.
11. Corley, G.K, Gioia, D.A.(2003).**Semantic Learning as change enabler: relating organizational identity and organizational learning**. Handbook of organizational learning and knowledge management.
12. Crossley ,N.(1996). **Intersubjectivity: The fabric of social becoming**. London: Sage publication.
13. Deffillippi , R,Ornstein, S.(2003). **Psychological perspectives underlying theories of organizational learning**.Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management: Blackwell Publishining.
14. Drew, T,Roger,R.(2002).**Learning in partnership: what constitutes learning in the context of south-north partnership?**.Bond Discussion Papper.London:British Overseas NGOs for Development.
15. Elkjare,B.(2003).**Social learning theory: Learning as participation in social processes**. Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management: Blackwell publishing.
16. Huysman, M. (2000). **An organizational learning approach to the learning organization**. European Journal of Work and Organization Psychology.
17. Jaatinen, M., Soˆdergard, R. and Peuhkurinen, M. (2010). **Learning in networked service provisioning**. in Smeds, R., Riis, J., Haho, P. and

- Jaatinen, M. (Eds), New Approaches to Learning, Studying and Teaching, Proceedings of the 9th Workshop of the IFIP WG 5.7 Special Interest Group on Experimental Interactive Learning in Industrial Management, June 5-7, 2005, Espoo.
18. Jaatinen, Miia, Lavikka, Rita. (2008). **Common understanding as a basis for coordination**. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13, Iss: 2 pp. 147 - 167.
  19. Ligorio, M.B, Ta lamo, A, Pontecorro, C. (2005). **Building inter subjectivity at distance during the collaborative writing of fairytales computers and education**, Vol.45.
  20. Marquardt, M. J. (2002). **Five elements of learning executive excellence**. September 2002.
  21. Obst, P, white, K. M. (2004). **Revisiting the sense of community index: A confirmatory factor analysis**. journal of community psychology, Vol32.
  22. Pawlowsky, P. (2000). **Management science and organizational learning**. [http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw16/habilitation/orga\\_learning.pdf](http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bw16/habilitation/orga_learning.pdf)
  23. Plaskoff, J. (2003). **Inter subjectivity and community building** . Learning and knowledge management: Blackwell Publishing.

