

## رابطه میان یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه

دکتر سید علی اکبر افجهء

ندا رضایی ایبانه \*

### چکیده

با توجه به اهمیت سازمان یادگیرنده و آمادگی برای تغییر، تحقیق حاضر با هدف بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر با توجه به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در صنعت بیمه انجام گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شرکت‌های بیمه خصوصی در ایران هستند. تعداد ۱۱۰ نفر از مدیران این شرکت‌ها به عنوان نمونه انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک و نیز از پرسشنامه تغییر دانهام و همکاران استفاده گردید. برای آزمون فرضیه‌ها با توجه به داده‌های پرسشنامه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون t-استیودنت و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها حاکی از وجود فرهنگ یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه است. بنابراین، ابعاد مختلف یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه در وضعیت بالاتر از متوسط قرار دارند. در کل با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و هم‌چنین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون استاندارد می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد، به خصوص در ارتباط با بعد تحقیق و گفت‌وگو برای آمادگی برای تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل است. واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، آمادگی برای تغییر، سازمان یادگیرنده.

---

استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\* کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت بیمه، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری  
neda.abyaneh@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴

## مقدمه

به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می‌بریم تفاوت بسیاری میان سازمان‌های امروزی و گذشته وجود دارد. در این ارتباط «چارلز هندی» از صاحب‌نظران رشته مدیریت می‌گوید: "مدیران امروز با سازمان‌هایی سر و کار دارند که شباهتی به سازمان‌های گذشته ندارند". یکی از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند چرا که قدرت هر سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است. بسیاری از شرکت‌ها امروزه تحت فشار سختی هستند تا بتوانند از عهده نرخ فزاینده تغییرات محیطی برآیند برای هر سیستمی که بخواهد زنده بماند نرخ یادگیری باید حداقل با نرخ تغییر محیطی هماهنگ باشد. داشتن این عقیده که سازمان‌ها در آینده چه شکلی باشند و چگونه به وضعیت مطلوب برسند یک چالش کلیدی برای مدیران است.

حضور بخش خصوصی در صنعت بیمه در چند سال گذشته و گرایش بازار بیمه به سمت بازار رقابتی نشانگر تغییر در وضعیت بازار، سهم بازار، فرهنگ بیمه‌ای و تغییر در ساختار شرکت‌های بیمه‌ای و در کل توسعه در وضعیت بازار و صنعت بوده، که در چند سال گذشته صنعت بیمه با آن درگیر بوده است. در حال حاضر نیز طرح سیاست آزادسازی تعرفه‌ها، موج جدیدی از تغییرات را در بازار و صنعت ایجاد می‌کند. آنچه اهمیت می‌یابد این است که هر کدام از شرکت‌های بیمه که بتوانند در این محیط پرتلاطم بیشتر خود را با تغییرات محیطی و فرایندی تطبیق دهند، بیشتر می‌توانند حضور خود را در صنعت پررنگ‌تر کنند.

شرکت‌های بیمه‌ای که بتوانند یادگیری سازمانی را ترویج دهند می‌توانند مقاومت در برابر تغییرات ایجاد شده در سازمان را کاهش داده و با استفاده از یادگیری و بهبود فرآیند حضور خود را در صنعت پررنگ‌تر کنند و سهم بازار خود را بالا ببرند. لازمه این امر ایجاد سازمان چابک و پویا است. برای ایجاد این نوع سازمان‌ها در عصر حاضر باید یادگیری سازمانی در شرکت افزایش یافته و سیاست‌گذاران سازمان، با ایجاد سازمان یادگیرنده برای تغییرات آتی آمادگی لازم را مهیا کنند. با این مقدمه، تحقیق حاضر به دنبال بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر در صنعت

بیمه است که برای انجام آن از مدل واتکینز و مارسیک و دانهام استفاده گردیده است.

## بیان مسئله

برای اولین بار در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردیک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت (Yeung, A.K. et al., 1999). اما ریچارد سی پرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند (Templeton, G.F. et al., 2002). سازمان یادگیرنده از مفاهیم نسبتاً جدید مدیریت است که از سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰ میلادی توسط دکتر پیتر سنگه، در آمریکا ابداع گردید. اما این ابداع از نوع ابداعاتی نبود که گاه در مدیریت شاهد آن هستیم و پس از مدتی که رواج می‌یابند رو به افول نهاده و به دست فراموشی سپرده می‌شوند. بلکه این نظریه در آغاز قرن جدید روز به روز بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. علت این توجه نیز این است که تغییرات محیطی شدیدتر شده است و نیاز به خلق دانش‌های جدید و به کارگیری آنها در سازمان‌ها افزایش یافته است (قهرمانی، ۱۳۸۰).

یادگیری را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند در تمامی این تعاریف، تغییر رفتار به عنوان اساسی‌ترین رکن یادگیری قلمداد شده است. فایول<sup>۱</sup> و همکارانش یادگیری سازمانی را فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و درک بهتر بیان می‌کنند (Fiol et al., 1985). به عقیده کیم<sup>۲</sup> یادگیری سازمانی توسعه ظرفیت سازمانی برای انجام اقدامات مؤثر است (Kim, 1993). به نظر هابر<sup>۳</sup> یک موجودیت در صورتی یاد می‌گیرد که دامنه رفتارهای بالقوه وی از طریق پردازش اطلاعات توسعه یابد (Huber, 1991). آرجریس بیان می‌کند که یادگیری سازمانی فرایند شناسایی و تصحیح خطا است (Argyris et al., 1978). به عقیده دفت یادگیری سازمانی فرآیندی است که طی آن دانش درباره اقدامات، نتیجه و ارتباطات میان سازمان و محیط توسعه می‌یابد (Daft et al., 1984).

1- Fiol  
2- Kim  
3- Huber

به عقیده لویت، سازمان‌ها به وسیله کدگذاری استنباطات از وقایع تجارب گذشته و انتقال و ترکیب آن با ضابطه‌هایی که رفتار سازمان را شکل می‌دهد، به عنوان سازمان یادگیرنده تلقی می‌شوند (Levitt et al., 1988). یادگیری سازمانی از طریق بینش، دانش و مدل‌های ذهنی مشترک ایجاد می‌شود و بر پایه دانش گذشته و تجارب که حافظه هستند، ساخته می‌شوند (اقدسی، ۱۳۸۷). یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می‌یابد و به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند و عمل می‌کنند. این رفتارها گاهی مستقیماً قابل مشاهده‌اند و گاهی به طور غیر مستقیم احساس می‌شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می‌گیرد (الوانی، ۱۳۷۳).

هدف از تغییر سازمانی انطباق پذیری با محیط و بهبود عملکرد است (pardo del val & Fuentes, 2003). مقاومت یک واکنش گریز ناپذیر به هر تغییر مهم است. افراد طبیعتاً به تغییر حمله می‌کنند تا از وضع موجود دفاع کنند، مخصوصاً زمانی که احساس کنند امنیت و یا وضعیت آنها در معرض خطر قرار گرفته است (smith lan, 2005). مفهوم آمادگی برای تغییر، که به طور گسترده‌ای مورد قبول واقع شده، با برداشت افراد از تغییر آغاز شده است (Cunningham et al., 2002). مادن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، مشاهده کردند که تغییر در سطح سازمانی، نمی‌تواند بدون افراد تکمیل شود، و تغییر افراد نیز رخ نمی‌دهد مگر این که افراد برای آن آماده باشند. کول<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۶) مشاهده‌ی مشابهی بازگو کردند با بیان این که "تغییر با افراد آغاز می‌شود؛ چرا که مقاومت یا حمایت، درنهایت، تصمیمات و رفتارهای افراد هستند".

بسیاری از محققین تغییر، بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و یا عواملی که باعث تسهیل تغییر می‌شود، یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد درگیر، با تحت تأثیر قرار دادن نگرش آنان به سمت تغییر، تأکید کرده‌اند. تعیین این فاکتورها، احتمالاً به عاملین تغییر، در ارزیابی کردن، طرح‌ریزی و اعمال ابتکارات تغییر مؤثر، کمک می‌کند. نتیجه این که در ادبیات تغییر سازمانی به منظور تغییرات موفقیت‌آمیز و اثربخش، تشخیص نگرش افراد، نقش پررنگی دارد (Weber & Weber, 2001). در شرکت‌های بیمه هم همانند هر شرکت دیگر مقاومت در برابر تغییر وجود دارد. با بررسی تأثیر مؤلفه‌های

1- Madsen

2- Cole

سازمان یادگیرنده بر ایجاد آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه امید است که بتوان این مقاومت را کاهش داد.

### اهداف تحقیق

هدف از این تحقیق بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر با توجه به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در صنعت بیمه است. انتظار می‌رود این تحقیق، اطلاعاتی درباره‌ی حوزه‌های پنهان و بالقوه‌ی تأثیرگذار در شرکت‌های بیمه کشور، ارائه دهد. این اطلاعات می‌تواند برای کمک به کارمندان و مدیران قابل استفاده باشد تا خود را برای فرصت‌های تغییر در محیط پویای امروزی، آماده کنند. در این تحقیق، هم بعد ساختاری و هم بعد فرآیندی یادگیری، مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به تحقیقات واتکینز<sup>۱</sup> و مارسیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۹، ۱۹۹۳)، سازمان یادگیرنده شامل هر دو بعد ساختاری و فرآیندی یادگیری و دارای هفت ویژگی ضروری است که در ادامه بیان خواهد شد.

### چارچوب نظری تحقیق

برای بررسی ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی برای تغییر با توجه به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از ترکیب مدل واتکینز و مارسیک و دانهام و همکاران استفاده شده است. همانطور که در مدل مشاهده می‌کنیم ابعاد ۷ گانه سازمان یادگیرنده که توسط واتکینز و مارسیک بیان شده است بر روی آمادگی برای تغییر بررسی شده است.

این هفت بعد عبارتند از: ۱- ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، یادگیری مستمر مستلزم این است که کارکنان بخواهند که تغییر کنند و همچنین به دنبال انطباق و رشد باشند و تصمیمات مرتبط با کار اتخاذ کنند. ۲- توسعه تحقیق و گفت‌وگو، بدین صورت که افراد به راحتی از همدیگر سؤال می‌کنند و در ارتباط با مسائل و موضوعات جدید باهمدیگر بحث می‌کنند و در تمامی سطوح بازخورد می‌گیرند. ۳- همکاری و

---

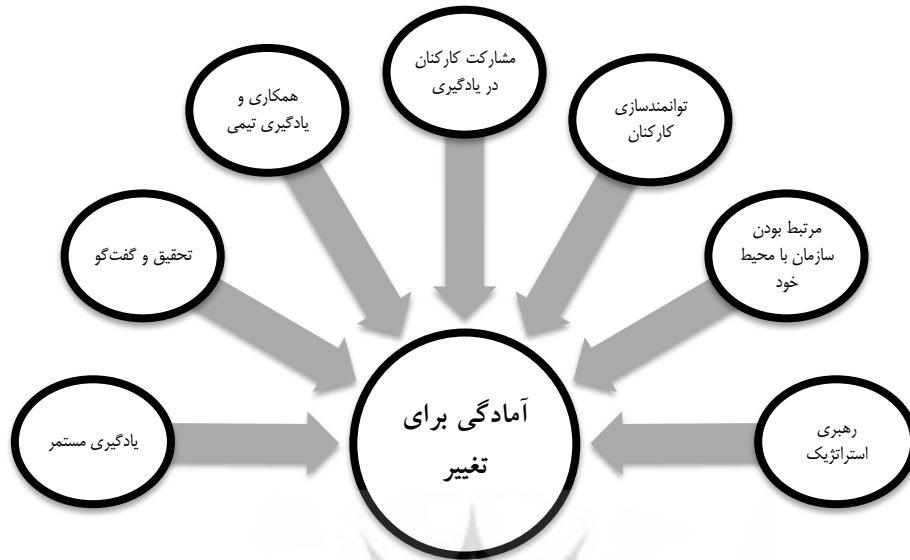
1- Watkins  
2- Marsick

یادگیری تیمی، اگرچه یادگیری فردی باید قبل از یادگیری در سطح سازمانی اتفاق بیافتد، یادگیری تیمی نیز به عنوان هسته اصلی یادگیری سازمانی مطرح است که از آن طریق یادگیری فردی و یادگیری سازمانی با هم ارتباط پیدا می کنند. ۴- طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، سازمان‌های یادگیرنده موفق نه تنها محیط یکپارچه‌ای برای حمایت از یادگیری مهیا می کنند، بلکه باید در داخل سازمان دانش جدید را جمع‌آوری، بازیافت و توزیع و انتقال دهند. ۵- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، به معنی ایجاد فرصت‌هایی برای احاطه و کنترل در وضعیت‌های گوناگون، تشویق و حمایت از عادات مربوط به یادگیری و رشد، کمک به اعضا در تعیین و دستیابی به اهداف، تأمین منابع مورد نیاز، و پاداش به موفقیت‌ها.

۶- ارتباط دادن سازمان با محیط خود، امروزه که وضعیت جهانی شدن سریع است، سازمان‌ها باید بیاموزند که خودشان را به عنوان یک شرکت با یک نیروی کار و یک محیط بازار مشترک تصور کنند. ۷- فراهم کردن رهبری استراتژیک به منظور یادگیری، رهبران در سازمان یادگیرنده به افراد در جهت ایجاد چشم‌انداز مشترک به سویی که کل سازمان بتواند باهمدیگر کار کند کمک می کنند.

دانهام و همکاران (۱۹۸۹) دیدگاه خود را در مورد تغییر این گونه تعریف کرده‌اند: دیدگاه در برابر تغییر به صورت کلی شامل شناخت‌های فرد<sup>۱</sup> در مورد تغییر، عکس‌العمل‌های احساسی<sup>۲</sup> در برابر تغییر و تمایلات رفتاری<sup>۳</sup> در برابر تغییر است. عکس‌العمل شناختی در مقابل تغییر نشان دهنده حدی است که تا آن فرد وقوع تغییر و هدف آن در سود رسانی به سازمان و اعضای آنرا درک می کند. عکس‌العمل احساسی در برابر تغییر نشان دهنده حدی است که تا آن فرد از تغییر در سازمان لذت می برد. تمایلات رفتاری در برابر تغییر حدی است که تا آن فرد اقداماتی در پیش می گیرد که حمایت کننده تغییر یا شروع کننده تغییر هستند (Dunham et al., 1989). در شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق ارائه شده است.

1- a person's cognitions  
2- affective reactions  
3- behavioral tendency



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

Source: (Watkins et al.,1999; Dunham et al.,1989)

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه رابطه وجود دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱. بین یادگیری مستمر و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
۲. بین تحقیق و گفتگو و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
۳. بین همکاری و یادگیری تیمی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
۴. بین مشارکت کارکنان در یادگیری و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
۵. بین توانمندسازی کارکنان و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
۶. بین مرتبط بودن سازمان با محیط خود و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
۷. بین رهبری استراتژیک و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.

## جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص دارای یک یا چند صفت مشترک باشند. جامعه آماری تحقیق فوق کلیه مدیران شعبه‌های مرکزی شرکت‌های بیمه خصوصی تهران در بازه زمانی فروردین ۸۹ الی شهریور ۸۹ است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول ککران به دست آمده و با سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای ۵ درصد تعداد ۱۱۰ نفر است.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر، از نظر هدف، "کاربردی" است. این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. از آنجائیکه پژوهش حاضر از نوع توصیفی است، همچون بسیاری از مطالعات توصیفی مشابه برای جمع‌آوری اطلاعات موردنظر در جهت آزمون فرضیات از پرسشنامه استاندارد استفاده گردیده است. سؤالات پرسشنامه از ۲ بخش تشکیل شده است. مقیاس اندازه‌گیری از نوع مقیاس ۷ تایی لیکرت بوده است. بخش اول سؤالات جمعیت‌شناختی است که مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان را مورد پرسش قرار می‌دهد. بخش دوم شامل سؤالاتی است که فرضیه‌های تحقیق را مورد پرسش قرار می‌دهد و از نوع سؤالات بسته است. بخش دوم خود شامل دو بخش است در بخش اول سؤالات مرتبط با یادگیری سازمانی و در بخش دوم سؤالات مرتبط با آمادگی برای تغییر مطرح شده‌اند.

در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است و پس از ترجمه پرسشنامه اصلی روایی محتوایی پرسشنامه با نظر اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفته است. آزمون پایایی پرسشنامه برای تمام سؤالات پرسشنامه انجام شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای ۴۰ پرسشنامه ۰/۹۰ به دست آمده است. پس از جمع‌آوری کامل پرسشنامه‌ها و نمره‌گذاری آنها، کلیه اطلاعات بدست آمده با استفاده از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی با کمک نرم افزار spss و lisrel، مورد بررسی قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کولموگروف-



اسمیرنوف، آزمون t-استیودنت و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

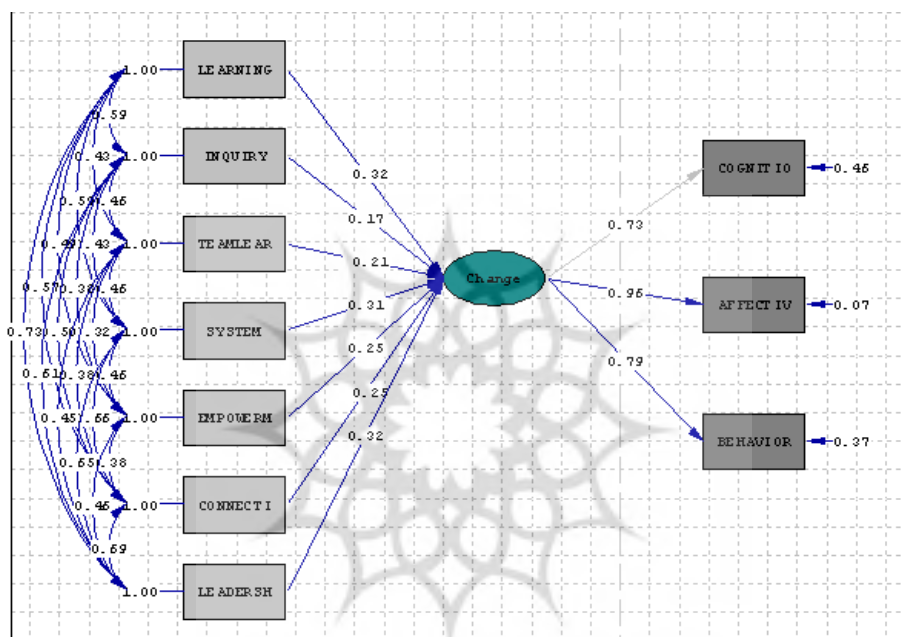
پس از کدگذاری پرسشنامه‌ها و محاسبه شاخص‌های توصیفی، از آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، آزمون t- استیودنت و تحلیل معادلات ساختاری استفاده شده است. بدین علت که تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال هستند، از آزمون t- استیودنت جهت بررسی میزان اهمیت هر یک استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون t- استیودنت در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. با توجه به جدول ذیل، می‌توان گفت که این متغیرها دارای اهمیتی بیش از حد متوسط هستند.

جدول ۱. نتایج آزمون t-استیودنت

متغیرهای تحقیق	میانگین	آماره t-استیودنت	درجه آزادی	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
یادگیری مستمر	۴/۰۹	۲,۱۹	۱۳۰	۰,۰۳۲	رد فرض صفر
تحقیق و گفتگو	۴/۴۴	۲,۶۱	۱۳۰	۰,۰۳۷	رد فرض صفر
همکاری و یادگیری تیمی	۴/۰۸	۲,۹۶	۱۳۰	۰,۰۲۳	رد فرض صفر
مشارکت کارکنان در یادگیری	۴/۳۹	۲,۹۴	۱۳۰	۰,۰۴۷	رد فرض صفر
توانمندسازی کارکنان	۵/۳۰	۳,۴۲	۱۳۰	۰,۰۰۱	رد فرض صفر
مرتبط بودن سازمان با محیط	۵/۳۷	۳,۰۶	۱۳۰	۰,۰۰۱	رد فرض صفر
رهبری استراتژیک	۴/۹۲	۲,۱۶	۱۳۰	۰,۰۲۰	رد فرض صفر

در شکل ۲، ضرایب رگرسیون استاندارد شده مدل مفهومی به همراه خطاهای برآوردی نشان داده شده است. همان طور که در مدل با ضرایب استاندارد شده قابل مشاهده است، میزان ارتباط تمامی متغیرها (یادگیری مستمر، همکاری و یادگیری تیمی، تحقیق و گفتگو، طراحی و اجرای سیستم‌ها، توانمندسازی کارکنان و رهبری استراتژیک و مرتبط بودن سازمان با محیط خود) با متغیر آمادگی برای تغییر مستقیم است. و میزان ارتباط متغیر نگرش شناختی با متغیر آمادگی برای تغییر برابر  $۰/۷۳$ ، میزان ارتباط متغیر نگرش عاطفی با متغیر آمادگی برای تغییر برابر  $۰/۹۶$  و میزان ارتباط متغیر گرایش رفتاری با متغیر آمادگی برای تغییر برابر  $۰/۷۹$  است.

با توجه به اینکه مقادیر تخمین ها به صورت استاندارد شده هستند به راحتی قابل قیاس با یکدیگرند. در نتیجه می توان گفت که متغیر یادگیری مستمر و رهبری استراتژیک برای یادگیری دارای بیشترین ارتباط با متغیر آمادگی برای تغییر هستند و همچنین متغیر نگرش عاطفی دارای بیشترین ارتباط با متغیر آمادگی برای تغییر است و در واقع آن را به طور مناسب تری تبیین می نماید.



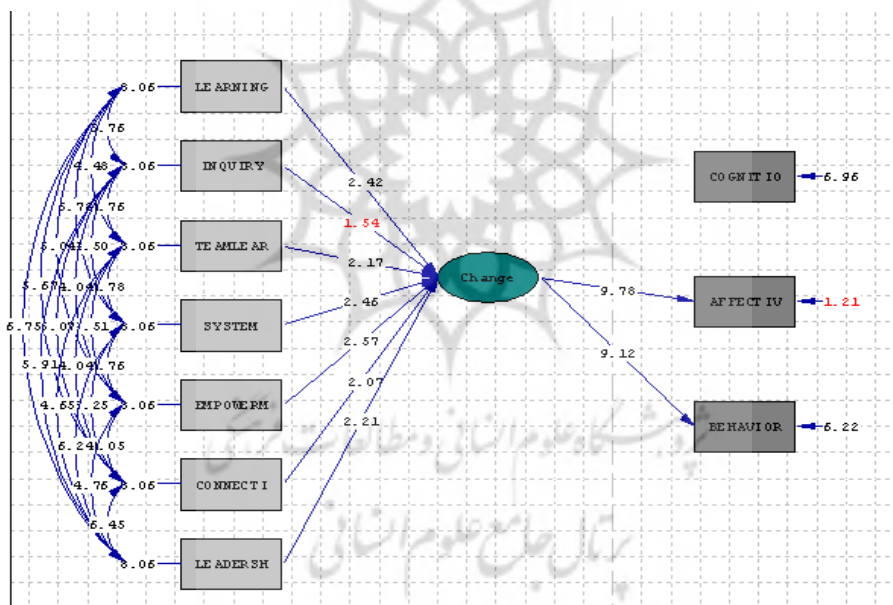
شکل ۲. ضرایب رگرسیون استاندارد شده مدل

برای تعیین معنی داری هر یک از روابط فوق، از مقدار آماره  $t$ -استیودنت استفاده شده است. بدین صورت که اگر مقدار آماره  $t$ -استیودنت بین  $-1,96$  و  $+1,96$  نباشد، نشان می دهد که پارامتر مربوطه در سطح ۵٪ تفاوت معناداری با صفر دارد یعنی فرض صفر رد می شود و در نتیجه وجود رابطه مزبور رد نمی شود. در واقع این آماره فرض برابری پارامتر با صفر را مورد آزمون قرار می دهد. مقادیر آماره  $t$ -استیودنت مدل مفهومی در شکل ۳ قابل مشاهده است. در مدل فوق مطلوب است که فرض برابری روابط رگرسیون با صفر رد شود، بنابراین آزمون فرض عبارت است از:

$H_1$ : .

$H_2$ : .

با توجه به مقدار آماره  $t$ -استیودنت نشان داده شده در شکل برای هر یک از متغیرها، مقدار آماره برای متغیر تحقیق و گفتگو کمتر از ۱,۹۶ است و در نتیجه فرض صفر رد نمی شود. یعنی این رابطه معنادار نیست و این متغیر باید از تجزیه و تحلیل ها کنار گذاشته شود. تمامی مقادیر خطا در مدل مذکور معنادار هستند که بیشتر ناشی از پایین بودن حجم نمونه است. با توجه به مقادیر آماره  $t$ -استیودنت نشان داده شده در شکل برای هر یک از شاخص ها، مقدار آماره برای دو متغیر نگرش عاطفی و گرایش رفتاری بیش از ۱,۹۶ است و در نتیجه فرض صفر رد می شود. یعنی روابط فوق معنادار هستند. اما رابطه متغیر نگرش شناختی با متغیر آمادگی برای تغییر معنادار نیست و این متغیر باید از مدل حذف گردد.



شکل ۳. مقادیر آماره  $t$ -استیودنت مدل مفهومی

جهت بررسی معناداری کل مدل، شاخص های نیکویی برازش مدل نهایی همراه با ملاک تفسیر در هر شاخص در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی

نتیجه	ملاک	مقدار شاخص	شاخص‌های نیکویی برازش	
برازش نامناسب	-	۴۵/۰۵	$\chi^2$	CMIN
	-	۱۴	df	
	بزرگ تر از ۰,۰۵	۰/۰	p.value	
برازش نامناسب	کوچک تر از ۲	۳/۲۳	$\chi^2/df$	RMR, GFI
برازش خوب	نزدیک صفر	۰/۰۶۲	RMR	
برازش عالی	نزدیک یک	۰/۹۴	GFI	
برازش خوب	نزدیک یک	۰/۷۷	AGFI	
برازش خوب	بزرگ تر از ۰,۵	۰/۵۴	PGFI	RMSEA
برازش خوب	کوچک تر از ۰,۰۵	۰/۰۲	RMSEA	
برازش عالی	بزرگ تر از ۰,۹۰	۰/۹۵	NFI	Baseline Comparisons
برازش عالی	بزرگ تر از ۰,۹۰	۰/۹۰	NNFI	
برازش عالی	بزرگ تر از ۰,۹۰	۰/۹۷	CFI	
برازش خوب	نزدیک به یک	۰/۸۵	RFI	
برازش خوب	نزدیک به یک	۰/۹۷	IFI	

بررسی شاخص‌های برازش نشان می‌دهد، با توجه به ملاک‌های هر شاخص، به طور کلی مدل از برازش خوبی برخوردار است. بنابراین مدل نهایی توانسته است به گونه مناسبی روابط بین متغیرهای تحقیق را بیان نماید. البته در جدول بالا عدم برازش مدل مناسب توسط شاخص کای دو به چشم می‌خورد. این شاخص یکی از شاخص‌های مهم در تعیین برازش مدل است که به میزان زیادی به حجم نمونه حساس است و با افزایش حجم نمونه احتمال معنی داری آن افزایش می‌یابد. در این تحقیق به دلیل کم بودن حجم نمونه، شاخص کای دو معنادار نشده است که با توجه به معناداری شاخص‌های مهم دیگری چون RMSEA، GFI، CFI و NFI می‌توان از آن چشم‌پوشی نمود.

در جدول ۳ نتیجه آزمون فرضیه‌ها بیان شده است.

جدول ۳. نتیجه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	آماره t- استیودنت	ضریب رگرسیون	فرضیه
تأیید فرضیه	۲,۴۲	۰,۳۲	۱ بین یادگیری مستمر و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
رد فرضیه	۱,۵۴	-	۲ بین تحقیق و گفتگو و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
تأیید فرضیه	۲,۱۷	۰,۲۱	۳ بین همکاری و یادگیری تیمی و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
تأیید فرضیه	۲,۴۶	۰,۳۱	۴ بین مشارکت کارکنان در یادگیری و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
تأیید فرضیه	۲,۵۷	۰,۲۵	۵ بین توانمندسازی کارکنان و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
تأیید فرضیه	۲,۰۷	۰,۲۵	۶ بین مرتبط بودن سازمان با محیط خود و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.
تأیید فرضیه	۲,۲۱	۰,۳۲	۷ بین رهبری استراتژیک و آمادگی کارکنان برای تغییر رابطه وجود دارد.

### نتیجه گیری

در این تحقیق پس از مرور ادبیات مربوط به یادگیری سازمانی و تغییر به ارتباط بین تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر آمادگی برای تغییر پی بردیم و بر اساس آن مدل پیشنهادی تحقیق ارائه شد. سپس از طریق داده‌های پرسشنامه نتایج تحقیق در جامعه آماری بدست آمد. نتایج بدست آمده از آزمون t-استیودنت، حاکی از این امر است که متغیرهای یادگیری سازمانی در حد مطلوبی در سازمان هستند یعنی فرهنگ یادگیری سازمانی در حد متوسط به بالا است.

در کل با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و هم‌چنین با در نظر گرفتن ضریب رگرسیون استاندارد می‌توان استدلال کرد که ارتباط بین یادگیری سازمانی و آمادگی کارکنان برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. بنابراین، لزوم توجه به یادگیری سازمانی در جهت ایجاد آمادگی برای تغییر وجود دارد. به خصوص در ارتباط با تأثیر بعد تحقیق و گفتگو بر آمادگی برای تغییر که یکی از ابعاد مهم مدل در تحقیقات پیشین بوده است، این بعد در مورد

شرکت‌های بیمه به نظر خیلی مورد توجه واقع نشده است و یا اعتقادی به برقراری رابطه بین دو متغیر ذکر شده وجود ندارد.

با توجه به تحقیقات مختلفی که در مورد پیاده‌سازی تغییر انجام شده است رابطه یادگیری به عنوان مرحله‌ای از تغییر به اثبات رسیده است. در حالیکه از دیدگاه شرکت‌های بیمه خصوصی این رابطه نسبتاً ضعیف ارزیابی شده است و این بیانگر عقیده نه چندان قوی مدیران درباره این رابطه است. هم‌چنین با توجه به یافته‌های بدست آمده از تحقیق، بین متغیر عکس‌العمل شناختی و آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه خصوصی رابطه وجود ندارد. در صورتی که در مدل ارائه شده توسط دانهام این متغیر نسبت به عوامل دیگر تأثیر بیشتری دارد. و رابطه بقیه متغیرها که عبارتند از عکس‌العمل احساسی و تمایلات رفتاری تأیید شد.

### پیشنهادها

با بررسی وضعیت وجود یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه به این نتیجه رسیدیم که فرهنگ یادگیری سازمانی در این شرکت‌ها در سطح بالاتر از متوسط قرار دارد. با توجه به اینکه ایجاد یادگیری سازمانی چالش عمده در جهان امروزی محسوب می‌شود بهبود وضعیت کنونی باز هم نیازمند برنامه‌ریزی است. به این ترتیب به منظور بهبود مؤلفه‌های یادگیری سازمانی پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

شرکت‌های بیمه بهتر است که امکان دسترسی به منابع و فرصت‌های یادگیری برای مدیران را ایجاد نمایند تا به تبع آن، از آنها انتظار یادگیری مستمر داشته باشند. هم‌چنین مدیران باید از کارکنان بخواهند که در دوره‌های آموزشی که شرکت برپا می‌کند با اهتمام بسیار شرکت کنند و آموزش‌ها را بکار بندند.

برای بهبود و ارتقاء تحقیق و گفتگو در سازمان بهتر است که فرهنگ پرسش و پاسخ هر چه بیشتر در سازمان برقرار باشد و کارکنان در بحث‌هایی که درباره دانش و مسائل جدید پیش می‌آید شرکت کرده و به همدیگر بازخوردهای مناسب بدهند. و به این ترتیب موجب بهبود یادگیری شوند.

برای بهبود متغیر همکاری و یادگیری تیمی باید جوی فراهم شود که کارکنان تمایل بیشتری برای پیوستن به تیم‌ها و همکاری با همدیگر را داشته باشند برای این

منظور شرکت‌ها می‌توانند پاداش‌هایی را برای تشویق افراد برای همکاری تیمی فراهم آورند.

به منظور طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، شرکت‌های بیمه می‌توانند به منظور تسهیم دانش و افزایش دسترسی به اطلاعات از سیستم پیشنهادها، اینترانت، تابلوهای اعلانات، جلسات گفتگو و ... استفاده نمایند. و یا می‌توان از متخصصان مختلف دعوت بعمل آورد و کنفرانس‌ها و سمینارهایی در شرکت‌های بیمه تشکیل داد و کارکنان را تشویق به شرکت فعالانه در این همایش‌ها نمود.

بعد توانمندسازی کارکنان از نظر اهمیت در شرکت‌های بیمه در وضعیت بسیار خوبی است اما برای اینکه این بعد در وضعیت مناسب‌تری قرار گیرد بهتر است که شرایطی فراهم شود تا افراد بتوانند ابتکار عمل را بدست گیرند و ایده‌های جدید را بیازمایند. برای این امر باید کارکنان را تشویق کرده و پاداش‌هایی به آنها داده شود و زمینه‌های تجربه‌آموزی و آزمایشگری در شرکت مهیا باشد.

بعد مرتبط بودن سازمان با محیط بهترین وضعیت را نسبت به سایر ابعاد دارد که این موضوع می‌تواند بیانگر این امر باشد که تعاملات مناسبی بین بیمه‌گذاران، نمایندگی‌ها و شرکت‌های بیمه انجام می‌شود. از نظر محقق برای آنکه این بعد در وضعیت بهتری نسبت به شرایط فعلی قرار گیرد باید تعاملات بین شرکت‌های بیمه، سازمان‌های مرتبط، نمایندگی‌ها بیشتر شود و این امر می‌تواند از طریق برگزاری نشست‌ها، دوره‌های آموزشی مشترک و همایش‌ها و سمینارهای مختلف افزایش یابد.

در بعد رهبری استراتژیک، مدیران باید از فرصت‌های یادگیری و آموزش هم برای خود و هم برای کارکنان حمایت نمایند و بر نیاز به یادگیری مداوم، تأکید کنند و منابع لازم را برای تحقق یادگیری سازمانی فراهم نمایند.

نتایج حاصل از بررسی یافته‌ها در بخش نتیجه‌گیری، حاکی از وضعیت نسبتاً ضعیف ارتباط یادگیری سازمانی با آمادگی برای تغییر در صنعت بیمه است. بنابراین لزوم توجه بیشتر به ابعاد یادگیری سازمانی در شرکتهای بیمه خصوصی برای ایجاد

آمادگی تغییر وجود دارد. زمانیکه این رابطه ضعیف است به معنی عدم بکارگیری یادگیری در جهت تغییر در رفتار و فرایند است.

بنابراین به نظر می‌رسد یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر تغییر باید برای مدیران روشن‌تر گردد. با توجه به وضعیت حال حاضر صنعت بیمه، در شرکت‌های بیمه تشویق برای تغییر در رفتارها و ارائه بازخورد مناسب از سوی مدیران، ضروری است.

یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت در ایجاد تغییر بحث یادگیری است که باید به آن توجه بیشتری گردد. لازمه این امر تربیت مدیران با مهارت‌های علمی بالا و استفاده از تجربیات محققان دانشگاهی در زمینه آموزش مدیران و تغییر فرهنگ سازمانی به سوی سازمان یادگیرنده است. چرا که یادگیری سازمانی و ایجاد سازمان یادگیرنده یکی از چالش‌هایی است که در جهان رقابتی امروزی برای مواجهه با تغییر وجود دارد.

عقیده ضعیف مدیران صنعت در زمینه ارتباط بین یادگیری سازمانی با آمادگی برای تغییر به نوعی بر خلاف نتایج علمی سایر تحقیقات است و چالشی است که باید برای بررسی آن تحقیقات دیگری نیز انجام گیرد. بدین صورت که با استفاده از تجربیات محققان گوناگون سایر ابعاد مؤثر بر آمادگی برای تغییر در شرکت‌های بیمه شناسایی و سنجیده شود. با مرور ادبیات تغییر درمی‌یابیم که در تحقیقات گذشته به رابطه بین یادگیری سازمانی و تغییر بسیار اشاره شده است ولی از نتایج این تحقیق استنباط می‌شود که عوامل دیگری نیز می‌تواند در آمادگی برای تغییر مؤثر باشد که مدیران شرکت‌های بیمه باید برای شناسایی این عوامل همت گمارند. دانش علمی مدیران بیمه‌ای یکی از ضرورت‌هایی است که برای ایجاد سازمانی چابک باید امروزه وجود داشته باشد که نیازمند فعال بودن بخش تحقیق و توسعه و آموزش به روز مدیران بیمه‌ای است.



## منابع

- اقدسی محمد، خاکزار بفروئی مرتضی (۱۳۸۷). سنجش سطح قابلیت های یادگیری سازمانی در بیمارستانها. نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید دانشگاه علم و صنعت ایران (۴)، ص ۷۱-۸۳.
- الوانی سیدمهدی (۱۳۷۳). سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی کامیاب و دانش آفرین. مجله مدیریت دولتی، ص ۲۶ و ۲۷.
- قهرمانی محمد (۱۳۸۰). سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی، مجله مدیریت و توسعه، تابستان، ص ۷۹.
- Argyris, C., Schon, DA. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Reading (MA), Addison-Wesley.
- Cunningham, P., & Veiles, P. (2002). Managing learning climates in a financial services organization. *Journal of Management Development*, 21(6), 477-492.
- Daft, RL., Weick, KE. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academic Management Review* 9(2), 284-295.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Fiol, CM., Lyles, MA. (1985); *Organizational Learning*, *Academic Management Review* 10(4):803-813.
- Huber, GP. (1991). *Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures*, *Organizational Science*, 2(1), 88-115.
- Kim, DH. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning, *Sloan Management Review*, 37, 50.
- Levitt, B., March, JG. (1988). Organizational Learning, *Annual Review Sociology*, 14, 319-340.
- Pardo del val, M. Martinez Fuentes, C (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study, *Management Decision*, 41 (2), 148-155.
- Smith, L. (2005). Resistance to change Recognition and responses. *Library Management*, 26(819), 519-522.
- Theron A. (2002). The creation of learning organization in rapidly changing environment University of Pretoria South Africa.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the learning community: New forms of working and organizing. *National Association of Secondary School Principals: NASSP Bulletin*, 83(604), 78-87.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Yeung, A.K., Ulrich, D.O., Nason Stephen, W., Ann, Von Glinow Mary (1999). *Organizational Learning Capability*, New York, Oxford University Press