

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با یادگیری سازمانی؛ نمونه مورد مطالعه: کارکنان موسسه مطالعاتی و پژوهشی توسعه خرد؛ وابسته به یکی از سازمان‌های دولتی کشور

محمد مولوی^۱، مهدی زمانی مزده^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز

^۲ مدرس دانشگاه پیام نور

نویسنده مسئول:

محمد مولوی

چکیده:

یکی از مهم‌ترین فاکتورهای درون یک سازمان شاخص فرهنگ سازمانی است، یک سازمان بدون داشتن فرهنگی قدرتمند کارآمدی خود به‌عنوان یک نیروی مؤثر در ارتقا رشد و توسعه، خصوصاً در کشوری که نهادهای اصلی و اثرگذار آن نهادهای دولتی هستند را از دست می‌دهد. در سوی دیگر اهمیت یادگیری سازمانی که منجر به بهسازی عملکردها از طریق چرخه‌ی دانش و درک بیشتر می‌شود بر هیچ محققى در حوزه علوم اجتماعى و مدیریت پوشیده نیست. هدف اصلی پژوهش ما در این جستار شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی و در نهایت بررسی روابط موجود میان متغیرهای فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در «موسسه مطالعاتی و پژوهشی توسعه خرد» بوده است. در این پژوهش ما با استفاده از روش کمی پیمایشی به سنجش مؤلفه‌های موردنظر پرداخته‌ایم. نمونه ما به‌صورت هدفمند و تعمدی انتخاب شده است که شامل ۷۶ نفر از کارکنان در سطوح مختلف این سازمان می‌باشد. با استفاده از رگرسیون چند متغیری به این نتیجه رسیدیم که مؤلفه‌های تأثیرگذار فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی عبارت‌اند از: ثبات و یکپارچگی و انطباق‌پذیری که افزایش میزان شاخص این مؤلفه‌ها می‌تواند منجر به افزایش یادگیری تیمی و یادگیری مداوم شود. در مجموع متغیر فرهنگ سازمانی ۵۷.۶٪ از مؤلفه‌ی رهبری راهبردی و ۴۶.۴٪ از مؤلفه‌ی ارتباط سازمان با محیط پیرامون را پیش‌بینی می‌کرد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، مدل دنیسون، درگیرشدن در کار، انطباق‌پذیری، ثبات و یکپارچگی، رسالت

مقدمه

امروز، در نظام سازمان جهانی بسیاری از سازمان‌ها دارای ترکیب متفاوتی از کارکنان با فرهنگ‌های مختلف هستند و هریک از آن‌ها با سوگیری‌های خود نسبت به زندگی و کار، در کنار یکدیگر فعالیت می‌کنند. چالش اصلی که موفقیت مدیریت در عصر حاضر با آن روبروست، یاری رساندن به کارکنان به گونه‌ای است که دارای روحیه‌ی رقابت‌پذیری بیشتر در شغل خود بوده و ارتباط بهتری با مسائل جهانی و فرصت‌های کاری موجود برای سازمان داشته باشند. از این‌رو سازمان‌ها نه تنها به ایجاد فرهنگ عمومی و مطلوب نیاز دارند، بلکه باید برای بیشینه کردن عملکرد کارکنان ویژگی‌های فرهنگی شخصی را در خود ایجاد کنند. بدین ترتیب فضای سازمان برای مدیران و کارکنان یکی از شرایطی است که باید به صورت جدی به آن توجه شود تا بین افراد و جامعه و سازمان‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند، رابطه‌ای بر مبنای دلبستگی ایجاد کرد.

سازمان به مفهوم کلی، عبارت است از: روابط منظم افرادی که تحت سلسله‌مراتب مختلف اداری وظایف مختلف ولی دارای هدف مشترک‌اند که برای نیل به آن‌ها همکاری می‌کنند. سازمان عبارت است از یک رشته روابط منظم و عقلانی بین افرادی که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و کثرت تعداد آن‌ها به قدری است که نمی‌توانند باهم در تماس نزدیک باشند، به منظور تأمین هدف‌های مشترک خاصی برقرار می‌گردد (گلشن فومنی، ۱۳۹۰). در سال‌های اخیر میزان قابل‌ملاحظه‌ای از بهترین کارهای جامعه‌شناختی به مطالعه‌ی سازمان اختصاص داده شده است. زمانی سازمان‌ها شکل ساختارهای سازمانی با ویژگی‌های رسمی می‌پذیرد که مردم آزادانه آن‌ها را بپذیرند، بدون هیچ اجبار و بر مبنای منافع فردی و جمعی‌شان، به این معنا که آنان با اجباری بودن هنجارهایی که فعالیت سازمان‌ها را تنظیم می‌کند موافقت کردند و از اعضای سازمان‌ها که صلاحیت و شایستگی مدیریت سازمانی را دارند پیروی و اطاعت می‌کنند (بیتنر، ۱۹۶۵: ۳۴۵).

تاسیس سازمان‌ها به قبل از انقلاب صنعتی بر می‌گردد و گسترش روزافزون آن‌ها مربوط به قرن هجدهم به این سو می‌شود. ناگاهی عمیق به وضعیت سازمان‌ها این نکته را نمایان می‌سازد که علیرغم همه‌ی تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌ها از سوی مدیریت سازمان‌ها همه‌ی آن‌ها به یک میزان موفق نبوده‌اند. در واقع عامل کلیدی موفقیت در میان سازمان‌ها بسیار ملموس، پیچیده و کم‌سر و صدا و پنهان ولی در عین حال به شدت قدرتمند است، پدیده‌ای نیرومند که فرهنگ سازمانی^۱ نام گرفته است. دهه‌ی هشتاد میلادی را بایست سرآغاز تحقیقات مجدد بروی مسئله‌ی فرهنگ سازمانی بشمار آورد. تمایل برای انجام تحقیقات بیشتر در حوزه‌ی فرهنگ سازمانی در این دهه را باید نشأت گرفته از عوامل مختلفی چون آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کار، ارتباط بین سطوح مختلف عملکرد سازمان و نوع فرهنگ سازمانی و نیز توجه به فرهنگ سازمانی به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار دانست (رابینز، ۱۳۷۴). به نظر می‌رسد هیچ تعریف توافقی شده‌ای در مورد فرهنگ سازمانی وجود ندارد، در عوض فرهنگ سازمانی از دیدگاه‌های متفاوتی تعریف شده است (ابو جراد و دیگران، ۲۰۱۰: ۳۲). همچنین بازبینی ادبیات فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که توافقی بر سر آنچه فرهنگ خوانده می‌شود و طریقه‌ای که باید مورد مطالعه قرار بگیرد وجود ندارد (اشنایدر و دیگران، ۲۰۱۲: ۱۲).

فرهنگ مدلی از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و دیدگاه‌هایی است که رفتار سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. تعریف فرهنگ سازمانی در بسیاری از متون وجود دارد. فرهنگ سازمانی که تأثیر بسزایی بر متغیرهای درون چارچوب سازمانی دارد، یکی از موضوعات تحقیقی خاص در علوم مدیریت است که هرگز از محبوبیت آن کاسته نشده است (اکتاس و دیگران، ۲۰۱۱: ۱۵۶۵). کیلمن و همکارانش بر این باورند که فرهنگ سازمانی به عنوان فلسفه، ایدئولوژی، ارزش، فرض، باورها، امید و رفتار و هنجار مشترکی است که یک سازمان را به هم متصل می‌کند (کیلمن، ۱۹۸۵: ۶۵). رابینز از فرهنگ سازمانی به عنوان ادراکات مشترک که به وسیله‌ی اعضای سازمان نگهداری می‌شود نام می‌برد که تشکیل‌دهنده‌ی یک سیستم معنای مشترک است (رابینز، ۱۹۸۹).

شاین فرهنگ سازمانی را به عنوان الگوی پیش‌فرض‌های اساسی که یک گروه اختراع، اکتشاف یا توسعه می‌دهند در یادگیری برای مقابله با مشکلات سازگاری بیرونی و ادغام درونی آن‌ها که به اندازه کافی به کار گرفته شده و معتبر است می‌داند و از این‌رو این الگوها به اعضای جدید به عنوان روش صحیح دریافت، تفکر و احساس در ارتباط با مشکلات سازمان، آموزش داده می‌شود (شاین، ۱۹۹۰: ۱۱۵). فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های گوناگون، کارکنان و سازمان‌های مختلف تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رفتار کارکنان، آموزش و توسعه، خلاقیت و ابتکار، دانش مدیریت و بسیاری از مسائل دیگر تأثیر بگذارد (یسیل، ۲۰۱۱: ۴۳۰).

¹ Organizational culture

با نگاهی به سازمان‌های موفق می‌توان به وجود عواملی کلیدی و مشترک بین آن‌ها که زمینه‌ساز و شاید عامل اصلی موفقیت آن‌ها بوده است، پی برد. یکی از این عوامل فرهنگ قوی و مسلطی (فرهنگ‌سازمانی که پیش‌ازاین تعریف شد) است که این سازمان در آن تنفس می‌کند. در جهان کنونی بسیاری از فعالیت‌های اساسی و حیاتی موردنیاز جامعه را سازمان‌های گوناگون انجام می‌دهند، بدین معنی که پیشرفت و بقای جامعه تابع عملکرد مؤثر سازمان‌هاست. از این‌رو بیراه نیست اگر جامعه را جامعه‌ی سازمانی بنامیم، زمانی که مهم‌ترین وسایل دستیابی به پیشرفت و ترقی، سازمان‌هایی هستند که بتوانند با کارآمدی و اثربخشی از عهده وظایف خود برآیند (صادقی، ۱۳۸۸: ۱۴).

بدین ترتیب فهم صحیح از فرهنگ سازمانی را می‌توان به عنوان اهرمی به‌منظور افزایش توانایی سازمان در پشتیبانی از اهداف استراتژیک در نظر گرفت که در نهایت منجر به موفقیت دراز مدت می‌شود. از این رو؛ ما به دنبال بررسی شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی در نمونه موردنظر بوده ایم، بدیهی است که شناخت فرهنگ‌سازمانی و تلاش برای بهبود و ارتقا آن منجر توسعه شاخص‌های سازمانی و افزایش بهره‌روی می‌شود. فرض ما در این تحقیق بر این بوده است که بین فرهنگ‌سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد و همچنین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی می‌تواند مقوم یادگیری باشد. با استفاده از رویکرد و مدل دنسیون و استفاده از روش کمی پیمایش و با ابزار پرسشنامه استاندارد که شامل گویه‌های استاندارد بوده است دست به این مهم زدیم. ارزیابی ما در جهت شناسایی شاخص‌ها و روابط بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی و یادگیری سازمانی نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، به این معنی که افزایش فرهنگ‌سازمانی می‌تواند منجر بر افزایش یادگیری سازمانی شود.

مبانی نظری

فرهنگ‌سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته باشد، نقش مهمی در کنترل درونی رفتارهای کارکنان دارد. فرهنگ‌سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود و از نقش مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای موردنظر در سازمان برخوردار است.

فرهنگ‌سازمانی پدیده‌ای واقعی و بسیار نیرومند است و نقش اساسی را در نظارت و کنترل سازمان‌های امروزی ایفا می‌کند. در فرآیند بازسازی، بخش مهمی از برنامه‌ها به دگرگونی و پرورش فرهنگ‌سازمانی اختصاص می‌یابد (گوردون، ۱۹۹۱). فرهنگ‌سازمانی همچون فرهنگ ملی، عمده‌ترین وجه تمایز سازمان‌ها از یکدیگر را چه در سطح ملی و چه در سطح بین‌المللی تشکیل می‌دهد و موجبات انسجام و تعهد اعضا را نسبت به اهداف سازمان پدید می‌آورد. استفاده از فرهنگ‌سازمانی تقریباً تاریخچه‌ای کمتر از سه دهه دارد. در اوایل قرن بیستم که مطالعات سازمانی شروع شد، از واژه‌های دیگری استفاده می‌شد. روانشناسان از جمله وایت، لی پیت و لوین^۱ برای مدت طولانی از مفهوم هنجار گروهی استفاده نمودند. کتر و کهن، در چاپ دوم کتابشان تحت عنوان «روانشناسی اجتماعی سازمان» از واژه نقش، هنجارها و ارزش‌های استفاده کردند (شاین، ۱۹۹۲).

برای اولین بار موضوع فرهنگ‌سازمانی در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه فرهنگ‌سازمانی» در فصلنامه علوم اداری در سال ۱۹۷۹، در آمریکا مطرح گردید که نشانگر جدید بودن بحث مذکور در ادبیات هست (دیویس، ۱۹۸۴). بسط و گسترش فرهنگ‌سازمانی با نگارش کتابی از سوی «دیل» و «کندی» در سال ۱۹۸۲ و تحقیقات موسسه «مکنزی» با همکاری دانشگاه هاروارد و استنفورد صورت گرفت. البته توجه به فرهنگ سازمان، فقط به محیط دانشگاه محدود نبود، بلکه بازرگانان و شرکت‌های بازرگانی توجه خاصی به فرهنگ‌سازمانی داشته‌اند و معتقد بودند که توجه صحیح به فرهنگ‌سازمانی کلید موفقیت سازمان است و سازمان می‌تواند با ارائه صحیح فرهنگ‌سازمانی به سطح عالی پیشرفت نائل آید (هافستد، ۱۹۹۰).

تعاریف فرهنگ‌سازمانی هم چون دیگر پدیده‌های سازمانی به‌صورت‌های مختلف بیان گردیده است. در این رابطه شاین، یکی از برجسته‌ترین اندیشمندان رفتار سازمانی معتقد است که «فرهنگ‌سازمانی عبارت از آداب، رسوم و اخلاقیات است، فرهنگ‌سازمانی ارزش‌هایی که به‌طور علنی اعلام‌شده‌اند را شامل می‌شود. فرهنگ‌سازمانی، انباشته از آموخته‌های مشترک در طول تاریخ مشترک است و آ اشاره به استحکام ساختاری و الگویی بودن و تکامل سازمان دارد» (شاین، ۱۹۹۲).

¹ White, Lipitt, Lewin

نامارا^۱ در رابطه با فرهنگ سازمانی معتقد است که آن شامل پیش فرض‌ها، ارزش‌ها، هنجارها و علائم ملموس (مصنوعات بشری) اعضای سازمان و رفتارهای آن‌هاست. فرهنگ از جمله اصطلاحاتی است که بیان آن به‌طور واضح بسیار مشکل است، اما هر فردی وقتی آن را حس کند، آن را به‌خوبی می‌شناسد. فرهنگ یک سازمان، از طریق نظاره ترتیب لوازم، آنچه درباره‌ی آن حرف می‌زنند و آن‌گونه که پوشیده‌اند و ... قابل تشخیص است. گوردن^۲ (۱۹۹۱) با در نظر گرفتن حدود ۱۶۴ تعریف فرهنگ از دانشمندان مختلف، فرهنگ سازمانی را این‌گونه بیان می‌کند: فرهنگ سازمانی عبارت است از نظام فرضیات و ارزش‌های مشترک در یک سازمان که به‌طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوی رفتاری خاص منجر می‌شود.

از نظر دانکن^۳ فرهنگ سازمانی یک سری ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهمات و روش‌های تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده و توسط اعضا جدید به‌عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود.

عناصر و مدل های فرهنگ سازمانی

در مورد عناصر و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. در این میان رابینز ویژگی‌هایی را برای فرهنگ سازمانی برشمرده است که معمولاً تمامی سازمان‌ها دارای درجاتی از آن‌ها در فرهنگ خود می‌باشند. به‌عبارتی دیگر این ویژگی‌ها و خصوصیات در هر فرهنگی و هر سازمانی کم‌وبیش وجود دارد، لیکن درجه‌ی قوت و ضعف هر کدام از این ویژگی‌ها، آن فرهنگ را منحصر به آن سازمان بخصوص می‌کند، طوری که با آن فرهنگ خاص می‌توان آن سازمان خاص را تمییز داد. رابینز فرهنگ سازمانی را بدین‌صورت تعریف می‌کند: «فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در روبرو شدن برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد و توسعه داده‌اند و ثابت‌شده که سودمند و بالارزش هستند و در نتیجه به‌عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد» (رابینز، ۱۹۸۹)^۴.

تعریفی که فرنچ^۵ از فرهنگ سازمانی ارائه داده است همان تعریفی است که معمولاً از سازمان غیررسمی می‌شود و به نظر او سازمان مانند یک کوه یخ است که بخش عمده آن نامرئی است. در این تعریف آنچه در زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمانی است. چستر برنارد نیز در نوشته‌های خود به سازمان غیررسمی یا آنچه پنهان یا پوشیده کوه یخ سازمانی نام دارد اشاره کرده است.

مدل دنیسون	مدل های دیگر فرهنگ سازمانی
مبنای رفتاری دارد	اساس چنین مدل‌هایی شخصی و روانشناختی است
برای محیط‌های کاری طراحی و تولید شده است	برای محیط‌های آکادمیک طراحی شده است
از زبان کسب و کار برای بیان مفاهیم کاری استفاده شده است	زبان غیر حرفه‌ای و غیر تجاری برای توضیح مفاهیم تجاری و مربوط به کسب و کار استفاده شده است.
می‌تواند در همه‌ی سطوح سازمان پیاده سازی شود	معمولاً برای پیاده سازی در سطوح بالای سازمان طراحی شده اند.
اجرای آن به سرعت و به سادگی صورت می‌پذیرد	مدت زمان زیادی برای اندازه گیری و ارائه نتایج صرف می‌شود.
دستاوردهای کاری و تجاری بخش‌های مختلف سازمان را به هم مرتبط کرده است.	

جدول شماره ۱. مقایسه مدل دنیسون با مدل‌های دیگر فرهنگ سازمانی^۶

¹ Namara

² George G. Gordon

³ Jac Duncan

^۴ برای اطلاع بیشتر از توضیح رابینز در خصوص ویژگی‌های هر سازمان به رفرنس داده شده رجوع شود.

⁵ French

⁶ Industrial management studies magazine(2007) 5th year no14.p.211

مدل براون: این مدل فرهنگ سازمانی را به چهار قسمت فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ کارآفرینی و فرهنگ بازار تقسیم می‌کند. فرهنگ بوروکراتیک: سازمانی که رسمیت، رویه‌های عملیاتی و هماهنگی سلسله‌مراتبی را به کار می‌گیرد. فرهنگ قبیله‌ای: سازمانی که دارای ویژگی‌ها و صفات سنتی وفاداری، کار سیستمی، خود مدیریتی و نفوذ اجتماعی است. فرهنگ کارآفرینی: به کار بردن سطح بالای خطرپذیری، پویایی و خلاقیت. فرهنگ بازار: نیل به اهداف قابل اندازه‌گیری و مورد تقاضا، به‌ویژه آنکه مالی و مبتنی بر بازار باشد (شاین، ۱۳۸۷: ۶۰).

مدل رابینز: رابینز معتقد است که فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترکی است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند، همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. رابینز ویژگی‌هایی را برای سازمان برمی‌شمرد: ابتکار فردی، خطرپذیری، حمایت مدیریتی، نظارت در سازمان، هویت، نظم پاداش، الگوی ارتباطات، تحمل اختلاف سلیقه (رابینز، ۱۳۷۴).

مدل هنری: فرهنگ سازمانی را به فرهنگ قدرت، فرهنگ ایفای نقش، فرهنگ وظیفه گرایی و فرهنگ اصالت فرد تقسیم‌بندی می‌کند. به نظر هنری، فرهنگ سازمانی را می‌توان بر اساس نقش و وظایف کارکنان و قدرتی که به هر شخص تفویض می‌گردد تقسیم‌بندی کرد. وی اعتقاد دارد ویژگی‌های چهار خدا از خدایان اسطوره‌ای یونان می‌توانند نماد هریک از آن چهار فرهنگ سازمان تلقی شوند. او در کتاب خدایان مدیریت به تشریح چهار فرهنگ سازمانی و انطباق آن با صفات خدایان اسطوره‌ای یونان پرداخته است که در نسخه مبسوط پژوهش به آن‌ها خواهیم پرداخت (هنری، ۱۳۸۰: ۲۰).

نظریه‌ها و مدل‌های متفاوتی به تبیین رفتار و فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند. همان‌طور که گفته شد، در میان این مدل‌ها، مدل دنیسون به علت برخورداری از جنبه‌های کامل‌تر و به‌روزتر، امروز بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و یکی از مزایای مدل دنیسون نسبت به مدل‌های دیگر، طرح گرافیکی آن است که مشخصه‌ها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را در دوجنبه توجه درونی و بیرونی و انعطاف‌پذیری و پایداری آن با استفاده از ۱۲ متغیر فرهنگ سازمانی تعریف می‌کند (فلاگری و دیگران، ۱۳۸۰: ۵۹۱). از این‌رو چارچوب نظری این تحقیق بر شالوده‌ی مدل دنیسون تأکید دارد.

یادگیری سازمانی

گرچه می‌توان برای «آموزش سازمانی» تاریخچه‌ای طولانی شناسایی کرد، لیکن تأکید رسمی بر آموزش در رشد و بالندگی سازمان، به اواسط دهه ۱۹۴۰ بازمی‌گردد. در آن سال‌ها کارشناسان آموزش معتقد بودند که «آموزش ضمن خدمت باید به نحوی طراحی و اجرا شود که بتواند در بهبود کلی سازمان مؤثر باشد. برای دستیابی به این هدف آموزش باید هم در تشخیص نارسایی‌های سازمان و هم در درمان مشکلات مؤثر باشد (قهرمانی، ۱۳۸۰).

برخی از مهم‌ترین تعاریف یادشده برای سازمان در این دوره به شرح زیر است:

یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است (استربای و دیگران، ۱۹۹۹). یادگیری سازمانی، عبارت از فرآیندی است که طی آن، اعضای سازمانی خطاها را کشف و برای اصلاح آن‌ها اقدام می‌کنند (استربای و دیگران، ۱۹۹۲). از نظر استربای یادگیری سازمانی عبارت از فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر است. با توجه به تعاریف فوق می‌توان چنان نتیجه‌گیری کرد که یادگیری سازمانی، عبارت از فرآیند مستمر بهسازی و انطباق سازمان از طریق رشد دانش، بینش و مهارت کارکنان است که منجر به افزایش کارآمدی سازمان در تحقق اهداف می‌شود.

همچنین مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توضیح داده شده است. کار جدی محققین پیرامون یادگیری سازمانی زمینه‌ساز شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. در حال، هدف از یادگیری سازمانی تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده است تا بتواند در شرایط مختلف، رفتار متفاوت از خود نشان دهد (ایران نژادپاریزی، ۱۳۸۴).

پتینگر^۱ معتقد است هیچ‌گونه تاریخچه مدون و تعریف‌شده‌ای از سازمان یادگیرنده وجود ندارد. او بیشتر به شرکت‌ها و سازمان‌هایی توجه دارد که دارای پیشینه موفقیت‌آمیزی بوده‌اند و به آموختن از این‌گونه سازمان‌ها تأکید دارد. به‌طور کلی از لحاظ تاریخی قبل از اینکه مفهوم یادگیری

¹ Richard Pettinger

سازمانی و سازمان یادگیرنده نظریه پردازی شوند و در قالب مدل‌ها و نظریات مختلفی بیان شوند، بسیاری از مدیران زیرک و باهوش که به تغییر و تحولات محیطی کارشان پی برده بودند عملاً این مفاهیم را به کار می‌بردند. ایده سازمان یادگیرنده بانام پیتر سنگه گره خورده است. او خود در مقدمه‌ی کتاب «دوگاس^۱» معتقد است که این مفهوم را از او گرفته و بسط داده است. البته در این بین نقش پیشگامانی چون «شون و گاروین^۲» و «کریس آرگریس^۳» نیز قابل توجه است (بهرام زاده، ۱۳۷۹).

همچنین مفهوم سازمان یادگیرنده با پویایی‌های سیستمی فورستر (۲۰۰۲) در ارتباط است. فورستر پویایی‌های سیستمی را در تجزیه و تحلیل و طراحی سازمان‌های اجتماعی پیچیده به کار گرفت. او از پیشگامان استفاده از نظریه بازخورد و تحلیل سیستمی در بررسی رفتارهای سیستمی هست و از اطلاعات به دست آمده در این زمینه در مدیریت علمی استفاده کرد. به علاوه دکتر فورستر از این نیز فراتر رفت و از پویایی‌های سیستمی در تفکر پیچیده انسان و سازمان‌های نظام مند نیز استفاده کرد. پویایی‌های سیستمی یک ابزار قدرتمند در افزایش یادگیری فردی و سازمانی است. این ابزار می‌تواند روش‌ها و تکنیک‌های جدید مدیریتی را بهبود بخشد. پویایی‌های سیستمی ما را به درک فعالیت‌های سازمان‌ها به عنوان یک شبکه بزرگ هدایت می‌کند.

سنگه شاگرد فورست بود و تحقیقات او را برای بهبود یادگیری سازمانی بر اساس پویایی‌های سیستمی ادامه داد. در سال ۱۹۸۰ سنگه گروهی از مفسران و محققان را برای هدایت یک سلسله از مطالعات تحقیقاتی برای بهبود یادگیری سازمانی گردآورد. در سال ۱۹۹۰ دکتر سنگه کتاب پنجمین فرمان را انتشار داد که در آن شرح داد که سازمان یادگیرنده چگونه است. وی اعتقاد دارد که معنی صحیح سازمان یادگیرنده، بازسازی یک سازمان جدید از طریق نوع آوری و یادگیری است (آرگریس، ۱۹۹۲).

نام محقق	سال انتشار	عنوان	اهداف و نتایج
ناما و همکاران ^۴	۲۰۱۶	اثرات ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بر دیدگاه‌های شغلی اعضای سازمان در صنعت شبه خودمختار	این مطالعه بدنبال فهم انواع فرهنگ سازمانی و تعیین این است که آیا تفاوت‌هایی در رضایت شغلی و تعهد فرهنگی بین انواع مختلف آن وجود دارد یا خیر. بدین منظور این مطالعه فرهنگ گروهی، سلسله‌مراتبی، فرهنگ توسعه و عقلایی را به عنوان نوعی از فرهنگ سازمانی بکار گرفته است. نتیجه‌ی مطالعه این بود که رضایت شغلی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی، فرهنگ عقلایی و تعهد عاطفی نسبت به سازمان تحت تاثیر فرهنگ گروهی و عقلایی و همچنین تعهد هنجاری تحت تاثیر فرهنگ گروهی قرار دارد.
بلیاس و همکاران	۲۰۱۴	فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی	هدف این مطالعه بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی است. فرض این تحقیق بر این است که نوع فرهنگ سازمانی در یک نهاد خاص توانایی پیش بینی سطوح رضایت شغلی میان کارمندان را دارد. بر اساس نتایج بدست آمده تفاوت معناداری میان همه‌ی جنبه‌های حاضر و ترجیح داده شده انواع فرهنگ سازمانی بین کارکنان نمونه مورد بررسی وجود دارد، علاوه بر این مطالعه حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بخشی از رضایت شغلی را پیش بینی می‌کند.
مکیننتاش و دوهرتی	۲۰۱۰	تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی	در این تحقیق تأثیر متغیرهایی چون سلسله‌مراتب سازمانی، میزان حقوق، جوسازمانی بروی رضایت شغلی کارکنان دانشگاه اوتاوا مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق از مدل دنیسون برای ارزیابی فرهنگ سازمانی استفاده شد. بیشترین تأثیر فرهنگ سازمانی بر رضایت شغلی، در بعد سازگاری و کم‌ترین تأثیر در بعد مأموریت سازمانی دیده شد. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی، ۱۴ درصد از تغییرات رضایتمندی شغلی را تبیین می‌کند.
اواد ^۵ و همکاران	۲۰۱۳	عنوان تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان	هدف آن‌ها مطالعه و شناسایی پیوند شفاف میان فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان بوده است و دنبال نشان دادن رابطه قدرتمند بین این دو مقوله بوده‌اند. نتایج تحقیقات نشان داد، عملکرد

¹ Arie De Geus² Shon & Garvin³ Chris Arggris⁴ YooMin Nama & HakSu Kima⁵ Alharbi Mohammad Awadh & Alyahya, Mohammed Saad.

		شغلی یک سازمان تحت تأثیر شدید فرهنگ‌سازمانی است و به واسطه‌ی تأثیر فرهنگ‌سازمانی است که بهره‌وری بالا می‌رود. در یک سازمان فرهنگ قوی موجب مدیریت مؤثر و کارآمد بر نیروی کار می‌شود.
یوسل ^۱ و همکاران	۲۰۱۳	رابطه‌ی بین سطوح قوانین و اصولی رهبری مدیران و فرهنگ‌سازمانی
امالیا و همکاران	۲۰۱۵	تأثیر فرهنگ‌سازمانی و تبادل نظر رهبر در سیاست عمل مثبت، تنوع کیفیت کار
نصرتی و همکاران	۱۳۹۵	مدل یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی
ابزاری	۱۳۸۹	بررسی تناسب فرد-سازمان و فرهنگ‌سازمانی
احمدی و سعادت‌مند	۱۳۸۸	ارتباط ادراکات دانشجویان از فرهنگ‌سازمانی دانشگاه با پیشرفت تحصیلی

مطالعات پیشین

چارچوب نظری تحقیق

فرهنگ‌سازمانی

نظریه‌ها و مدل‌های متفاوتی به تبیین رفتار و فرهنگ‌سازمانی پرداخته‌اند. همان‌طور که گفته شد، در میان این مدل‌ها، مدل دنیسون به علت برخورداری از جنبه‌های کامل‌تر و به‌روزتر، امروز بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و یکی از مزایای مدل دنیسون نسبت به مدل‌های دیگر، طرح گرافیکی آن است که مشخصه‌ها و ویژگی‌های فرهنگ‌سازمانی را در دوجنبه توجه درونی و بیرونی و انعطاف‌پذیری و پایداری آن با استفاده از ۱۲ متغیر فرهنگ‌سازمانی تعریف می‌کند (فلاگاری، ۲۰۱۴: ۸۹۰). از این‌رو چارچوب نظری این تحقیق بر شالوده‌ی مدل دنیسون تأکید دارد. همچنان‌که پیش‌از این گفته شد، دنیسون برای فرهنگ‌سازمانی چهار ویژگی را در نظر می‌گیرد: درگیر کار شدن، سازگاری، یکپارچگی و مأموریت.

۱- درگیر شدن در کار^۲: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به‌عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

¹ Cemil Yucel & Ebru Kartas & Yakup Aydin

² Involvement

- ۱-۱- توانمندسازی^۱: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.
- ۱-۲- تیم سازی^۲: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به‌طوری‌که کارکنان به‌مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.
- ۱-۳- توسعه قابلیت‌ها^۳: سازمان به‌منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به‌طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.
- ۲- ثبات و یکپارچگی^۴: تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثربخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت‌یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت‌های سازمانی به‌خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به‌طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:
- ۲-۱- ارزش‌های بنیادین^۵: اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهند شریک هستند.
- ۲-۲- توافق^۶: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر هست.
- ۲-۳- هماهنگی و پیوستگی^۷: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب باهم کار کنند. مرزهای سازمانی با این‌گونه کار کردن به‌هم‌ریخته نیز نمی‌گردد.
- ۳- انطباق‌پذیری^۸: سازمان‌هایی که به‌خوبی یکپارچه هستند به‌سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری این سازمان‌ها به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به‌وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به‌طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص موردبررسی قرار می‌گیرد:
- ۳-۱- ایجاد تغییر^۹: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.
- ۳-۲- مشتری مداری^{۱۰}: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آن‌ها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش درصدد تأمین آینده برمی‌آید. درواقع مشتری‌گرایی درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.
- ۳-۳- یادگیری سازمانی: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را که برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کند اندازه می‌گیرد.

¹ empowerment

² Team orientation

³ Capability development

⁴ consistency

⁵ Core values

⁶ agreement

⁷ Coordination and integration

⁸ adaptability

⁹ Creating change

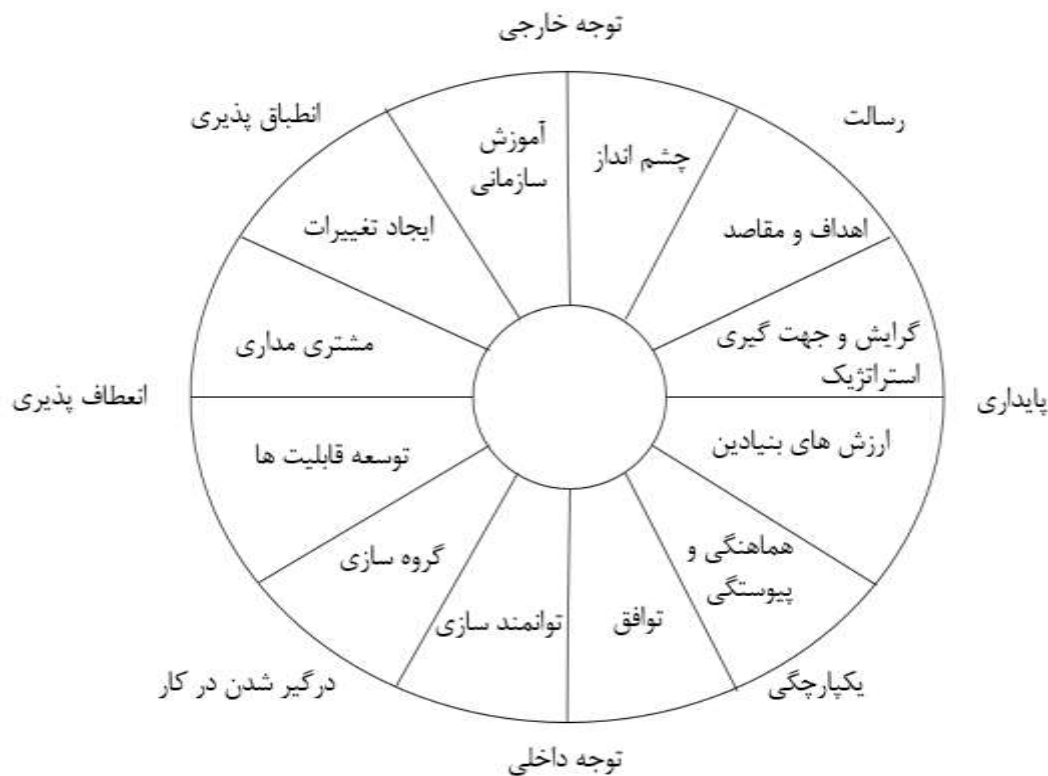
¹⁰ Custom focus

۴-رسالت^۱: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ‌سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت‌گیری‌های استراتژیک خود دارند، به‌طوری‌که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. این ویژگی با سه شاخص موردبررسی قرار می‌گیرد:

۴-۱- گرایش و جهت‌گیری استراتژیک^۲: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص می‌تواند خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

۴-۲- اهداف و مقاصد^۳: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق دید سازمان پیوندیافته و سمت‌وسوی کار افراد را مشخص می‌کنند.

۴-۳- چشم‌انداز^۴: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند. طیف‌های ثابت- منعطف و تمرکز داخلی- خارجی: همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ‌سازمانی است. این محور از یک‌طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک‌طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (ایران زاده، ۱۳۸۹: ۵۷).



نمودار شماره ۱. مدل فرهنگ‌سازمانی دنیسون (دنیسون، ۲۰۰۰).

¹ Mission

² Sterategic orientation

³ Goals and objectives

⁴ Vision

یادگیری سازمانی

چارچوب نظری واتکینز و مارسیک (۱۹۹۳ و ۱۹۹۶) برای سازمان یادگیرنده به عنوان مبنای تئوریک مطالعه حاضر انتخاب شده است. این چارچوب تئوریک دارای چندین ویژگی متمایز است. نخست، این چارچوب تعریفی روشن و جامع از سازمان یادگیرنده دارد. به این منظور تعریف خود را از دیدگاه فرهنگ سازمانی برآورده و بنابراین قلمرو سنجش کافی برای ساختار مقیاس ها فراهم آورده است. دوم اینکه این چارچوب شامل ابعاد یک سازمان یادگیرنده در تمامی سطوح است.

ردینگ چندین ابزار اندازه گیری سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده است و پیشنهاد می کند که چارچوب ایجاد شده توسط واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) در بین ابزارهای نادری قرار دارد که همه سطوح یادگیری (فردی، گروهی و سازمانی) را در نظر گرفته اند. سوم، این مدل نه تنها به تلفیق ابعاد اصلی سازمان یادگیرنده، که در ادبیات موضوع آمده، پرداخته است بلکه این ابعاد را در یک چارچوب تئوریک با در نظر گرفتن روابط خاص بین آن ها باهم تلفیق می کند (رهنورد، ۱۳۸۷: ۶۴).

در مروری جامع که توسط ارتنبلد (۲۰۰۱) بر روی ادبیات سازمان یادگیرنده صورت گرفته و در آن نوعی گونه شناسی را از ایده های سازمان یادگیرنده ارائه شده است. در بین دوازده رویکرد که در قالب چهار دیدگاه به سازمان یادگیرنده از سوی ارتنبلد مطرح گردیده است، رویکرد واتکینز و مارسیک تنها چارچوب مفهومی است که تمامی چهارگونه ادراک از ایده سازمان یادگیرنده در ادبیات آن را پوشش می دهد. این چنین چارچوب تئوریک نه تنها خط راهنمای مفیدی برای ایجاد ابزار و اعتبار آن فراهم می کند بلکه مطالعات سازمانی بیشتری را پیشنهاد می کند (ارتنبیلو، ۲۰۰۱: ۱۳۰).

واتکینز و مارسیک در قالب مدل خود به هفت بعد متمایز اما مرتبط به هم در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی در یک سازمان یادگیرنده اشاره کرده اند. این سطوح و ابعاد هر یک از آن ها در جدول ۱ آمده است. با توجه به آنچه گفته شد، ویژگی های یک سازمان یادگیرنده در مدل واتکینز و مارسیک به شرح زیر است:

۱. خلق فرصت های یادگیری مداوم: عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرصت هایی به منظور یادگیری مستمر و دائمی تمامی افراد در درون سازمان؛
۲. پرسشگری و گفت و شنود: عبارت است از تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ، دریافت بازخورد و آزمایش تجربیات در سازمان؛
۳. تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی: عبارت است از تلاش سازمان برای ایجاد روحیه همکاری، حس همدلی و همراهی افراد در سازمان؛
۴. توانمندسازی کارکنان به جانب دیدگاه مشترک: عبارت است از تلاش سازمان برای دستیابی به یک تفکر و بینش جمعی و گرفتن بازخورد از یکدیگر به منظور حرکت به سمت موقعیت مطلوب؛
۵. ایجاد نظام خلق و تسهیم یادگیری: در قالب این ویژگی، سازمان به منظور توفیق در دستیابی به نظر و عقاید افراد و همچنین انتقال اطلاعات و دانش به آن ها سیستم های خاصی از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن ها و همایش های رسمی و غیررسمی را طراحی و اجرا می کند؛
۶. ارتباط سازمان با محیط پیرامون: در این قالب، سازمان برای ایجاد رابطه متقابل با محیط داخلی و خارجی و تشویق افراد به داشتن تفکری باز و دید وسیع و اندیشیدن جامع و فراگیر تلاش می کند؛
۷. رهبری راهبردی: تلاش سازمان برای برخورداری رهبران آن از تفکری راهبردی مبنی بر استفاده از فرایند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه است (صبحانژاد، ۲۰۰۶).

اهداف تحقیق

اهداف موردنظر در این تحقیق را می‌توان به شرح زیر ذکر نمود:

۱. شناسایی ابعاد اصلی فرهنگ‌سازمانی در بین کارکنان موسسه مطالعاتی و پژوهشی توسعه خرد
۲. سنجش شاخص‌های یادگیری سازمانی
۳. بررسی رابطه بین ابعاد فرهنگ‌سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی
۴. ارائه راهکارهای کلی در جهت افزایش فرهنگ‌سازمانی بر اساس نتایج بدست آمده از ارزیابی نتایج داده‌های جمع‌آوری شده.

روش تحقیق

روش تحقیق در هر پژوهش با توجه به نوع موضوع مشخص می‌شود. این تحقیق بر اساس نوع جمع‌آوری داده‌ها و موضوع تحقیق، از تحقیق کمی استفاده می‌کند. مطالعات کمی به بررسی‌های اطلاق می‌شود که امکان گردآوری مجموعه قابل‌مقایسه‌ای را از واحدهای مورد مطالعه داشته باشد (طالب، ۱۳۸۰: ۲۳). همچنین روش به کاررفته شده در این پژوهش پیمایش است. پیمایش با ابزارهای مختلفی مانند پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده و... انجام می‌گیرد. با توجه به موضوع تحقیق در این مطالعه از پرسشنامه استفاده می‌شود.

پیمایش با تعیین افرادی که نماینده و معرف گروه موردبررسی‌اند و طرح سؤالاتی که باید از آن‌ها پریده شود آغاز می‌شود. از پیمایش می‌توان برای آزمودن تبیین‌های تصدیق شده یا نظریه‌ها و ساختن نظریه جدید سود جست. اگر این مطالعات نشان دهد رابطه مفروض واقعاً درگروه موردبررسی وجود دارد، نظریه مورد تأیید قرار خواهد گرفت و اگر شواهدی دال بر وجود واقعی رابطه مفروض در نظریه به دست نیاید صحت نظریه مورد تردید قرار خواهد گرفت. مطالعات بر نگرش‌ها، عقاید، پاره‌ای از اطلاعات درباره‌ی شرایط زندگی و مقولاتی که افراد را معین و متمایز می‌گرداند متمرکز می‌شود. هدف پیمایش، مشخص کردن دامنه تغییر پاسخ‌هاست. پیمایش‌ها شامل رشته زیادی از سؤالات‌اند تا به تبیین‌های ممکن درباره‌ی یک رابطه خاص نائل آیند (بیکر، ۱۳۸۱: ۲۴).

ابزار جمع‌آوری داده‌ها

جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق از طریق پرسشنامه انجام گرفته است. پرسشنامه فرمی چاپی برای جمع‌آوری داده‌هاست که حاوی پرسش‌هایی است که پاسخگو اغلب بدون ذکر نام خود به آن‌ها پاسخ می‌دهد (سلینجر و شوهای، ۱۳۸۷: ۱۶۲)؛ بنابراین می‌توان گفت پرسشنامه ابزاری ساختمند برای گردآوری داده‌هاست که در آن از هر پاسخگو مجموعه‌ی یکسانی از پرسش‌ها پرسیده می‌شود (دواس، ۱۳۸۱: ۸۷).

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

منظور از جامعه آماری همان جامعه اصلی است که از آن نمونه‌ای نمایا یا معرف به‌دست‌آمده باشد. جامعه آماری را در مواردی جمعیت و در مواردی حیطه می‌خوانند (ساروخانی، ۱۳۸۵: ۱۵۷). جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان رسمی و کارشناسان علمی موسسه مطالعاتی و پژوهشی توسعه خرد هست که متشکل از ۳۵۰ نفر است.

با توجه به محدودیت‌های نمونه‌گیری و عدم دسترسی به تعداد مطلوب نمونه‌ها در جامعه مذکور با توجه به شرایطی سازمانی آن، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی اقدام به جمع‌آوری‌ها اطلاعات کردیم.

درصد	تعداد	
۵.۳	۴	مدیر ارشد
۱۴.۵	۱۱	مدیر میانی
۳۴.۲	۲۶	پژوهشگر
۴۳.۴	۳۳	کارشناس
۲.۶	۲	نامعلوم
۱۰۰	۷۶	کل

جدول شماره ۲. توزیع مشارکت کنندگان در هرکدام از سطوح سلسله مراتبی سازمان مورد بررسی.

نتایج تحقیق

رساله	انطباق پذیری	ثبات و یکپارچگی	درگیر شدن در کار	
۵۸	۵۳	۵۴.۵	۴۷.۶	مدیران ارشد
۴۴	۴۸.۷	۴۷.۴	۴۶	مدیران میانی
۴۷	۴۶.۷	۴۷.۶	۴۶.۵	پژوهشگر
۵۳	۵۳.۵	۵۲	۵۰	کارشناس

جدول شماره ۳. میانگین های هرکدام از سلسل مراتب در متغیرهای فرهنگ سازمانی

جدول حاضر میانگین امتیازهای احتساب شده هرکدام از سلسله مراتب شغلی سازمان را در خصوص متغیرهای فرهنگ سازمانی نشان می دهد. جدول بالا نشان می دهد که بالاترین میانگین در مؤلفه "درگیر شدن در کار" متعلق به کارشناسان سازمان با میانگین امتیاز ۵۰ از ۱۰۰ می باشد و پایین ترین میزان هم متعلق به مدیران میانی با میانگین امتیاز ۴۶ می باشد.

در مؤلفه ی ثبات و یکپارچگی بالاترین میانگین متعلق به مدیران ارشد با ۵۴.۵ و پایین ترین متعلق له مدیران میانی با ۴۷.۴ می باشد. در مؤلفه ی انطباق پذیری بالاترین میانگین متعلق به کارشناسان سازمان با میانگین ۵۳.۵ و پایین ترین متعلق به پژوهشگران سازمان با ۴۶.۷ بوده است. و در نهایت در مؤلفه ی رسالت بالاترین میانگین متعلق له مدیران ارشد با ۵۸ و پایین ترین متعلق به مدیران ارشد با ۴۴ بوده است.

جدول بالا نشان می دهد که مدیران ارشد این سازمان در مجموع بیشتر از بخش های دیگر با توجه به پاسخگویی سؤالات پرسشنامه معتقد بر این بودند که شاخص های فرهنگ سازمانی در سطح بالاتری قرار دارد. و در مقابل مدیران میانی با توجه به داده های نسبت به بخش های دیگر معتقد بر این بودند که میزان شاخص های فرهنگ سازمانی در مرتبه ای پایین تر قرار دارد.

یادگیری مداوم	تحقیق و جستجو	یادگیری تیمی	توانمندسازی	سیستم های جایگزینی	ارتباط با پیرامون	رهبری استراتژیک
۴۵	۵۴	۵۱.۵	۳۹	۴۲.۵	۴۵	۵۸
۴۲	۴۷	۴۵	۳۷	۳۳	۳۴	۴۱
۴۲.۵	۵۰	۴۷	۳۷	۳۹.۵	۳۸.۵	۴۲
۵۰	۵۵	۴۹	۴۳	۳۹	۴۵.۵	۵۲

جدول شماره ۴. میانگین های هرکدام از سلسله مراتب در متغیرهای یادگیری سازمانی

جدول حاضر میانگین امتیازهای احتساب شده هرکدام از سلسله مراتب شغلی را در مورد مؤلفه های یادگیری سازمانی نشان می دهد. این آمارها نشان می دهد که بالاترین میانگین ها در یادگیری مداوم متعلق به کارشناسان سازمان با میانگین امتیاز ۵۰، در تحقیق و جستجو متعلق با کارشناسان با ۵۵، در یادگیری

تیمی متعلق به مدیران ارشد با ۵۱.۵، در توانمندسازی متعلق به کارشناسان با ۴۳، در سیستم‌های جایگزینی متعلق به مدیران ارشد با ۴۲.۵، در مؤلفه‌ی ارتباط با محیط پیرامون سازمان متعلق به کارشناسان با ۴۵.۵ و در مؤلفه‌ی رهبری استراتژیک متعلق به مدیران ارشد با میانگین امتیاز ۵۸ بوده است.

در تمام مؤلفه‌ها پایین‌ترین میزان امتیاز احتساب شده متعلق به مدیران میانی بوده است که به ترتیب در یادگیری مداوم، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم‌های جایگزینی، ارتباط سازمان با محیط پیرامون و رهبری استراتژیک؛ ۴۲، ۴۷، ۴۵، ۳۷، ۳۳، ۳۴، ۴۱ بوده است.

درمجموع ارقام جدول بالا نشان می‌دهد که مدیران ارشد و کارشناسان نسبت به دو گروه دیگر معتقد بودند که شاخص یادگیری سازمانی در سطح بالاتری وجود دارد، در مقابل مدیران میانی نسبت به دیگر گروه‌ها کم‌ترین میزان امتیاز را به شاخص یادگیری سازمانی در سازمان موردبررسی داده‌اند.

جدول ۵ میانگین کل و امتیازهای حساب‌شده متغیرهای فرهنگ‌سازمانی را نشان می‌دهد. اشاره به این نکته ضروری است که میانگین‌های بالا با توجه به پرسش‌های پاسخ‌گویندگان نسبت به هر گویه احتساب شده است. با توجه به ۵ گویه ای بودن شاخص‌ها و امتیازی که از ۱ تا ۵ به پاسخ هر گویه داده می‌شود، حداکثر امتیاز ممکن ۲۵ و حداقل امتیاز ممکن ۵ هست. بدین ترتیب میانگین‌های جدول بالا تنها می‌تواند بین ۵ تا ۲۵ متغیر باشد. برای مثال شاخص توانمندسازی از مؤلفه‌ی درگیر شدن در کار که مربوط به متغیر فرهنگ‌سازمانی است دارای میانگین ۱۳.۱۵ هست، به این معنی که پاسخ‌دهندگان از ۲۵ امتیاز کامل این شاخص نمره ۱۳.۱۵ را داده‌اند. برای گویایی بهتر امتیازها را از ۱۰۰ حساب کرده و در ستون جدا آورده‌ایم. برای مثال متغیر تیم سازی که پایین‌ترین میانگین (۱۱.۲۲) را در میان متغیرهای فرهنگ‌سازمانی داشته است امتیاز ۴۴ از ۱۰۰ را گرفته است که پایین‌ترین امتیاز هست. بالاترین امتیاز هم برای متغیر ارزش‌های بنیادین با امتیاز ۵۳ و میانگین ۱۳.۴۷ بوده است. بالین‌وجود نگاه اجمالی به میزان امتیازات و میانگین‌ها در متغیر فرهنگ‌سازمانی نشان از پایین بودن فرهنگ‌سازمانی در شاخص‌های تعیین‌شده بالا هست.

امتیاز از ۱۰۰	میانگین	کل	
۵۲	۱۳.۱۵۷۹	۷۶	توانمندسازی
۴۴	۱۱.۲۲۳۷	۷۶	تیم سازی
۴۶	۱۱.۶۷۱۱	۷۶	توسعه قابلیت‌ها
۵۳	۱۳.۴۷۳۷	۷۶	ارزش‌های بنیادین
۴۶	۱۱.۵۹۲۱	۷۶	هماهنگی و پیوستگی
۵۰	۱۲.۵۲۶۳	۷۶	توافق
۵۰	۱۲.۵۶۵۸	۷۶	یادگیری سازمانی
۵۱	۱۲.۵۷۸۹	۷۶	مشتری مداری
۵۱	۱۲.۷۵۰۰	۷۶	ایجاد تغییر
۵۲	۱۲.۷۷۶۳	۷۶	گرایش و جهت‌گیری
۴۸	۱۲.۰۹۲۱	۷۶	اهداف و مقاصد
۵۱	۱۲.۷۲۳۷	۷۶	چشم‌انداز

جدول شماره ۵. شاخص‌های توصیفی متغیر فرهنگ‌سازمانی

امتیاز از ۱۰۰	میانگین	کل	
۴۷	۳۶.۰۵۲۶	۷۶	درگیر شدن در کار
۴۹.۵	۳۷.۵۹۲۱	۷۶	ثبات و یکپارچگی
۵۰	۳۷.۸۹۴۸	۷۶	انطباق پذیری
۵۰	۳۷.۵۹۲۱	۷۶	رسالت
		۷۶	کل

جدول شماره ۶. شاخص های توصیفی فرهنگ سازمانی به تفکیک مؤلفه

جدول ۶ میانگین نمره و امتیاز مؤلفه های فرهنگ سازمانی را به تفکیک مؤلفه نشان می دهد. باید به این نکته توجه کرد که میانگین های بالا از ۷۵ هست و بین ۱۵ تا ۷۵ در تغییر است. بالاترین امتیازها برای مؤلفه انطباق پذیری و رسالت با امتیاز ۵۰ بوده است. همان طور که جدول بالا نشان می دهد، مؤلفه های فرهنگ سازمانی در مجموع از امتیاز متوسط رو به پایینی برخوردار بوده اند.

امتیاز از ۱۰۰	میانگین	بیشترین	کمترین	کل	
۳۳	۱۶.۱۶۲۲	۲۹	۷	۷۴	یادگیری مداوم
۴۳	۱۵.۸۱۳۳	۲۴	۹	۷۵	تحقیق و جستجو
۴۰	۱۴.۴۲۶۷	۲۱	۶	۷۵	یادگیری تیمی
۳۳	۱۲.۰۴۰۰	۱۸	۶	۷۵	توانمندسازی
۳۲	۱۱.۸۲۶۷	۱۸	۶	۷۵	سیستم های جایگزین
۳۴	۱۲.۴۵۳۳	۱۹	۶	۷۵	ارتباط سازمان با محیط پیرامون
۴۰	۱۴.۳۶۶۷	۲۳	۶	۷۵	رهبری راهبردی
				۷۴	کل

جدول شماره ۷. شاخص های توصیفی متغیر یادگیری سازمانی به تفکیک مؤلفه.

جدول ۷، میانگین کل نمره های حساب شده، امتیاز متغیر یادگیری سازمانی را نشان می دهد. اشاره به این نکته ضروری است که میانگین های بالا با توجه به پرسش های پاسخ گویندگان نسبت به هر گویه احتساب شده است. امتیازهای برای مؤلفه یادگیری مداوم بین ۷ تا ۳۵ در تغییر است و برای مؤلفه های دیگر بین ۶ تا ۳۰. پایین ترین میانگین متعلق به توانمندسازی و یادگیری مداوم با میانگین ۱۲ و ۱۶ و امتیاز ۳۳ بوده است که نشان از ضعف در این شاخص هاست و بالاترین امتیاز هم متعلق به مؤلفه تحقیق و جستجو با میانگین و امتیاز ۴۳ و ۱۵.۸ بوده است. نگاه کلی به امتیازها و میانگین های متغیر یادگیری سازمانی نشان دهنده پایینی بودن میزان یادگیری سازمانی در نمونه مورد بررسی ما است.

تحلیل رگرسیون چندمتغیری بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری مداوم	تحقیق و جستجو	و یادگیری سازمانی	توانمندسازی	سیستم های جایگزینی	ارتباط سازمان با محیط	رهبری راهبردی
۲۸.۴٪	۴۳.۸٪	۳۴.۷٪	۳۴.۴٪	۳۷.۴٪	۴۶.۴٪	۵۷.۶٪

جدول شماره ۸. درصد مجذور آر تنظیم شده

در جدول حاضر خلاصه ای از مقادیر مجذور آر تنظیم شده هر کدام از مؤلفه های یادگیری سازمانی به درصد را آورده ایم. این جدول نشان دهنده ای این است که هر کدام از مؤلفه های یادگیری سازمانی چه میزان توسط متغیر فرهنگ سازمانی پیش بینی می شود.

مقادیر جدول این را نشان می‌دهد که متغیرهای فرهنگ‌سازمانی در مجموع ۲۸.۴٪ از تغییرات در مؤلفه یادگیری سازمانی، ۴۳.۸٪ از تغییرات تحقیق و جستجو، ۳۴.۷٪ از یادگیری سازمانی، ۳۴.۴٪ از توانمندسازی، ۳۷.۴٪ از مؤلفه سیستم‌های جایگزینی، ۴۶.۴٪ از مؤلفه ارتباط سازمان با محیط و ۵۷.۶٪ از تغییرات مؤلفه رهبری راهبردی را پیش‌بینی می‌کند.

مقادیر بالا نشان می‌دهد که بیشترین پیش‌بینی در مؤلفه‌های رهبری استراتژیک یا راهبردی و ارتباط سازمان با محیط پیرامون با ۵۷.۶٪ و ۴۶.۴٪ صورت گرفته است.

رسالت	ثبات و یکپارچگی	انطباق‌پذیری	درگیر شدن در کار	یادگیری مداوم
-۰.۱۷۵	-۰.۱۰۳	۰.۴۴۶	۰.۳۸۳	
۰.۰۹۵	۰.۱۷۸	۰.۲۸۹	۰.۲۳۹	تحقیق و جستجو
-۰.۰۶۸	۰.۵۰۰	۰.۰۷۰	۰.۱۷۳	یادگیری تیمی
۰.۰۹۰	۰.۳۶۹	۰.۲۲۴	-۰.۰۰۴	توانمندسازی
-۰.۰۰۶	۰.۴۷۱	۰.۱۳۹	۰.۱۰۰	سیستم‌های جایگزینی
۰.۲۰۵	۰.۳۷۵	۰.۱۲۷	۰.۰۹۳	ارتباط با محیط
۰.۲۵۴	۰.۱۹۸	۰.۲۶۴	۰.۱۹۱	رهبری راهبردی

جدول شماره ۹. ضرایب استاندارد بتا

جدول شماره ۷ میزان تأثیر هر کدام از مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی را به تفکیک نشان می‌دهد. ضرایب استاندارد شده، برای ارزیابی سهم هر یک از متغیرها در مدل اندازه‌ای را برحسب انحراف استاندارد ارائه می‌دهد. بتا تغییر پیش‌بینی‌شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک یا وابسته است برای تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین. تغییر یک واحد انحراف استاندارد در متغیرهای فرهنگ‌سازمانی، به افزایش مقادیری انحراف استاندارد که در جدول بالا آورده شده است منجر خواهد شد. برای مثال با افزایش یک واحد انحراف استاندارد در درگیر شدن در کار، یادگیری مداوم ۰.۳۸۳ انحراف استاندارد افزایش پیدا خواهد کرد.

با توجه به مقادیر بالا مشاهده می‌شود که بالاترین میزان مربوط به تأثیر شاخص ثبات و یکپارچگی بر مؤلفه یادگیری تیمی بوده است، بدین ترتیب با یک واحد افزایش در انحراف استاندارد مؤلفه ثبات و یکپارچگی، ۰.۵۰۰ انحراف استاندارد در مؤلفه یادگیری تیمی افزایش پیدا خواهد کرد. در نتیجه با افزایش و بهبود شاخص ثبات و یکپارچگی می‌توان عملکرد یادگیری تیمی در متغیر یادگیری سازمانی را بالا برد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و توسعه یادگیری در سازمان مورد بررسی می‌شود.

در رتبه بعدی بالاترین میزان مربوط به تأثیر شاخص ثبات و یکپارچگی بر مؤلفه سیستم‌های جایگزینی بوده است، بدین ترتیب با یک واحد افزایش در انحراف استاندارد مؤلفه ثبات و یکپارچگی، ۰.۴۷۱ انحراف استاندارد در مؤلفه سیستم‌های جایگزینی افزایش پیدا خواهد کرد. در نتیجه با افزایش و بهبود شاخص ثبات و یکپارچگی می‌توان عملکرد سیستم‌های جایگزینی در متغیر یادگیری سازمانی را بالا برد که در نهایت منجر به بهبود عملکرد و توسعه یادگیری در سازمان مورد بررسی می‌شود.

همچنین با افزایش یک واحدی در شاخص انطباق‌پذیری می‌توان به میزان ۰.۴۴۶ انحراف استاندارد یادگیری مداوم افزایش پیدا خواهد کرد، در نتیجه ما با دست‌کاری و افزایش شاخص «انطباق‌پذیری» می‌توانیم میزان یادگیری مداوم را افزایش و بهبود بخشیم. مقادیر دیگر که در جدول بالا قابل توجه هستند، مربوط به تأثیر شاخص «درگیر شدن در کار» بر «یادگیری مداوم» به میزان ۰.۳۸۳ انحراف استاندارد دارد، تأثیر «ثبات و یکپارچگی» بر «ارتباط سازمان با محیط» با میزان ۰.۳۷۵ انحراف استاندارد و تأثیر «ثبات و یکپارچگی» بر «توانمندسازی» با میزان ۰.۳۶۹ انحراف استاندارد، بوده است.

خلاصه نتایج

ارزیابی ما نشان داد که این سازمان هم از نظر فرهنگ‌سازمانی و هم از نظر یادگیری سازمانی در وضعیت متوسط پایین قرار دارد. بدین صورت که بالاترین امتیازهای احتساب شده برای مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی امتیاز ۵۰ از ۱۰۰ برای مؤلفه‌های رسالت و انطباق‌پذیری بوده است که دال بر پایین بودن آن است. در خصوص یادگیری سازمانی وضع به همین منوال است، به طوری که بالاترین امتیاز اکتساب شده برای مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ۴۳ از ۱۰۰ بوده است که حتی وضعیت پایین‌تری نسبت به فرهنگ‌سازمانی را نشان می‌دهد.

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در نمونه مورد بررسی نشان داد که برای مثال افزایش مؤلفه‌هایی همچون ثبات و یکپارچگی و انطباق‌پذیری به صورت معناداری می‌تواند منجر به افزایش یادگیری تیمی و یادگیری مداوم شود. برای مؤلفه‌های دیگر فرهنگ سازمانی هم به همین ترتیب تأثیراتی به مقدارهای متفاوتی بر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی داشتند.

از سوی دیگر، همان‌طور که پیش‌ازین ذکر شد، متغیرهای فرهنگ سازمانی در مجموع ۲۸.۴٪ از تغییرات در مؤلفه یادگیری مداوم، ۴۳.۸٪ از تغییرات تحقیق و جستجو، ۳۴.۷٪ از یادگیری تیمی، ۳۴.۴٪ از توانمندسازی، ۳۷.۴٪ از مؤلفه سیستم‌های جایگزینی، ۴۶.۴٪ از مؤلفه‌ی ارتباط سازمان با محیط و ۵۷.۶٪ از تغییرات مؤلفه‌ی رهبری راهبردی را پیش‌بینی می‌کند

بحث و نتیجه گیری و ارائه راهکارها

جهت شناخت سازمان و بررسی عملکرد و رفتار اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادین محسوب می‌شود. در نتیجه برای انجام هرگونه تغییر در سازمان و اقدام جدید باید بحث فرهنگ مطرح نظر قرار بگیرد. همان‌طور که نتایج نشان داد از فرهنگ می‌توان به‌عنوان اهمی برای افزایش یادگیری سازمانی استفاده کرد و از آن در جهت تسهیل انجام تغییرات و جهت‌گیری‌های جدید در سازمان بهره برد. مدیران اگر درصدد افزایش بهره‌وری و راندمان و اثرگذاری کارکنان باشند باید به مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. در این پژوهش تلاش کردیم تا با استفاده از چارچوب نظری و مدل دنیسون به بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی در «موسسه آموزشی و مطالعاتی توسعه خرد» بپردازیم. ابزار مورد استفاده پرسشنامه‌ی استاندارد متشکل از ۶۰ گویه بوده است. در طرف دیگر برای ارزیابی یادگیری سازمانی از چارچوب نظری و مدل اتکینز و مارسیک بهره برده شد که متشکل از ۴۳ گویه در قالب پرسشنامه‌ای استاندارد بود. در نهایت، با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مدیران باید در جهت ارتقا و بهبود هریک از ابعاد فرهنگ سازمانی و به‌تبع آن یادگیری سازمانی گام‌هایی بردارند و برنامه‌ریزی‌های مدون و مشخصی صورت گیرد که به ارتقا این شاخص‌ها منجر شود. در ادامه تلاش می‌شود برخی راهکارها به‌منظور ارتقا و بهبود فرهنگ سازمانی ارائه شود. در ادامه به سه راهکار اشاره کرده ایم، دو راهکار اول متوجه رهبران و مدیران سازمان و راهکار سوم متوجه کارمندان سازمان می‌شود. راه کارهای بیان شده با توجه با ارزیابی مان نسبت به مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در تاثیر گذاری و پیش بینی یادگیری سازمانی ارائه شده اند.

۱. تغییر و اصلاح ساختار سازمانی

تغییر و تحول ساختاری سازمان همواره در سازمان‌های دولتی به‌عنوان یک‌راه حل اساسی مورد توجه بوده است. معضل سازمان‌های اداری کشور در مجموع پیش از آنکه ناشی از نقص ساختاری باشد، بی‌انگیزی نیروی کار، فرهنگ سازمانی کار گریز و شیوهی ناکارآمد فعالیت‌های اداری و از این قبیل موارد هست.

یکی از راه‌های ایجاد تغییر و اهمیت قائل شدن به مقوله انطباق‌پذیری سازمان از طریق آموزش خلاقیت و نوع آوری میسر نی شود. تحقیقات پیشین نشان داده است که آموزش خلاقیت در سازمان ۱۲۵٪ باعث افزایش کارایی و نوع آوری می‌شود. از این‌روست که مدیران باید توجه نمایند که نیروی انسانی و افراد خلاق با انگیزه‌های انسانی فراوان را در جهت بهبود سازمانی و توانایی یادگیری و در راستای خلاقیت و نوع آوری هدایت کنند.

بدین ترتیب مدیران باید کارکنان را تحریک کنند که واکنش‌های انطباقی را در ارگان‌های تقویت نموده تا استفاده و توانایی نوع آوری بهبود یابد. همچنان که محیط سازمان (علم و تکنولوژی) پیچیده‌تر می‌شود، مسائل انسانی و مدیریت نیز پیچیده‌تر می‌شود و بنابراین با روبرو شدن چالش‌های واقعی نوع آوری، نظام انسانی نیز باید رشد پیدا کند. به عبارت دیگر مدیران باید «یادگیری نوع آوری» را در سازمان ترویج دهند، امری که از طریق آموزش میسر می‌شود. در این راستا باید با آموزش علاوه بر توسعه خلاقیت و نوع آوری، ویژگی‌های از قبیل تحمل ریسک، کاهش کنترل بیرونی، قبول ابهام، تحمل تضاد و افزایش ارتباط همه‌جانبه را تسهیل نمود و بدین‌صورت در ساختارهای سازمانی تغییر به وجود آورد.

نکته‌ی مهمی که در اینجا باید بدان اشاره کرد، بحث «خودانگیزی» است که از عوامل مهم نوع آوری محسوب می‌شود. این امر نه‌تنها از طریق ایجاد همسویی بین اهداف سازمانی و فردی حاصل می‌شود اگر میان اهداف فردی و سامانی همسویی به وجود آید و کارکنان تحقق اهداف خود را درگرو تحقق اهداف سازمان بدانند، انگیزش برای عملکرد بهتر و تلاش و تفکر بیشتر فراهم می‌شود.

۲. توانمندی سازی

دومین راهکاری که در این جستار مطرح می‌کنیم بحث توانمندسازی کارکنان است که یکی از مباحثی است که در مقابل چالش‌های مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود و مهم‌ترین راه برای رفع این چالش‌هاست. توانمندسازی منابع انسانی در حله اول موجب ایجاد کارکنان توانمندتر، انگیزه‌مندتر و متعهدتر با حداکثر توان برای رفع چالش‌ها می‌شود و در ثانی از بروز برخی چالش‌ها پیش‌گیری می‌نماید، چراکه بسیاری از چالش‌های مدیریت ریشه در ناتوانی کارکنان دارد.

در اینجا اشاره‌ای می‌کنیم به استراتژی پنج‌بخشی که نیکسون برای بهبود مدیریت منابع انسانی بیان می‌کند؛

۱. ایجاد بینش، ۲. اولویت‌بندی و عمل در جایی که بیشترین تأثیرگذاری را ممکن می‌سازد، ۳. بهبود و ایجاد رابطه قوی با کارمندان، ۴. گسترش شبکه‌ای، ۵. استفاده از گروه‌های حامی داخلی و خارجی.

گام‌های فرآیند استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی به شرح زیر است که مختصر بیان می‌شود؛

گام ۱- بیان فلسفه‌ی وجودی و مأموریت سازمان، گام ۲- شناخت دقیق و کافی از وضعیت استراتژیک سازمان، گام ۳- تجزیه و تحلیل منابع انسانی با توجه به عناصر سازمان، گام ۴- بررسی مجدد تجزیه و تحلیل ضعف‌ها و قوت‌ها و فرصت‌ها، گام ۵- برنامه‌های عملی توانمندسازی منابع انسانی، گام ۶. اجرا و ارائه بازخورد.

در نهایت در ادامه اقدامات عملی را بیان می‌کنیم که می‌تواند منجر به توانمندسازی کارکنان شود؛

۱- نشان دادن تعهد رهبر ۲- مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان ۳- آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و توانایی آنان، ۴- به کارگیری تیم‌های کیفی ۵- مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی و در آخر ۶- تفویض اختیار.

۳. هماهنگی و پیوستگی

چنانچه بدیهی است، کار هر سازمان بر پایه‌ی همکاری بنا شده است. همکاری به معنای برآمدن تمایل افراد به کار کردن با یکدیگر برای رسیدن به هدف یا اهداف مشترک است، به عبارتی همکاری از همسو بودن فعالیت‌های دو یا چند نفر برای حصول هدفی معین به وجود می‌آید.

با صرف نظر کردن از ضرورت همکاری، تعاریف متعدد و تاریخی آن، در اینجا به عواملی تأکید می‌کنیم که می‌تواند منجر به همکاری در افراد یک سازمان شود. اصلی‌ترین عوامل در ایجاد همکاری به شرح زیر هست؛ ۱- اهداف مشترک ۲- تمایل به کار گروهی ۳- نیاز اجتماعی.

مهم‌ترین نکات در برقراری همکاری مؤثر که توجه به آن‌ها ضروری است را در ادامه اشاره می‌کنیم؛ ۱- ایجاد دوستی و صمیمیت ۲- به کار بردن تدبیر ۳- مشخص کردن هدف مشترک ۴- آمادگی همکاری با دیگران ۵- آگاهی از مسائل و مشکلات دیگران. نکات دیگری که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد، عبارت‌اند از: برقراری ارتباط با حسن نیست، پرهیز از پیش‌داوری.

اکنون به روش‌های هماهنگی در سازمان می‌پردازیم که عبارت‌اند از: ۱- ایجاد هماهنگی در مرحله‌ی برنامه‌ریزی فعالیت‌ها ۲. سیستم جریان اطلاعات و ارتباطات مؤثر ۳- انسجام سازمانی. نکاتی که می‌توان در برقراری هماهنگی که باید مورد توجه کارکنان قرار بگیرد، شامل؛ دانستن اهداف کلی سازمان، اهداف واحدهای تابعه و اهداف مشاغل، آگاهی و آشنایی کافی با شرح و وظایف خود، آگاهی از مشی‌ها و دستورالعمل‌های سازمان، آگاهی از روابط و موقعیت‌های سازمانی افراد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی

۱. ابزاری، م. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تناسب فرد-سازمان و فرهنگ سازمانی بر رفتار اعضای هیئت علمی دانشگاه ها، مجله مدیریت، شماره ۱۴، صص: ۲۵-۴۰.
۲. ایران زاده، س. محمودی اشان، م. (۱۳۸۹). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون. نشریه فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۵، زمستان ۱۳۸۹، صص ۵۳-۷۶.
۳. بهرام زاده، ح. (۱۳۷۹). یادگیری سازمانی و تفکر سیستمی، نشریه مدیریت، شماره ۴۴، ۵۲-۵۴.
۴. بیکر، ترز. (۱۳۸۱). نحوه انجام تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ ناییبی، تهران: نشر نی.
۵. دواس، دی ای. (۱۳۸۱). پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ ناییبی، تهران: نشر نی.
۶. رایینز، ا. (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه پارسائیان و علی اعرابی، تهران: دفتر نشر پژوهش های فرهنگی.
۷. رهنورد، ف. زارع پور، ف. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ یادگیرنده، نشریه علوم مدیریت، سال دوم، شماره ۵، صص ۵۹-۷۶.
۸. ساروخانی، باقر. (۱۳۸۵). روش های تحقیق در علوم اجتماعی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
۹. سلینجر، ه. الناکلدنبرگ شوهامی. (۱۳۸۷). روش های پژوهش در زبان دوم، ترجمه خلیل میرزایی و حمیدرضا فاطمی پور، تهران: آرسباران.
۱۰. شاین، ا. (۱۳۸۷). فرهنگ سازمانی با تکیه بر مدل دنیسون، ترجمه عباس منوریان و محمّد حسین قربانی، شیراز: مرکز نشر.
۱۱. طالب، م. (۱۳۸۰). شیوه های عملی مطالعات اجتماعی. تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه تهران.
۱۲. صادقی، ح. فتحی، م. (۱۳۸۸). فرهنگ توسعه پایدار و محیط زیست، نشریه مهندسی فرهنگی، سال سوم، شماره ۲۹، صص ۲۰-۸.
۱۳. قهرمانی، م. (۱۳۸۰). سازمان یادگیرنده: برآیند نیم قرن تحولات سازمانی، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۹۰، صص ۸۹-۷۹.
۱۴. گلشن فومنی، م. (۱۳۹۰). جامعه شناسی سازمان ها و توان سازمانی، تهران: نشر دوران، چاپ هفتم.
۱۵. نصرتی، ا. آصفی، ا. جعفرلو، ه. (۱۳۹۵). مدل یابی اثر فرهنگ سازمانی و عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون های ورزشی. مجله مدیریت ورزشی، دوره ۸، شماره ۲، صص: ۲۰۷-۲۲۲.
۱۶. هنری، ج. (۱۳۸۰). خدایان مدیریت، ترجمه کهرزاد آتش، تهران: انتشارات فرا، صص ۱۹ و ۲۰.

منابع انگلیسی

17. Abu-Jarad, I. S., Yusof, N. A. & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. International journal of business and social science 1(3), 26-46.
18. Aktas, E., Cicik, I., Kiyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. 7th International Strategic Management Conference. Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 1560-1573.
19. Argyris, C. (1992). On organizational learning. Cambridge, MA: blackwell.
20. Awadh, A., Saad, A. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. International Review of Management and Business Research. vol. 2 issue. 1.
21. Bittner, E. (1965). The concept of organization. Social Research 32(3):239-255.
22. Belias, D., Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014, September 1-4, 2014, Madrid, Spain.
23. Denison, D. (2000). Denison organizational culture survey, Devision consulting, llc.
24. Davis, S. (1984). Managing corporate, bal liner publishing company.

25. Easterby, M.S. and et.al(1992). Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice.
26. Felagari.A. Batmani.F(2014).Investigation of Components of Organizational Culture based on Denison's Model in Social Security Organization of Kurdistan Province. International Journal of Economy, Management and Social Sciences.Vol(3), No (10), October, 2014. pp. 589-594.
27. Gordon.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. Vol6.no2, pp 394-415.
28. Hafseted, G. Ohayy. D. (1980). Mesuring organizational culture business. Week, Jahannesbury. P.p. 148-160.
29. Kilman, R. H. (1985). Corporate culture: managing the intangible style of corporate life may be the key to avoiding stagnation. Psychology today, 19(4): 62-68.
30. MacIntosh, E. W. & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. Sport Management Review, 13(2), 106-117.
31. Ortenblad, A. (2001) "On Differences Between Organizational Learning And Learning Organization", The Learning Organization, Vol. 8, No. 3, pp. 125-133.
32. Nama. Y. Kim.H. (2016). Influences of Organizational Culture Characteristics On Job Attitudes of Organizational Members in Semiconductor Industry. Procedia Computer Science 91.1106 – 1115.
33. Robbins, S. (1989). Essentials of organizational behavior. John Wiley & Sons.
34. Schein,E. H. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 43(2). 109-119.
35. Schein, h.e. (1992). Organizational culture in good high school. Jornal of educational administration. Vol30, p.p.10.
36. Sobhaninejad, M. Shahaei, B. and Youzbashi, A. (2006). Learning Organization. Tehran: Yastaroon Press.
37. Schnider, B. Ehrhart, M.G. Macey,W.H. (2012) Organizational climate and culture. Annual review of psychology.
38. Yesil. S. Kaya. A. (2011). The effect of organizational culture on firm financial performance: evidence from a developing country. Procedia-social and behavioral sciences 81(2011) 428-437.
39. Yucel.c. Kartas. E. Aydin.Y. (2013). The Relationship between the Level of principals leadership roles and Organizational Culture. Procedia - Social and Behavioral Sciences 93 (2013) 415 – 419.