

# بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده: مطالعه موردی سازمان های خدمات عمومی شهر تهران

نویسندگان: دکتر حسن دانائی فرد<sup>۱\*</sup> و حمید تقی لو<sup>۲</sup>

- ۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس
- ۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

\*E-mail: HDanaee @modares.ac.ir

## چکیده

یکی از مباحث کلیدی در تئوری سازمان، تئوری سازمان یادگیرنده است. در عصر فعلی که یادگیری سازمانی ضامن بقا هرگونه سازمان است، سازمان های دولتی بنا به رسالت خود یعنی «خدمت به منفعت عامه» باید بیش از سازمان های بخش خصوصی بیاموزند. حفظ منافع عامه منوط به آموختن راه جدید برای مدیریت آن منافع است و این امر جز با یادگیری دانش های جدید میسر نخواهد بود. در این پژوهش شکل گیری سازمان های یادگیرنده در بخش دولتی ایران از منظر انواع فرهنگ سازمانی تبیین خواهد شد.

**کلید واژه ها:** سازمان های دولتی، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دولتی

آنهاست بسط می دهند، الگوهای جدید و گرانسنگ تفکر پرورش می یابد و روح جمعی بر آنها حاکم است و افراد پیوسته می آموزند که چگونه بیاموزند. سازمان های یادگیرنده قادرند خود را در این حوزه به شدت در حال تغییر به سرعت و با کارآمدی انطباق

ایده «سازمان یادگیرنده» در سال ۱۹۹۰ در کتاب «پنجمین فرمان: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» توسط پیتر سنگه [۱] مطرح گردید. سنگه «سازمان یادگیرنده» را سازمان هایی توصیف کرد که در آن افراد به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که مورد علاقه

# دانشور

رفتار

مدیریت و پیشرفت

Management and Achievement

• دریافت مقاله: ۸۵/۱۱/۱۵

• پذیرش مقاله: ۸۸/۸/۱۲

Scientific-Research Journal of Shahed University Seventeenth Year No.44 Dec. Jan 2010-11

دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد  
سال هفدهم - دوره جدید  
شماره ۴۴  
دی ۱۳۸۹

مقدمه

این قرائن دال بر عدم یادگیری است. وقتی هزینه‌ها کاهش، خدمات بهتر و کیفیت ارتقاء پیدا می‌کند همگی دال بر وقوع یادگیری در سازمان‌های دولتی است. بنابراین به نظر می‌رسد مسأله مهم فرا روی سازمان‌های دولتی «عدم تبدیل شدن به سازمان» یادگیرنده است. پژوهش‌ها [۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵] نشان می‌دهد ایجاد فرهنگ متناسب با سازمان‌ها به تحقق چشم‌انداز آنها کمک می‌کند. فرهنگ سازمانی به عنوان عامل اثرگذار مهمی در بسیاری از پژوهش‌های سازمانی مد نظر قرار گرفته است. سازمان یادگیرنده به نوعی فرهنگ نیاز دارد که یادگیرندگی سازمانی را ارتقاء دهد در این پژوهش تمرکز بر فرهنگ‌های سازمانی و به ویژه فرهنگ سازمانی یادگیرنده است. چرا این امر در سازمان‌های دولتی ایران محقق نشده است؟! برای حل این مسأله پژوهشگر سؤال‌های زیر را مطرح کرده است تا رابطه نوع فرهنگ و سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار دهد.

### سؤال‌های پژوهش

نوع فرهنگ سازمانی تاچه حد با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد؟  
سؤال‌های فرعی:

- ۱- فرهنگ سازمانی بوروکراتیک تاچه حد با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد؟
- ۲- فرهنگ سازمانی رقابتی تاچه حد با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد؟
- ۳- فرهنگ سازمانی مشارکتی تاچه حد با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد؟
- ۴- فرهنگ سازمانی یادگیرنده تاچه حد با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد؟

### اهداف پژوهش

۳۱. شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران
۳۲. احصاء میزان همبستگی بین انواع فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده

دهند. آنها رقابت را از دیگران برده و همیشه در حوزه خود پیشتانند. آنها دارای کارکنان عاشق یادگیری هستند زیرا سازمان یادگیرنده به چنین کارکنانی نیاز دارد. چنین سازمانی، هم خود و هم کارکنانش از شکست‌ها و موفقیت‌های خود می‌آموزند. ویژگی بارز چنین سازمان‌هایی تقبل ریسک و تعهد به سرمایه‌گذاری مجدد خود و آینده خود است. [۲ و ۳].

برای شکل‌گیری سازمان یادگیرنده طرق متعددی پیشنهاد شده است [۵، ص ۱۷، ۶، ص ۳۳، ۷، ص ۴۰]، به عبارت دیگر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده از منظرهای مختلفی از جمله منظر اجتماعی، ساختاری و فناوریانه مورد بررسی قرار گرفته است [۱، ۷]، در این مقاله نگاه پارادایم اجتماعی به سازمان یادگیرنده در بخش دولتی مبنای بررسی قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی که در تعاملات اجتماعی کارکنان متجلی می‌شود، عامل مهمی است که مورد توجه پژوهش‌های متعددی قرار گرفته است [۱۰ و ۹ و ۸]. اما نقش آن در سازمان یادگیرنده کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در این پژوهش به بررسی میزان تأثیر انواع فرهنگ‌های سازمانی بر سازمان یادگیرنده می‌پردازیم.

### بیان مسئله

در عصری که تغییر و تحولات محیطی شتابان است همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های دولتی بایستی برای بقا و حضور در عرصه سازمان‌ها بتوانند خود را با این شرایط تطبیق دهند. یکی از رویکردهای جدید و مهم برای تحقق این امر مهم در سازمان‌ها «مقوله سازمان‌های یادگیرنده» است، [۱۱ و ۱۰] به عبارت دیگر برای نشان دادن واکنش سریع به چالش‌های محیطی سازمان‌ها باید یادگیرنده شوند. اما قرائن نشان می‌دهد که سازمان‌ها کمتر به این شایستگی دست پیدا می‌کنند. در ایران شواهد نشان می‌دهد که برنامه‌های مختلفی اجرا می‌شود، پروژه‌های متعددی اجرا می‌شود، خدمات مختلفی ارائه می‌گردد ولی سازمان‌ها کماکان به خطاهای خود ادامه می‌دهند، نه کیفیت ارتقاء پیدا می‌کند و نه هزینه‌ها کاهش پیدا می‌کند.

## مبانی نظری پژوهش

ایجاد یک سازمان یادگیرنده نوعی مفهوم بنیادی در تئوری سازمان‌ها است. چون بر سر تعریف سازمان یادگیرنده توافق گسترده‌ای وجود دارد. بسیاری از مدل‌های سازمان یادگیرنده فرآیند مشابهی را طی کرده‌اند. مدل‌های مورد بحث از اواسط دهه ۱۹۸۰ تا دهه ۱۹۹۰ در ادبیات جدید تجلی بنیان‌های تفکر سازمان یادگیرنده است [۱۶]. دو مدل مرجع عبارتند از اصل پنجم سنگه [۱] و شرکت یادگیرنده پدler و همکاران [۱۷]. اگر چه زبان و واژگان دو مدل متفاوتند ولی برای تعریف یک سازمان یادگیرنده مفاهیم مشابهی ارائه می‌دهند. تفاوت بنیادی بین آن دو آن است که سنگه استدلال می‌کند مهارت‌ها و شیوه جدید نگرستن به سازمان باید توسعه یابد در حالی که پدler و همکاران مدعی‌اند که سازمان یادگیرنده می‌تواند صرفاً با تغییر مهارت‌ها، اعمال و دیدگاه‌های فعلی ایجاد شود. چون برخی از سازمان‌ها مهارت‌های کلیدی خاص مورد نظر در مدل پدler و همکاران ندارند، مدل سنگه برای این مطالعه به نظر مناسب‌تر می‌دهد. اگر چه مطالعات متعددی در سال‌های اخیر در باب مبانی تئوریک سازمان یادگیرنده انجام شده است (برای مثال مراجعه کنید به ۱۹، ۲۰، ۲۱) ولی این مباحث در حال توسعه‌اند. بنابراین در این مقاله تئوری سنگه [۱] مبانی مطالعه قرار گرفته است.

## سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده برآیندی از علم و عمل است. در سازمان یادگیرنده، آموزش و یادگیری نه مانند سازمان

جدول ۱. تفاوت‌های میان سازمان‌های سنتی و سازمان‌های یادگیرنده

ردیف	ابعاد	سازمان‌های سنتی	سازمان‌های یادگیرنده
۱	تعیین جهت کلی سازمان	بینش از سوی مدیریت عالی سازمان ارائه می‌شود.	یک بینش مشترک وجود دارد که در همه سطوح سازمانی، نمایان می‌شود و مدیریت عالی، مسئول اطمینان یافتن از وجود و توسعه آن است.
۲	شکل‌دهی و اجرای ایده‌ها	مدیریت عالی سازمان تصمیم می‌گیرد که چه چیزی در سازمان انجام شود و دیگران وظیفه دارند آن را اجرا کنند.	شکل‌دهی و اجرای ایده و افکار در همه سطوح سازمانی انجام می‌شود.
۳	ماهیت تفکر	جزء نگر: هرکس مسئول کار خودش است.	تفکر نظام‌مند کارکنان که نه تنها کار خود را بلکه ارتباط و پیوستگی آن را با دیگر مشاغل موجود در سازمان درک می‌کنند.
۴	حل تضاد	تضادها با بکارگیری قدرت و نفوذ سلسله‌مراتبی حل می‌شود.	تضادها با بکارگیری یادگیری جمعی و یکپارچه‌سازی اندیشه‌های مختلف در سراسر سازمان حل می‌شوند.
۵	رهبری و انگیزش	نقش رهبر، ارائه بینش، پاداش، تنبیه و اعمال نظارت است.	نقش رهبر، ایجاد بینش مشترک، توانمندسازی کارکنان و به‌طور کلی ایفای سه نقش طراحی، معلمی و خدمتگزاری است.

عمل‌گرا «مغفول» مانده است و نه مثل سازمان تشریفاتی «هدف» قرار می‌گیرد. سازمان یادگیرنده، یادگیری را نه برای یادگیری، بلکه برای «بهبودی و بالندگی» می‌خواهد. در چنین سازمانی، یادگیری تنها زمانی ارزشمند تلقی می‌شود که بتواند سازمان را در کاهش و برطرف کردن معضلات و ارائه خدمات برتر یاری رساند. در سازمان یادگیرنده، جایی برای «عمل بی علم» و «علم بی عمل» نیست. مدیران و کارکنان سازمان‌های یادگیرنده، آموزش و یادگیری را ابزار قدرتمند و بی‌همتایی می‌دانند که رشد و بالندگی خود و سازمانشان در گرو استفاده اثربخش از آن است. امکان بروز و وجود چنین سازمان‌هایی در هر دو بخش دولتی و غیردولتی محتمل است. [۷ و ۲۲]

در مقایسه سازمان‌های یادگیرنده با سازمان‌های غیر یادگیرنده می‌توان به سایر ابعاد سازمانی و مدیریتی نیز توجه نمود. فرد لوتانز (Luthans freed) تفاوت بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های یادگیرنده را در پنج بعد سازمانی به شرح جدول ۱ ذکر کرده است. [۱۰ و ۲۳]

## ویژگی‌های اصلی سازمان یادگیرنده

### قابلیت‌های شخصی

سلول‌های زنده یک سازمان یادگیرنده، افرادی با قابلیت‌های بالا هستند. معمولاً برداشت عموم از قابلیت‌های شخصی، تسلط شخص بر افراد، فنون و محیط اطراف می‌باشند. شخصی با توانایی‌های بالا کسی است

داشت و در نهایت منجر به تأمین اهداف سازمان می‌گردد. در واقع نقش آرمان، ایجاد تعهد است، یعنی چیزی که با معیارهای کمی سنجیده نمی‌شود. [۲۳ و ۲۲۷]

**یادگیری جمعی مبتنی بر گفتگو و مباحثه (Team Learning)**  
 یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن، ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله آن چیزی باشد که همگان، واقعاً طالب آن بوده‌اند. یادگیری بر قواعدی استوار است و آن قواعد عبارتند از آرمان مشترک و قابلیت‌های شخصی. اما آرمان مشترک و استعداد فردی به تنهایی کافی نیست. جهان مملو از گروه‌هایی از افراد بالیاقت است که برای مدت زمانی دارای خواسته و آرزوی مشترکی بوده‌اند و پس از آن به واسطه شکست در یادگیری از بین رفته‌اند.

#### تفکر سیستمی

نظریه سیستم در مدیریت، یک روش تفکر در مورد سازمان‌ها است که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر خواهند بود کلیه عوامل داخلی و برون‌سازمانی مؤثر را به صورت یکپارچه بنگرند. در این نظریه برخورد پویای عناصر متشکله سازمان با یکدیگر و نیز برخورد پویای سازمان با سازمان‌های دیگر و محیط سازمان مورد تأکید قرار می‌گیرد. مدیر بر این اساس، از دیدگاهی کلی و فراگیر برخوردار است. در یک سازمان یادگیرنده، تفکر سیستمی حاکم است. آن تفکر ظرفیت و استعداد یادگیری در سازمان را توسعه می‌دهد و بر اساس آن به فرایند بازخور از محیط و ایجاد تغییرات در سازمان بر اساس تغییرات محیطی اهمیت داده می‌شود.

تفکر سیستمی مبنایی برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت آزادانه است و جمع مهمی را به منظور یادگیری تشکیل می‌دهد. بدون این تفکر، سازمان نمی‌تواند به طور جامع به سازمانی یادگیرنده تبدیل شود. [۹]

که واقعیت‌های موجود را به درستی می‌شناسد، اهدافش، مشخص بوده و به آرمان‌های پای‌بند است، با مقایسه آرمانش با واقعیت‌های موجود، به فاصله خود و اهدافش پی می‌برد و سعی می‌کند ضعف‌های عملکرد خود را کشف کند. برای یادگیری، اشخاص باید با محیط اطراف خود ارتباط برقرار کنند. این ارتباط، هم برای آنها و هم برای کسانی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنند، بر اساس مدل‌هایی است که در ذهنشان دارند. [۲۳ و ۶]

توانایی‌های شخصی عنوانی است که پیتز سنگه برای قاعده رشد و فراگیری شخصی برگزیده است. افرادی که از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردارند، دائماً در حال توسعه فردی و گسترش قابلیت‌های خود در جهت تحصیل مقاصدی که در زندگی به دنبال آن هستند، می‌باشند.

#### مدل‌های ذهنی

افراد برای ساده‌سازی واقعیت‌های اطراف خود تصویرها و مدل‌هایی در ذهن خود شکل می‌دهند که اساس رفتار و اعمال آنها قرار می‌گیرند. اکثر افراد ذهنیت خود را صحیح می‌پندارند و هیچ‌گاه درصدد تغییر آن بر نمی‌آیند. بنابر این اگر این مدل‌ها بر اساس یک سری تصورات اشتباه در ذهن ما شکل گرفته باشند، سبب می‌گردند که اعمال ما با واقعیت‌های موجود سازگار نباشند. بنابراین افراد باید قادر باشند به فرضیات پذیرفته‌شده در ذهن خود شک کنند و همواره آن را بر اساس دنیای بیرونی شکل دهند. اولین قدم، شناختن مدل‌هایی است که در ذهن وجود دارند. [۲۳ و ۷]

#### آرمان مشترک

سازمان می‌خواهد به کجا برسد؟ آیا این آرمان مشترک را همه اعضا می‌شناسند؟ اگر آرمان سازمان، آرمان تک‌تک افراد باشد، تلاش آنان برای رسیدن به آرمان را در پی خواهد داشت. پس آرمان واقعی از بطن یک سازمان برمی‌خیزد و در واقع خواسته تمام افراد آن است. هرچند که ممکن است آرمان‌های افراد دقیقاً آرمان سازمان نباشد، ولی در راستای آن قرار خواهد

تبدیل یک سازمان به سازمان یادگیرنده پرداخته است و تحول‌گرایی را زیربنای یادگیرندگی سازمان ذکر کرده است. ابل [۳۴] از نقش مدیریت شایستگی‌ها و شکل‌گیری حافظه سازمانی یادگیرنده و تأثیر آن در سازمان یادگیرنده بحث کرده است. والزاک [۳۵] اهمیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و محوریت آن در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده است. اگویر [۳۶] رابطه بین تنوع، سرمایه اجتماعی و اعمال رهبری با سازمان یادگیرنده را مورد پژوهش قرار داده است. ره‌بلو و همکارانش [۳۷] همبستگی بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را اثبات پژوهشی کرده‌اند. اهمیت نقش پروژه‌های سازمانی در شکل‌گیری سازمانی توسط ویلیامز [۳۸] مورد مطالعه قرار گرفته است. تداوم کارراه کارگران دانشی در سازمان و نقش آن در سازمان یادگیرنده مورد مطالعه لی - کلی و همکارانش [۳۹] قرار گرفت. آنها نشان دادند هر چه تعداد کارگران دانشی در سازمان بیشتر باشد احتمال شکل‌گیری سازمان یادگیرنده بیشتر خواهد شد. کنی [۴۰] اهمیت نقش استراتژی سازمانی در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده را مورد پژوهش قرار داده‌اند. بنابراین پژوهش‌های فوق نشان می‌دهد که از منظرهای متفاوتی به سازمان یادگیرنده توجه شده است. ولی از منظر فرهنگ سازمانی در باب عوامل موثر بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده پژوهش‌های متعددی انجام شده است. نقشه ادبیات پژوهش (شکل ۱) این خلاء را نشان می‌دهد. در این پژوهش نقش انواع فرهنگ در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده بررسی خواهد شد.

### فرهنگ سازمانی

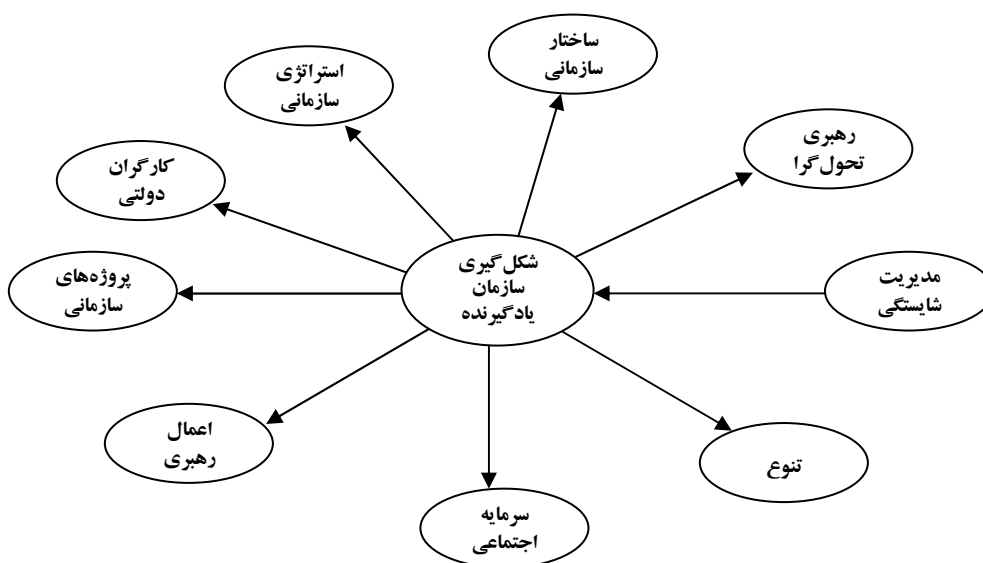
فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌نایبدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم. [۳]

بهر حال ظهور پارادایم سازمان یادگیرنده را می‌توان حول سه بعد: اجتماعی، ساختاری و فناورانه مورد بررسی قرار داد [۱۲]. برای شکل‌دهی عملکرد بهینه سازمانی در یک محیط پویا این سه با هم تعامل برقرار می‌کنند. ویژگی‌های اصلی بعد اجتماعی رهبری مشارکتی، استراتژی خودجوش و کارکنان توانمند است. بعد ساختاری اشعار به سیاست‌ها و فرآیندهای دارد که انسجام افقی را تشویق و ساختارهای سازمانی را مسطح می‌سازد. بعد فناورانه از توانایی جذب و ابلاغ داده‌ها برای ارائه عدم مستمر در مورد چگونگی انطباق سازمان با تغییرات در محیط حمایت می‌کند.

پژوهش‌های مختلفی در باب تأثیر سازمان‌های یادگیرنده بر سایر متغیرهای سازمانی و همین‌طور تأثیر متغیرهای سازمانی شکل‌گیری بر سازمان یادگیرنده انجام شده است. تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد [۱۶]، عملکرد کلی سازمان یادگیرنده [۱۹] محیط یادگیرنده در سازمان [۲۵] سازمان یادگیرنده و بازنشستگی کارکنان [۲۶]، استراتژی و سازمان یادگیرنده [۲۷] از جمله این پژوهش‌ها هستند. اما یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده جو و فرهنگ سازمانی است. در این خصوص پژوهش‌هایی انجام شده است که می‌توان به پژوهش گراهام و همکاران [۲۸] لوکاس و همکاران [۲۹] لا و همکاران [۳۰] لوکاس و همکاران [۳۱] اشاره کرد. اما تاکنون پژوهشی در باب تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده انجام شده است. در این پژوهش مقوله میزان تأثیر انواع فرهنگ سازمانی بر شدت و ضعف شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### مروری بر پژوهش‌های گذشته

در باب عوامل موثر بر شکل‌گیری سازمان یادگیرنده پژوهش‌های متعددی انجام شده است. لی و همکاران [۳۲] به تأثیر نقش ساختار سازمانی در سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند و رابطه بین عناصر ساختار سازمانی و نقشی که در ارتقاء یادگیرندگی سازمانی دارد مورد بحث قرار داده‌اند. کاویتاسین [۳۳] به نقش رهبری تحول‌گرا در



شکل ۱. نقشه ادبیات پژوهش در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده

### انواع فرهنگ سازمانی برحسب یادگیری

بر اساس دیدگاه شاین همواره گروه‌ها و سازمان‌ها و جوامع با دو مساله روبه‌رو هستند: انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی. در واقع این دو مسئله، دو بعد فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهند. برحسب اینکه هر سازمان چقدر انطباق‌پذیری و یکپارچگی داخلی دارد، انواع فرهنگ سازمانی در آن شکل می‌گیرد.

**فرهنگ بوروکراتیک:** هنگامی که میزان انسجام و یکپارچگی داخلی و انطباق با محیط بیرونی در سازمان کم باشد، نوعی فرهنگ بوروکراتیک در آن ظاهر می‌شود؛ برای اینکه ساختار بوروکراتیک، بیانگر عدم انعطاف‌پذیری در برابر محیط و فرهنگ خشک است. [۳ و ۴۱]

در چنین سازمانی به دلیل حاکمیت تفکر جزء نگر، کارکنان تنها به بخش و قسمت خود می‌اندیشند و به دلیل ساختار و وظیفه‌ای حاکم بر آن، نوعی شیفتگی شغلی در آنها ملاحظه می‌شود. در چنین سازمان‌هایی که بیانگر سازمان‌های سنتی است، یادگیری سازمانی در حداقل سطح خود قرار دارد.

این نوع فرهنگ سازمانی در واقع بیانگر فرهنگ سازمانی تداوم و ثبات است که توسط دنیسون ارائه، و نیز گویای فرهنگ ایستا و مقاوم است که توسط هرسی بلانچارد و دیویی ارائه شده است.

مقصود از فرهنگ سازمانی، استنباط مشترکی است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرگریس (Argyris, C.)، فرهنگ سازمانی را سیستمی پویا می‌داند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. [۳۹]

ادگار شاین (Schein, E.) نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند:

یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند. [۱۲ و ۴۰]

نشان می‌دهد که میزان یادگیری در هر یک از آنها متفاوت است. یادگیری در فرهنگ بوروکراتیک در حداقل خود قرار دارد در حالی که یادگیری سازمانی در فرهنگ یادگیرنده به حداکثر خود می‌رسد.

### مدل مفهومی پژوهش

بررسی عمیق فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد که بین این دو مفهوم، تعامل قوی وجود دارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان حاصل یادگیری دانست. هنگامی که به مرور زمان فرهنگ سازمان شکل گرفت، می‌تواند در یک پیوستار نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده ایفا کند.

با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی به سازمان یادگیرنده تأثیر به‌سزایی دارد. نوع فرهنگ سازمانی که تسهیل‌کننده یا بازدارنده سازمان یادگیرنده است. لذا نوع فرهنگ سازمانی از این طریق به شکل‌گیری سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارد. لذا بر این اساس مبنای تئوریک تحقیق به این صورت بیان می‌شود که فرهنگ سازمانی بر ایجاد سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارد.

### سطوح مدل مفهومی ابعاد فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده

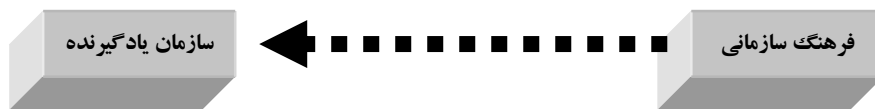
**فرهنگ رقابتی:** هنگامی که سازمان نسبت به محیط خود انعطاف‌پذیری زیادی دارد و به حفظ انسجام و یکپارچگی توجه ندارد، فرهنگ رقابتی در سازمان شکل می‌گیرد. در چنین فرهنگی، روابط بین فرد و سازمان قراردادی است. وفاداری سازمانی و تعیین هویت فرهنگی در چنین سازمانی در سطح پایین است. هدف اساسی در فرهنگ، دستیابی به اهداف کمی و قابل سنجش مخصوصاً مبتنی بر بازار است. فرهنگ سازمانی رقابتی می‌تواند معادل فرهنگ بازاری باشد.

**فرهنگ مشارکتی:** هنگامی که یکپارچگی داخلی و روحیه انسجام در داخل سازمان بیشتر باشد، ویژگی‌هایی مانند وفاداری، تعهد شخصی، کار تیمی، جامعه‌پذیری گسترده و نظایر اینها حاکمیت می‌یابد.

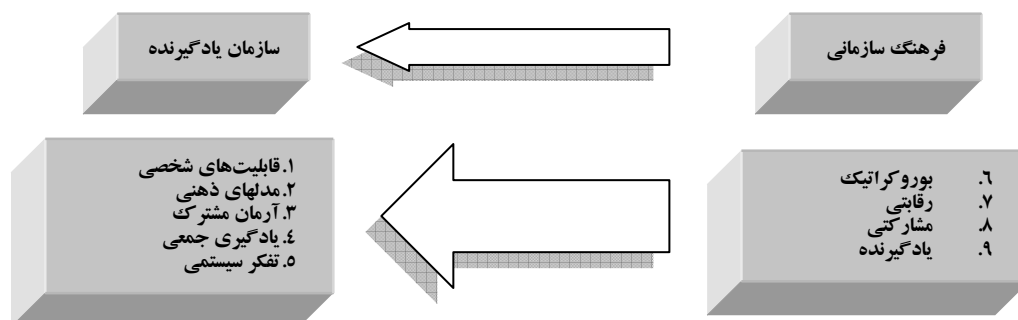
**فرهنگ یادگیرنده:** سرانجام هنگامی که سازمان نسبت به محیط بیرونی خود منعطف، و از سوی دیگر از سوی دیگر از انسجام و یکپارچگی داخلی زیادی برخوردار باشد، فرهنگ یادگیرنده در آن شکل می‌گیرد. در این گونه فرهنگ، کارکنان، متمایل و علاقه‌مند به تغییر، و در عین حال از تعهد و یکپارچگی زیادی نیز برخوردار هستند. این فرهنگ می‌تواند معادل فرهنگ‌های کارآفرینی و سازگاری تلقی شود.

بررسی ویژگی‌های هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه

### سطح اول: چارچوب مفهومی پژوهش



### سطح دوم:



سطح سوم: عملیاتی کردن متغیرهای سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی



روش‌شناسی پژوهش

استراتژی پژوهش

این نوع از پژوهش‌ها اطلاعات حاصل از پرسش‌نامه به صورت کلی تحلیل می‌شود و در نتیجه آن، فرضیه‌های پژوهش رد و یا تأیید می‌شود.

در این پژوهش نگرشها مورد سنجش قرار می‌گیرد، اما پژوهش دارای فرضیه پژوهشی است. از این رو پژوهش از نوع پژوهش‌های پیمایشی تحلیلی (survey) می‌باشد. در



### جامعه آماری

جامعه آماری این تحقیق عبارت است از ۴ سازمان خدمات عمومی که بر اساس جشنواره شهید رجایی (سال ۱۳۸۳) انتخاب شده‌اند. بر اساس جدول امتیازات دو دستگاه دارای رتبه بالا و دو دستگاه دارای رتبه پایین انتخاب شده است. جداول ۲، ۳، ۴ و ۵ ویژگی‌های جامعه مورد بررسی را نشان می‌دهد.

### جدول ۲. وضعیت جنسیت نمونه آماری

جنس	فراوانی
زن	۳۷
مرد	۱۰۳
تعداد کل	۱۴۰

### جدول ۳. فراوانی سابقه خدمتی نمونه آماری

سابقه خدمت به بالا	فراوانی	درصد
۱-۵	۴۹	۳۱/۶
۶-۱۰	۴۶	۲۹/۱
۱۱-۱۵	۴۶	۲۹/۱
۱۶-۲۰	۴	۲/۵
۲۱-۲۵	۰	۰
۲۶-۳۰	۰	۰
جمع	۱۴۰	۹۲/۴

### جدول ۴. توزیع فراوانی پست سازمانی نمونه آماری

نوع پست سازمانی	فراوانی	درصد
مدیریتی	۱۲	۷/۶
غیر مدیریتی	۱۲۸	۸۲/۳
کل	۱۴۰	۸۹/۹

### فرآیند نمونه‌گیری و تعیین اندازه نمونه

با عنایت به حجم جامعه آماری و نوع متغیر مورد بررسی که از نوع کیفی (منظور از کیفی بودن متغیر این است که متغیر ما نسبت پذیر است نه میانگین پذیر) است از رابطه ذیل اقدام به محاسبه و تعیین حجم نمونه مورد نیاز گردید که حجم نمونه ۱۴۰ نفر شد.

### جدول ۵. سازمان‌های مورد بررسی در نمونه آماری

ردیف	نام دستگاه	جمع امتیاز مکتسبه	رتبه نهایی
۱	سازمان جهاد کشاورزی استان تهران	۸۸	۱
۲	سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تهران	۸۵/۵	۱
۳	اداره کل کار و امور اجتماعی کرج	۶۶	۲۴
۴	سازمان میراث فرهنگی و گردشگری	۴۶	۴۵

$$n = \frac{NZ^2 \frac{\alpha}{2} \cdot \hat{p}(1-\hat{p})}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} \cdot \hat{p}(1-\hat{p})}$$

### روش جمع آوری اطلاعات

در این پژوهش از دو پرسشنامه برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است: پرسشنامه سازمان یادگیرنده و پرسشنامه فرهنگ سازمانی. بنابراین بر اساس نوع پژوهش که پیمایش است اصلی‌ترین ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است.

### ابزار اندازه‌گیری

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، به منظور اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق از پرسشنامه استفاده شده است. در این راستا، پرسشنامه سازمان یادگیرنده حاوی ۳۰ سؤال و پرسشنامه فرهنگ سازمانی حاوی ۲۷ سؤال بود، انتخاب و پس از اصطلاحات مختلف به صورت نهایی طراحی و بین اعضاء نمونه جهت پاسخگویی توزیع گردید. (پرسشنامه‌ها ضمیمه شده است)

### روایی (Validity) سؤالات پرسشنامه

نظر به اینکه پرسشنامه سازمان یادگیرنده از منابع معتبر در این زمینه فراهم آمده است، ضمن آنکه سؤالات با راهنمایی اساتید محترمی که در زمینه سازمان یادگیرنده فعالیت داشتند اصلاح گردیده است، لذا از روایی قابل قبولی برخوردار می‌باشد. در مورد پرسشنامه فرهنگ

جدول ۶. ارتباط بین فرضیه‌ها و سؤالات پرسشنامه

سؤالات	فرضیه
۳۵-۳۱	فرضیه اول: فرهنگ سازمانی بوروکراتیک
۴۱-۳۶	فرضیه دوم: فرهنگ سازمانی رقابتی
۴۸-۴۲	فرضیه سوم: فرهنگ سازمانی مشارکتی
۵۷-۴۹	فرضیه چهارم: فرهنگ سازمانی یادگیرنده

"مقیاس‌های مدرج - کاملاً موافقم، موافقم، مخالفم، کاملاً مخالفم - جمع‌آوری گردیده است، لذا دارای مقیاس ترتیبی می‌باشند و برای آنالیز آنها از آنجایی که متغیرهای مورد سنجش متغیرهای کیفی هستند از روش ناپارامتریک استفاده شده است.

#### ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن

برای ارزیابی وجود یا عدم وجود همبستگی بین دو متغیر بکار می‌رود، وقتی که داده‌ها حداقل در سطح مقیاس رتبه‌ای باشند. ابتدا هر یک از مقادیر دو متغیر را از کوچک به بزرگ رتبه‌بندی کرده و تفاوت رتبه‌ها را با هم مقایسه می‌کنیم. فرض کنیم تفاوت رتبه در هر گروه برابر با  $d_i$  باشد با استفاده از رابطه زیر:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{N^3 - N}$$

ضریب همبستگی رتبه‌ای را محاسبه کرده و برای آزمون معنادار بودن آن از رابطه:

$$t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$$

استفاده می‌کنیم که با عدد بحرانی  $t$  در سطح  $0.05$  با درجه آزادی  $n-2$  مقایسه می‌گردد. اگر  $t$  محاسبه شده از عدد بحرانی جدول بزرگ‌تر باشد، فرضیه معنادار بودن ضریب همبستگی را قبول می‌کنیم.

#### آزمون فریدمن

یکی از کارآمدترین روش‌های ناپارامتری برای ارزیابی تأثیر دو متغیر روی هم هنگامی که هر یک از متغیرها حالت‌های مختلفی را دربرگیرند، آنالیز واریانس دو

سازمانی نیز عیناً مطابق شرح فوق از روایی آن اطمینان حاصل گردیده است. با این وجود، جهت اطمینان بیشتر پرسشنامه‌ها در اختیار چند نفر از اساتید و دانشجویان قرار گرفت که نظر آنان نیز موید روایی پرسشنامه بود.

#### پایایی (Reliability) سؤالات پرسشنامه

در این تحقیق جهت تعیین پایایی و اعتبار پاسخ‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای این منظور ابتدا ۱۰ پرسشنامه در اختیار کارکنان قرار گرفت. سپس با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS و تحلیل داده‌های به دست آمده از طریق پرسشنامه، اعتبار پرسشنامه‌ها به شرح ذیل استخراج گردید:

- ۱- اعتبار پرسشنامه فرهنگ سازمانی (۰.۷۳)
- ۲- اعتبار پرسشنامه سازمان یادگیرنده (۰.۹۴)

#### متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق شامل متغیر وابسته و متغیرهای مستقل می‌باشد.

- متغیرهای مستقل انواع فرهنگ سازمانی که عبارتند از: فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ رقابتی، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ یادگیرنده.
- متغیر وابسته در این تحقیق، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است که عبارتند از: قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری جمعی و تفکر سیستمی.

#### روش‌های تحلیل آماری

نظر به اینکه پاسخ‌های دریافتی در پرسشنامه‌ها به صورت گزینه‌های چهار جوابی در مقیاس لیکرت یا

### نتیجه گیری

با توجه به سطح معناداری برآورد شده (۰/۹۹) می توان ادعا کرد بین فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و ویژگی های سازمان یادگیرنده در سازمان های دولتی استان تهران ارتباط معناداری وجود ندارد.

### آزمون فرضیه دوم

فرهنگ سازمانی رقابتی با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد.

$$H_0 : P = 0$$

فرهنگ سازمانی رقابتی با سازمان یادگیرنده ارتباط

$$H_1 : P \neq 0$$

ندارد.

جدول ۸. نتایج آزمون اسپیرمن در مورد فرضیه دوم

شرح	ضریب همبستگی (R)	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی رقابتی سازمان یادگیرنده	۰/۴۶	۰/۰۵

### نتیجه گیری

ضریب همبستگی به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $r_s = ۰/۴۶$  می باشد، بنابراین می توان چنین ادعا نمود که به دلیل اینکه سطح اطمینان ۹۵٪ است، بین فرهنگ سازمانی رقابتی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در سازمان های دولتی استان تهران همبستگی معناداری وجود ندارد.

### آزمون فرضیه سوم

فرهنگ سازمانی مشارکتی با سازمان یادگیرنده ارتباط

$$H_0 : P = 0$$

دارد.

فرهنگ سازمانی مشارکتی با سازمان یادگیرنده ارتباط

$$H_1 : P \neq 0$$

ندارد.

جدول ۹. نتایج آزمون اسپیرمن در مورد فرضیه سوم

شرح	ضریب همبستگی (R)	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی مشارکتی سازمان یادگیرنده	-۰/۱۵	۰/۰۰۰

طرفه رتبه ای فریدمن می باشد که فرضیه ها و آماره آزمون آن به صورت ذیل می باشد:

فرضیه ها	متغیر X روی متغیر Y تأثیری ندارد: $H_0$
	متغیر X روی متغیر Y تأثیری دارد: $H_1$

آماره آزمون	$K = \frac{12}{N(K+1)} \sum R^2 j - 3N(K+1)$
-------------	--

که در آن:

N = تعداد ردیف در جدول نتایج مشاهدات

K = تعداد ستون در جدول نتایج مشاهدات

(اطلاعات مندرج در جدول بالا بر اساس نسبت پاسخ های دریافتی در مورد هرگزینه که از کوچک به بزرگ رتبه بندی شده اند، می باشد.)

Rj = جمع رتبه ستون j در جدول نتایج مشاهدات

این آماره تقریباً بر اساس قانون کای دو ( $X^2$ ) با درجه آزادی (K-1) توزیع می شود که برای قضاوت درباره آن از عدد بحرانی کای دو در جدول استفاده می شود و چنانچه K محاسبه شده از عدد بحرانی جدول بزرگ تر گردد، فرضیه  $H_0$  را رد کرده و در غیر این صورت فرضیه  $H_0$  را رد نمی کنیم.

### آزمون فرضیه ها

#### آزمون فرضیه اول

فرهنگ سازمانی بوروکراتیک با سازمان یادگیرنده ارتباط

$$H_0 : P = 0$$

دارد.

فرهنگ سازمانی بوروکراتیک با سازمان یادگیرنده ارتباط

$$H_1 : P \neq 0$$

ندارد.

جدول ۷. نتایج آزمون اسپیرمن در مورد فرضیه اول

شرح	ضریب همبستگی	سطح معناداری
فرهنگ بوروکراتیک سازمان یادگیرنده	-۰/۱۰۷	۰/۰۱

## نتیجه‌گیری

ضریب همبستگی به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $r_s = -0/15$  می‌باشد، بنابراین می‌توان چنین ادعا نمود که به دلیل اینکه سطح اطمینان ۱۰۰٪ است، بین فرهنگ سازمانی مشارکتی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های دولتی استان تهران همبستگی معناداری وجود دارد.

## آزمون فرضیه چهارم

فرهنگ سازمانی یادگیرنده با سازمان یادگیرنده ارتباط دارد.  
 $H_0 : P = 0$

فرهنگ سازمانی یادگیرنده با سازمان یادگیرنده ارتباط ندارد.  
 $H_1 : P \neq 0$

جدول ۱۰. نتایج آزمون اسپیرمن در مورد فرضیه چهارم

شرح	ضریب همبستگی (R)	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی یادگیرنده سازمان یادگیرنده	-۰/۴۹	۰/۰۳

## نتیجه‌گیری

ضریب همبستگی به دست آمده برای این فرضیه برابر با  $r_s = -0/49$  می‌باشد. بنابراین می‌توان چنین ادعا نمود که به دلیل اینکه سطح اطمینان ۹۷٪ است، می‌توان چنین ادعا نمود بین فرهنگ سازمانی یادگیرنده و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های دولتی استان تهران همبستگی معناداری وجود دارد. (جدول ۱۱ رابطه سؤال‌ها، فرضیه‌ها و نتایج آزمون‌ها را نشان می‌دهد). (جدول ۱۱ رابطه سؤال‌ها، فرضیه‌ها و نتایج آزمون‌ها را نشان می‌دهد).

جدول ۱۲ آمار توصیفی و اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی سازمان‌های دولتی مورد بررسی را نشان می‌دهد.

بر اساس جدول ۱۲، فرهنگ یادگیرنده مهم‌ترین نوع از انواع فرهنگ سازمانی بوده و فرهنگ مشارکتی، فرهنگ رقابتی و فرهنگ سازمانی بروکراتیک در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

به منظور اندازه‌گیری سطح سازمان یادگیرنده در سازمان‌های دولتی استان تهران به صورت کمی، که یکی از اهداف تحقیق بود نیز با کمک نرم‌افزار SPSS عدد میانگین ۳۳/۸ از مجموع ۱۱۲ امتیاز پرسش‌نامه به دست آمد که به صورت نسبی سطح سازمان یادگیرنده را ۳۷/۸٪ نشان می‌دهد و بیانگر سطح کمتر از متوسط است.

همچنین برای بررسی وضعیت نسبی نگرش کارشناسان به نوع فرهنگ سازمانی، به عنوان هدف دیگر تحقیق، با استفاده از نرم‌افزار فوق عدد میانگین ۶۷/۸ از مجموع ۱۴۰ امتیاز پرسش‌نامه به دست آمد که نمایانگر سطح بالای حد وسط می‌باشد.

## یافته‌های پژوهش با توجه به فرضیه‌های تحقیق (آزمون همبستگی)

برای سنجش متغیرهای یاد شده ۵۷ سؤال در یک پرسش‌نامه مطرح شده است که سؤال‌ها مربوط به متغیر سازمان یادگیرنده از شماره ۱ تا ۳۰ و سؤال‌ها مربوط به متغیر فرهنگ سازمانی در پرسش‌نامه از شماره ۳۱ تا ۵۷ را شامل می‌شوند. پس از تحلیل سؤال‌ها مربوط به این دو متغیر با استفاده از آزمون همبستگی اسپیرمن و در میزان اطمینان ۹۵ درصد میزان ضریب همبستگی مشاهده شده بین فرهنگ سازمان و میزان سازمان یادگیرنده در چهار سازمان دولتی مورد بررسی به ترتیب ۰/۶۶۷ (جهاد کشاورزی)؛ ۰/۴۵۱ (مدیریت و برنامه‌ریزی)؛ ۰/۴۵۰ (میراث فرهنگی) و ۰/۴۰۱ (کار و امور اجتماعی کرج) می‌باشد که حاکی از وجود رابطه بین دو متغیر یاد شده است.

## پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های تحقیق

با توجه به میزان همبستگی محاسبه شده بین انواع فرهنگ سازمانی و میزان یادگیرنده شدن سازمان‌های دولتی (جدول شماره ۱۲) به نظر می‌رسد با توجه به ماهیت خاص سازمان‌های دولتی و تفاوت‌هایی که با سازمان‌های بخش خصوصی دارند، ایجاد سازمان یادگیرنده به سبک بخش خصوصی در سازمان‌های

جدول ۱۱. سؤال‌ها و فرضیه‌های پژوهش و نتایج آماری

نتیجه	میزان همبستگی	سطح خطا	فرضیات قابل آزمون	متغیر وابسته	متغیر مستقل	آماره فرضیه
رد $H_0$ تأیید $H_1$	۰/۴۸۲	۰/۰۵	$H_0$ : بین فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و سازمان یادگیرنده رابطه وجود ندارد $H_1$ : بین فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد.	سازمان یادگیرنده	فرهنگ سازمانی بوروکراتیک	اول
رد $H_0$ تأیید $H_1$	۰/۳۹۹	۰/۰۵	$H_0$ : بین فرهنگ سازمانی رقابتی و سازمان یادگیرنده رابطه وجود ندارد. $H_1$ : بین فرهنگ سازمانی رقابتی و سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد.	سازمان یادگیرنده	فرهنگ سازمانی رقابتی	دوم
رد $H_0$ تأیید $H_1$	۰/۳۸۴	۰/۰۵	$H_0$ : فرهنگ سازمانی مشارکتی و سازمان یادگیرنده رابطه وجود ندارد. $H_1$ : فرهنگ سازمانی مشارکتی و سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد.	سازمان یادگیرنده	فرهنگ سازمانی مشارکتی	سوم
رد $H_0$ تأیید $H_1$	۰/۳۳۷	۰/۰۵	$H_0$ : فرهنگ سازمانی یادگیرنده و سازمان یادگیرنده رابطه وجود ندارد. $H_1$ : فرهنگ سازمانی یادگیرنده و سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد.	سازمان یادگیرنده	فرهنگ سازمانی یادگیرنده	چهارم

جدول ۱۲. رتبه‌بندی انواع فرهنگ سازمانی

رتبه‌بندی	انحراف معیار	رتبه‌میانگین	انواع فرهنگ سازمانی	ردیف
رتبه چهارم	۰/۶۵۱	۲,۰۱	فرهنگ بوروکراتیک	۱
رتبه سوم	۰/۶۲۶	۲,۷۱	فرهنگ رقابتی	۲
رتبه دوم	۰/۶	۳,۱۶	فرهنگ مشارکتی	۳
رتبه اول	۰/۶۶۲	۴,۹۲	فرهنگ یادگیرنده	۴

سازمان‌های دولتی نسبت به سازمان‌های بخش خصوصی کمتر خواهد بود. بر این اساس سازمان‌های یادگیرنده دولتی را می‌تواند روی یک طیف قرارداد که در یک سر طیف سازمان‌های بوروکراتیک قرار دارند و در دیگر طیف سازمان‌های یادگیرنده. سازمان‌های دولتی تلاش می‌کنند تا به سمت و سوی نوع آرمانی سازمان‌های یادگیرنده حرکت کنند. در این راستا استراتژی‌های

دولتی میسر نخواهد بود. ارزش‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی که حول عدالت، پاسخگویی و شهروند محوری سازماندهی می‌شود، سازمان‌هایی را ایجاد می‌کند که بیش از آن که در فکر پاسخ‌گویی سریع به محیط به شدت وحدت سازمان‌های بازاری باشد، در پی حفظ منافع عامه هستند. اگر چه سازمان‌های دولتی بر ارتقاء میزان حفاظت از منفعت عامه باید بیاموزند ولی سرعت یادگیری

- متعددی باید در پیش بگیرند تا این حرکت تسریع شود. طبیعی است هر چه فرهنگ یادگیرنده تقویت شود سازنده گیرنده دولتی به سمت آرمان سازمان یادگیرنده نزدیک خواهد شد. بنابراین مقدماتی لازم است تا چنین حرکتی شتاب بگیرد. پیشنهادهای شانزده گانه زیر، به این مقدمات اشاره دارد.
- واضح است که هرگونه حرکت از فرهنگ سازمانی بوروکراتیک به سمت فرهنگ سازمانی یادگیرنده؛ میزان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده با اطمینان بسیار بالا افزایش می‌یابد. برای فراهم کردن بستر لازم جهت تسریع در این حرکت پیشنهادهای ذیل بر اساس میزان تأییدپذیری مؤلفه‌های موجود در مدل عملیاتی پیشنهاد شده است. لذا پیشنهاد می‌گردد:
۱. برنامه‌های توسعه سازمان یادگیرنده و ارتقاء فرهنگ سازمانی از نوع بوروکراتیک ورقابتی به یادگیرنده، تدوین و با برنامه‌ریزی دقیق به اجرا درآید.
  ۲. برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه کارکنان و پرورش انسانهای فراگیرنده و خلاق.
  ۳. در سازمان‌های دولتی باید برنامه‌هایی را تدارک دید که از طریق آنها افراد به توانمندیهای خود واقف شوند و آنها را توسعه و بهبود بخشند.
  ۴. تا حد امکان قوانین ومقررات خشک را که مانع خلاقیت می‌شوند، از طریق مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، ازبین برد.
  ۵. ترویج و آموزش تفکر سیستمی جهت توسعه همکاری و مشارکت در سازمان.
  ۶. اهداف و ماموریت‌های سازمان‌های دولتی با شیوه‌ای مناسب اعلام شود. در این رابطه می‌توان به برگزاری جلسات متناسب با سطوح مختلف کارشناسان در رابطه با تبیین اهداف و برنامه‌های سازمانی در ابتدا وپایان هر سال، با در نظرگرفتن میزان دسترسی کارشناسان به اطلاعات، به خصوص در سطوح تحصیلات لیسانس و پایین تر اشاره نمود.
  ۷. سازمان‌های دولتی باید برنامه‌هایی جهت گسترش خلاقیت فردی، مسئولیت پذیری، آزادی عمل و
- استقلالی افراد تدارک ببینند.
۸. ارائه به موقع اطلاعات لازم به کارشناسان سازمان‌ها از طرق مختلف.
  ۹. تا حد امکان قوانین ومقررات خشک را که مانع خلاقیت می‌شوند، از طریق مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیردستان، ازبین برد.
  ۱۰. با اجرای شیوه‌های مبتنی بر روش‌های علمی، به سازمان‌های دولتی توجه خاصی شود و از آن در جهت ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده استفاده گردد. لذا پیگیری و حمایت جدی از نظام مشارکت در سازمان‌های دولتی و تقویت نظام پیشنهادات به منظور بهره‌گیری از پیشنهادات سازنده و مؤثر از جمله برنامه‌های پیشنهادی است.
  ۱۱. برنامه‌هایی جهت تقویت وگسترش تفکر سیستمی طرح‌ریزی شود.
  ۱۲. تعیین اولویت‌ها و تدوین برنامه‌های ویژه در حوزه‌ی فعالیت سازمان‌های دولتی.
  ۱۳. برنامه‌های ارتقاء یکپارچگی بین افراد از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد بصیرت مشترک و انجام کارهای تیم تقویت گردند.
  ۱۴. در جهت بازنگری و اصلاح رویه‌های مکتوب و تدوین دستورالعمل‌های مورد نیاز اقدام شود. (بازنگری دستورالعمل‌ها و بخش‌نامه‌های موجود در سازمان‌های دولتی، به نحوی با نیازهای کارشناسان نهایت همخوانی را داشته و دارای حداکثر اثربخشی باشد و از تولید و تشدید استرس به واسطه‌ی اعلام دستورالعمل‌های نامتناسب جلوگیری شود).
  ۱۵. نسبت به ایجاد سیستم اشاعه اطلاعات صحیح و به موقع در سازمان‌های دولتی و بهبود شبکه‌های ارتباطی موجود در آن، با پشتیبانی کافی اقدام شود.
  ۱۶. جمع‌آوری تجربیات موفق کارشناسان در یک مرکز مستقل در سازمان‌های دولتی با عنوان مرکز ثبت و تبادل تجربیات موفق موجود، ارائه‌ی این تجربیات در سازمان‌های دولتی، حمایت از شیوه‌ی ارتباط مستقیم کارشناسان سازمان‌ها با مدیران عالی از

2. Drew, S.A.W. and Smith, P.A.C. (1995), The learning organization: 'change proofing' and strategy, The Learning Organization, Vol.5, No.1.
۳. قلی پور، آرین، جامعه شناسی سازمان‌ها، رویکرد جامعه شناسی به سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، ص ۱۹۵.
4. Smith, P.A.C. and Saint-Onge, H. (1995), "The evolutionary organization: avoiding a titanic fate", The Learning Organization, Vol. 3 No.4.
5. Smith, P.A.C. and Tosey, P. (1999), "Assessing the learning organization-part 1: theoretical foundations", The Learning Organization, Vol. 6 No.1.
6. Saint-Onge, H. (1993b), "Enhancing organizational capability: applying principles of the learning organization". The Canadian Institute Conference on the Learning Organization, Toronto, Canada, 21 and 22 June.
7. Revans, R. W. (1982), "The enterprise as a Learning system", The Origins and Growth of Action Learning, Chartwell-Bratt, Bromley.
8. Kofman, F. and Senge, P. M. (1993), "Communities of commitment: the heart of learning organizations", pre-publication draft, system Dynamics.
9. Garvin, D.A. (1993), Building a learning organization, Harvard Business Review, July-August.
10. Flood, A.L. (1993c), "The learning organization", 62nd Annual Coaching Conference on the Challenge of Lifelong Learning in an Era of Global Change, Geneva Park, 7 August.
11. Saint-Onge, H. (1993a), "Towards implementation, valuing the learning organization", Ernst & Young Professional Development Symposium Journal.
12. Wang, X; Yang, B.(2007). The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately – owned enterprise: An empirical study. Frontiers of Business Research in China, 1(2), 272-299.
13. Aksu, A.Akini; Ozdemir, B.(2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antolya region of Turkey. Managerial Auditing journal, 20(4), 422-441.
14. Cook, S.D. N.; Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. Journal of management Inquiry, 2, 373-39.
15. Levine, L.(2001). Integrating knowledge and process in a learning organization. Information system management, 9(1), 47-54.
16. Kontoghiorghes, c. Awbrey, S-M; Feurig, P.L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance. Human resource development quarterly, 16(2), 185-

جمله برنامه‌های مورد نظر است.

### پیشنادهایی برای پژوهش‌های آینده

برای دیدگاهی جامع و نظام‌مند به پدیده‌های تحقیق، لازم است تا از یک نظریه هدفمند، بومی و یک پارادایم مرتبط با آن استفاده نمود. با توجه به نظریه چند عاملی بهره‌وری و پارادایم آن به نام مَناباماس (مدل نظام‌مند انتخاب و به‌کارگیری اثربخش منابع انسانی در سازمان) دارای این ویژگی‌ها می‌باشد که در آن تاکید می‌گردد برای این که متغیرهای مورد نظر در یک تحقیق به حد بهینه برسد، باید تمام عوامل درون سازمانی و بیرون سازمانی موثر در بهره‌وری به حد بهینه برسد، لذا پیشنهادات زیر در همین رابطه ارائه می‌گردد.

۱. انجام تحقیق مشابه جهت بررسی رابطه سازمان یادگیرنده با دیگر عوامل فرهنگ سازمان توسط محققان دیگر.
۲. بررسی رابطه کلی بین سازمان یادگیرنده با فرهنگ سازمانی.
۳. انجام پژوهشی مشابه جهت بررسی رابطه سازمان یادگیرنده در سازمان خصوصی با انواع فرهنگ سازمانی.
۴. انجام پروژه مشابه در چند شرکت یا موسسه خارج از مجموعه سازمان‌های دولتی به منظور مقایسه وضعیت سازمان‌های دولتی با دیگر سازمان‌ها از نظر تغییر عامل فرهنگ سازمانی.
۵. توزیع پرسشنامه تدوین شده برای موضوع تحقیق در بین کارشناسان در دوره‌های زمانی مشخص و یا در زمان بروز موارد خاص سازمانی به منظور تجزیه و تحلیل اثر متغیرهای زمان و اتفاقات خاص بر روی نظر کارشناسان سازمان‌های دولتی در پاسخ‌گویی به سؤال‌ها.

### منابع

1. Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency.

31. Lucas, C.; Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The learning organization*, 15(3), 277-287.
32. Lei, D.; Slocum, J.W.; Pitts, Robert.A. (1990). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24-38.
33. Kavita, S. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: Banking organizations in India. *International Journal Business and Management science*, 1(1), 97-111.
34. Abel, Marie-H. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of knowledge management*, 12(16), 15-32.
35. Walczak, S. (2008). Knowledge management and organizational learning; An The Learning Organization. *International research perspective*, 15,6,486-499.
36. Aguirre, A. (2008). Diversity, social capital, and leadership practices: building inclusive learning organizations. *International Journal of Management & Decision Making*, (5), 526-535.
37. Rebelo, T.M; Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization; Reviewing evolution for prospecting the future the Learning Organization, 15(4), 294-309.
38. Williams, T. (2008). How Do Organizations Learn Lessons From Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 248-255.
39. Lee-Kelley, L; Blackman, D. A' Hurst, J.D. (2007). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of The Learning organization, 14(3), 204-227.
40. Kenny, J. (2006). Strategy and learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *The learning organization*, 13(4), 353-367.
41. Argyris, C. and D.A. Schon. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1978).
42. Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
۴۳. محمدرضا، نظام اداری یادگیرنده مؤثرترین ابزار دستیابی به توسعه، همایش نظام اداری و توسعه، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و مرکز آموزش مدیریت دولتی.
17. Pedler, M., Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and development*, 20 (1), 1-8.
18. Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, t. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* London: McGraw-Will.
19. Goh, Swee C. Ryan, Peter, J. (2008). The organizational performance of learning companies: A longitudinal and competitor analysis using market and accounting financial data. *The learning organization*, 15(3), 225-239.
20. Rebelo, Teresa, M.; Gomes, Adelino, D. (2008). Organizational learning and the learning organization: Reviewing evaluation for prospecting the future, 15(3), 294-308.
21. Mayo, A. (2007). What are the characteristics of a true learning organizations. *Strategic HR Review*, 6(2),
۲۲. قهرمانی، محمد، سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی، مجله مدیریت و توسعه، شماره ۹، تابستان ۱۳۸۰، ص ۲.
23. Luthans freed (1995). *organizational behavior* singapore: McGrawhill.
۲۴. قربان‌زاده، وجه‌اله، گفت و گویی با پیتر سنگه در مورد پیشرفتهای تازه در یادگیری سازمانی، تدبیر، شماره ۱۰۴.
25. Coetzer, A. (2007). Employee perceptions of their workplace as learning environment. *Journal of workplace learning*, 19(7), 417-434.
26. Lee-Kelley, L.; Blackman, Deborah A.; Hurst, Jeffery, D. (2007). An exploration of the relationship between learning organizations and the retention of knowledge workers. *The learning organization*, 14(3), 204-221).
27. Kenny John. (2006). Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy, *the learning organization*, 13(4), 358-368.
28. Graham, Carroll M.; Nafukho, Fredrick M. (2007). Employee perception toward the dimension of culture in enhancing organizational learning, 14(3), 281-292.
29. Lucas, Leyland M.; Ogilvie, M. L. (2006). Things are not ways what they seem: How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer, *the learning organization*, 13(1), 7-24.
30. Lowe, Darid L.; Skitmore, M. (2007). The learning climate of an organization and practitioner competence, *Journal of financial management of property and construction*, 12(3), 151-164.