

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی

(مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه‌گذاری غدیر)

بهمن حاجی‌پور*

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۲/۱۲

حامد نظرپور کاشانی**

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۴/۰۴

چکیده

یادگیری سازمانی موضوعی است که در دهه اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تحقیقات متعددی در صدد معرفی عوامل اثرگذار بر این پدیده برآمده‌اند. فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که انتظار می‌رود تأثیر زیادی بر سطح یادگیری سازمان داشته باشد. هدف این مقاله، نشان دادن اثربخشی ماهیت یادگیری سازمانی، از فرهنگ سازمانی است. در این مقاله از «چارچوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی» برای مدل‌سازی فرهنگ سازمانی، به‌عنوان مبنایی برای اندازه‌گیری فرهنگ استفاده شده است. چهار نوع فرهنگ ارائه شده در این چارچوب عبارت از فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ عقلایی، و فرهنگ سلسله‌مراتبی است که ارتباط آن‌ها با یادگیری سازمانی بررسی شده است. این تحقیق از نوع تحقیقات غیرآزمایشی از نوع همبستگی بوده و روش گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجوهای اینترنتی و مصاحبه و پرسش‌نامه بوده و به‌منظور انجام تحلیل‌های آماری از روش رگرسیون استفاده شده است. نتایج نشان داد که اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان تأثیر آن‌ها بر یادگیری سازمانی بدین ترتیب است: فرهنگ گروهی در اولویت اول، فرهنگ توسعه‌ای در اولویت دوم، فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت سوم و فرهنگ عقلایی در اولویت چهارم قرار دارد.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، چارچوب ارزش‌های رقابتی، فرهنگ یادگیرنده

* استادیار گروه مدیریت دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی دانشگاه شهید چمران اهواز bhajipour@scu.ac.ir

hmarzpour@yahoo.com

** دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه شانگهای چین

مقدمه

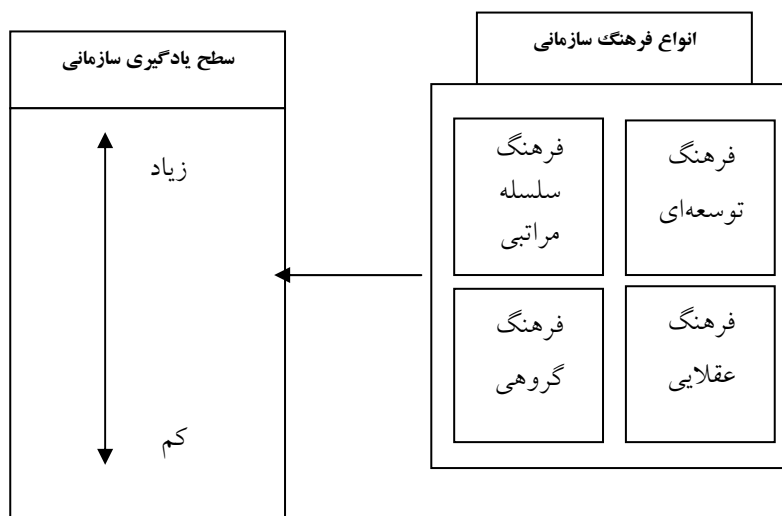
در محیطی که نشانه‌های اصلی آن توسعه روزافزون دانش و فناوری است، حیطه‌های کسب‌وکار شکل سنتی خود را از دست داده و در اشکال نوینی ظاهر می‌شود؛ از جمله می‌توان به سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه اشاره کرد. این شرایط محیط کسب‌وکار را به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل کرده و پارادایم‌های جدیدی را طلب کرده است. در پارادایم‌های جدید کسب‌وکار بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی، توان یادگیری است. بر این اساس، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند. به همین دلیل است که در سال‌های اخیر مفاهیمی چون «سازمان یادگیرنده» و «یادگیری سازمانی» مطرح شده و رشد فزاینده‌ای در تحقیقات مرتبط مشاهده می‌گردد. سازمان‌ها به جای حرکت‌های سنتی خود (که دربرگیرنده آموزش در مقاطعی از زمان است)، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند؛ یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری (به‌عنوان یک امتیاز رقابتی) به کار می‌برند (بهنامی، ۱۳۸۴). بدیهی است که توان یادگیری موضوعی نیست که به‌طور خودبه‌خودی در سازمان ایجاد گردد. این مهم از یک سو نیازمند شناسایی عواملی است که یادگیری را تسهیل و تسریع می‌کنند و از سوی دیگر، استقرار و بهره‌گیری از عوامل مذکور با اداره مؤثر آنهاست. این مقاله از بین عوامل مختلف اثرگذار بر یادگیری سازمانی به یکی از مهم‌ترین آنها، یعنی فرهنگ سازمانی، پرداخته و نقش آن را تبیین می‌کند.

ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به‌شدت به فرهنگ سازمانی وابسته است (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۰۱). فرهنگ، سازمان را قادر می‌سازد تا بهترین بهره‌برداری را از دانش و تجربیات خود، برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد (Catherine, Wang & Ahmed, 2003). فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها گرچه فرهنگ ضد یادگیری نیست، اما غیریادگیرنده است. در چنین فرهنگی، خطرپذیری، تلاش برای ارائه رویکردهای نوین، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و... تشویق نمی‌شود. درحالی‌که ممکن است «به هم نزدن وضع موجود» پاداش در پی داشته باشد (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۰۱). این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین دو مؤلفه نوع فرهنگ سازمانی و قابلیت یادگیری است. سؤال اصلی تحقیق

این است که «اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان تأثیر آن‌ها بر قابلیت یادگیری سازمانی چگونه است؟».

برای پاسخ دادن به این سؤال، ابتدا انواع فرهنگ سازمانی طبق مدل کوئین (Quinn & Spreitzer, 1991, p.115) که عبارتند از فرهنگ سلسله‌مراتبی، فرهنگ عقلایی، فرهنگ توسعه‌ای و فرهنگ گروهی معرفی گردیده، سپس چگونگی اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان تأثیر آن‌ها بر یادگیری سازمانی بررسی خواهد شد. برای شناسایی و اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی، چهار بعد «تعهد مدیریتی»^۱، «دیدگاه‌های سیستمی»^۲، «فضای باز و مناسب برای آزمایش و تجربه»^۳ و در آخر، «انتقال و تلفیق دانش»^۴ بررسی خواهد شد.

چارچوب مفهومی تحقیق در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است:



نمودار ۱. چارچوب مفهومی تحقیق

۱. مبانی نظری تحقیق

۱-۱. قابلیت یادگیری سازمانی

مفهوم قابلیت یادگیری سازمانی بر عوامل تسهیل کننده یادگیری در سازمان تأکید دارد. یادگیری سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد؛ یادگیری به عنوان قابلیت برای کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. فرهنگ سازمانی نیز به شیوه‌های متمایزی که سازمان‌ها برای اعتقاد داشتن، اندیشیدن و عمل کردن دارند و به وسیله نمادها، قهرمانان، شعائر، ایدئولوژی و ارزش‌ها شناسایی می‌شوند، اشاره دارد. این توافق بین صاحب نظران وجود دارد که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است و به همین دلیل، یافتن تعریف واحدی از آن که به طور وسیع پذیرفتنی باشد، دشوار است. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد؛ از نظر لوکاس و همکاران^۵، فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکزی یادگیری سازمانی قرار دارد. بارنت^۶ یادگیری سازمانی را فرایندی مبتنی بر تجربه می‌داند که طی آن دانش مربوط به روابط اقدام- پیامد، توسعه یافته و به تدریج عادی می‌شود، به علاوه، دانش ایجاد شده وارد حافظه سازمانی می‌شود و رفتار جمعی کارکنان را تغییر می‌دهد. طبق تعریف گاروین^۷ یادگیری سازمانی عبارت از «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر» است و به بیانی دیگر، فرایندی است که سازمان را توانمند می‌سازد تا اطلاعات را به دانش تبدیل کند و به تبع آن، قابلیت سازمانی در هم‌نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر شود. از نظر کوئینگ^۸ یادگیری سازمانی، فرایند جمعی اکتساب و خلق شایستگی‌هاست که در نحوه مدیریت موقعیت‌ها تغییر ایجاد می‌کند و شرایط را متحول خواهد کرد. اگرچه هر یک از تعاریف یادگیری سازمانی از زاویه خاصی موضوع را بیان می‌کنند، اما تمرکز همگی آن‌ها روی «تغییر شناختی» است (قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۵، ص ۶).

لذا یادگیری فرایندی است که شامل تغییرات رفتاری فردی و سازمانی است. سازمان‌هایی که یک فرهنگ قوی یادگیری را ایجاد کرده باشند، در خلق، دستیابی و انتقال دانش و نیز در اصلاح رفتارها در جهت بازتاب دانش و بینش‌های جدید، به خوبی عمل می‌کنند (Skerlavaj et. al., 2007, p.348).

۱-۱-۱. انواع سطوح یادگیری

یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند در سه سطح «فردی»، «گروهی» و «سازمانی» رخ دهد. سازمان‌های یادگیرنده، قابلیت تشویق و حداکثرسازی یادگیری در هر سه سطح را توسعه می‌دهند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۳۵).

• **یادگیری فردی:** افراد واحدهای اصلی گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. سنگه^۹ چنین بیان می‌دارد که «سازمان‌ها فقط از طریق افراد یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند. گرچه یادگیری فردی، یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی رخ نمی‌دهد».

• **یادگیری تیمی یا گروهی:** تیم‌ها برای سازمان‌ها بسیار مهم هستند. آن‌ها با طرح‌های چندوظیفه‌ای، در خطوط تولیدی کار می‌کنند یا به مهندسی مجدد فرایندهای کسب‌وکار می‌پردازند. سازمان‌های یادگیرنده به‌منظور تجهیز این تیم‌ها به دانش و مهارت‌هایی که نیاز دارند، فرایندهای کیفیت، فنون حل مسئله و مهارت‌های تعامل تیمی را به آنان می‌آموزند.

• **یادگیری سازمانی استاتاق^{۱۰}:** رئیس شرکت آنالوگ دیوایسز^{۱۱}، بر اساس دو جنبه اساسی، یادگیری سازمانی را از یادگیری فردی و تیمی متمایز می‌نماید: اول، یادگیری سازمانی از طریق چشم‌اندازهای مشترک، دانش، و الگوهای ذهنی اعضای سازمان رخ می‌دهد؛ دوم، یادگیری سازمانی بر اساس دانش و تجربه گذشته - یعنی بر اساس حافظه سازمانی - ایجاد می‌شود که این حافظه به سازوکارهایی مانند سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌های روشن برای ذخیره دانش بستگی دارد.

۱-۱-۲. اندازه‌گیری قابلیت یادگیری

محققانی که به ضرورت تشریح کامل و دقیق یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند، این مطلب را نیز مدنظر قرار می‌دهند که ایجاد روش‌های قابل اطمینان و صحیح اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی نیز ضروری است. یکی از راه‌های سنتی اندازه‌گیری یادگیری، استفاده از حلقه‌های یادگیری و حلقه‌های تجربه است. این حلقه‌ها «ابزارهای ناقص اندازه‌گیری» هستند؛ زیرا این ابزارها تا حد زیادی بر یادگیری از طریق انجام کار

تمرکز شده و به اندازه‌گیری یادگیری برحسب نتایج به دست آمده پرداخته و به دنبال کارایی کوتاه مدت می‌باشند. علاوه بر مطالعه حلقه‌های تجربه، یادگیری همچنین با در نظر گرفتن دیگر متغیرها، مانند تعداد حق انحصار اختراعات یا هزینه‌های تحقیق و توسعه اندازه‌گیری می‌شود (Pilar et. al, 2005, p.716).

ویژگی مشترک تمام این فنون این است که آن‌ها بر خروجی‌های فرایند تمرکز دارند تا فرایندهای واقعی یادگیری؛ اما یادگیری سازمانی یک ساخت چندبعدی پیچیده است و دارای فرایندهای فرعی چندگانه است. ما یادگیری سازمانی را به عنوان یک ساخت چندبعدی پنهان در نظر می‌گیریم؛ زیرا همه اهمیت آن به سبب ابعاد مختلفی است که ساختار آن را تشکیل می‌دهند. بنابراین، یک سازمان باید درجه بالایی از یادگیری را در ابعاد تعریف شده داشته باشد تا بتواند ادعا کند که از توانمندی یادگیری بالایی برخوردار است. این ابعاد عبارت‌اند از: تعهد مدیریت؛ رویکرد سیستمی؛ فضای باز و آزمایشگری؛ انتقال و به اشتراک گذاری دانش (Pilar et. al., 2005, p.717)

• **تعهد مدیریتی:** مدیریت باید شایستگی و مناسب بودن را درک کند، سپس فرهنگ اکتساب، خلق، و انتقال دانش را به عنوان ارزش‌های اساسی ایجاد کند. مدیریت باید یک دیدگاه استراتژیک در مورد یادگیری را تبیین کند و آن را به یک جزء مشهود اصلی و ابزاری با ارزش و مؤثر در دستیابی به نتایج بلندمدت تبدیل کند. همچنین، مدیریت باید این اطمینان را بدهد که کارکنان سازمان، اهمیت یادگیری را درک کرده و در دستیابی به آن مشارکت کنند، به طوری که آن را به عنوان یک عنصر مهم در موفقیت سازمان در نظر گیرند. در نهایت، مدیریت باید فرایند تغییر را هدایت کند و مسئولیت ایجاد سازمانی را که قادر به بازتولید خویش و مواجهه با چالش‌های جدید باشد، بر عهده گیرد (Pilar et. al., 2005, p.717)

• **رویکرد سیستمی:** رویکرد سیستمی مستلزم گردآوری اعضای سازمان حول یک موجودیت عمومی است. افراد، بخش‌ها، و فضاهای سازمانی مختلف باید یک دیدگاه روشن نسبت به اهداف سازمان داشته و بدانند که چگونه می‌توانند در توسعه و پیشرفت، همکاری کنند. سازمان باید به عنوان یک سیستمی که از بخش‌های مختلف

تشکیل شده و هر بخش در عین عمل به وظایف خود، به‌طور هماهنگ با دیگر بخش‌ها عمل می‌کند، در نظر گرفته شود.

اتخاذ سازمان به‌عنوان یک سیستم، تلویحاً شامل درک اهمیت روابط مبتنی بر تبادل اطلاعات و خدمات است، و اشاره به ایجاد و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک دارد. در این صورت همان‌طور که یادگیری سازمانی به دانش تسهیم‌شده، درک آن و باورها اشاره دارد، توسط یک زبان مشترک و فعالیت مشترک بین تمام افراد درگیر در فرایند نیز تقویت می‌شود. بنابراین، وقوع یک زبان مشترک به نوعی، حمایت از تلفیق دانش خواهد بود (رویکردی بسیار مهم در ایجاد و توسعه یادگیری سازمانی). لذا یادگیری سازمانی، فراتر از یادگیری فردی کارکنان، و متعهد به یک ذات و طبیعت جمعی است (Pilar et. al., 2005, p.717).

• **فضای باز و آزمایشگری:** واحد تجزیه و تحلیل ما یا یادگیری تولیدی و زیاست و یا یادگیری دوحلقه‌ای، که نیازمند یک فضای باز است که پذیرای ورود ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید باشد (هم داخلی و هم خارجی) و این باعث می‌شود تا یادگیری فردی به‌طور دائم تجدید، و نیز بهبود داده شود. ایجاد یک فضای باز، نیازمند تعهد مدیریت به ایجاد تنوع وظیفه‌ای و فرهنگی در سازمان است، به‌طوری‌که آمادگی برای قبول انواع عقاید و تجربیات و نیز یادگیری از آن‌ها وجود داشته باشد. همچنین، باید از رویکردهای مبتنی بر خودمداری که ارزش‌ها، باورها و تجربیات فردی را بهتر از دیگران تلقی می‌کنند، دوری شود.

فضای باز برای ایده‌های جدیدی که از درون یا بیرون سازمان مطرح می‌شوند، به نوعی از فضای آزمایشگری و تجربه حمایت می‌کند- یک رویکرد ضروری برای یادگیری زایا- زیرا به جستجو برای راه‌حل‌های نوآورانه و منعطف برای مسائل حال و آینده اشاره دارد و مبتنی بر امکان استفاده از روش‌ها و رویه‌های مختلف است. تجربه نیازمند یک فضای فرهنگی است تا بستری برای خلاقیت، توانایی انجام اقدامات مهم، و آمادگی برای انجام ریسک‌های کنترل‌شده باشد تا از این ایده که یک فرد می‌تواند از اشتباهات دیگران، یاد بگیرد، حمایت کند (Pilar et. al., 2005, p.717).

• **انتقال و تلفیق دانش:** ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی مربوط به دو فرایند به هم پیوسته می شود که به طور همزمان اتفاق می افتد و نه به طور متوالی. این دو فرایند عبارت از انتقال و تلفیق داخلی دانش است. اثر این دو فرایند به وجود قبلی ظرفیت جذب و نیز به طور ضمنی به نبود موانع داخلی که مانع انتقال بهترین فعالیت ها در سازمان می شود، وابسته است. انتقال، به انتشار داخلی دانش به دست آمده در سطح فردی اشاره دارد، به ویژه از طریق گفتگو و تعامل بین افراد (به بیان دیگر، از طریق ارتباطات، گفتگوها و مباحثات روان). ارتباطات روان بیشتر مبتنی بر وجود سیستم اطلاعات چاپکی است که صحت و قابل دسترس بودن اطلاعات را تضمین کند. در خصوص گفتگو و مباحثه، تیم های کاری و جلسات کارکنان با یکدیگر، شکل های ایدئالی برای به اشتراک گذاری آزاد ایده ها است. یادگیری تیمی در سطحی بالاتر از یادگیری فردی قرار می گیرد که انتقال، تفسیر و تلفیق دانش به دست آمده به طور فردی را نیز در بر دارد. این تلفیق دانش منجر به ایجاد کالدهای دانش به هم پیوسته ای شده که ریشه در فرهنگ سازمانی، فرایندهای کاری، و دیگر اجزایی که «حافظه سازمانی» را شکل می دهند، دارد. بنابراین، دانش می تواند بازیابی شده و متناسب با موقعیت های مختلف به کار برده شود، به طوری که یادگیری دائمی سازمانی را علی رغم گردش طبیعی اعضای سازمان، تضمین کند (Pilar et. al., 2005, p.718)

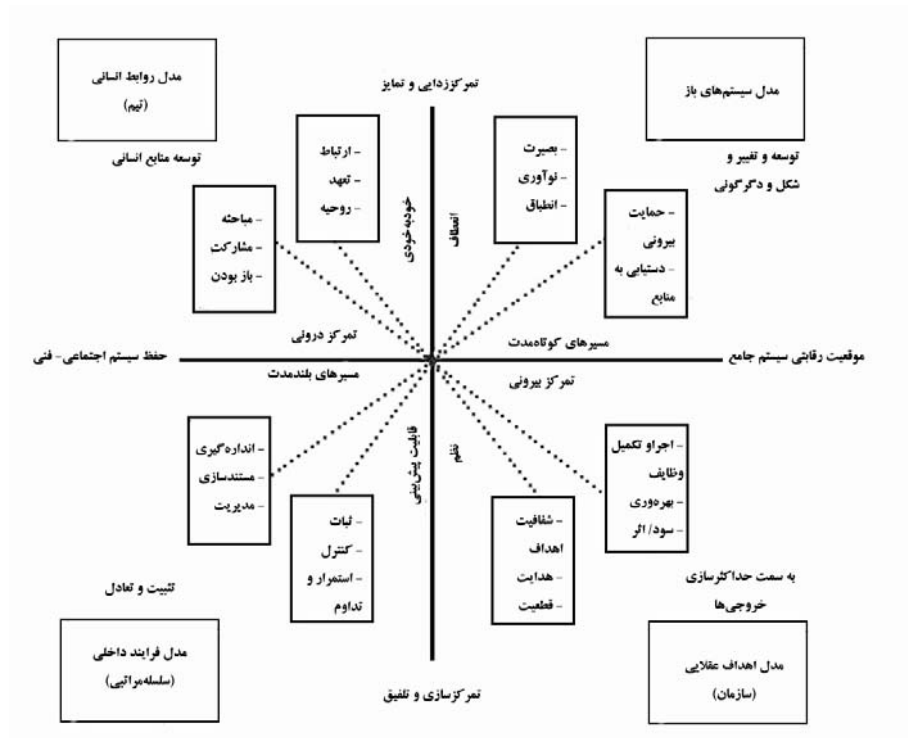
۱-۲. فرهنگ سازمانی: چارچوب ارزش های رقابتی^{۱۲}

در حیطه فرهنگ سازمانی مدل ها و چارچوب های مختلفی وجود دارد از جمله: مدل رابینز^{۱۳} (مبنای مفروضات هفت گانه)، مدل هاروی- براون^{۱۴} (بر اساس دو معیار «میزان تعهد اعضا به ارزش ها» و «تعداد اعضای متعهد به ارزش ها»)، مدل استانلی دیویس^{۱۵} (ریسک فرهنگی)، مدل مکانیکی- ارگانیکی (بر مبنای عوامل محیطی)، مدل چارلز هندی^{۱۶} (۴ نوع فرهنگ)، مدل هرسی- بلانچارد^{۱۷} (مبتنی بر دو عامل انسجام داخلی و انطباق پذیری)، مدل ریچارد دفت^{۱۸} (بر مبنای دو عامل میزان انعطاف پذیری و ثبات محیط)، مدل هال^{۱۹} (بر مبنای تطابق بیرونی و میزان انسجام داخلی)، مدل کوئین^{۲۰}

(چارچوب ارزش‌های رقابتی)، مدل هافستد^{۲۱} (چهار بعد فرهنگی (فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی و مردگرایی در مقابل زن‌گرایی). در این تحقیق پس از بررسی‌های انجام‌شده، از میان این مدل‌ها، رویکرد چارچوب ارزش‌های رقابتی (شکل ۲)، برای مدل‌سازی فرهنگ سازمانی استفاده شد. چارچوب ارزش‌های رقابتی به نوعی مرتبط با نمایش تجمیعی شناختی الگوهای یادگرفته‌شده در طول زمان است. در این چارچوب، محققان ارزش‌ها را به‌عنوان یک «اندازه متوسط» از فرهنگ می‌بینند؛ یعنی یک رویکرد که وجود سطوح عمیق‌تر فرهنگ مانند مفروضات و باورهای منجر به فرهنگ را انکار نمی‌کند و همچنین، به سمت سطوح اولیه یعنی رفتارها، نمادها و مصنوعات که بسیار محسوس هستند هم نمی‌رود. مطلبی که عموماً در تحقیقات وجود دارد، بیانگر این مطلب است که «فرهنگ سازمان، توسط ارزش‌های سازمانی معرفی می‌گردد و ابعاد عمومی ارزش در بسیاری از سازمان‌ها شناخته شده است». چارچوب ارزش‌های رقابتی، با آنکه به قوت و غنای مطالعات نژادشناسی (که فرهنگ را از یک طریق کیفی مطالعه می‌کنند) نیست، ولی به‌عنوان یک ابزار معتبر برای اندازه‌گیری ابعاد فرهنگ که در کل سازمان عمومیت دارند، قابل اتکاست، همان‌طوری که برای ارزیابی گونه‌های فرهنگ مرتبط با دیگر متغیرها نیز معتبر است. رویکرد ارزش‌های رقابتی، به مدیران اجازه می‌دهد تا ارزش‌هایی - که به‌عنوان اساس فرهنگ سازمانی می‌باشند - را درک نموده و تصمیماتی را برای انطباق سازمان با خروجی‌های مطلوب اتخاذ کنند. بنابراین، در این مطالعه چارچوب ارزش‌های رقابتی، به‌عنوان اساس اندازه‌گیری فرهنگ استفاده شده و در ادامه، چهار نوع فرهنگ ارائه‌شده در این چارچوب، در ارتباط با یادگیری سازمانی بررسی می‌شوند (Harrington & Guimaraes, 2005, p.45).

نمودار ۳، دو بعد اصلی را که چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ بر آن استوار است، نشان می‌دهد. محور اول تقاضای رقابتی بین تغییر و ثبات را نشان می‌دهد. یک طرف این محور تأکید بر انعطاف و خودبه‌خودی بودن را منعکس می‌کند، و در مقابل، طرف دیگر نشانگر تمرکز مکمل بر ثبات، کنترل و نظم است. این بعد یک تمایز مأنوس در نظریه سازمانی بین هنجارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک را نشان می‌دهد. محور دوم،

تقاضاهای متناقضی را که توسط داخل سازمان و محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شود، منعکس می‌کند. یک طرف این محور، تمرکز بر یکپارچگی و حمایت از حفظ سازمان فعلی را نشان می‌دهد؛ در حالی که در طرف مقابل، تمرکز بر رقابت، تطابق، و تعامل با محیط را منعکس می‌کند.



نمودار ۲. چاقوب فرهنگی ارزش‌های رقابتی (Daneil R, 1991, p.4)

۱-۲-۱. انواع فرهنگ سازمانی متناسب با ارزش‌های رقابتی

از کنار هم قرار گرفتن این دو بعد، چهار محور فرهنگی فرهنگ گروهی، فرهنگ توسعه‌ای، فرهنگ عقلایی، و فرهنگ سلسله‌مراتبی آشکار می‌گردد. این چهار نوع فرهنگ، همراه با فرضیات ضمنی آن‌ها درباره انگیزش، رهبری، و اثربخشی، در ادامه تبیین شده‌اند.

• **فرهنگ گروهی:** در نمودار ۲ ربع بالا سمت چپ، محور مختصات فرهنگ گروهی قرار دارد که ارتباط عمده‌ای با بحث ارتباطات انسانی دارد. این فرهنگ بر انعطاف‌پذیری تأکید داشته و تمرکز زیادی بر داخل سازمان دارد. هدف سازمان‌هایی که بر فرهنگ گروهی تأکید دارند، حفظ کردن گروه‌هاست. تعلق، اعتماد و مشارکت، از ارزش‌های محوری این نوع فرهنگ بوده، و عوامل انگیزشی عمده آن شامل وابستگی، تعلق و عضویت است. در این فرهنگ رهبران تمایل دارند که مشارکتی، با تعقل و تفکر، و حمایتی باشند، و نیز تعامل بین تیم‌های کاری را تسهیل کنند. شاخص اثربخشی در این نوع فرهنگ، ایجاد و توسعه ظرفیت‌های انسانی و ارتقای تعهد اعضا به سازمان است.

• **فرهنگ توسعه‌ای:** فرهنگ توسعه‌ای در نمودار ۲، در ربع بالا سمت راست محور مختصات، نیز بر انعطاف‌پذیری و تغییر تمرکز دارد، اما تمرکز عمده آن بر محیط بیرونی سازمان است. این محور بر رشد، دستیابی به منابع، خلاقیت، و تطابق با محیط بیرونی تأکید دارد. در این نوع فرهنگ عوامل کلیدی انگیزشی شامل رشد، انگیزش، خلاقیت، و تنوع می‌شود. در این فرهنگ رهبران تمایل به کارآفرینی و آرمان‌گرایی بوده، که تمایل به ریسک کردن داشته و قادر به ایجاد یک چشم‌انداز از آینده می‌باشند. رهبران در این فرهنگ همچنین بر به دست آوردن منابع بیشتر، و دستیابی به وضعیت مشهود^{۲۲}، قانونی بودن، و حمایت خارجی، متمرکز می‌شوند. شاخص اثربخشی در این نوع فرهنگ، رشد، ایجاد بازارهای جدید، و دستیابی به منابع است.

• **فرهنگ عقلایی:** در ربع پایین سمت راست محور مختصات نمودار ۲، فرهنگ عقلایی قرار دارد که بر بهره‌وری، اجرا و دستیابی به اهداف به‌خوبی تعیین‌شده، تأکید

دارد. عوامل انگیزشی در این نوع فرهنگ عبارت‌اند از: رقابت و دستیابی موفق به اهداف از پیش تعیین‌شده. رهبران در فرهنگ عقلایی تمایل دارند که هدایت‌گر، هدف‌محور، مفید و وظیفه‌مدار بوده و نیز به‌طور دائم جنبه حمایتی داشته و مشوق بهره‌وری در سازمان باشند. شاخص اثربخشی در این فرهنگ، برنامه‌ریزی، بهره‌وری، و کارآیی است.

• **فرهنگ سلسله‌مراتبی:** فرهنگ سلسله‌مراتبی در ربع پایین سمت چپ محور مختصات نمودار ۲، بر کارایی داخلی، یکپارچگی، هماهنگی، و ارزیابی تأکید دارد. تمرکز این نوع فرهنگ بر منطق داخل سازمان بوده و تأکید آن بر استمرار و تداوم فرایندهای موجود است. هدف سازمان‌هایی که بر فرهنگ سلسله‌مراتبی تأکید دارند، اجرای قوانین است. عوامل برانگیزاننده این نوع فرهنگ عبارت‌اند از: امنیت، نظم، قوانین و مقررات رهبران در فرهنگ سلسله‌مراتبی، محافظه‌کار و محتاط بوده و توجه زیادی به مسائل فنی دارند. شاخص اثربخشی در این فرهنگ، کنترل، ثبات، و کارآیی است.

نمودار ۳ دو بعد اصلی را که چارچوب ارزش‌های رقابتی فرهنگ بر آن استوار است، نشان می‌دهد. محور اول تقاضای رقابتی بین تغییر و ثبات را نشان می‌دهد. یک طرف این محور تأکید بر انعطاف و خودبه‌خودی بودن را منعکس می‌کند، و در مقابل، طرف دیگر نشانگر تمرکز مکمل بر ثبات، کنترل و نظم است. این بعد یک تمایز مأنوس در نظریه سازمانی بین هنجارهای سازمانی ارگانیک و مکانیک را نشان می‌دهد. محور دوم، تقاضاهای متناقضی را که توسط داخل سازمان و محیط بیرونی سازمان ایجاد می‌شود، منعکس می‌کند. یک طرف این محور، تمرکز بر یکپارچگی و حمایت از حفظ سازمان فعلی را نشان می‌دهد؛ درحالی‌که در طرف مقابل، تمرکز بر رقابت، تطابق، و تعامل با محیط را منعکس می‌کند.

هرکدام از این محورهای فرهنگی، به‌طور متقارن با یکدیگر متضادند. فرهنگ گروهی، که بر انعطاف‌پذیری و تمرکز داخلی تأکید دارد، می‌تواند در تقابل با فرهنگ عقلایی باشد، که بر کنترل و تمرکز خارجی تأکید دارد. فرهنگ توسعه‌ای، که توسط انعطاف‌پذیری و تمرکز بر خارج سازمان، شناخته می‌شود، می‌تواند در تقابل با فرهنگ

سلسله‌مراتبی باشد که بر کنترل و تمرکز داخلی تأکید دارد. هم‌زمانی بین فرهنگ‌ها نیز بسیار مهم است. فرهنگ گروهی و توسعه‌ای یک تأکید مشترک بر انعطاف‌پذیری دارند. فرهنگ توسعه‌ای و عقلایی یک تمرکز مشترک بر خارج از سازمان دارند. فرهنگ‌های سلسله‌مراتبی و عقلایی از موضوع کنترل سازمانی نشئت می‌گیرند. در نهایت، فرهنگ‌های گروهی و سلسله‌مراتبی تمرکز مشترکی بر داخل سازمان دارند. جدول ۱، ویژگی‌های این ۴ نوع فرهنگ را نشان می‌دهد (Harrington & Guimaraes, 2005, p.46).

جدول ۱. ویژگی‌های فرهنگ‌های ذکر شده در چارچوب ارزش‌های رقابتی

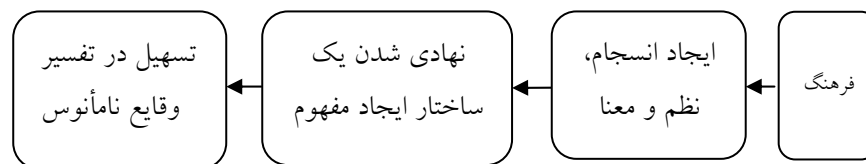
تمرکز بیرونی	تمرکز درونی	
توسعه‌ای قابلیت تطابق، رشد، تملک منابع، ریسک‌پذیری، تخصص محور، تابع ایدئولوژی	گروهی به هم پیوستگی و با روحیه بودن، توسعه منابع انسانی، حمایتگر، به‌عنوان یک خانواده، تابع به هم پیوستگی گروهی.	انعطاف‌پذیری
عقلایی برنامه ریزی و هدف‌گذاری، کارایی، شایستگی، تابع قرارداد	سلسله‌مراتبی ثبات و کنترل، مدیریت اطلاعات، محافظه کار و محتاط، تابع قوانین	دستوری

فرهنگ در یک سازمان، ترکیبی از محورهای مختلف است، هرچند معمولاً یک نوع فرهنگ برجسته‌تر از دیگر فرهنگ‌ها در یک سازمان است. اگر یک فرهنگ دارای درجه بالایی از یک بعد باشد (مثلاً بعد محوریت داخل سازمان)، به معنای این نیست که در بعد دیگری نمی‌تواند دارای درجه بالایی باشد. به‌علاوه، دنیسون و اسپریتزر^{۲۳} بیان کردند که تأکید زیاد بر یک نوع فرهنگ، موجب عملکرد بد می‌گردد و قوت آن ربع از چارچوب، تبدیل به ضعف می‌شود (Skerlavaj et. al., 2007, p.348).

۳-۱. روابط بین فرهنگ و یادگیری سازمانی

در خصوص تأثیر فرهنگ بر یادگیری سازمانی مطالعات متعددی صورت گرفته است. از جمله می‌توان به مطالعات ادگار شاین^{۲۴}، هرسی، بلانچارد و دیوئی^{۲۵} و محمدرضا زالی اشاره کرد. بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که بخش اعظمی از این مطالعات جنبه نظری دارند. برای اینکه بتوان راهکارهای متقن عملی در اختیار مدیران قرار داد، ضرورت دارد مدل‌های نظری در عمل امتحان شود تا از این طریق بتوان به روایی و اعتبار آن‌ها پی برد و در عمل از آن‌ها استفاده کرد. این تحقیق به دنبال آزمون یک مدل نظری از طریق انجام تحقیقات میدانی است.

در ادبیات موضوع یادگیری سازمانی، تأکید زیادی بر منظر فرهنگی سازمان یادگیرنده وجود دارد. فرهنگ به عنوان یک سازوکار ایجاد مفهوم^{۲۶} عمل می‌کند؛ ارزش‌ها، رفتارها و نظرهای کارکنان را جهت‌دهی و شکل می‌دهد؛ و از طریق ارزش‌هاست که رفتار جریان می‌یابد و هدایت می‌شود. در واقع، فرهنگ یک سازمان «انسجام، نظم و معنا» را برای سازمان وضع کرده و باعث نهادی شدن^{۲۷} یک ساختار ایجاد مفهوم در سازمان می‌شود که این نیز سبب تسهیل در تفسیر وقایع نامأنوس می‌شود (نمودار ۳) (Catherine, Wang & Ahmed, 2003, p.11).



نمودار ۳. نقش فرهنگ در درک و تفسیر وقایع نامأنوس سازمان

ادگار شاین، فرهنگ مدیریت و سازمان را عامل کلیدی یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم می‌داند (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۱۰). تعامل اثربخش فرهنگ و یادگیری سازمانی در فرهنگ یادگیرنده تجلی عینی می‌یابد. واقعیت این است که سازمان‌ها برای حفظ، بقا، رشد و توسعه خود و نیز برای پاسخ‌گویی به تحولات و پیچیدگی محیطی و حفظ مزیت رقابتی در بلندمدت در چنین محیطی، به گسترش دانش و آگاهی خود از

محیط نیاز دارند (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۱۹). شواهد موجود حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی، از طریق اثرگذاری بر دانش و راه‌های ارتباطی، یادگیری را شکل می‌دهد؛ زیرا فرهنگ ارزش‌ها و هنجارهای موجود در سازمان را منعکس کرده و نقش بسزایی در ایجاد و تقویت فضاهایی که سازمان در آن به راحتی به یادگیری می‌پردازد، دارد؛ ضمن آنکه در فضاهایی که سازمان در آن در مقابل تغییر سیاست مقاومت می‌کند، تأثیر مثبت خواهد داشت. درحالی‌که رخدادهای محیطی، مطابق و سازگار با ارزش‌های فرهنگی موجود سازمان باشد، احتمال آن که سازمان سریع‌تر به آن‌ها پاسخ دهد، بیشتر از حالتی است که آن رخدادهای متناقض با ارزش‌های اصیل سازمان باشند. اگر رخداد یا ایده‌ای، از انتظارات سازمان فاصله زیادی داشته باشد، ممکن است سازمان در مقابل پذیرش آن مقاومت کرده، و در نتیجه، آن را تحریم و یا رد کند. بنابراین، فرهنگ سازمان و مجموعه ارزش‌های همراه آن، مرتبط با یادگیری بوده و بر اشتیاق و انجام واکنش در برابر اطلاعاتی که تجمیع شده و از طریق راه‌های ارتباطی داخلی و خارجی به دانش سازمانی تبدیل شده است، اثرگذار خواهد بود.

یادگیری فرایندی است که شامل تغییرات رفتاری فردی و سازمانی می‌باشد. سازمان‌هایی که یک فرهنگ یادگیری قوی را ایجاد کرده‌اند، در خلق، دستیابی و انتقال دانش و نیز در اصلاح رفتارها در جهت انعکاس دانش و بینش‌های جدید خوب عمل می‌کنند (Skerlavaj et. al., 2007, p.348).

۱-۳-۱. نقش فرهنگ‌های چهارگانه مدل کوئین در یادگیری سازمانی

فرهنگ توسعه‌ای و ارزش‌های مرتبط با آن، که با فرصت‌ها و مشوق‌های تجربه یک فناوری، محیط بیرونی و تصمیم‌گیری توزیع‌شده (و نه متمرکز)، سازگار باشد، مشوق یادگیری در سازمان خواهد بود. از طرفی ارزیابی و پاداش دادن به یک تجربه کامل ایجاد و به کارگیری یک فناوری (رخ دادن یادگیری در این زمینه)، با فرهنگ عقلایی سازگار است؛ زیرا در فرهنگ عقلایی اهداف روشن، قضاوت‌های منطقی، اطلاعات به موقع و زمینه‌های هدایتگر مشخص، به عنوان وسیله‌ای برای اثربخشی و بهره‌وری سازمانی می‌باشند (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

همچنین، یک فرهنگ و سیستم پاداشی که مشارکت و تسهیم دانش را پشتیبانی کند، برای توسعه یادگیری لازم است. اگر ویژگی یک سازمان، عدم اطمینان نسبت به تسهیم دانش و مشارکت افراد در این زمینه باشد، میزان یادگیری در آن سازمان کاهش خواهد یافت. این نوع مشارکت تنها با تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری و تعامل بین آن‌ها حداکثر خواهد شد. بنابراین، تسهیم دانش در سازمان‌ها بیشتر یک موضوع فرهنگی است تا فنی. لذا، یک فرهنگ گروهی قوی، منجر به توسعه یادگیری سازمانی خواهد شد. در مجموع، سازمان‌هایی که بر ارزش‌های موجود در ابعاد فرهنگ گروه، توسعه‌ای و عقلایی تأکید می‌کنند، میزان یادگیری‌شان را حداکثر خواهند کرد. قوت یک فرهنگ در این سه بعد، ممکن است منجر به افزایش ظرفیت یادگیری و توانمندی تسهیم دانش شود (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

فرهنگ سلسله‌مراتبی که بر ثبات و کنترل تأکید می‌کند، احتمالاً منجر به مقاومت در برابر تغییرات و نیز پذیرش کمتر تغییرات محیط خواهد شد. هنگامی که دیوان‌سالاری همراه با فرهنگ سلسله‌مراتبی و تعللات دیوان‌سالار حذف شوند، (همانند سازمان‌های غیردیوان‌سالار^{۲۸} که مدیران به‌طور مستقیم با سطوح کمتری در سازمان کار می‌کنند)، ارتباطات، حل مسئله، خلاقانه، و زمان برگشت سریع برای نوآوری، تسهیل خواهد شد. در مطالعاتی که در مورد یادگیری سازمانی انجام شده است، این مطلب را می‌توان یافت که انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری سازمان به نوعی مرتبط با دانشی است که فراگرفته می‌شود (Harrington & Guimaraes, 2005, p.48).

مایکل مارکوارت ویژگی‌های ذیل را برای فرهنگ سازمانی که تأثیر زیادی بر یادگیری سازمانی می‌گذارد، بیان می‌دارد:

ارزش و پاداش دادن به یادگیری: سازمان‌های یادگیرنده، جو سازمانی تسهیل‌کننده‌ای را فراهم می‌سازند که در آن یادگیری تشویق شده و به آن پاداش داده می‌شود.

مسئولیت مشترک برای یادگیری: کارکنان مسئول یادگیری خود و دیگران هستند. آن‌ها باید رابطه بین مسئولیت‌های خود و اهداف سازمان را به‌عنوان یک کل، دریابند. از کارکنان انتظار می‌رود از همکاران خود بیاموزند و به آن‌ها نیز یاد بدهند. در این صورت، فرهنگ کاری با یادگیری سازمانی هماهنگ و یکپارچه می‌شود.

اعتماد و استقلال کاری: در سازمان‌های یادگیرنده افراد به یکدیگر اعتماد دارند و مواظب یکدیگر هستند. کمبودها را می‌توان بدون ترس از پیامدها افشا کرد. فرهنگ سازمان، افشا و بازخورد را تشویق می‌کند. افراد با وجود وابستگی‌های درونی زیاد، قادر به تصمیم‌گیری در مورد کار خود هستند.

تشویق نوآوری، تجربه‌گرایی و خطرپذیری: همان‌طوری‌که بسیاری از افراد تا حد امکان دست به تجربه می‌زنند، نوآوری دارند و عادت به اجازه سؤال کردن و منتظر دستورات بودن را به فراموشی می‌سپارند، سازمان‌های یادگیرنده نیز گام‌های جسورانه و بی‌پروایی را برای تشویق این‌گونه موارد برمی‌دارد. این سازمان‌ها درمی‌یابند که خطرات، لازمه‌ی دستیابی به جهش کوانتومی در کیفیت محصول و خدمات هستند.

تعهد مالی به آموزش و توسعه منابع انسانی: شرکت‌های یادگیرنده تعهداتی قوی نسبت به ارائه منابع مالی و انسانی برای بهبود کیفیت یادگیری کارکنان دارند.

خلاقیت جمعی، گوناگونی و تنوع: آگوست جکسی^{۲۹}، بیان می‌کند که فرهنگ یادگیرنده به‌عنوان فرهنگی که در آن «خلاقیت جمعی در همه‌ی زمینه‌ها، روابط، و تجربیات» وجود دارد و به‌عنوان معیار موفقیت بیانگر یکپارچگی و هم‌نیروزی در سازمان است. کل فرهنگ به‌طور خودآگاه، خودارزیاب و خلاق یاد می‌گیرد.

تعهد به بهبود مستمر محصولات و خدمات: سازمان‌های متعهد به کیفیت، به‌طور جدی به بهبود مستمر می‌پردازند؛ زیرا همواره این سؤال در اذهان اعضای آن‌هاست که «چگونه می‌توان این کار را بهتر انجام داد». مدیریت کیفیت مستلزم یادگیری مستمر و جامعی است که در آن هر فرد به‌طور مداوم برای انجام بهتر همه‌ی امور تلاش می‌کند.

• **پاسخ‌گویی به تغییر و آشوب:** در فرهنگ یادگیرنده، به‌جای ترس از تغییر مستمر و آشوب، شور و شغف و تعین قوی و خلاق برای پاسخ‌گویی به چالش‌های نوین حاکم است. آشوب، فرصتی برای سطوح بالاتر یادگیری، نوآوری و پیشرفت فناوری را فراهم می‌سازد.

کیفیت زندگی کاری: سازمان‌های یادگیرنده، متعهد به توسعه کامل استعداد‌های نیروی انسانی در محیطی هستند که آن‌ها را به مشارکت و شادابی دعوت می‌کند. کار، به‌عنوان عامل برانگیزاننده و چالشی است؛ زیرا توان فکری افراد و به همان اندازه،

قدرت بدنی استفاده می‌شود. محیط اجتماعی و فیزیکی، احترام به هر شخص را تشویق می‌کند (مارکورات، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳).

هرسی (۱۹۹۶)، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده را این‌گونه بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی یادگیرنده هم دارای انعطاف‌پذیری زیاد نسبت به محیط است و هم از تعهد و انسجام درونی بسیار بالایی برخوردار است. بعد اول، شامل خطرپذیری آگاهانه، تحمل ابهام، اجتناب نکردن از موقعیت‌های عدم اطمینان، حس کنجکاوری، علاقه‌مندی علمی، تعامل زیاد با محیط، جمع‌آوری اطلاعات مستمر از مشتریان، گرایش به کارآفرینی، آمادگی زیاد برای خلاقیت، نوآوری و گرایش به عمل است. بعد دوم، تعهد و انسجام سازمانی شامل مشارکت دادن کارکنان در مسئولیت‌ها، حمایت از توانمندسازی کارکنان، گرایش به اهداف و رسالت‌ها و استفاده از فرصت‌ها برای خلاقیت و آزادی عقیده است (نادری خورشیدی، ۱۳۸۴، ص ۵۷).

در مجموع، طبق مطالعات افرادی چون فایول و لیلز (۱۹۸۵)^{۳۰}، کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۱)^{۳۱}، جانز و درب و دیویس و نو (۱۹۹۷)^{۳۲}، کتینگر و گروور (۱۹۹۵)^{۳۳} و نیز با مروری بر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده که در بالا به آن اشاره شد، فهمیده می‌شود از لحاظ اولویت در این چهار نوع فرهنگ بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی، فرهنگ گروهی دارای بیشتر ویژگی‌های ذکر شده در مورد فرهنگ یادگیرنده بوده و در اولویت اول نسبت به سه نوع فرهنگ دیگر است.

فرضیه اول. فرهنگ گروهی بیشترین تأثیر را بر قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

پس از آن فرهنگ توسعه‌ای قرار می‌گیرد که شامل ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری، تمرکز بر محیط بیرونی و تغییر، تمایل به ریسک و حمایت از خلاقیت برای دستیابی به منابع جدید است.

فرضیه دوم، فرهنگ توسعه‌ای در اولویت دوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

از آنجا که فرهنگ عقلایی بیشتر بر بهره‌وری، و دستیابی به اهداف تأکید داشته و تمایل به وظیفه‌مداری دارد و به نوعی نقش مشارکت افراد، انعطاف‌پذیری، تمایل به ریسک و خلاقیت در این نوع فرهنگ کم‌رنگ است؛ لذا در رده پایین‌تری نسبت به دیگر فرهنگ‌ها از لحاظ تأثیر بر یادگیری سازمانی قرار خواهد داشت.

فرضیه سوم، فرهنگ عقلایی در اولویت سوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

در نهایت، فرهنگ سلسله‌مراتبی، با توجه به تمرکزی که بر استمرار و تداوم و اجرای قوانین داشته و تمایل به محافظه‌کاری و احتیاط و نیز کنترل و ثبات دارد، دارای کمترین ویژگی یک سازمان یادگیرنده بوده و حتی می‌توان گفت گاهی اوقات به دلیل تأکید زیاد بر تداوم روندهای موجود و کنترل و ثبات فعالیت‌های فعلی، به نوعی ضد یادگیری است؛ زیرا امکان رشد ایده‌ها و تجربه‌های جدید در سازمان را تسهیل نکرده و حتی مانع آن می‌شود.

فرضیه چهارم، فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت چهارم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

۲. روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات غیرآزمایشی از نوع همبستگی است. روش گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجوهای اینترنتی و مصاحبه و پرسش‌نامه بوده و به منظور انجام تحلیل‌های آماری از روش رگرسیون استفاده شده است.

۲-۱. جامعه و نمونه تحقیق

همه شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ شرکت سرمایه‌گذاری غدیر به‌عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. پرسش‌نامه‌های تهیه‌شده بین شرکت‌های

زیرمجموعه هولدینگ شرکت سرمایه‌گذاری غدیر توزیع شد. سطح تحلیل در این تحقیق سطح گروه است. در این تحقیق پرسش‌نامه در بین بخش‌ها و گروه‌های کاری ۶۰ شرکت توزیع شد، به طوری که از هر بخش یک نماینده، پرسش‌نامه مورد نظر را پاسخ داد و در مجموع، ۲۰۰ پرسش‌نامه از ۲۰۰ بخش مختلف جمع‌آوری شد. تمام پاسخ‌دهندگان از لحاظ سطح تحصیلات، کارشناس به بالا بودند.

در این تحقیق، متغیر وابسته یادگیری سازمانی است. برای سنجش یادگیری سازمانی طبق ادبیات موضوع ذکر شده، چهار مؤلفه سنجیده شد: یک. تعهد مدیریت؛ دو. رویکرد سیستمی؛ سه. فضای باز و آزمایشگری؛ چهار. انتقال و تلفیق دانش. همچنین، چهار نوع فرهنگ سازمانی طبق مدل کوئین به‌عنوان متغیرهای مستقل این تحقیق سنجیده شدند؛ یک. فرهنگ گروهی؛ دو. فرهنگ توسعه‌ای؛ سه. فرهنگ عقلایی و چهار. فرهنگ سلسله‌مراتبی.

جدول ۲. پرسش‌نامه و گویه‌های مرتبط با آن

متغیرها	شاخص	ردیف
به اشتراک گذاری دانش و کارکردن با دیگران وفاداری و پابندی کارکنان به شرکت تاکید بر منابع انسانی و حفظ روحیه کارکنان	فرهنگ گروهی	۱
		۲
		۳
دارا بودن محیط پویا و ریسک پذیری کارکنان تعهد به نوآوری میان کارکنان مهم بودن توسعه محصولات و خدمات جدید برای کارکنان	فرهنگ توسعه ای	۴
		۵
		۶
ساختار رسمی و حاکمیت رویه‌ها رعایت قوانین و سیاست‌های رسمی به عنوان عامل بقا حفظ ثبات و کارایی	فرهنگ سلسله مراتبی	۷
		۸
		۹
تمرکز بر انجام وظایف و عدم توجه به نوآوری تمرکز بر دستیابی به اهداف تاکید بر خروجی‌ها و محصولات خروجی	فرهنگ عقلایی	۱۰
		۱۱
		۱۲
مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اقدام برای یادگیری کارکنان به عنوان نوعی سرمایه و نه هزینه. تمایل به تغییر برای تطابق و حتی پیشی گرفتن از محیط در نظر گرفتن قابلیت یادگیری کارکنان به عنوان یک فاکتور کلیدی پاداش دادن به ایده‌های نوآورانه و کارآمد	تعهد مدیریت	۱۳
		۱۴
		۱۵
		۱۶
		۱۷
آگاهی همه کارکنان نسبت به اهداف و ترویج دانش آن آگاهی همه بخش‌ها از چگونگی همکاری با یکدیگر جهت رسیدن به اهداف ارتباط و هماهنگی بودن همه بخش‌ها با یکدیگر حمایت از آزمایش ایده‌های نو	رویکرد سیستمی	۱۸
		۱۹
		۲۰
پیگیری و شناسایی نحوه فعالیت و روش‌های مفید بخش‌های دیگر استفاده از ایده‌های بیرونی به عنوان ابزاری سودمند جهت یادگیری باز بودن فضای سازمان جهت بیان آزادانه نظرات توسط کارکنان کسب یادگیری از خطاها و شکست‌های گذشته	فضای باز و آزمایشگری	۲۱
		۲۲
		۲۳
		۲۴
امکان تعامل و صحبت بین کارکنان در مورد برنامه‌ها و فعالیت‌های جدید مفید. رواج بالای کار تیمی توجه زیاد به ایجاد بانک‌های اطلاعاتی در مسائلی که در گذشته یاد گرفته شده‌اند	انتقال و تلفیق دانش	۲۵
		۲۶
		۲۷
		۲۸

۲-۲. اعتبار درونی و بیرونی ابزار جمع آوری اطلاعات

پرسش‌نامه مربوط، از ادبیات موضوع یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های ذکرشده برای سنجش آن و نیز مؤلفه‌های مدل فرهنگ سازمانی کوئین، استخراج گردید. روایی این پرسش‌نامه با نظر اساتید مربوطه تأیید گردید و میزان پایایی آن به وسیله نرم‌افزار اس.پی.اس.اس و از روش آلفای کرونباخ به دست آمد که معادل ۰/۷۵ است که می‌توان گفت ابزار گردآوری از اعتبار خوب و قابل قبولی برخوردار است.

۲-۳. تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، ابتدا همبستگی بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با متغیرهای یادگیری سازمانی بررسی و پس از آن، با استفاده از معادله رگرسیون همزمان و بر اساس شدت روابط بین مؤلفه‌های مستقل و وابسته اولویت‌بندی فرهنگ‌ها انجام گردید. در رگرسیون همزمان، همه متغیرهای مستقل با هم وارد تحلیل می‌شوند. از این رو محاسبه R^2 صورت گرفته و آزمون معناداری آن به عمل می‌آید (این محاسبات توسط نرم افزارهای آماری صورت گرفت). اگر R^2 معنی دار نباشد، تحلیل خاتمه می‌یابد و اگر معنی دار باشد، به بررسی ضرایب رگرسیون تفکیکی هر متغیر پس از حذف اثر سایر متغیرها پرداخته می‌شو (بازرگان، ۱۳۸۵، ص ۲۲۸). این مراحل در جداول ۳ و ۴ و ۵ مشهود می‌باشد.

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی... ۲۰۳

جدول ۳. همبستگی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱. یادگیری سازمانی	۱				
۲. فرهنگ گروهی	۰/۷۳**	۱			
۳. فرهنگ توسعه‌ای	۰/۶۸**	۰/۵۸**	۱		
۴. فرهنگ سلسله‌مراتبی	۰/۶۵**	۰/۵۵**	۰/۵۸**	۱	
۵. فضای باز آزمایشگری	۰/۴۶**	۰/۳۰**	۰/۳۱**	۰/۴۲**	۱

** : $p < 0/01$ و * : $p < 0/05$

جدول ۴. پیش‌بینی یادگیری سازمانی به کمک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

متغیرهای وارد شده به معادله	منابع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig
مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی	رگرسیون	۶۹/۸۸۷	۴	۱۷/۴۷	۱۰۶/۷	<0/001
فرهنگ	باقیمانده	۳۱/۷۶۶	۱۹۴	۰/۱۶۴		
	کل	۱۰۱/۶۵۳	۱۹۸			

جدول ۵. اطلاعات مربوط به ضرایب رگرسیون

متغیرهای وارد شده به معادله	B	β	R	R2	نسبت t	سطح معناداری t
۱. فرهنگ گروهی	۰/۴۱۳	۰/۴۱۸	۰/۸۲۹	۰/۶۸۸	۷/۹۹	<۰/۰۰۱
۲. فرهنگ توسعه‌ای	۰/۲۴۹	۰/۲۷۱			۰/۲۷	<۰/۰۰۱
۳. فرهنگ سلسله مراتبی	۰/۱۹۱	۰/۱۹۳			۰/۱۹	<۰/۰۰۱
۴. فضای باز آزمایشگری	۰/۱۹۴	۰/۱۶۱			۰/۱۶	<۰/۰۰۱

فرضیه اول. فرهنگ گروهی بیشترین تأثیر را بر قابلیت یادگیری سازمانی دارد.

مطابق خروجی نرم افزار اس.پی.اس.اس ضریب بتای متناظر با فرهنگ گروهی معادل ۰/۴۱۸ و با سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰ است. این بدین معناست که در این سطح معناداری H_0 رد شده و فرضیه H_1 مورد قبول واقع می شود؛ به عبارت دیگر، فرهنگ گروهی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد ($Sig= ۰/۰۰۰ < /۰۰۵$).

فرضیه دوم. فرهنگ توسعه ای در اولویت دوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

مطابق خروجی نرم افزار اس.پی.اس.اس (جدول زیر) مقدار بتا برابر با ۰/۲۷۱ است که در سطح معناداری معادل ۰/۰۰۰ مورد تأیید قرار دارد. این بدان مفهوم است که فرهنگ توسعه ای رتبه دوم را در اثرگذاری بر یادگیری سازمانی دارد.

اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن‌ها بر یادگیری سازمانی... ۲۰۵

فرضیه سوم. فرهنگ عقلایی در اولویت سوم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

در این فرضیه نیز مطابق آزمون فرضیاتی که برای دو فرضیه اول انجام شد، آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی بین عوامل مربوط فرهنگ عقلایی و عوامل مربوط به یادگیری سازمانی را خواهیم داشت. نتایج بیانگر این است که بتا برابر با ۰/۱۹۳ است. با ملاحظه خروجی‌های نرم‌افزار اس.پی.اس.اس مشاهده می‌شود که سطح معناداری آماره فوق (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و این بدان معناست که با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که همبستگی فوق معنادار است؛ یعنی می‌توان گفت که رابطه عوامل مربوط به فرهنگ عقلایی و یادگیری سازمانی، تصادفی نیست و معنادار است.

فرضیه چهارم. فرهنگ سلسله‌مراتبی در اولویت چهارم اثرگذاری بر قابلیت یادگیری سازمانی قرار دارد.

در این فرضیه نیز مطابق آزمون فرضیاتی که برای دو فرضیه اول انجام شد، آزمون معنادار بودن ضریب همبستگی بین عوامل مربوط فرهنگ عقلایی و عوامل مربوط به یادگیری سازمانی را خواهیم داشت. نتایج بیانگر این است که بتا برابر با ۰/۱۶۱ است. با ملاحظه خروجی‌های نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (جدول زیر) دیده می‌شود سطح معناداری آماره فوق (۰/۰۰۰) کوچک‌تر از ۰/۰۵ است و این بدان معناست که با ۰/۹۵ اطمینان می‌توان گفت که همبستگی فوق معنادار است؛ یعنی می‌توان گفت که رابطه عوامل مربوط به فرهنگ سلسله‌مراتبی و یادگیری سازمانی، تصادفی نیست و معنادار است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی به‌صورت زیر است:

- * فرهنگ گروهی بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت اول قرار دارد.
- * فرهنگ توسعه‌ای بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت دوم قرار دارد.
- * فرهنگ سلسله‌مراتبی بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت سوم قرار دارد.
- * فرهنگ عقلایی بر مبنای میزان تأثیر آن بر یادگیری سازمانی در اولویت چهارم قرار دارد.

با توجه به موارد بالا از لحاظ اولویت فرضیات اول و دوم تأیید شده، و فرضیات سوم و چهارم با فاصله کمی جابه‌جا شده‌اند.

نتیجه‌گیری

پس از انجام این تحقیق در مورد رابطه بین یادگیری و فرهنگ سازمانی و تحلیل‌های انجام‌شده، این نتیجه حاصل شد که برای تحقق یادگیری سازمانی، فرهنگ گروهی با بتای ۴۱۸٪ از اولویت اول برخوردار است. پس از آن فرهنگ توسعه‌ای با بتای ۲۷۱٪، بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد و در اولویت دوم جای می‌گیرد. فرهنگ سلسله‌مراتبی با بتای ۱۹۳٪ در اولویت سوم قرار دارد و تأثیر کمتری نسبت به دو فرهنگ فوق در تحقق یادگیری سازمانی خواهد داشت؛ در نهایت، فرهنگ عقلایی با بتای ۱۶۱٪، کمترین تأثیر را بر تحقق یادگیری سازمانی در سازمان خواهد داشت.

یعنی در واقع، در این تحقیق میدانی، اولویت سوم و چهارم فرضیات، جابه‌جا شدند. هرچند میزان تفاوت این اولویت در شاخص بتا، بسیار کم است و می‌توان این دو نوع فرهنگ را از لحاظ ویژگی‌ها و اثرات تا حدودی شبیه به هم دانست.

لذا نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد که مدیران سازمان‌ها برای تحقق یادگیری و نهادینه شدن جریان دانش در سازمان خود، در گام اول بهتر است به سمت ایجاد فرهنگ گروهی و انجام کارها مبتنی بر فعالیت‌های گروهی و نیز ایجاد و یا تغییر ساختار سازمان به سمت ساختار مبتنی بر گروه پیش بروند. و به‌گونه‌ای عمل کنند که کارکنان موفقیت سازمان را موفقیت خود بدانند و مشارکت حداکثری افراد حاصل شده و ظرفیت‌های بالقوه افراد به‌طور کامل بالفعل گردد.

با نگاهی به اولویت بعدی فرهنگ سازمانی، یعنی فرهنگ توسعه‌ای، اهمیت حمایت هرچه بیشتر مدیران از کارکنان و ایجاد فضایی مناسب برای تعامل، رشد و شکوفایی، تمایل به ریسک برای کارکنان، در راستای تحقق یادگیری سازمانی مشخص می‌گردد.

از طرف دیگر، مدیران باید از بروز دیوان‌سالاری و روابط خطی جلوگیری کنند و از کنترل‌های خاص و مستقیم که اثر معکوس بر عملکرد کارکنان دارد، خودداری کنند.

یادداشت‌ها

1. managerial commitment
2. systems perspective
3. openness and experimentation
4. knowledge transfer and integration
5. Lukas et. al.
6. Barnett
7. Garvin
8. Koenig
9. Senge
10. Ray Stata
11. Analog Devices
12. CVF (Competitive Values Framework)
13. Robbins
14. Harvey & Brown
15. Stanley Davis
16. Charles Handy
17. Hersey & Blanchard
18. Richard Daft
19. Richard H. Hall
20. Quinn
21. Hofstede
22. visibility
23. Daniel R. Denison and Gretchen M. Spreitzer
24. Edgar H. Schein
25. Blanchard, H, Dewey, j
26. Sense-making
27. institutionalization
28. flat
29. August Jacacci
30. Fiol & Lyles (1985)
31. Quinn & Spreitzer (1991)
32. Janz, Wetherbe, Davis & Noe (1997)
33. Kettinger & Grover (1995)

کتابنامه

- بازرگان، عباس و همکاران (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: نشر آگه.
- بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴)، «یادگیری سازمانی»، نشریه علمی تخصصی تدبیر، شماره ۱۶۱.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، «طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها: شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، ش ۴.

مارکورات، مایکل (۱۳۸۵)، *ایجاد سازمان یادگیرنده*، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۴)، «فرهنگ سازمانی یادگیرنده، راهبردی اثربخش جهت حفظ، بقاء و توسعه سازمانها در شرایط محیطی ناپایدار»، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۶.

- Catherine, L. Wang, Pervaiz K. Ahmed (2003), "Organisational Learning: Critical Review", *The Learning Organization*, Vol.19, No.1.
- Daneil, R. Denison and Gretchen, M. Spreitzer (1991), "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach"; *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5.
- Harrington, Susan J. & Guimaraes, Tor (2005), "Corporate Culture, Absorptive Capacity and IT Success", *Information and Organization*, No.15.
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. (1996), *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th ed. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- Pilar, Jerez-Go'meza, Jose' Ce'spedes- Lorentea, Ramo'n Valle-Cabrera (2005), "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement", *Journal of Business Research*, No. 58.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991), "The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument", In Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.5.
- Skervlavaj, Miha; Stemberger, Mojca Indihar; Skrijar, Rok & Dimovski, Vlado (2007), "Organizational Learning Culture- The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance"; *International Journal of Production Economics*, No, 106.