

**استاد:** رجائی، زهرا؛ محمد مهدی نصرآبادی، زهرا مهمی و حمیده هادی نیا؛ (۱۳۹۸). «شناسایی فرهنگ سازمانی کمیته امداد امام خمینی بر اساس مدل فرهنگ سازمانی یادگیرنده مارسیک و واتکینز»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۶، شماره ۲۰، صص ۵۷-۸۰.

## شناسایی فرهنگ سازمانی کمیته امداد امام خمینی بر اساس مدل فرهنگ سازمانی یادگیرنده مارسیک و واتکینز

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۶/۲۶

زهرا رجائی<sup>۱</sup>، محمد مهدی نصرآبادی<sup>۲</sup>، زهرا مهمی<sup>۳</sup>، حمیده هادی نیا<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۹/۱۷

### چکیده:

هدف از این پژوهش، شناسایی فرهنگ موجود و مطلوب در کمیته امداد امام خمینی (ره) بر اساس مدل فرهنگ سازمانی یادگیرنده می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان کمیته امداد امام خمینی خراسان جنوبی به تعداد ۳۴۵ نفر می‌باشد. استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه ۱۸۲ نفر برآورد شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار spss و smart pls 3 استفاده شده است. به منظور برآورد روایی و پایایی فرهنگ سازمانی یادگیرنده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید و اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی و پایایی ترکیبی پرسشنامه‌ها و گویه‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده تأیید گردید. نتیجه تحقیق نشان داد وضعیت سازمان از لحاظ ۷ مولفه فرهنگ سازمانی یادگیرنده و بر اساس قضیه حد مرکزی میانگین تفاوت معنی داری با عدد ۳ (حد متوسط) ندارد. با توجه به مقایسه انجام شده و آماره t مشاهده شده سازمان به لحاظ گویه‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده در حد متوسط و بیشتر از آن قرار دارد.

### کلیدواژه‌ها:

فرهنگ سازمانی یادگیرنده، فرصت یادگیری مداوم، ترویج فرهنگ گفتمان و گفتگو، تشویق همکاری و یادگیری.

۱. استادیار مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، بیرجند، ایران (نویسنده مسئول)  
ZahraRajaei@pnu.ac.ir

۲. استادیار رشته ریاضی، دانشکده ریاضی، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، بیرجند، ایران

۳. مربی، مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، عضو هیئت علمی دانشگاه پیام نور، قاین، ایران

۴. دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، بیرجند، ایران

## مقدمه

فرهنگ راه تازه‌ای برای پی بردن به زندگی سازمانی بشمار می‌رود. از این رو مدیر خردمند ناگزیر از توجه به فرهنگ است. اگر قرار باشد در یک سازمان معین دگرگونی‌های دل‌پسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دست خوش دگرگونی شود و با دگرگونی‌های سازمان سازگار آید. به عبارت دیگر کامیابی یا شکست سازمانها را باید در فرهنگ آنها جستجو کرد. با آنکه فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک است که بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد، ولی باید همواره توجه داشت که میان باورهای بنیادی و آرزوهای مدیریت بلند پایه و باورها و هنجارهای روزانه کارکنان یک جدایی آشکار وجود دارد. تنها زمانی که درباره باورها و ارزش‌های مدیریت بالایی سازمان از سوی کارکنان رده پایین سازمان نیز پیوند استوار و همراهی گسترده پدید آید، آنگاه می‌توان به وجود فرهنگ سازمانی توانمندی باور داشت. دستیابی به توانمندی فرهنگ سازمانی به پدید آوردن و پایدار ماندن پیوند روانی و تعهد افراد به ارزشهای سازمان وابسته است. (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۲) فرهنگ سازمانی الگویی است که مشکلات سازگاری خارجی و ادغام درونی را حل نموده و به اعضای جدید روش‌های درک، تفکر و احساس صحیح را می‌آموزد. همچنین برخی از نظریه پردازان نیز فرهنگ سازمانی را الگوی بنیادی از ارزشها و باورهای مشترک و مفروضات اداره کردن کارکنان دانسته‌اند که باید به طور واضحی در سازمان درک شوند (مک شانی و گلینو، ۲۰۰۰).<sup>۵</sup> در مطالعات رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی به عنوان پیش‌بینی کننده قوی اثربخشی سازمانی و دارای تأثیر معناداری بر عملکرد و اثربخشی درازمدت سازمانی دارد. در حال حاضر، مدیران، بیش از پیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می‌کنند و به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده‌اند (منوریان و بختیاری، ۱۳۸۶). بسیاری از پژوهشگران، فرهنگ سازمانی را به عنوان منبع مزیت رقابتی بررسی نموده‌اند و آن را عاملی اساسی در راستای موفقیت سازمان‌ها دانسته‌اند. به همین دلیل درباره فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن، تحقیقات زیادی توسط محققان و دانشمندان مدیریت در جریان است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴، ۸۵۸).

## بیان مسئله

مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (چوئی و همکاران، ۲۰۱۰) فرهنگ سازمان در ساختار، قوانین، خط مشی، شرح مشاغل و

5. Glinow & Macshane, 2000

نحوه انجام مأموریت های آن تبلور می‌یابد، ولی این انسان‌ها هستند که به آن روح می‌بخشند و در واقع آن را ایجاد می‌کنند (الوانی، ۱۳۸۶). مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (چوئی و همکاران، ۲۰۱۰)

هر سازمانی دارای یک فرهنگ سازمانی موجود و یک فرهنگ سازمانی مطلوب است که می‌توان مختصات آنها را از طریق سنجش نگرش کارکنان و مدیران سازمان شناسایی کرد (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱، ۲۶). پژوهش‌ها نشان می‌دهند فرهنگ‌هایی که یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهند، باعث تقویت یادگیری فردی، گروهی و سازمانی و در نتیجه بهبود عملکرد می‌شوند. سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی را توسعه می‌دهند، در خلق، اکتساب و تبدیل دانش و همچنین در تعدیل رفتار برای انعکاس دانش و بینش جدید موفق هستند؛ همچنین سازمان‌هایی که بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأکید دارند، باید ابتدا اطلاعات به دست بیاورند، سپس اطلاعات را به طور قابل فهم تفسیر کنند و در نهایت به دانش تبدیل کنند (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴، ۸۵۸).

بسیاری از پژوهشگران، فرهنگ سازمانی را به عنوان منبع مزیت رقابتی بررسی نموده‌اند و آن را عاملی اساسی در راستای موفقیت سازمان‌ها دانسته‌اند. به گفته دنیسون و لایف، سیستم فرهنگ به آسانی قابل رؤیت و تماس نیست، اما افراد سازمان آن را به خوبی می‌شناسند و در سازمان‌ها قانون فرهنگ از هر قانون دیگری قوی‌تر است. با توجه به تأثیرگذاری فرهنگ سازمانی بر همه جنبه‌های سازمان از جمله رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان هر امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و جز آن، بی‌توجهی و شناخت آن موجب می‌شود سازمان مزیت‌های رقابتی خود را از دست بدهد و در تحقق اهداف بلندمدت خود با مشکل مواجه شود به همین دلیل درباره فرهنگ سازمانی، نقش و چگونگی تغییر و تحول آن، تحقیقات زیادی توسط محققان و دانشمندان مدیریت در جریان است (صالحی و همکاران، ۱۳۹۴، ۸۵۸). در زمینه مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، نحوه مطالعه، شناخت و اندازه‌گیری آن، عوامل مؤثر بر شکل‌گیری و تحول فرهنگ و نیز پیامدهای حاصل از حاکمیت یک فرهنگ خاص بر سازمان، اختلاف نظر قابل توجهی بین پژوهشگران وجود دارد. با این حال، بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است (چوئی و همکاران، ۲۰۱۰)

سازمان‌هایی از جمله کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان جنوبی با شناخت فرهنگ سازمانی غالب در آن با توجه به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده قادر خواهند بود پی‌ببرند که چگونه فکر،

احساس و عملکرد افراد از طریق معانی و مفاهیم فرهنگی هدایت می‌شوند. از طرفی با توجه به جایگاهی که سازمان کمیته امداد امام خمینی (ره) خراسان جنوبی در انتقال مفهوم فرهنگ دارد می‌تواند تصویری عمیق از فرهنگ سازمانی و عملکرد خود بر ذهن و اندیشه کاربران بگذارد که اهمیت پرداختن به این مقوله را دوچندان می‌نمایند در این راستا این سؤال مطرح می‌شود که فرهنگ سازمانی در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان جنوبی با استفاده از مدل مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

وفا خواه (۱۳۹۷)، در مقاله‌ای تحت عنوان «تحلیل تأثیر گونه‌های فرهنگ (مدل هافستد) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی، در مدل استاندارد مدیریت پروژه PMBOK به بررسی نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه پرداخته است». داده. بنابر ادبیات موضوع و یافته‌های حاصل از تحقیق میدانی، متغیرهای فرهنگ سازمانی که بر اساس مدل فرهنگی هافستد انتخاب شده، در متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه که بر اساس مدل PMBOK انتخاب شده، تأثیر گذار می‌باشند. این تأثیر به ویژه برای متغیرهای فرهنگی فاصله قدرت، فرد گرایی و جمع گرایی به اثبات رسید. در بررسی میزان همبستگی میان متغیرهای مستقل و فرایندهای مدیریت منابع انسانی تحقیق، این نکته نمایان شده که متغیر فرد گرایی دارای اثری سوء و منفی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی بوده و بالعکس نقش متغیر جمع گرایی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه به صورت بارزی نمایان گردید.

فراهانی و همکاران (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای تحت عنوان «ارائه مدل تبیین تأثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی، مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان» به این نتیجه رسیدند که، فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی در وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارد. قربانی و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی، مورد مطالعه: کارکنان جهاد کشاورزی ۳ شهر در خراسان رضوی"، به این نتیجه رسیدند که، رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی با نقش میانجیگر قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین این دو متغیر است. نتایج حاکی از آن است که بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی این رابطه را میانجی می‌کند.

حریری زاده و همکاران (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای تحت عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران)» به این نتیجه رسیدند که، مؤلفه‌های فرهنگ

سازمانی (ریسک پذیری، حمایت مدیریت، کنترل رسمی، خود کنترلی، نظام پاداش، مشارکت در تصمیم گیری، و هویت سازمانی) با توانمندی‌های کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. هرگاه فرهنگ سازمانی در راستای توانمند سازی کارکنان باشد افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف شغلی خود را انجام می‌دهند و خلاقیت و ابتکار عمل بیشتری درانجام کارها دیده می‌شود. یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران از دیدگاه کارکنان در سطح متوسطی قرار دارد. علامه و عسکری باجگرانی (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای تحت عنوان «آسیب شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن، مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای اصفهان» به این نتیجه رسیدند که، در وضعیت موجود میزان حاکمیت فرهنگ سلسله مراتبی از دیگر فرهنگ‌ها بیشتر بوده و خصوصیات این فرهنگ بیش از دیگر فرهنگ‌ها در سازمان حکمفرما است. نتایج نشان داد شرکت برق منطقه‌ای اصفهان شرکتی بسیار رسمی و ساختار یافته است. قوانین و دستورالعمل‌ها تعیین می‌کنند که کارکنان چه کاری را انجام دهند. مدیران به عنوان رهبر به نقش خود به عنوان هماهنگ کننده و سازمان دهنده‌های خوب مباحثات می‌کنند. حفظ عملکرد سازمان، در یک روند ثابت، بسیار حیاتی است. سیاست‌ها و قوانین رسمی سازمان را منسجم نگه می‌دارد. تأکیدات بلند مدت سازمان بر حفظ ثبات، کارایی، تداوم عملیات و پایین نگه داشتن هزینه‌ها است. پارو و گورما (۲۰۱۷)، در مقاله‌ای تحت عنوان «فرهنگ سازمانی برای برنامه‌های ناب سازمانی»، به این نتیجه رسیدند که براساس چارچوب ارزش‌های رقابتی، مشخصات فرهنگ سلسله مراتبی، بیشتر با فرهنگ سازمان‌های برزیلی مرتبط است. نتایج این نظرسنجی نشان داد که پروفایل‌های فرهنگی و مذهبی نیز به فرهنگ ایده آل مربوط می‌شوند، اما کمتر به فرهنگ مشخصات سلسله مراتبی مرتبط می‌باشد. مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳)، در مقاله ای تحت عنوان «نشان دادن ارزش فرهنگ یادگیری سازمانی ابعاد پرسشنامه سازمان یادگیرنده» به این نتیجه رسیدند که، مشکل و راه حل‌ها: برخی از سازمان‌ها در جستجوی سازمان‌های یادگیرنده هستند. با این حال پیاده سازی آن دشوار است و اغلب بر اساس تحقیق در مورد اینکه چه فرهنگ یادگیرنده ای با چه اجزایی نیاز است مورد غفلت واقع میشود. طی ۱۶ سال گذشته مدل سازمان یادگیرنده براساس ادبیات تحقیق و مطالعات موردی توسعه پیدا کرد. هر چند سازمان‌ها روشی را برای تشخیص موقعیت موجود و هدایت به سمت تغییر و یادگیرنده شدن نیاز دارند و همچنین محققان می‌خواهند برای ارتقا عملکرد، یادگیری را مورد سنجش قرار بدهند که، راه حل آن توسعه و اعتبار یابی ابزاری می‌باشد که به نیاز آن‌ها پاسخگو باشند.

## چارچوب نظری پژوهش

### مدل فرهنگ سازمان یادگیرنده و ابعاد آن

سازمان‌هایی با فرهنگ سازمان یادگیرنده، نگرش‌های مثبتی را در جهت تسهیل فعالیت‌های یادگیری در سطح سازمان ایجاد می‌کنند. همچنین محیطی ایجاد می‌کند که در آن یادگیری سازمانی به عنوان یک معنی و ارزش جمعی قلمداد می‌شود. در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است، که با قدرت و به صورت جمعی، یاد می‌گیرد نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، پیتر سنگه می‌باشد برخلاف این که اجماع روی اهمیت یادگیری پیوسته و مستمر برای بهبود رقابت جویی و در نتیجه حفظ مزیت رقابتی پایدار وجود دارد، اما هنوز بحث قابل ملاحظه‌ای درباره این موضوع وجود دارد که چگونه مدیران می‌توانند به طریق کارآمدی، قابلیت یادگیری سازمانی خود را توسعه دهند از این رو بسیاری از محققان به بررسی عوامل تأثیرگذار بر آن پرداخته‌اند (خورشید و پاشا زاده، ۲۰۱۲، ۲۲). سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنگه، سازمانی است، که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده‌سیستم‌ها، با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به‌طور پیوسته، عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد (سینگ، ۱۹۹۰) و فرآیندی است که طی آن سازمان‌ها دانش جدید خود را گسترش می‌دهند و در کنار تجارب عادی افراد قرار می‌دهد و پتانسیل بالقوه برای تأثیرگذاری روی رفتار افراد را دارد و قابلیت‌های سازمان را بهبود می‌بخشد که فرآیند یادگیری را تسهیل و تشویق می‌کند و قابلیت‌های استراتژیک و خطوط راهنما برای عملکرد بلندمدت سازمان‌ها را فراهم می‌کند. هر سازمان یادگیرنده، بایستی دارای حافظه سازمانی و ابزاری باشد که موجبات ذخیره، بازنمایی و به اشتراک گذاری سرمایه‌های دانشی و فکری و انسانی را فراهم می‌آورد. و بنابراین توانایی مدیریت سرمایه‌های فکری به مهارت اساسی مدیران در این سازمان‌ها تبدیل شده است و قبل از هر تغییری در جهت ایجاد سازمان یادگیرنده باید فرهنگ متناسب آن را پرورش داد که مولفه‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده در این تحقیق عبارتند از:

#### ۱- ایجاد فرصت‌ها یادگیری مداوم

یادگیری مداوم، دارای کلیتی است که همه سطوح و مراحل سنی را در برمی‌گیرد. این نوع آموزش، نظام آموزشی خاصی نیست، بلکه بستری است که هر طرح آموزشی جامع بر مبنای آن ایجاد می‌شود. گراس<sup>۶</sup> (۱۹۸۱) در تعریفی از یادگیری مداوم می‌نویسد «یادگیری مداوم، رشدی است که جهت آن را خود شخص تعیین می‌کند، یعنی فهم خویش و جهان و کسب مهارت‌ها و توانایی‌های جدید. آموختن مداوم، یعنی فرح و شادمانی نحوه کار با اشیاء، شغف و شورآگاه شدن از برخی زیبایی‌های تازه جهان، لذت ساختن چیزی

6. Gras

به تنهایی یا با دیگران» ژاک دلور، رییس قبلی کمیسیون بین المللی آموزش و پرورش برای قرن ۲۱، طی گزارشی که تحت عنوان: «یادگیری، گنج درون» (۱۹۹۶) منتشر کرده است. چهار ستون را زیر بنای آموزش و پرورش معرفی می‌کند تا به کمک آن هیچ یک از استعداد های انسانی که همچون گنجینه ای در نهاد هر انسانی نهفته است، بلااستفاده باقی نماند و به فعلیت برسد. این بنیان ها عبارت اند از: یادگیری برای دانستن ۲. یادگیری برای انجام دادن ۳. یادگیری برای باهم زیستن ۴. یادگیری برای زیستی.

## ۲- ترویج فرهنگ گفتمان و گفتگو

برای گفتمان معانی گوناگونی وجود دارد البته علی‌رغم همه اختلاف نظرهای موجود در تعریف گفتمان، می‌توان گفت که مفهوم آن از یک طرف به محصول مادی متجلی در متن و از طرف دیگر در فرایند ارتباط مرتبط می‌باشد. به عبارت دیگر، اگر متن یک محصول مادی و دیداری است، گفتمان یک فرایند ارتباطی و شنیداری محسوب می‌شود و اصولاً مفهوم گفتمان به شکل جدی با زبان و ساختارهای زبانی و فرازبانی عجین است.

ارنستو لاکلاو<sup>۷</sup> و شانتال موفی<sup>۸</sup> (۱۹۸۵)، گفتمان را مجموعه‌ای معنی‌دار از علائم و نشانه‌های زبان‌شناختی و فرا زبان‌شناختی تعریف می‌کنند گفتمان هم دربرگیرنده بعد مادی و هم مزین به بعد نظری است در بررسی مفهوم گفتمان، ما با سه بعد اصلی روبرو خواهیم بود: الف) کاربرد زبان. ب) برقراری ارتباط میان باورها (شناخت). ج) تعامل در موفقیت‌های اجتماعی یا کنش متقابل.

## ۳- تشویق همکاری و یادگیری

تشویق افراد به همکاری و یادگیری نقش اساسی در پیشرفت سازمانها دارد. مشارکت کردن در کار گروهی و همکاری کردن با یکدیگر، از مهارت های اجتماعی لازم برای زندگی در دنیای امروز است. یادگیری همپارانه مبتنی بر مدلی است که بر اساس آن دانش را می‌توان در یک جمع ایجاد کرد بطوریکه اعضای آن جمع با به اشتراک گذاشتن تجربیات خود و ایفای نقش‌های نامتقارن در تعامل با یکدیگر هستند. برای بررسی فرایندهای یادگیری، روش آنالیز گفتگوها و تحلیل آماری بکار می‌رود این رویکرد نزدیک به یادگیری مشارکتی است.

7. Ernesto Laklav

8. Shantal Mofi

#### ۴- ایجاد سیستم برای به اشتراک گذاری یادگیری

اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد، اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد، این کار موفق نخواهد بود. ارزش های حامی یادگیری است که در ارتباطات سازمانی به طور مرتب از آن یاد می شود. یادگیری وارد مکالمات و زندگی کاری افراد می شود. افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می گیرند و آزادند مفروضات را زیر سؤال ببرند و بدون ترس از اتهام اشتباه کنند. بعضی از شاخصه های فرهنگی در این زمینه عبارت اند از: - ارزش ها و باور ها: گفتار و رفتار افراد سطح بالا: ومدیران ارشد - اختصاص زمان و پول - قدرت مالکیت - غرور و پیش داوری:

#### ۵- توانمندی افراد در دیدگاه جمعی

توانمندسازی عبارت است از فرایند قادر ساختن مردم به افزایش تسلطشان به زندگی، به دست گرفتن کنترل مولفه ها و تصمیماتی که زندگی آن ها را شکل می دهد مفهوم توانمندی را در ارتباط با مفهوم قدرت مورد توجه قرار داده و اشکال مفهومی ای در این باره ارائه می دهند:

قدرت بر: متضمن استیلا و انقیاد است و متکی بر تهدید و ارعاب

قدرت برای: اقتدار در تصمیم گیری، برخورداری از قدرت حل مشکلات و خلاقیت

قدرت با: سازماندهی مردم با هدفی مشترک و فهمی مشترک از دستیابی به اهداف جمعی

قدرت درون: اعتماد بنفس، خودآگاهی و خودباوری در فرد

این امر دو بعد از توانمندسازی را پیش روی می دهد: توانمندسازی فردی و توانمندسازی جمعی.

مطالعات نشان می دهند که گفتمان غالب توسعه بیشتر بر توانمندی فردی تکیه دارد تا توانمندی جمعی. در مباحث نظری مرتبط با رویکرد توانمندسازی تأکید می شود که توانمندی فردی و جمعی هر دو در کنار یکدیگر لازم است، و نیز هریک می تواند به دیگری تبدیل شوند.

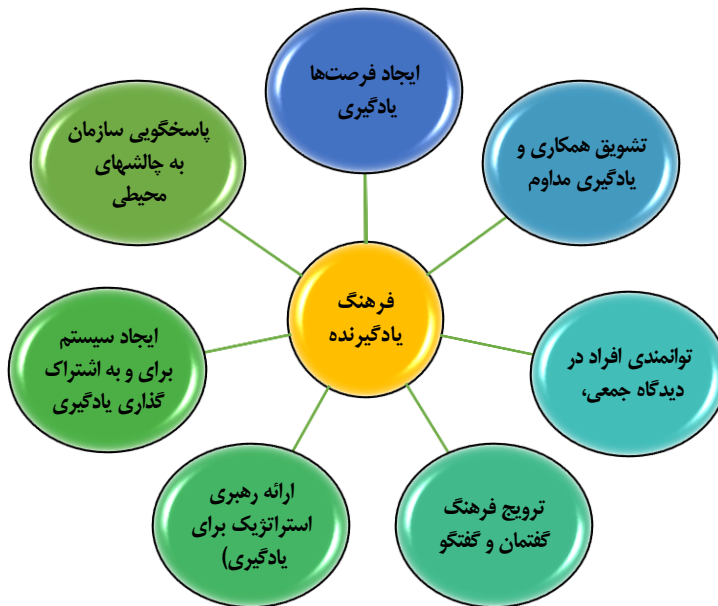
#### ۶- پاسخگویی سازمان به چالشهای محیطی

این مؤلفه مسئول فرایندهای امنیت فناوری اطلاعات سازمان از جمله ارزیابی ریسک های امنیت فناوری اطلاعات، طرح معماری فنی، مدیریت آسیب پذیری ها و همچنین فرایندهای عملیاتی نظارت - محور از جمله پایش، اصلاح و پاسخگویی به حوادث امنیتی به همراه پایش انطباق با خط مشی های امنیتی می باشد. در چنین سازمان هایی کارکنان براین باورند که رویدادهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی بر یکدیگر موثر بوده در ارتباط با یکدیگرند (خورشیدی، ۱۳۸۴).



## ۷- ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری

بسیاری از سازمان‌های تجاری، رهبرانی با مهارت‌هایی حرفه‌ای و عملیاتی دارند که از عهده‌ی حفظ وضعیت موجود برمی‌آیند نتایج پژوهشی در سال ۱۹۹۵ از ۶۰۰۰ مدیر ارشد، فراگیر بودن مشکل فقدان رهبری استراتژیک را نشان می‌دهد. که تنها درصد کمی از مدیران ارشد دارای چنین عملکرد مدیریتی هستند (خورشیدی، ۱۳۸۴).



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیه‌ها:

- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ ایجاد فرصت‌ها یادگیری مداوم در کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.
- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ ترویج فرهنگ گفتگو و گفتگو در کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.

- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ تشویق همکاری جهت یادگیری در کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.
- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ، ایجاد سیستم برای به اشتراک گذاری یادگیری در کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.
- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ توانمندی افراد در دیدگاه جمعی در کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.
- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی در کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.
- وضع موجود فرهنگ سازمان به لحاظ ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیریدر کمیته امداد امام خمینی (ره) در حد قابل قبولی است.

### فرضیات فرعی

- بین زنان و مردان به لحاظ مولفه های فرهنگ سازمان یادگیرنده در کمیته امداد امام خمینی (ره) تفاوت معناداری وجود دارد.
- بین گروه های سنی مختلف در این تحقیق به لحاظ مولفه های فرهنگ سازمان یادگیرنده در کمیته امداد امام خمینی (ره) تفاوت معناداری وجود دارد.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، از نوع کاربردی و از لحاظ روش مورد استفاده، از نوع توصیفی کمی-پیمایشی است و از نرم افزار اس پی اس نسخه ۲۳ استفاده شده است. جهت اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی یادگیرنده و مؤلفه‌های آن توسط مدل نظری مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) که حاوی ۵۴ گویه در مجموع با هفت بعد بر اساس پرسشنامه ای استاندارد شده با طیف لیکرت (۵ تایی) شامل ۵۴ گویه اندازه‌گیری می‌شود. به منظور برآورد روایی و پایایی فرهنگ سازمانی یادگیرنده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید و اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی پرسشنامه‌ها و گویه های فرهنگ سازمانی یادگیرنده تأیید گردید به دلیل اینکه حجم نمونه با توجه به فرمول تعداد شاخصها از PLS استفاده شد که در مدل ضرایب پایایی ترکیبی همگی شاخص های فرهنگ سازمانی یادگیرنده تحقیق بالاتر از ۷/۰ بوده و سازگاری درونی مدل تأیید گردید.

جدول ۱. نتایج پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیر پنهان	الفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری	۰/۸۶۰	۰/۸۹۹	۰/۶۰۲
ایجاد سیستم برای و به اشتراک گذاری یادگیری	۰/۸۸۸	۰/۹۱۱	۰/۵۳۸
ایجاد فرصت های یادگیری مداوم	۰/۹۰۱	۰/۹۱۵	۰/۴۸۸
ترویج فرهنگ گفتمان و گفتگو	۰/۷۴۶	۰/۸۵۹	۰/۶۷۲
تشویق همکاری و یادگیری تیم	۰/۸۲۱	۰/۸۶۶	۰/۴۵۴
توانمندی افراد در دیدگاه جمعی	۰/۸۵۷	۰/۸۸۷	۰/۴۸۰
پاسخگویی سازمان به چالش های محیطی	۰/۷۰۸	۰/۸۳۲	۰/۶۲۳

همانطور که مشاهده می شود مقدار ضریب پایایی ترکیبی در جدول فوق نشان داده شده است و ملاحظه میشود که این ضرایب پایایی ترکیبی همگی بالاتر از ۰/۷ بوده و سازگاری درونی مدل تأیید می گردد. اعتبار واگرا یا افتراقی نسبتاً یک مفهوم تکمیل کننده است، به منظور بررسی اعتبار واگرا از معیار فورنل لارکر استفاده می شود.

جدول ۲. همبستگی سازه ها و جذر AVE

ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری	ایجاد سیستم برای و به اشتراک گذاری یادگیری	ایجاد فرصت های یادگیری مداوم	ترویج فرهنگ گفتمان و گفتگو	تشویق همکاری و یادگیری تیم	توانمندی افراد در دیدگاه جمعی	پاسخگویی سازمان به چالش های محیطی
۰/۷۷۶						
۰/۶۳۰	۰/۷۳۳					
۰/۶۹۰	۰/۶۴۹	۰/۶۹۹				
۰/۶۴۸	۰/۶۵۰	۰/۶۶۰	۰/۸۲۰			
۰/۶۰۹	۰/۵۷۵	۰/۶۵۱	۰/۶۵۵	۰/۶۷۴		
۰/۶۲۷	۰/۶۴۰	۰/۵۶۹	۰/۵۲۹	۰/۵۹۹	۰/۶۹۲	
۰/۵۹۵	۰/۶۷۹	۰/۵۹۶	۰/۵۸۵	۰/۶۴۰	۰/۶۳۸	۰/۷۸۹

همان گونه که در جدول فوق مشاهده می شود، در بررسی تمام متغیرها جذر AVE هر متغیر از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر است و می توان گفت روایی واگرایی مدل اندازه گیری تأیید می شود.

### بررسی اعتبار مدل:

برای بررسی اعتبار (روایی) مدل های اندازه گیری از دو روش اعتبار همگرا و اعتبار واگرا (افتراقی) استفاده می شود.

## اعتبار همگرا

اعتبار همگرا به این معناست که مجموعه شاخص‌ها، سازه اصلی را تبیین می‌کنند. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می‌کنند. حداقل AVE معادل ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرایی کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی شاخص‌هایش را تبیین کند. مقادیر AVE سازه‌های مدل در جدول زیر درج شده است:

جدول ۳. نتایج متوسط واریانس استخراج شده متغیرهای پنهان پژوهش

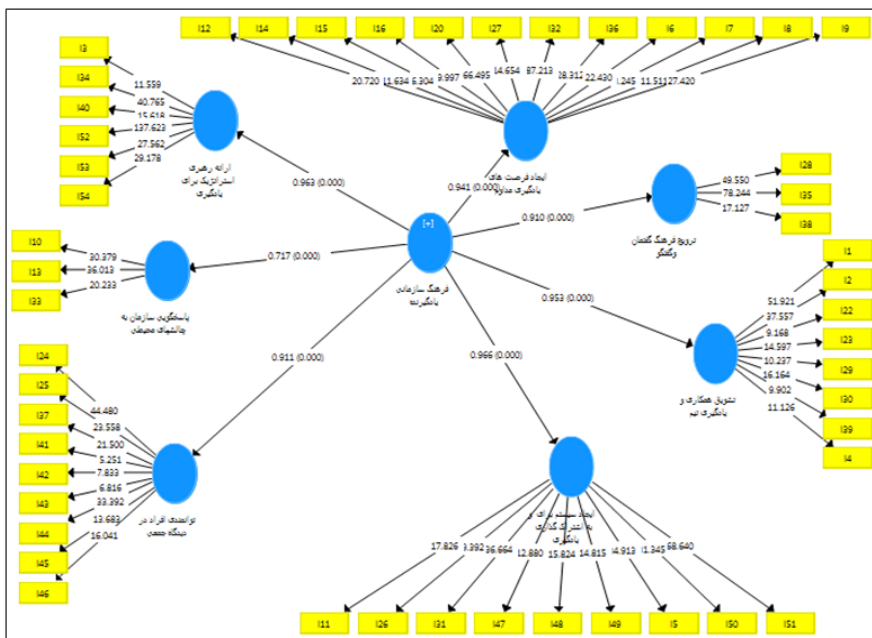
متغیر پنهان	AVE
ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری	۰/۶۰۲
ایجاد سیستم برای و به اشتراک گذاری یادگیری	۰/۵۳۸
ایجاد فرصت‌های یادگیری مداوم	۰/۴۸۸
ترویج فرهنگ گفت‌وگو	۰/۶۷۲
تشویق همکاری و یادگیری تیم	۰/۴۵۴
توانمندی افراد در دیدگاه جمعی	۰/۴۸۰
پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی	۰/۶۲۳

همانطور که ملاحظه می‌شود میزان اعتبار همگرایی تمامی متغیرهای پنهان بالاتر از ۰/۵ بوده و لازم است مقادیر AVE سازه بیشتر از ۰/۵ باشد، اما برای سازه‌ای که مقدار CR آن از ۰/۸ بیشتر است، می‌توان مقدار AVE حداقل ۰/۴ را نیز پذیرفت. اعتبار همگرایی مدل اندازه‌گیری تأیید می‌گردد.

## اعتبار واگرا

اعتبار واگرا یا افتراقی نسبتاً یک مفهوم تکمیل کننده است، به منظور بررسی اعتبار واگر از معیار فورنل لارکر استفاده می‌شود. این معیار ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با شاخص‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکندگی بیشتری را در بین شاخص‌های خودش داشته باشد. از نظر آماری AVE هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. (عادل

آذر، غلامزاده، فتواتی، ۱۳۹۱، ۱۶۳) یا می‌توان برای این آزمون، جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون مقایسه شود که باید جذر AVE برای هر متغیر مکنون از مقدار همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بیشتر باشد. اعداد روی قطر اصلی، جذر AVE برای هر سازه را نشان می‌دهند.



شکل ۱. مدل تحلیل عاملی تاییدی به همراه آماره‌های t و p-value

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان کمیته امداد امام خمینی می‌باشد که شامل ۳۴۵ نفر بوده است و براساس فرمول کوکران حجم نمونه تعیین گردید.

$$\frac{345(1/96)^2(0/5)(1 - 0/5)}{(0/05)^2 345 + (1/96)^2(0/5)(1 - 0/5)} = 182$$

در نتیجه حجم نمونه مورد نظر برابر با ۱۸۲ بوده و بر این اساس پرسشنامه توزیع گردیده است.

## تحلیل داده‌های تحقیق

در پژوهش حاضر بر اساس نظر سنجی انجام شده ۸۸.۹ درصد از پاسخگویان را مردان و ۱۱.۱ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. و ۵۸.۷ درصد از پاسخ دهندگان بین ۴۱ تا ۵۰ سال و ۳۱.۷ درصد در دهه سنی ۳۱ تا ۴۰ سن قرار دارند. همچنین ۷۳.۸ درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک لیسانس می‌باشند. همچنین ۵۳.۲ درصد از پاسخگویان را رشته شغلی اجتماعی تشکیل می‌دهند و پس از آن رشته اداری و مالی به ترتیب ۲۲.۲ و ۲۰.۶ درصد از پاسخگویان را در بردارد. و ۴۱.۳ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کاری ۱۵ تا ۲۰ سال می‌باشند و سپس افراد با سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال، ۳۷.۳ درصد از افراد را تشکیل می‌دهند. و ۲۳.۸ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه مدیریتی ۱۰ تا ۱۵ سال می‌باشند. برای تحلیل فرضیات از نرم افزار اس پی اس استفاده شده که به منظور بررسی وضعیت سازمان از لحاظ ۷ مولفه فرهنگ سازمانی یادگیرنده، به مقایسه میانگین هریک از آنها با عدد ۳ (حد وسط در طیف لیکرت ۵ گزینه ای) پرداخته می‌شود، بر اساس قضیه حد مرکزی، اگر حجم نمونه از جامعه ای با توزیع نامعلوم بیشتر از ۳۰ باشد، توزیع میانگین متغیرها از توزیع نرمال برخوردار است و لذا در خصوص متغیرهای با مقیاس فاصله ای می‌توان از آزمون t برای مقایسه میانگین آنها با عدد ۳ استفاده کرد. نتایج این مقایسه در جدول زیر درج شده است.

جدول ۴. نتایج مقایسه میانگین مولفه های فرهنگ سازمانی یادگیرنده با حد وسط (۳)

نتیجه	p-value	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مولفه فرهنگ سازمانی یادگیرنده
در حد متوسط	۰/۴۶۸	۱۸۲	-۰/۷۳۷	۰/۵۵	۲/۹۷	۱۸۳	ایجاد فرصت‌ها یادگیری مداوم
بیشتر از متوسط	۰/۰۰۰	۱۸۲	۳/۸۱۴	۰/۶۵	۳/۱۸	۱۸۳	ترویج فرهنگ گفت‌وگو و گفتگو
در حد متوسط	۰/۸۸۵	۱۸۲	۰/۱۴۵	۰/۵۱	۳/۰۱	۱۸۳	تشویق همکاری و یادگیری
بیشتر از متوسط	۰/۰۰۰	۱۸۲	۴/۹۷۳	۰/۵۶	۳/۲۱	۱۸۳	ایجاد سیستم برای و به اشتراک‌گذاری یادگیری
بیشتر از متوسط	۰/۰۰۰	۱۸۲	۱۰/۰۸۰	۰/۵۵	۳/۴۱	۱۸۳	توانمندی افراد در دیدگاه جمعی
بیشتر از متوسط	۰/۰۰۰	۱۸۲	۹/۴۱۹	۰/۶۷	۳/۴۷	۱۸۳	پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی
بیشتر از متوسط	۰/۰۰۱	۱۸۲	۳/۴۷۷	۰/۷۱	۳/۱۸	۱۸۳	ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری

بر اساس جدول فوق، اگر p-value تقسیم بر ۲ در آزمون t کمتر از ۰/۵ باشد، به مفهوم تفاوت معنی دار میانگین متغیر با عدد ۳ است و اگر همزمان آماره t مثبت باشد، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین

متغیر در جامعه اصلی نیز بیشتر از متوسط (عدد ۳) می‌باشد، همچنین اگر آماره  $t$  منفی باشد، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین متغیر در جامعه اصلی نیز کمتر از متوسط (عدد ۳) می‌باشد. اگر  $p$ -value تقسیم بر ۲ آزمون  $t$  بیش از ۰/۰۵ باشد، میانگین متغیر تفاوت معنی داری با عدد ۳ (حد متوسط) ندارد که نشان می‌دهد کمیته امداد امام خمینی (ره) از نظر مولفه های فرهنگ سازمان یادگیرنده در حد متوسط و بالاتر از آن قرار دارد.

### مقایسه متغیرهای پژوهش در گروه های جنسیتی

با توجه به اینکه تعداد داده های مورد بررسی در گروه زنان بیشتر از ۳۰ نمی باشد، لازم است نرمال بودن متغیرها در هر گروه زنان، توسط آزمون شاپیرو ویلک بررسی شود و اگر نتیجه نشان دهد که توزیع متغیرها در این گروه نرمال است، می‌توان از آزمون پارامتری  $t$  به منظور مقایسه متغیرها در دو گروه مردان و زنان استفاده کرد، در غیر این صورت از آزمون ناپارامتری من ویتنی استفاده می‌شود.

جدول ۵. نتایج آزمون شاپیرو ویلک در بررسی نرمال بودن متغیرها در گروه زنان

متغیر	اماره آزمون	درجه آزادی	P-VALUE	نتیجه
ایجاد فرصت‌ها یادگیری مداوم	۰/۵۸۲	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال
ترویج فرهنگ گفت‌وگو و گفتگو	۰/۵۱۱	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال
تشویق همکاری و یادگیری	۰/۵۰۲	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال
ایجاد سیستم برای و به اشتراک گذاری یادگیری	۰/۴۷۷	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال
توانمندی افراد در دیدگاه جمعی	۰/۴۶۶	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال
پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی	۰/۶۷۷	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال
ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری	۰/۶۸۷	۲۰	۰/۰۰۰	غیرنرمال

در آزمون شاپیرو ویلک فرضیه صفر آزمون، نرمال بودن توزیع متغیر مورد بررسی است و زمانی که  $P$ -VALUE کمتر از ۰/۰۵ باشد این فرضیه رد می‌شود و فرضیه مقابل یعنی نرمال نبودن توزیع متغیر پذیرفته می‌شود، با توجه به نتایج جدول فوق مشاهده می‌شود که فرضیه نرمال بودن تمام متغیرها در گروه زنان رد می‌شود، بنابراین جواز مقایسه میانگین متغیرها در دو گروه جنسیتی با آزمون تی وجود ندارد، لذا این مقایسه با استفاده از آزمون ناپارامتری من ویتنی انجام می‌شود که نتایج آن در جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۶ نتایج مقایسه میانگین مولفه های فرهنگ سازمانی یادگیرنده در دو گروه جنسیتی با آزمون من-ویتنی

متغیر	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	اماره آزمون من ویتنی	p-value	نتیجه
ایجاد فرصت‌ها یادگیری مداوم	مرد	۱۶۳	۳/۰۰۱	۰/۵۴۹	-۱/۹۶۳	۰/۰۵۰	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۷۲۰	۰/۴۸۷			
ترویج فرهنگ گفت‌وگو و گفتگو	مرد	۱۶۳	۳/۲۱۱	۰/۶۷۱	-۲/۶۳۳	۰/۰۰۹	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۹۶۷	۰/۴۳۱			
تشویق همکاری و یادگیری	مرد	۱۶۳	۳/۰۵۵	۰/۴۸۲	-۴/۱۰۱	۰/۰۰۰	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۶۰۶	۰/۵۵۹			
ایجاد سیستم برای و به اشتراک گذاری یادگیری	مرد	۱۶۳	۳/۲۵۲	۰/۵۵۳	-۲/۹۰۶	۰/۰۰۴	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۸۴۴	۰/۵۳۰			
توانمندی افراد در دیدگاه جمعی	مرد	۱۶۳	۳/۴۸۷	۰/۵۰۴	-۶/۰۹۱	۰/۰۰۰	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۷۶۷	۰/۴۷۳			
پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی	مرد	۱۶۳	۳/۶۰۳	۰/۵۵۶	-۶/۶۴۰	۰/۰۰۰	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۳۸۳	۰/۵۷۵			
ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری	مرد	۱۶۳	۳/۳۳۷	۰/۶۹۸	-۳/۳۷۱	۰/۰۰۱	مردان به طور معناداری بیشتر از زنان
	زن	۲۰	۲/۷۲۵	۰/۶۰۵			

با توجه به نتایج به دست آمده از مقایسه متغیرها در گروه های جنسیتی توسط آزمون من ویتنی مشاهده می‌شود که تفاوت معنی داری بین متغیرها در دو جنسیت در تمام متغیرها وجود دارد، زیرا P-VALUE کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد و فرض صفر آزمون مبنی بر برابری میانه در دو گروه رد می‌شود، به گونه ای که در تمام متغیرهای مورد بررسی، میانگین مردان به طور معناداری بیشتر از زنان است.

### مقایسه متغیرها در گروه های سنی

با توجه به اینکه به منظور بررسی توزیع متغیرها در گروه های سنی از آزمون شاپیروویلیک استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر درج شده است، اگر در هر سه گروه توزیع نرمال باشد، می‌توان با استفاده از آنالیز واریانس یک طرفه به مقایسه میانگین متغیرها در گروه های سنی پرداخت، در غیر این صورت از آزمون کروسکال-والیس استفاده می‌شود.

جدول ۷. نتایج بررسی توزیع نرمال متغیرها در گروه های سنی

متغیرها	گروه سنی	تعداد	میانگین	P-VALUE	نتیجه
ایجاد فرصت‌ها یادگیری مداوم	۳۰-۲۱	۲۰	۲/۴۰	۰/۰۰۰	غیر نرمال
	۴۰-۳۱	۶۱	۲/۷۵	۰/۰۰۰	غیر نرمال
	۵۰-۴۱	۱۰۲	۳/۲۱	۰/۰۰۰	غیر نرمال



نتیجه	P-VALUE	میانگین	تعداد	گروه سنی	متغیرها
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۶۷	۲۰	۳۰-۲۱	ترویج فرهنگ گفت‌وگو و گفتگو
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۵۰	۶۱	۴۰-۳۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۰۹	۱۰۲	۵۰-۴۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۵۶	۲۰	۳۰-۲۱	تشویق همکاری و یادگیری
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۸۵	۶۱	۴۰-۳۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۱۹	۱۰۲	۵۰-۴۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۵۶	۲۰	۳۰-۲۱	ایجاد سیستم برای و به اشتراک گذاری یادگیری
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۴۶	۶۱	۴۰-۳۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۱۸	۱۰۲	۵۰-۴۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۷۸	۲۰	۳۰-۲۱	توانمندی افراد در دیدگاه جمعی
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۵۷	۶۱	۴۰-۳۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۴۳	۱۰۲	۵۰-۴۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۶۷	۲۰	۳۰-۲۱	پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۶۹	۶۱	۴۰-۳۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۴۹	۱۰۲	۵۰-۴۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۲/۶۷	۲۰	۳۰-۲۱	ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۴۲	۶۱	۴۰-۳۱	
غیر نرمال	۰/۰۰۰	۳/۱۴	۱۰۲	۵۰-۴۱	

با توجه به نتایج جدول فوق مشاهده می‌شود که فرضیه نرمال بودن تمام متغیرها در هر سه گروهی سنی رد می‌شود، بنابراین جواز مقایسه میانگین متغیرها در گروه‌های سنی با آزمون آنوا وجود ندارد، لذا این مقایسه با استفاده از آزمون ناپارامتری کروسکال-والیس انجام می‌شود که نتایج آن در جدول زیر ارائه می‌شود:

جدول ۸. نتایج مقایسه میانگین متغیرها بین گروه‌های سنی با استفاده از کروسکال-والیس

متغیر	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	آماره آزمون	درجه آزادی	p-value
ایجاد فرصت‌ها یادگیری ملاوم	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۴۰	۰/۰۰۰	۱۴/۰۰	۷۱/۳۴۸	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۲/۷۵	۰/۴۳۰	۷۶/۹۵			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۲۱	۰/۵۲۸	۱۱۶/۲۹			

متغیر	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	آماره آزمون	درجه آزادی	p-value
ترویج فرهنگ گفتمان و گفتگو	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۶۷	۰/۰۰۰	۴۳/۰۰	۳۵/۴۲۸	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۳/۵۰	۰/۴۸۹	۱۱۸/۲۷			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۰۹	۰/۷۰۹	۸۵/۹۰			
تشویق همکاری و یادگیری	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۵۶	۰/۰۰۰	۵۰/۵۰	۲۹/۷۱۸	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۲/۸۵	۰/۳۹۴	۷۶/۲۲			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۱۹	۰/۵۳۶	۱۰۹/۵۷			
ایجاد سیستم برای به اشتراک گذاری یادگیری	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۵۶	۰/۰۰۰	۳۸/۰۰	۵۲/۵۴۴	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۳/۴۶	۰/۵۲۸	۱۲۶/۹۲			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۱۸	۰/۵۳۳	۸۱/۷۱			
توانمندی افراد در دیدگاه جمعی	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۷۸	۰/۰۰۰	۲۹/۰۰	۳۴/۶۳۰	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۳/۵۷	۰/۶۳۱	۱۰۴/۴۵			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۴۳	۰/۴۵۶	۹۶/۹۱			
پاسخگویی سازمان به چالشهای محیطی	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۶۷	۰/۰۰۰	۲۶/۵۰	۴۲/۷۰۳	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۳/۶۹	۰/۹۷۸	۱۱۲/۵۴			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۴۹	۰/۳۰۷	۹۲/۵۶			
ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری	۲۱ تا ۳۰ سال	۲۰	۲/۶۷	۰/۰۰۰	۴۱/۵۰	۳۲/۹۵۶	۲	۰/۰۰۰
	۳۱ تا ۴۰ سال	۶۱	۳/۴۲	۰/۶۲۹	۱۱۵/۸۴			
	۴۱ تا ۵۰ سال	۱۰۲	۳/۱۴	۰/۷۵۶	۸۷/۶۵			

پی مقدار آزمون کروسکال-والیس در هر ۷ متغیر، کمتر از ۰/۰۵ می باشد که نشان دهنده رد فرضیه برابری میانه متغیر مورد بررسی در سه گروه سنی است.

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش، شناسایی فرهنگ موجود کمیته امداد امام خمینی (ره) براساس مولفه های فرهنگ سازمان یادگیرنده می باشد به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش، از نرم افزارهای SPSS و PIs استفاده شد.

یکی از عوامل مهم ترغیب کننده یادگیری سازمانی که باعث نشر و تعمیم ایده های جدید در جهت انطباق محیط خارجی و انسجام دهی درونی در موقعیت رقابتی می شود متغیر فرهنگ سازمانی است وجود یک فرهنگ سازمانی که بتواند تغییرات را به خوبی مورد حمایت قرار داده و همچنین برای کاویدن، فهمیدن، یاد دادن و خلق دانش مورد نیاز سازمان و اشاعه آن میان اعضای سازمان، ضروری به نظر

می‌رسد. چرا که فرهنگ سازمانی در هر سازمان هویت و شخصیت آن سازمان بشمار می‌رود (قلتاش و همکاران، ۱۳۹۰) و مجموعه‌ای از ارزش‌ها مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه گروهی، انتظارات و تعاریفی از موفقیت را که در یک سازمان موجود بوده و آن ایدئولوژی رایجی که افراد در ذهن خود به همراه دارند را منعکس می‌کند. (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۰). یک سازمان یادگیرنده شبیه مراکز درمانی که تمرکز بر دانش آفرینی سازمانی و توسعه ظرفیت‌های یادگیری سازمانی است وجود فرهنگ این چنینی ضروری می‌نماید. زیرا یادگیری در پاسخ به محیط رخ می‌دهد و سازمان باید اطمینان یابد که شرایط مناسب برای یادگیری را مهیا کرده است. (حاجی عزیزی و همکاران، ۱۳۸۸). بنابراین باید توجه ویژه‌ای به فرهنگ سازمانی کمیته امداد امام خمینی مبذول داشت. بر اساس قضیه حد مرکزی، و نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین وضعیت موجود سازمان از نظر معیارهای فرهنگ سازمان یادگیرنده در کمیته امداد امام بیشتر از متوسط قرار دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود به منظور ارتقاء سطح یادگیری سازمانی، نقش مؤثر فرهنگ سازمان یادگیرنده از سوی مدیریت سازمان مورد بازنگری جدی و عمیق قرار گیرد. چرا که سازمان‌ها با درک اهمیت دانش در پی راه‌های خلق آن بوده‌اند. در این راستا توصیه می‌شود به منظور افزایش ظرفیت‌های دانشی خود در تحقیق، توسعه، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های مهارت آموزی سرمایه‌گذاری کرده، همزمان در جهت ایجاد فرهنگی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بکوشند. در چنین محیطی متخصصین و صاحب نظران از طریق تعاملات سازنده بهتر می‌توانند دانش خود را با دانش‌های موجود ترکیب نموده و دانش آفرینی را در سازمان رواج دهند. سازمان‌های امروزی، برای هم‌سویی با تحولات جهانی ناچارند خود را به ابزارهایی همچون یادگیری و ایجاد سازمان‌های یادگیرنده تجهیز نمایند و هر گونه تلاش در راستای یادگیرنده شدن، مستلزم تعالی فرد و سازمان می‌باشد. از یک سو، کارکنان باید برای رسیدن به تعالی شخصی (منتظر الفرج و همکاران، ۱۳۸۹). ذهنی و حرفه‌ای تلاش نمایند و از سوی دیگر، سازمان نیز باید با خلق چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی را اشاعه دهد. تحقیق حاضر با تحقیق عباسی و همکاران (۱۳۸۹)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲) محمدی حسینی و همکاران (۱۳۹۲)، رضائی و مغالو (۱۳۹۳)، خورشیدی (۱۳۸۴) همخوان است.

به گفته (ادگار شاین) پیش فرض ضروری برای فرهنگ یادگیرنده، این است که کارکنان اعتقاد داشته باشند که توانایی تغییر را دارند و سازنده سرنوشت خویش هستند. زیرا نوآوری و خلاقیت برای تعداد اندکی از مدیران به عنوان یک باور تلقی می‌گردد اهدا جایزه‌هایی برای ایده‌های جدید امانسب می‌دانند (قربانی و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۴۶) و با برگزاری مستمر جلسه‌ها و نشستهای رودررو با اعضا و ایجاد فضایی دوستانه

مبتنی بر صداقت و اعتماد متقابل در بین اعضای سازمان را موجب تقویت تسهیم دانش و اطلاعات و بهبود تبادل نظر افراد با یکدیگر می‌داند. آنگونه که کریمی و همکاران (۱۳۹۲)، معتقدند تدوین یک منشور و قانون برای برقراری ارتباط بین کارکنان ماهر و کارکنان جدید و یا کم دانش می‌تواند به یادگیری و در نهایت بهره‌وری در سازمان یاری رساند.

با توجه به فرضیه‌های تحقیق پیشنهادهای زیر در این راستا ارائه می‌گردد:

- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد ترویج فرهنگ گفتمان و گفتگو تلاش سازمان برای به وجود آوردن فرهنگ پرسش و پاسخ، دریافت بازخورد، آزمایش تجربیات، طور جدی یادگیری از اشتباهات و قبل از صحبت کردن به نظرات دیگران گوش دهند.
- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد تشویق همکاری و یادگیری توجه به یادگیری کارکنان در اهداف، اختصاص بودجه لازمه برای جذب مدرسان خبره در برگزاری دوره‌های آموزشی.
- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد تشویق همکاری و یادگیری تیم تاکید بر برقراری ارتباط بین یادگیری کارکنان (گذراندن دوره‌های آموزشی) و سیستم پاداش در سازمان و پاداشهای مالی.
- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد ایجاد تاکید بر سیستم به اشتراک گذاری یادگیری، مکانیزم‌های لازم ارتباطات و یادگیری، ایجاد فضای اعتماد و کمک به کارکنان جهت ایجاد تعادل کار و زندگی همچنین طراحی و اجرای سیستم‌های خاصی از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها و همایش‌های رسمی و غیررسمی به منظور توفیق در انتقال اطلاعات و دانش به کارکنان.
- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد توانمندی افراد در دیدگاه جمعی تاکید بر بهره‌برداری از هوش جمعی گروه و اختصاص پاداش به تیم‌ها (گروه‌ها) به خاطر دستاوردهای آن به عنوان یک تیم یا گروه.
- ارتقا وسعت دید و بینش کارکنان فراتر از نیازهای فردی و ایجاد فضای احترام و اعتماد متقابل.
- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد پاسخگویی سازمان به چالش‌های محیطی تاکید بر ارتباط سازمان با محیط پیرامون داخلی و خارجی آن و احساس مسئولیت افراد در مقابل یادگیری خود و دیگران همچنین شفاف سازی در سازمان.

- برای ارتقا فرهنگ سازمانی یادگیرنده از بعد ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری تاکید بر ارائه رهبری استراتژیک برای یادگیری و استفاده از تفکری راهبردی مبنی بر استفاده از فرایند یادگیری و دانش برای ایجاد تغییرات در سازمان و هدایت آن به سمت بهبود و توسعه سازمان.
- ایجاد جوی صمیمانه در شرکت و تسهیل فضای مشارکت و همکاری در سازمان با در نظر گرفتن انواع تناسب در سازمان و انتخاب کارکنانی متناسب با ارزش‌های خودهمچنین ایجاد جوی پویا و خلاق برای مواجهه با چالش‌های جدید و یادگیری مطالب جدید در سازمان.
- قرار گیری سبک مدیریت بر پایه کار تیمی، اجماع و مشارکت (. با توجه به اینکه کار تیمی و مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی بسیار مهم و حیاتی است، سازمان باید سبک خود را به گونه‌ای قرار دهد که به این موارد دست یابد.
- شفافیت و ارتقای پاسخ‌گویی و تاکید بر پویا، خلاق و کار آفرین بودن.
- تعریف موفقیت را بر اساس توسعه منابع انسانی، کار تیمی و توجه به افراد همچنین داشتن خدمات جدید یا منحصر به فرد و پیشرو و نوآور بودن آن در زمینه ارائه خدمات.
- وجود وفاداری، تعهد به سازمان، همبستگی و کار تیمی همچنین تمرکز بر نوآوری و رشد، توسعه و پیشگام بودن آن در کمیته امداد.

## منابع:

## منابع فارسی

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*. شماره ۵۵، پاییز، صفحه ۲.
- جلالی فراهانی، مجید، مسعود فریدونی و رویا ظفری (۱۳۹۶). *ارائه مدل تعیین تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی در کلیه کارکنان وزارت ورزش و جوانان*. *مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش*، دوره چهارم، شماره ۱۳، بهار ۱۳۹۶، صفحات ۴۱-۴۸.
- حاجی عزیزی، نادیا، محدثه دخت عصمتی و شیما مرادی (۱۳۸۸). *فراموشی سازمانی، رویکردی نوین در مدیریت دانش*. علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۵، شماره ۲، صفحات ۳۱۷-۳۳۰.
- حریری زاده، معصومه، سعید سید احمدی زاویه و رضا گودرزی (۱۳۹۶). *تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران*. *مطالعات علمی و کتابداری سازمان‌های اطلاعات*، دوره بیست و هفتم، شماره ۱.
- حسینی و همکاران (۱۳۹۱). *بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان*. دوره ۷، شماره ۱۵، صفحه ۲۳.
- خورشید، صدیقه، عاطفه پاشازاده (۱۳۹۱). *تأثیر هوش سازمانی بر قابلیت‌های عاطفی و یادگیری سازمانی*. *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، سال بیست و دوم، شماره ۶۹، صفحات ۲۵-۵۸.
- صالحی، سید محمدرضا، ناصر علی اکبر فرهنگی (۱۳۹۴). *شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران*. *مدیریت فرهنگ سازمانی* دوره ۱۳، شماره ۱، صفحات ۸۵۷-۸۷۸.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). *فرهنگ سازمانی*. تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علامه، سیدحسن، محبوبه عسکری باجگرانی (۱۳۹۴). *آسیب شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه‌ای اصفهان*. *مدیریت فرهنگ سازمانی* دوره ۱۵، شماره ۳، پاییز، صفحات ۵۷۵-۶۰۳.

قربانی و همکاران (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی قابلیت یادگیری سازمانی در رابطه بین تسهیم دانش و قابلیت نوآوری سازمانی کارکنان جهاد کشاورزی سه شهر خراسان رضوی. پژوهش های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره ۳۴، زمستان.

قلناش، عباس، مسلم صالحی، مریم جاودانی و حمید سینا (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با مدیریت دانش اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال هفتم، شماره ۱، صفحات ۶۹-۷۵.

کریمی، فریبا، سمیه احمدی دستجردی و سعید رجایی پور (۱۳۹۲). الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان مدیریت بهره وری، سال هفتم، شماره ۲۷، صفحات ۱۶۵-۱۸۲.

محمدی حسینی، سید احمد، علی اکبر امین بیدختی و لاله جمشیدی (۱۳۹۲). بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری دو فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال سوم، شماره ۴، صفحات ۹۵-۸۳.

منوریان، عباس، آرین قلی پور، حیدر احمدی و اسماعیل شعبانی (۱۳۹۱). شناسایی فرهنگ سازمانی در چهارچوب ارزش های رقابتی کوئین و تاثیر آن بر نظام های جذب مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بیمه. پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه سابق)، سال بیست و هفتم، شماره ۱۰۵، بهار، ۲۵-۴۸.

منوریان، عباس، امیر بختیاری (۱۳۸۶). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی. چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، آذر. وفا خواه و همکاران (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گونه های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳۱، بهار، صفحات ۷۵-۱۰۰.

## منابع لاتین

- Choi, Y. S, Seo, M. Scott, Martin. (2010). *Validation of the organizational culture assessment instrument*.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). *Demonstrating the value of an organizations learning culture: The dimensions of learning organizations*.
- Mc shane, S. L., Glinow, M. A. V. (2000). *Organizational behavior*, New York, McGraw- Hill, pp 8-16.
- Pedro Ernesto Pereira Paro, Mateus Cecilio Gerolamo, (2017). *Organizational culture for lean programs*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 Issue: 4, pp584- 598, <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039>.