

# بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان

مهدی جواهری کامل\*، محمدرضا کوثر نشان\*\*

## چکیده:

برای سازمان‌ها ضروری است که فرهنگ سازمانی آن‌ها از یادگیری سازمانی حمایت کند و کسب، بهبود و انتقال دانش مورد نیاز را تسهیل کند. علاوه بر این، اعتماد بین مدیران و کارکنان تاثیر زیادی بر موفقیت سازمان یادگیرنده دارد. به دلیل این‌که رهبران به طور عمیقی بر فرهنگ سازمانی و فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر می‌گذارند، رابطه بین رهبری و سازمان یادگیرنده موضوع مهم و حیاتی می‌باشد. رهبری و فرهنگ سازمانی رابطه مهمی با ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده دارند و موجب تشویق کارکنان به استفاده از مکانیسم‌های یادگیری می‌شوند. هم‌چنین رهبری و فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر برون داد کارکنان مثل بهره‌وری، غیبت کاری، و رضایت شغلی تاثیر می‌گذارند.

در این مقاله سعی شده است که به بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان پرداخته شود. نتایج این مقاله نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا و رهبری تعامل‌گرا به طور قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر مثبتی دارند. رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیز تاثیر مثبت و قابل توجهی دارد. فرهنگ سازمان تاثیر قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان دارد. هم‌چنین فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

## کلید واژه‌ها:

رهبری، فرهنگ سازمانی، سازمان یادگیرنده، رضایت شغلی

\*. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه اصفهان

\*\* . دانشجوی کارشناسی ارشد MBA پردیس بین المللی دانشگاه تهران

## مقدمه

در محیط رقابتی امروزی، سازگاری پاسخ خوبی به تغییرات محیطی است و عامل اصلی برای سازمان‌ها به منظور حفظ مزیت رقابتی آن‌ها می‌باشد. و در هر صورت فقط سازگاری محیطی نمی‌تواند به طور موثر کارآیی مدیریت سازمان‌ها را بهبود دهد. بلکه نیازمند ایجاد استراتژی‌هایی است که دارای مکانیسم‌های قوی برای پیش بینی روند واقعی تغییرات محیطی باشد. ضروری است که فعالیت‌های سازمان به طور مداوم اصلاح و تعدیل شود. بسیاری از سازمان‌ها پی برده‌اند که دانش، منبع حیاتی برای ایجاد ارزش می‌باشد. آن‌ها همچنین بسیاری از اصول سازمان یادگیرنده را با تاکید بر کسب دانش و نگرش یادگیری مورد استفاده قرار می‌دهند. همچنین آن‌ها از مدل‌های تفکر پویا<sup>۱</sup> برای اعضای خود استفاده می‌کنند. با این ایده‌ها، آن‌ها می‌توانند قابلیت و ظرفیت رشد و نوآوری خود را تقویت کنند. پول<sup>۲</sup> و هال<sup>۳</sup> عقیده دارند که طی فرآیند تشویق کارکنان به یادگیری، این برای فرهنگ سازمانی ضروری است تا از یادگیری سازمانی حمایت کند و کسب، بهبود و انتقال، دانش مورد نیاز را تسهیل کند. علاوه بر این، اعتماد بین مدیران و کارکنان تاثیر زیادی بر موفقیت سازمان یادگیرنده دارد. به دلیل این که رهبران به طور عمیقی بر فرهنگ سازمانی و فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر می‌گذارند، رابطه بین رهبری و سازمان یادگیرنده موضوع مهم و حیاتی می‌باشد. رهبری و فرهنگ سازمانی رابطه مهمی با ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده دارند و موجب تشویق کارکنان به استفاده از مکانیسم‌های یادگیری می‌شوند. لذا هدف اول این مقاله بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده می‌باشد.

کارکنان منبع مهمی برای هر سازمانی می‌باشند. موفقیت سازمان‌ها می‌تواند از طریق تلاش‌های یادگیری مداوم از سوی کارکنان با استعداد و ایجاد و اعمال دانش به دست آید. این به این معنی نیست که کارکنان با استعداد طبیعتاً عملکرد عالی و خوب خواهند داشت. به‌ویژه، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از طریق رهبری و ایجاد محیط کاری با جو منعطف و باز رضایت شغلی کارکنان را بهبود دهند. رضایت شغلی می‌تواند موجب شود کارکنان به اهداف

1. Dynamic Thinking

2. Pool, 2000

3. Hall, 2001

سازمانی برسند، علاقه بیشتری به کار پیدا کنند و احساس کنند که بخشی از سازمان خود می‌باشند. رابینز<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که رهبری و فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی به برون داد کارکنان مثل بهره‌وری، غیبت کاری، و رضایت شغلی تاثیر می‌گذارد. بنابراین هدف دوم این مقاله بررسی چگونگی تاثیر رهبری، فرهنگ سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده بر رضایت شغلی کارکنان می‌باشد.

تعداد زیادی از محققان رفتارهای سازمان یادگیرنده را از طریق الگوهای تئوریک و عملیاتی مورد بررسی قرار داده‌اند، و تحقیقات معدودی هم تاثیرات فعالیت سازمان یادگیرنده بر رضایت شغلی کارکنان را مورد بررسی قرار داده اند. بنابراین در این مقاله سعی می‌شود که به بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان پرداخته شود.

## رهبری

بوهن و گرفتون<sup>۲</sup> می‌گویند: رهبری به معنی شیوه‌ای برای ایجاد یک بینش واضح و دادن احساس اعتماد بنفس به کارکنان می‌باشد و از طریق همکاری و ارتباطات ایجاد می‌شود. هیلبرون<sup>۳</sup> تئوری‌های رهبری را برای بحث به سه مرحله تقسیم می‌کند. مرحله اول، تعیین و تعریف رهبران می‌باشد (تئوری ویژگی‌های رهبر<sup>۴</sup>). مرحله دوم، تحقیق درباره رفتارهای رهبر می‌باشد (تئوری رفتارهای رهبر<sup>۵</sup>). مرحله سوم، بر تعامل با کارکنان تمرکز دارد و مرتبط با موضوعات و مسائل بین رهبران و زیردستان می‌باشد (تئوری رهبری اقتضایی<sup>۶</sup>). در آخرین تئوری‌های مشهور و رایج در مورد رهبری، می‌توان رهبری را به رهبری تعامل گرا<sup>۷</sup> و رهبری تحول گرا<sup>۸</sup> تقسیم کرد (Bass, 1997).

1. Robbins, 1996

2. Bohn & Grafton, 2002

3. Heilbrun, 1994

4. Theory of Leader Features

5. Theory of Leader Behaviors

6. Theory of Contingency Leadership

7. Transactional Leadership

8. Transformational Leadership

تئوری رهبری تحول‌گرا نخست توسط برنز<sup>۱</sup> به منظور تمایز بین آن دسته از رهبران که روابط قوی و انگیزشی با زیردستان و پیروان برقرار می‌کنند و دسته دیگر که به طور گسترده‌ای متمرکز بر مبادله یا تعامل برای ایجاد نتایج می‌باشند، بوجود آمد.

برنز مشخص کرد که یک رهبر تحول‌گرا به دنبال انگیزه‌های بالقوه در پیروان و ارضاء نیازهای بالاتر آنان می‌باشد. رهبران تحول‌گرا رابطه انگیزشی متقابلی را برقرار می‌کنند که پیروان را به رهبران تبدیل می‌کند. بنابراین رهبری تحول‌گرا، رابطه‌ای و متقابل (دوطرفه)<sup>۲</sup> می‌باشد (Duckett & Macfarlane, 2003).

بس و اولیو<sup>۳</sup> رهبری تحول‌گرا را به عنوان رهبری تعریف کرده‌اند که هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر علاقه‌ای را میان همکاران و پیروان خود برمی‌انگیزاند که کارشان را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول‌گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می‌کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل افزایش می‌دهد. علاوه بر این، رهبر تحول‌گرا همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع توجه کنند که به گروه نفع برساند (Mandell & Pherwani, 2003).

در مقابل رهبری تعامل‌گرا شامل مبادله<sup>۴</sup> منابع سازمانی، پاداش‌های اقدام و عملکرد می‌باشد. برنز (۱۹۷۸) پیشنهاد می‌کند که رهبری تعامل‌گرا محدود به دامنه بشود، چون منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است (Duckett & Macfarlane, 2003). رهبران تعامل‌گرا یک مبادله اقتصادی و هزینه-منفعت را با پیروان دنبال می‌کنند. در این رابطه، نیازهای مادی و روانی در عوض عملکرد کاری مورد انتظار ارضاء می‌شود.

در مقایسه با رهبری تحول‌گرا، بس و اولیو اعتقاد دارند که رهبری تعامل‌گرا هنگامی اتفاق می‌افتد که رهبر، پیرو را براساس عملکرد پاداش دهد یا تنبیه کند. برنز رهبران تعامل‌گرا را به عنوان رهبرانی توصیف می‌کند که بر استانداردهای کاری، تکلیف‌ها و اهداف وظیفه‌گرا تمرکز و تأکید دارند. به علاوه، رهبران تعامل‌گرا به تکمیل وظیفه و پیروی (اطاعت)

1. Burns, 1978

2. Mutual

3. Bas & Avolio, 1994

4. Exchange

کارکنان گرایش دارند و برای تأثیر بر عملکرد کارکنان کاملاً بر پاداش‌ها و تنبیه‌های سازمانی تمرکز دارند (Mandell & Pherwani, 2003).

### فرهنگ سازمانی

شاین<sup>۱</sup> نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی از دو لایه ویژگی تشکیل شده است که عبارتند از: ویژگی‌های مشهود<sup>۲</sup> و ویژگی‌های نامشهود<sup>۳</sup>. لایه مشهود به معنی طرز پوشش، شیوه‌های رفتاری، مقررات، داستان‌ها، اسطوره‌ها، زبان و مراسم بوده و لایه نامشهود به معنی ارزش‌های مشترک، هنجارها، باور و مفروضات اعضای سازمان می‌باشد. فرهنگ سازمانی قابلیت دارد تا فعالیت‌های روزانه کارکنان را به منظور رسیدن به اهداف برنامه ریزی شده ادغام و یکپارچه کند. هم‌چنین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به خوبی با محیط خارجی به منظور پاسخ سریع و مناسب، انطباق و سازگاری پیدا کنند (Daft, 2001). با توجه به عناصر دو بُعد کارکنان داخلی و مشتریان خارجی می‌توان فرهنگ سازمانی را به فرهنگ تطبیق‌پذیر یا سازگار<sup>۴</sup>، فرهنگ ماموریتی<sup>۵</sup>، فرهنگ گروهی<sup>۶</sup> و فرهنگ بوروکراتیک<sup>۷</sup> تقسیم کرد. تعاریف این فرهنگ‌ها در جدول تعریف ابعاد آمده است.

### سازمان یادگیرنده

سازمان‌های یادگیرنده (معرفت‌پذیر) سازمان‌هایی هستند که می‌توانند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزار لازم جهت تطبیق خود با آن را فراهم آورند و به این وسیله، به حیات خود ادامه دهند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، مستمراً توسعه می‌یابد (سید جوادین، ۱۳۸۶).

1. Schein, 1990

2. Visible

3. Invisible

4. Adaptive Culture

5. Mission Culture

6. Clan Culture

7. Bureaucratic Culture

- اکسو و اوزدمیر<sup>۱</sup> نکات اصلی سازمان یادگیرنده را به موارد زیر خلاصه می کنند:
- سازمان یادگیرنده نیازمند تغییر کاربردها و دیدگاه های فعلی اعضای سازمانی می باشد.
  - سازمان یادگیرنده ارتباط مستقیمی با آینده سازمان دارد.
  - سازمان یادگیرنده برای بهبود نیازمند تغییرات است.
  - یادگیری برای تمام اعضاء در سازمان باید ساده و راحت باشد.
  - درون داد همه اعضاء مورد نیاز است (Aksu & Ozdemir, 2005).
- ابعاد سازمان یادگیرنده در این مقاله به طور عمده بر ۵ اصل تقویت فردی<sup>۲</sup>، بهبود مدل های ذهنی<sup>۳</sup>، ایجاد بینش مشترک<sup>۴</sup>، یادگیری تیمی<sup>۵</sup> و تفکر روشمند یا سیستماتیک<sup>۶</sup> تمرکز دارد که که توسط سینگ<sup>۷</sup> به عنوان معیار و شاخصی برای اندازه گیری میزان یادگیری سازمان ها ارائه شده است. تعریف این ۵ اصل نیز در جدول تعریف ابعاد ارائه شده است.

### رضایت شغلی کارکنان

اغلب گفته می شود که «کارمند خوشحال یک کارمند کارآ است» و یک کارمند خوشحال بایستی با شغلش ارضا شود. اهمیت ارضای شغلی از آن جا ناشی می شود که بیشتر افراد تقریباً نیمی از ساعات بیداری خود را در محیط کاری می گذرانند.

رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی که شخص می گوید دارای رضایت شغلی بالایی است، این بدان مفهوم است که او واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است. نتایج تحقیقات نشان می دهد که کارکنان با رضایت شغلی بالاتر، از نظر فیزیک بدنی و توان ذهنی در وضعیت خوبی قرار دارند (Chandan, 1997).

رضایت شغلی نتیجه ادراک کارکنان است که محتوا و زمینه شغل آن چیزی را که برای کارمند ارزشمند است، فراهم می کند. رضایت شغلی یک حالت احساسی مثبت یا مطبوع

---

1. Aksu & Ozdemir, 2005  
 2. Personal Mastery  
 3. Mental Models  
 4. Shared Vision  
 5. Team Learning  
 6. Systematic Thinking  
 7. Senge, 1990

## بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یا داکتریزه و رضایت شغلی کارکنان

پیامد ارزیابی شغلی یا تجربه فرد است. این حالت احساسی مثبت، کمک زیادی به سلامت فیزیکی و روانی افراد می‌کند از نظر سازمانی سطح بالای رضایت شغلی منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که منجر به جذب و بقای کارکنان می‌شود.

در این مقاله رضایت شغلی کارکنان به دو نوع رضایت بیرونی<sup>۱</sup> و رضایت درونی<sup>۲</sup> تقسیم شده است: در رضایت بیرونی، کارکنان رضایت خود را از عواملی مثل پرداخت، ارتقاء، تحسین سرپرست و تعامل با همکاران (نشأت گرفته از وظایف) نشان می‌دهند و در رضایت درونی، کارکنان رضایت خود را از ارزش‌ها، حس مسئولیت پذیری، رتبه و جایگاه اجتماعی، موقعیت، استقلال و عزت نفس متأثر از وظایف و کارها نشان می‌دهند.

جدول شماره (۱): تعریف ابعاد متغیرهای تحقیق

منبع	تعریف	عامل	بعد
Mandell & Pherwani (2003)	رهبری تحول‌گرا یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می‌کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل افزایش می‌دهد.	رهبری تحول‌گرا	سبک رهبری
	رهبری تعامل‌گرا یک مبادله اقتصادی و هزینه-منفعت را با پیروان دنبال می‌کند. در این رابطه، نیازهای مادی و روانی در عوض عملکرد کاری مورد انتظار ارضاء می‌شود.	رهبری تعامل‌گرا	
Denison & Mishra (1995) Zhong (2002)	این فرهنگ تاکید بر این دارد که سازمان از اهداف و مأموریت‌های واضحی شکل گرفته است. کارکنان مسئولیت انجام کارها را دارند و سازمان به آن‌ها در قبال انجام کار پاداش می‌دهد.	فرهنگ مأموریتی	فرهنگ سازمانی
	فرهنگ می‌تواند با استفاده از تمرکز استراتژی بر محیط بیرونی تقاضاهای ذینفعان را برآورده کند.	فرهنگ تطبیق پذیر یا سازگار	
	در این فرهنگ تاکید بر مشارکت اعضاء در کارهای سازمانی می‌باشد. کارکنان حس مسئولیت و مشارکت و تعهد سازمانی بالایی دارند.	فرهنگ گروهی	
	فرهنگ سازمانی می‌تواند روش سیستماتیک و منظمی را برای انجام فعالیت‌ها ارائه کند. این فرهنگ بوسیله پیروی کارکنان از رویه‌ها و قوانین، فعالیت‌های سازمانی و اثربخشی کار را بهبود و افزایش می‌دهد.	فرهنگ بوروکراتیک	

1. External Satisfaction

2. Internal Satisfaction

ادامه جدول شماره (۱): تعریف ابعاد متغیرهای تحقیق

منبع	تعریف	عامل	نوع
Senge(1990) Feng(1997) Chang(2002)	تفکر سیستماتیک، تفکر عمیقی را به کل ساختارها هدایت می‌کند و بر چگونگی تشکیل مجدد مفروضات برای تاکید بر روابط و علل مسائل مهم تمرکز دارد.	تفکر سیستماتیک یا روشمند	سازمان یادگیرنده
	تقویت فردی به معنی خودافزایی <sup>۱</sup> و تمرکز مجدد مداوم ذهن می‌باشد.	تقویت فردی	
	به معنی فرضیه‌ای برای منعکس و آشکار کردن شرایط ذهنی برای شکل دادن مدل‌های ذهنی مناسب برای موقعیت‌های واقعی می‌باشد.	مدل ذهنی	
	به معنی تصویر و بینش مشترک میان اعضاء سازمان می‌باشد. این بینش مشترک می‌تواند همه اعضاء را با یک جو سازمانی متحد کند.	بینش مشترک	
	به معنی یکپارچگی و ادغام فرآیند برای اعضاء تیم‌ها به منظور هماهنگی کلی و قابلیت‌هایشان برای عملی کردن اهداف مشترک شان می‌باشد.	یادگیری تیمی	
Chen(2002) Feng(1997)	کارکنان رضایت خود را از ارزش‌ها، حس مسئولیت‌پذیری، رتبه و جایگاه اجتماعی، موقعیت، استقلال و عزت نفس ناشی شده از وظایف و کارها نشان می‌دهند.	رضایت درونی	رضایت شغلی
	کارکنان رضایت خود را از عواملی مثل پرداخت، ارتقا، تحسین سرپرست و تعامل با همکاران(ناشی شده از وظایف) نشان می‌دهند.	رضایت بیرونی	

### رابطه بین رهبری و فعالیت سازمان یادگیرنده

پوپر و لپشیدر<sup>۲</sup> اعتقاد دارند که رهبری عاملی است که بر یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد. رهبران می‌توانند ساختار سازمانی را ایجاد کنند، فرهنگ سازمانی را شکل دهند و از طریق امور و اقدامات گوناگون موجب تاثیرات مختلفی شوند. بنابراین، رهبری به طور واقع بر یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد. رهبری و یادگیری سازمانی به طور زیادی با هم همبستگی دارند و رهبری هم‌چنین می‌تواند فرآیند و نتیجه فعالیت‌های یادگیری سازمانی را بهبود دهد (Lam, 2002).

رهبران می‌توانند از طریق منتقل کردن بینش خود و ایجاد فرصت‌های یادگیری برای زیردستان، ظرفیت و قابلیت یادگیری سازمانی و در نتیجه یادگیری سازمانی را بهبود و افزایش دهند.

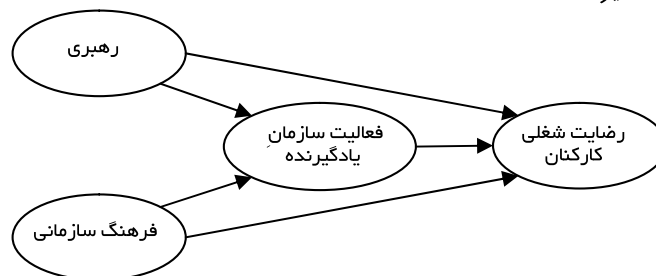
1. Self-Enhancement

2. Popper & Lipshitz, 2000



ویرا و کروسن<sup>۱</sup> مفهوم رهبری استراتژیک را مطرح کرده و مدل‌های توسعه را برای مدیران رده بالا به منظور تاثیر بر فعالیتهای سازمان- یادگیری مطرح می‌کنند. این مدل‌ها به منظور بررسی چگونگی تاثیر رهبران بر عناصر سیستماتیک یادگیری سازمانی می‌باشند. لم<sup>۲</sup> در یک تحقیق بین فرهنگی درباره رهبری تحول‌گرا و یادگیری سازمانی می‌گوید که رهبری تحول‌گرا می‌تواند بر فرآیند و موفقیت یادگیری سازمانی تاثیر بگذارد. محققان اعتقاد دارند که رهبری تحول‌گرا می‌تواند بر کارآیی یادگیری سازمانی تاثیر بگذارد. رهبری تحول‌گرا می‌تواند به طور فزاینده بر یادگیری سازمانی تاثیر بگذارد و همچنین به طور قابل توجهی بر تشویق و تاکید بر روحیه کار تیمی و مشارکت اثر بخشی ایجاد نماید (Leithwood et al, 1998). رهبری تعامل‌گرا نیز با فعالیت سازمان یادگیرنده رابطه مهمی دارد و سازمان‌ها می‌توانند کارایی یادگیری سازمانی را از طریق رهبری تعامل‌گرا بهبود دهند (Bass, 1997).

با توجه به مباحث بالا می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تحول‌گرا و رهبری تعامل‌گرا به طور قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر مثبت دارند. این رابطه در مدل زیر (شکل شماره ۱) نیز نشان داده شده است.



شکل شماره (۱): روابط بین متغیرهای تحقیق

### رابطه بین رهبری و رضایت شغلی

رایینز می‌گوید که وظیفه رهبری عمدتاً مدیریت رفتار کارکنان می‌باشد که با تشریح و پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان، نرخ غیبت و رضایت کارکنان در تلاش برای رسیدن به اهداف نهایی می‌باشند.

1. Vera & Crossan, 2004

2. Lam, 2002

همچنین محققان دیگر نیز با استفاده از مدل‌های علی<sup>۱</sup> درباره متغیرهای اثرگذار بر رضایت شغلی نشان داده‌اند که کل محیط داخلی سازمان شامل جو سازمانی، انواع رهبری و روابط با کارکنان می‌توانند بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر بگذارند. رابینز نشان می‌دهد مدیرانی که سبک مدیریت رهبری تحول‌گرا را انتخاب می‌کنند می‌توانند نه تنها عملکرد کاری بهتری توسط سازمان بوجود آورند بلکه برای زیردستان خود فرصت‌های ارتقای شغلی بیشتری را فراهم می‌کنند. زیردستان تحت رهبری تحول‌گرا نسبت به رهبری تعامل‌گرا نرخ غیبت و ترک خدمت کمتر و بهره‌وری و رضایت شغلی بالاتری دارند. رهبری تحول‌گرا به طور مثبتی با بهبود محیط کاری زیردستان، رضایت و عملکرد آنان ارتباط دارد (Liu et al, 2003). با توجه به مباحث ذکر شده می‌توان نتیجه گرفت که رهبری تاثیر مثبت و قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

### رابطه بین فرهنگ سازمانی و فعالیت سازمان یادگیرنده

گاراته<sup>۲</sup> می‌گوید: اگر سازمان‌ها بخواهند سازمان یادگیرنده را توسعه دهند، مدیران باید ظرفیت یادگیری افراد و تیم‌های کاری را افزایش دهند. علاوه بر این، جوی ایجاد شود که فرهنگ یادگیری سازمانی را تشویق کند. دافت<sup>۳</sup> هم‌چنین پیشنهاد می‌کند که سازمان یادگیرنده، ویژگی اصلی برای به دست آوردن فرهنگ سازمانی همراه با تلاش برای تشویق سازمان‌ها برای تغییر و سازگاری باشد. سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا فرهنگی را معرفی کنند که ارتباطات میان اعضاء، تجربه‌گرایی و ریسک‌پذیری را تشویق کند و کارکنان را برانگیزاند تا باورها و الگوهای کاری بنیادی و اساسی را مورد سوال و تردید قرار دهند و به جو کاری مطلوب برای توسعه ظرفیت به منظور یادگیری برسند. یئونگ و همکاران<sup>۴</sup> می‌گویند که در سازمان‌های یادگیرنده اقتضاء می‌کند رهبران فرهنگ و سیستم‌ها را طراحی کنند که کارکنان با چالش‌های مداوم برای ایجاد آینده‌ای موفق برای سازمان

1. Causality Models

2. Gaarate, 1990

3. Daft, 2001

4. Yeung et al, 1999

تلاش کنند (Lopez & Ordas, 2004). با توجه به مباحث ذکر شده می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمان تاثیر فابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده دارد.

### رابطه بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان

نتیجه تحقیق مک کنون و همکاران<sup>۱</sup> نشان می دهد که ارزش های فرهنگی سازمان شامل احترام به فرد، نوآوری، ثبات و تهاجم با تعهد عاطفی، رضایت شغلی و تسهیم اطلاعات رابطه ای قوی دارند. رابینز می گوید که افراد با استقلال زیاد و انگیزه های توفیق طلبی بالا، تحت هدایت فرهنگ سازمانی دارای نظارت کم و تاکید بر پاداش به موفقیت ها، رضایت بالاتری دارند.

هوانگ و هوو<sup>۲</sup> نشان دادند که فرهنگ سازمانی تاثیر مهمی بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی دارد. با مروری بر متون علمی مرتبط می توان پی برد که اکثر محققان عقیده دارند که به وجود رابطه مهمی بین فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعتقاد دارند. این به این معنی است که فرهنگ سازمانی می تواند بر میزان رضایت شغلی تاثیر بگذارد. بنابراین اگر کارکنان هویت و شباهت بیشتری در فرهنگ سازمانی پیدا کنند، طبیعتاً رضایت شغلی آن ها بالاتر خواهد بود. با توجه به مباحث ذکر شده می توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

### رابطه بین فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان

گردینر و ویتینگ<sup>۳</sup> می گویند که رفتارهای تغییر یافته و هدایت شده توسط سازمان یادگیرنده در پاسخ به محیط خارجی نه تنها تاثیر مفیدی بر عملکرد سازمان دارد بلکه موجب بهبود عملکرد شغلی و رضایت کارکنان می شود. هوانگ<sup>۴</sup> می گوید که کارآیی سازمان یادگیرنده به کارکنان اجازه می دهد تا مهارت هایی درباره تعاملات کسب کنند و رفتارهای اجتماعی خود را اصلاح کنند و بنابراین موجب بهبود روحیه و کاهش نرخ غیبت و نرخ تغییر

1. McKinnon et al, 2003

2. Huang & Wu, 2000

3. Gardiner & Whiting, 1997

4. Hong, 2001

شغل شوند. از متون تحقیقی مرتبط می‌توان پی برد که ارتقا و بهبود سازمان یادگیرنده می‌تواند به بهبود رضایت شغلی کمک کند. با تشویق یادگیری مداوم و تفکر سیستمی می‌توان نگرش و عقاید کارکنان نسبت به شغل‌ها را تغییر داد و رضایت درونی آن‌ها را از لحاظ فکری افزایش داد. علاوه بر این، بهبود عقاید کارکنان درباره ارزش‌ها و دادن استقلال و آزادی عمل به آن‌ها می‌تواند تمایل و نگرش به شغل و رضایت بیرونی در آن‌ها را افزایش دهد. با توجه به مباحث ذکر شده می‌توان گفت که فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

### نتیجه گیری

دانش، منبع ویژه و مهمی در سازمان‌ها می‌باشد و نقش مهمی را در موفقیت و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها ایفا می‌کند. ماهیت بسیاری از منابع مبتنی بر دانش عمدتاً نامحسوس و پویا می‌باشد. طراحی سازمان‌ها در چنین محیطی باید یادگیری سازمانی را مدنظر داشته باشد و دانش را به عنوان یکی از مهمترین منابع برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار بررسی کند. بسیاری از سازمان‌ها پی برده‌اند که دانش، منبع حیاتی برای ایجاد ارزش می‌باشد. آن‌ها همچنین بسیاری از اصول سازمان یادگیرنده را با تاکید بر کسب دانش و نگرش یادگیری مورد استفاده قرار می‌دهند و از مدل‌های تفکر پویا برای اعضای خود استفاده می‌کنند. با این ایده‌ها، آن‌ها می‌توانند قابلیت و ظرفیت رشد و نوآوری خود را تقویت کنند.

نتایج این مقاله نشان داد که رهبری تحول‌گرا و رهبری تعامل‌گرا به طور قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر مثبت دارند. رهبری تاثیر مثبت و قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد. فرهنگ سازمان نیز تاثیر قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان دارد. همچنین فعالیت سازمان یادگیرنده تاثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

## منابع :

- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۶)، *نظریه‌های مدیریت و سازمان*، جلد اول، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- Aksu, A.A. and Ozdemir, B. (2005), "Individual learning and Organization Culture in Learning Organizations: Five Star Hotels in Antalya Region of Turkey", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 422-41.
  - Bass, B.M. (1997), "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", *American Psychologist*, Vol. 52 No. 2, pp. 130-9.
  - Chandan.J.(1997). *Organizational Behavior*. New Dehli: Vikas Publishing House Pvt. Ltd.
  - Chang, Y.H. (2002), "An Investigation of the Staff's Perception of Learning Organization in the National University Libraries", *unpublished MS thesis, National Chung Hsing University, Taiwan*.
  - Chen, W.Z. (2002), "The Relationship Research Among Organizational Culture, Leadership Behaviors and Organizational Commitment – Take Local Banks in Chiayi and Tainan Areas for Example", *unpublished MS thesis National Cheng Kung University, Taiwan*.
  - Daft, R.L. (2001), *Organizational Theory and Design*, 7th ed., South Western College Publishing, Cincinnati, OH.
  - Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-23.
  - Duckett, H, and Macfarlane, E.(2003). *Emotional intelligence and Transformational Leadership in Retailing*. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24, pp. 309-317.
  - Feng, J.Y. (1997), "The research About Learning Organization and Leadership to the Influence of High Technology Industry Employee's Work Stress and Satisfaction", *unpublished MS thesis, National Cheng Kung University, Taiwan*.
  - Lam, Y.L. (2002), "Defining the Effects of Transformation Leadership on Organization Learning: a Cross-Cultural Comparison", *School Leadership & Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 439-52.
  - Leithwood, K. and Menzies, T. (1998), "Forms and Effects of School-Based Management: A Review", *Educational Policy*, Vol. 12 No. 3, pp. 325-46.

- Liu, A.M.M., Fellow, R.F. and Fang, Z. (2003), "The Power Paradigm of Project Leadership", *Construction Management and Economics*, Vol. 21 No. 8, pp. 819-29.
- Lopez, S.P. and Ordas, C.J.V. (2004), "Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 93-104.
- Mandell, B. and Pherwani, S.(2003). "Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, pp. 387-404.
- Senge, P.M. (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Doubleday, New York, NY.
- Zhong, L.C. (2002), "The Relationship Research on Organization Culture and the Systems of Performance Evaluation – Take IT Service Industries in Taiwan for Example", *The Dissertation of Master's Degree*, Graduate Institute of Management, National University of Science and Technology, Taiwan.

# بررسی نقش مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد (N.G.O) در برقراری نظم و امنیت

رحیمی خورشیدوند \*

## چکیده:

امروزه بیشتر کشورهای پیشرفته برای تداوم رشد و توسعه همه‌جانبه، مشارکت مردم و نهادهای مردمی در امور کشور را در سرلوحه برنامه خود داشته و به عنوان یک ارزش از آن یاد می‌کنند، برای ارتقاء موفقیت‌ها و اثربخشی در انجام مسئولیت‌ها و مأموریت‌ها توسعه و تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد (N.G.O) امری مهم و قابل اعتناست به گونه‌ای که دخالت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و نحوه انجام امور می‌تواند سازمان‌های دولتی را در رسیدن به اهداف سازمانی یاری کند. در ایران به نقش این سازمان‌ها در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی حداقل توجه شده و در موضوعات و مسائل امنیتی و اجتماعی نیز به ندرت پرداخته شده لذا در این پژوهش با دسترسی به بعضی منابع محدود و شیوه توصیفی تحقیق سعی شده است نقش این‌گونه سازمان‌ها در ایجاد امنیت مطالعه گردد، در این تحقیق روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته آن‌گونه که هست بررسی شده و از هرگونه اعمال نظرهای شخصی خودداری شده است نظر به گستردگی جغرافیا و تنوع فعالیت‌ها و کلان بودن موضوع از یک جامعه آماری نمونه به شکل تصادفی نیز استفاده شده است.

## کلید واژه‌ها:

مشارکت، انعطاف‌پذیری، خودکنترلی، اثربخشی

---

\*. جانشین فرماندهی مرزبانی نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران

**مقدمه:**

در دنیای گسترده کنونی که با آهنگ شتابان توسعه پیش می‌رود برای نیل به اهداف بهره‌وری و به‌ویژه در پرورش منابع انسانی، تبیین مفهوم و ابعاد برنامه‌ریزی کلان و شیوه‌های کاربردی اولین گام محسوب شده و این مهم برای اثربخشی در برنامه‌ها در هر سازمان باید مورد توجه قرار گیرد. برای پیشرفت و توسعه ایران اسلامی ضرورت دارد تمامی ابزارهای لازم به‌کارگیری و تمامی قوا در سازندگی آن بسیج شده و با ایجاد سازوکارهای مناسب زمینه مشارکت عمومی همگان در همه امور به‌ویژه در تامین امنیت و آرامش فراهم گردد، با وجود قدمت فعالیت و حضور سازمان‌های مردمی غیررسمی در کشور که به نوعی جزء لاینفک فرهنگ ملی و مذهبی ایرانیان هستند، در سال‌های اخیر سازمان‌های مردم‌نهاد به شکل رسمی فعال و به خدمت گرفته شده‌اند، از آن‌جا که جامعه کنونی ما از نظر سیاسی جامعه‌ای جوان بوده و پیشرفت همه‌جانبه آن مستلزم اجتماعی شدن قشر جوان است وجود کنترل‌های اجتماعی برای کاهش هنجارشکنی و تبعات ناشی از آن‌ها لازم است از طرفی کنترل اجتماعی با ترکیب جبر و تعهد و ارشاد در پذیرش ارزش‌ها تحقق می‌یابد که یکی از ملزومات آن وجود نیروی انتظامی است که توفیق آن به هماهنگی و همکاری مؤثر سازمان‌های دیگر و تعامل با مردم با ساز و کار تعریف شده بستگی دارد. امنیت از جمله مفاهیمی است که به سختی می‌توان آن را تعریف کرد مگر با واسطه وجود ناامنی، مثلاً حفاظت در مقابل خطر، احساس ایمنی و رهایی از تردید و معانی از این قبیل که همه معنای امنیت را از آن درک کنند. باری بوژان امنیت را یک مفهوم توسعه‌نیافته تعبیر کرده تا به عنوان مفهوم قدرتمندتر و مفیدتر از شأن و منزلت فعلی شناخته شود.

آرنولد ولفرر امنیت را یک الگوی مناسب برای آرامش جامعه توصیف نموده و به وجود پتانسیل ابهام و استفاده سیاست‌مداران از آن اشاره می‌نماید. امنیت از نظر مارتین عبارت است از تضمین رفاه آتی، یعنی این احساس را دارد که در آینده می‌توان آن را رفع و از احساس امنیت برخوردار شد.

با این تعاریف می‌توان گفت امنیت یک احساس درونی و روانی است ولی باید عینیت خارجی پیدا کند و نیازهای افراد و جامعه را مرتفع و به او احساس آرامش و آسودگی خیال بدهد، در این پژوهش سعی شده است ضرورت و میزان هم‌گرایی سازمان‌های مردم‌نهاد



This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.