

## تأثیر آموزش شغلی و فرهنگ سازمانی بر جهانی شدن (مورد مطالعه: شرکت کیسون)

نژلا فاروقی<sup>۱\*</sup>، احمدرضا سنجری<sup>۲</sup>

۱. کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
۲. دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۸/۰۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۲۴)

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر آموزش شغلی و فرهنگ سازمانی بر جهانی شدن شرکت کیسون انجام گرفته است. پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی – همبستگی است. نمونه آماری تحقیق، ۱۱۵ نفر براساس فرمول کوکران و به روش تصادفی طبقه‌ای از میان جامعه ۲۵۶ نفری از کارشناسان، کارشناسان ارشد، سرپرستان و مدیران انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق پرسشنامه بوده است. برای تعیین روایی پرسشنامه، نظر خبرگان و برای تعیین پایایی آن ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد. آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۹۵۱ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد آموزش شغلی و فرهنگ سازمانی بر جهانی شدن تأثیرگذارند. همچنین، آموزش از طریق فرهنگ سازمانی بر جهانی شدن تأثیرگذار است. از طرفی، نتایج نشان داد آموزش بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار است.

### کلیدواژه‌ها

آموزش شغلی، جهانی شدن، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی دنیسون.

---

\* نویسنده مسئول، رایانامه: [farooghi.n@gmail.com](mailto:farooghi.n@gmail.com)

## مقدمه

در دنیای کنونی با گسترش روزافزون ارتباطات نیاز به یک دهکده جهانی<sup>۱</sup> روزه‌روز بیشتر حس می‌شود (حبیبی، ۱۳۸۹، ص ۲). پیشرفت شگرف فناوری ارتباطات در سال‌های اخیر، امکان تماس و مبادله سریع فرهنگ‌ها را به صورت کالاهایی تجاری در بسته‌بندی‌های جدید الکترونیکی فراهم کرده و اقوام و ملت‌های مختلف را به هم نزدیک و وابسته کرده است. تعبیر «دهکده جهانی» مک لوهان<sup>۲</sup>، در این زمینه چندان بی‌ارتباط نیست (صالحی امیری و حسین‌زادگان، ۱۳۸۹، ص ۲۰). امروزه سازمان‌ها دیگر به رقابت در محیط محلی قانع نیستند و به فعالیت در صحنه جهانی می‌اندیشند. در چنین سازمان‌هایی که متشکل از فرهنگ‌های گوناگون بوده و با جوامع مختلف در ارتباط هستند، انتخاب استراتژی‌ها برای رسیدن به این هدف بسیار مهم است. آموزش از جمله مهم‌ترین استراتژی‌های منابع انسانی است که می‌تواند نقش مهمی را در راه رسیدن به این هدف در سازمان‌ها ایفا کند.

دانشمندان دریافته‌اند که کیفیت بهتر سرمایه‌های انسانی، به تولید بهتر، عملکرد تجاری مطلوب‌تر و در کل، رشد اقتصاد ملی کمک می‌کند (Schultz, 1961). برای عملکرد بهتر سرمایه‌های انسانی، آموزش و پرورش آنان از ضروریات هر سازمان محسوب می‌شود (Blunch & Castro, 2005).

این پژوهش با هدف پاسخ به این پرسش انجام گرفته است که آیا آموزش شغلی و فرهنگ سازمانی بر جهانی‌شدن سازمان تأثیر می‌گذارد؟ همچنین، تأثیر هر یک از متغیرهای دیگر تحقیق بر جهانی‌شدن چگونه خواهد بود؟ این تحقیق، ابتدا با بررسی و تعریف متغیرها شروع شده است و ضمن بررسی پژوهش‌های انجام‌گرفته در داخل و خارج کشور و توسعه فرضیه‌ها، مدلی را برای بررسی مؤلفه‌های تحقیق و ارتباط آن‌ها با هم طراحی کرده، و با تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرضیه‌های پژوهش را آزمون می‌کند.

---

1. Global village  
2. McLuhan

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اصطلاح جهانی‌شدن برای کلیت فراگیر و پیوسته جهان بشری به کار گرفته می‌شود، زمانی که همه جهان به عنوان پدیده یگانه‌ای شناخته می‌شود و می‌توان آن را به مثابه یک کل یا موجودی پیوسته در نظر گرفت (Albrow, 1996, p.81). جهانی‌شدن پدیده‌ای اجتماعی است و شامل فرایندهایی می‌شود که روابط اجتماعی و وابستگی متقابل را تشدید و تقویت می‌کند (گیدنز، ۱۳۸۴، ص ۷۵).

### ابعاد جهانی‌شدن

ابعاد جهانی‌شدن به شرح زیر است:

**جهانی‌شدن اقتصاد:** جهانی‌شدن اقتصاد بنا به تعریف، روند ادغام بازارهای جهانی کالا، خدمات و عوامل تولید است. اقتصاد جهانی شده، نوعی نظام اقتصادی در سطح جهان است که در آن اقتصادهای ملل ادغام شده، و تحت شمول یک اقتصاد جهانی درآمده‌اند.

**جهانی‌شدن سیاسی:** جهانی‌شدن سیاست عبارت است از روند حرکت از دولت ملی به سوی حاکمیت جهانی و پیدایش سیاست خارجی یکپارچه.

**جهانی‌شدن فرهنگ:** جهانی‌شدن فرهنگ را روند ادغام فرهنگ‌های ملی و قومی، به عنوان واحدهای فرهنگی، برای ایجاد فرهنگ جهانی تعریف می‌کنند (حبیبی، ۱۳۸۹، ص ۷-۶).

**جهانی‌شدن محیط زیست:** در مباحث کشورهای شمال و جنوب یا توسعه یافته و در حال توسعه نیز مشاهده می‌شود که کشورهای در حال توسعه، کشورهای صنعتی را متهم اصلی برهم‌زدن توازن محیط زیست می‌دانند و تکیه اصلی و اساسی آن‌ها بر این امر استوار است که توسعه گسترده و لجام‌گسیخته کشورهای صنعتی، تخریب محیط زیست جهانی را باعث شده است (لواسانی، ۱۳۷۲).

---

1. Giddens

## آموزش شغلی

شایان توجه است که وقتی سازمان در مسیر جهانی شدن قرار می‌گیرد، باید به مسائل زیادی توجه کند. از جمله این مسائل تفاوت‌های فرهنگی و جنبه‌های مختلف توسعه منابع انسانی (HRD)<sup>۱</sup> مانند آموزش و پرورش کارکنان، اهمیت بسیار داد. در سازمان‌های جهانی حوزه کشورهای آسیا توجه به HRD نسبت به سایر کشورهای اروپایی و آمریکایی در سطح پایین‌تری قرار دارد (Low, 1998). آموزش باید باعث ایجاد پاسخ‌های رفتاری شود که اثربخش باشند، طوری که این پاسخ‌ها به‌عنوان اساس مهارت‌های مؤثر بین‌فرهنگی، باعث بالابردن سازگاری روانی افراد یک سازمان شوند (Zakaria, 2000, p.492). برای حصول نتایج بهتر در آموزش در سازمان‌های چندملیتی، باید دوره‌های آموزشی برای ارزیاب و ارزیابی‌شوندگان برگزار شود (Appelbaum et al., 2011). مثلاً در شرکت‌های بین‌المللی در چین به مسائل آموزشی توجه نمی‌شود (Shen & Darby, 2006). به‌طور کلی، در سازمان‌های بین‌المللی در آسیا آموزش در شرکت‌های خدماتی به نسبت شرکت‌های تولیدی، اهمیت بیشتری دارد (Zhen et al., 2007). آموزش کارکنان عبارت است از انجام دادن یک سلسله عملیات مرتب، منظم، پشت‌سرهم، پیوسته و با هدف یا اهداف مشخص و معین به‌منظور:

الف) ایجاد و ارتقای سطح دانش و آگاهی کارکنان؛ ب) ایجاد یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی کارکنان؛ ج) ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه که در کارکنان به‌کار گرفته است (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۷). همچنین، در تعریفی دیگر آموزش عبارت است از کوشش برای بهبود عملکرد شاغل در انجام دادن کار و مسائل مربوط به آن. (جزنی، ۱۳۸۹، ص ۲۷۷). نتایج تحقیقات در ۲۰۰ شرکت بین‌المللی نشان داده است که در این شرکت‌ها نیاز به آموزش‌های فرهنگی بیشتر از آموزش‌های زبان‌های خارجی محسوس بوده است (Lubin, 1992). در اینجا است که باید به اهمیت فرهنگ در سازمان‌های چندملیتی پی برد.

## 1. Human Resource Development

## فرهنگ سازمانی

ارزش‌ها، باورهای عمیق و پایدار نسبت به بایدها و نبایدها می‌باشند و فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند. فرهنگ سازمانی را می‌توان سیستم ارزشی غالب برای کل سازمان دانست (رضائیان، ۱۳۸۸، ص ۲۴۵). در تعریفی دیگر، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها و آداب و رسوم بیان شده است که در طول زمان شکل گرفته‌اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان هستند (الوانی، ۱۳۸۹، ص ۴۲).

### طبقه‌بندی فرهنگ سازمانی از نظر دنیسون

طبقه‌بندی دنیسون<sup>۱</sup> رابطه بین فرهنگ و استراتژی را مورد توجه قرار داده است. به‌طور کلی، استراتژی آثار بسیار شدیدی بر فرهنگ سازمانی می‌گذارد. فرهنگ سازمانی مظهري از نیازهای سازمان است که باید درون آن محیط به‌طور مؤثر مطالعه شود.

۱. فرهنگ انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>: این فرهنگ از نظر نیازهای محیطی، انعطاف‌پذیر و از نظر تأکیدهای

استراتژیک به محیط بیرون توجه دارد و کوشش می‌کنند نیازهای مشتریان تأمین شود؛

۲. فرهنگ رسالتی<sup>۳</sup>: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، از نظر تأکید استراتژیک به

محیط خارجی توجه می‌کند، ولی الزامی نمی‌بیند که به‌سرعت نیازهای محیطی را تغییر

دهد؛

۳. فرهنگ مشارکتی<sup>۴</sup>: اولین تأکید این فرهنگ، دخالت‌دادن و مشارکت‌دادن در کارها با توجه

انتظارات در حال تغییر محیط بیرون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی

سریع به محیط و افزایش بازدهی است؛

۴. فرهنگ سازگاری<sup>۵</sup>: سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد، بر امور درون‌سازمانی

- 
1. Denison
  2. Adaptability culture
  3. Mission culture
  4. Involvement culture
  5. Consistency culture

تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیط ثابت بپندارد و از نظر رفتار نوعی تداوم رویه را در پیش بگیرد (قاسمی، ۱۳۸۸، ص ۵۹۷).

وقتی افرادی که به سازمان‌های جهانی وارد می‌شوند، فرهنگ‌های مختلفی دارند، چرخه جدیدی را تجربه می‌کنند که به این شرح است: الف) فرهنگ جدید: فرد چه از کشور دیگری آمده باشد، چه در کشور خود وارد سازمانی بین‌المللی شود، با فرهنگ جدیدی روبه‌رو می‌شود؛ ب) شوک فرهنگی: در اینجا فرهنگ جدید، فرهنگ جدید را به چالش می‌کشد؛ ج) آموزش‌های میان‌فرهنگی: آموزش‌های میان‌فرهنگی می‌تواند در توسعه مهارت‌های ارتباطی درون‌فرهنگی کمک‌کننده باشد؛ د) توانایی ارتباط درون‌فرهنگی: کارکنان بین‌المللی در انجام دادن وظایف و کنترل شرایط موفق‌ترند (Zakaria, 2000; Havelock, 1936; Conner, 1993).

یکی از مسائل مهمی که در روند جهانی‌شدن می‌توان درباره آن بحث کرد، فرهنگ است. صالحی امیری و حسین‌زادگان (۱۳۸۹) در مقاله‌ای با عنوان «جهانی‌شدن فرهنگی و تأثیرات آن بر فرهنگ ایرانی»، با هدف بررسی تأثیر جهانی‌شدن در فرهنگ ایرانی، ابتدا ضمن تعریف جهانی‌شدن و تاریخچه آن، زمینه‌های پیدایش این مفهوم را بررسی کرده، سپس، پیرامون جهانی‌شدن فرهنگ بحث کرده‌اند که البته در این مقاله جهانی‌شدن دولت‌ها و فرهنگ‌های افراد جامعه بررسی شده است. آندرا گراف و ماریون مرتساگر (۲۰۰۸) شش عامل مهم برای اندازه‌گیری نیازهای آموزشی فرهنگی در کشورهای جهانی و چندملیتی را بررسی کرده‌اند. این تحقیق براساس هشت شاخص حساسیت بین‌فرهنگی<sup>۱</sup>، روشنفکری<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری<sup>۳</sup>، صلاحیت زبان‌های خارجی<sup>۴</sup>، صلاحیت‌های ارتباطی غیرکلامی<sup>۵</sup>، خودآگاهی بین‌فرهنگی<sup>۶</sup>، توانایی تغییر دیدگاه<sup>۷</sup> و جرأت<sup>۸</sup> انجام گرفته است که

1. Intercultural sensitivity
2. Open-mindedness
3. Flexibility
4. Foreign language competence
5. Nonverbal communication competence
6. Intercultural self-awareness
7. Ability to change the point of view
8. Assertiveness

در این شاخص‌ها، تأثیر حساسیت بین‌فرهنگی، روشنفکری، انعطاف‌پذیری، صلاحیت زبان‌های خارجی و توانایی تغییر دیدگاه از بقیه بیشتر بود. (Graf & Mertesacker, 2008, p.539). در پژوهشی در کشور کانادا با بررسی طیف وسیعی از آثار منتشرشده بین سال‌های ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۹ در شرکت‌های چندملیتی و ارزیابی عملکرد آن‌ها این نتیجه به دست آمد که برای جلوگیری از خطا باید در این سازمان‌ها آموزش‌های کافی برای ارزیاب و ارزیابی‌شونده در نظر گرفته شود. آموزش‌ها باید با در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی، قانونی و مشتری باشد (Appelbaum et al., 2011, p.570). جی شن و روگر داربی (۲۰۰۵) در پژوهشی با بررسی ده شرکت از صنایع مختلف نشان دادند شرکت‌های چندملیتی چینی آموزش محدودی را کارکنان خارجی‌شان در نظر می‌گرفتند که نشان‌دهنده فقدان سیستم توسعه مدیریت بین‌المللی است. همچنین، آن‌ها رویکردی قوم‌مدارانه را به آموزش بین‌المللی و توسعه داشتند (Shen & Darby, 2005, p.342). در سال ۲۰۰۷ پژوهشی با عنوان «به‌کارگیری آموزش شرکت‌های چندملیتی در آسیا» با هدف بررسی طیف وسیعی از شیوه‌های آموزشی اتخاذشده توسط شرکت‌های چندملیتی فعال در آسیا به این نتایج دست یافتند که سرمایه‌گذاری در بخش آموزش در شرکت‌های چندملیتی در شش کشور آسیایی اهمیت بسیاری دارد. به‌طوری که آموزش در آسیا در سازمان‌های خدماتی در مقایسه با سازمان‌های تولیدی گسترده‌تر است (Zhen et al., 2007, p.472).

### فرضیه‌ها و مدل مفهومی تحقیق

بر مبنای مبانی نظری بیان‌شده و تحقیقات انجام‌گرفته، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر بیان می‌شود.

۱. آموزش شغلی بر جهانی شدن تأثیر معناداری می‌گذارد.
۲. فرهنگ سازمانی بر جهانی شدن تأثیر معناداری می‌گذارد.
۳. آموزش شغلی بر فرهنگ سازمانی تأثیر معناداری می‌گذارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مباحث نظری، رویکردها و مدل‌های نظری و یافته‌های پژوهش‌های پیشین، به ترتیب، مؤلفه‌ها و شاخص‌های جهانی شدن، از کتب و مقاله‌های معتبر، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی با توجه به مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و مؤلفه‌ها و شاخص‌های آموزش، از متون نظری تحقیق به دست آمدند (جدول ۱).

جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های متناظر با متغیرهای تحقیق

متغیر	مؤلفه	شاخص‌ها
	اقتصادی	سرمایه‌گذاری بین‌المللی تجارت جهانی حوزه فعالیت بین‌المللی
جهانی شدن	سیاسی	ارتباط خوب ایران با کشورهای مورد نظر عضویت در سازمان‌های بین‌المللی کاهش نقش دولت کارکنان چندملیتی
	اجتماعی- فرهنگی	پیشرفت فناوری‌های جدید استفاده از الگوهای سازمانی بین‌المللی
	مشارکتی	توانمندسازی تیم‌محوری قابلیت توسعه
	ثبات	ارزش‌های بنیادی تیم‌محوری یکپارچگی
فرهنگ سازمانی		ایجاد تغییر
	انعطاف‌پذیری	تمرکز بر مشتری یادگیری سازمانی هدایت راهبردی
	مأموریتی	اهداف و مقاصد استراتژی



## ادامه جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های متناظر با متغیرهای تحقیق

متغیر	مؤلفه	شاخص‌ها
		تغییر در سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌ها
		عرضه خدمات جدید
	نیازسنجی	تغییرات در محیط خارجی
		افزایش سوانح کار
		کمبود انگیزش
		افزایش زیان
	هدف‌گذاری	ایجاد رفتاری خاص در کارکنان
		رفتارها در چه شرایطی بروز کنند.
		ملاک از سنجش یادگیری چیست؟
		مهارتی
آموزش	محتوا	مدیریتی
		تخصصی
		از طریق سخنرانی
		از طریق کنفرانس
	اجرا	از طریق سمینار
		مربی‌گری
		آموزش ضمن خدمت
		براساس نمونه کارهای انجام گرفته
		مقایسه
	ارزشیابی	معلومات
		وظایف انجام گرفته

## روش تحقیق

این پژوهش با توجه به هدف تحقیق، از نوع کاربردی است. روش این تحقیق توصیفی - همبستگی است. جامعه این تحقیق شامل ۲۶۲ نفر از کارشناسان، کارشناسان ارشد، سرپرستان و مدیران است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه‌گیری کوکران برای جامعه

محدود و در سطح خطای ۰/۰۵، ۱۱۵ نفر محاسبه شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بود که طبقات پست سازمانی جامعه آماری در نظر گرفته شد. به منظور گردآوری داده‌ها، پرسشنامه به کار گرفته شد. پرسشنامه تحقیق بین ۱۵۶ نفر از این افراد در سال ۱۳۹۳ توزیع و از این تعداد، ۱۱۰ پرسشنامه بازگشت داده شد. نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها بالاتر از ۷۰ درصد بوده است. برای تعیین روایی، نظر خبرگان، و برای تعیین پایایی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. ضریب پایایی پرسشنامه ۰/۹۵۱ به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش SPSS و PLS بوده است. مطابق با جدول ۲ آلفای کرونباخ هر سه متغیر مدل بالاتر از ۰/۷ و پایا است.

جدول ۲. ضریب پایایی

متغیر	آلفای کرونباخ
جهانی شدن	۰/۷۵۵
آموزش شغلی	۰/۹۰۶
فرهنگ سازمانی	۰/۹۰۱

جدول ۳. فراوانی افراد نمونه از نظر پست سازمانی (طبقات)

افراد	جامعه	پرسشنامه تکمیل	نرخ بازگشت
کارشناس	۱۴۴	۶۴	٪۷۱
کارشناس ارشد	۷۸	۲۸	٪۷۱
سرپرست و مدیر	۳۹	۱۸	٪۶۴
جمع	۲۶۲	۱۱۰	٪۷۰/۵

### توصیف اطلاعات جمعیت‌شناختی

در این تحقیق، اطلاعات عمومی و مشخصات فردی درباره پاسخ‌دهندگان شامل سن، سطح تحصیلات، سابقه خدمت در شرکت کیسون، جنسیت و پست سازمانی است.

جدول ۴. توصیف اطلاعات جمعیت شناختی

۴۰٫۹	۴۵	مرد	جنسیت	۱
۵۹٫۱	۶۵	زن		
۵٫۵	۶	۲۰ تا ۲۵ سال	سن	۲
۱۶٫۵	۱۸	۲۶ تا ۳۰ سال		
۴۵	۴۹	۳۱ تا ۳۵ سال		
۳۳	۳۷	بیشتر از ۳۵ سال		
۰٫۹	۱	دیپلم و پایین تر	تحصیلات	۳
۱۰٫۱	۱۱	کارشناسی		
۵۴٫۱	۵۹	کارشناس ارشد		
۳۴٫۹	۳۹	بالا تر		
۵۰	۵۵	کمتر از ۵ سال	سابقه خدمت	۴
۲۱٫۸	۲۴	۵ تا ۱۰ سال		
۱۲٫۷	۱۴	۱۱ تا ۱۵ سال		
۱۵٫۵	۱۷	بیشتر از ۱۵ سال		
۵۸٫۲	۶۴	کارشناس	پست سازمانی	۵
۲۵٫۵	۲۸	کارشناس ارشد		
۱۶٫۴	۱۸	سرپرست و مدیر		

## یافته‌های تحقیق

ابتدا همبستگی بین مؤلفه‌های مورد استفاده در تحقیق بررسی شد. نتایج در جدول ۵ بیان شده است.

جدول ۵. ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه‌های مورد بررسی

مؤلفه مورد بررسی	اقتصادی	سیاسی	اجتماعی فرهنگی	نیازسنجی	هدفگذاری	محتوا	اجرا	ارزشیابی	مشارکتی	سازگاری	انعطاف پذیری	مأموریتی
اقتصادی	۱											
سیاسی	۰٫۲۸۱**	۱										
اجتماعی فرهنگی	۰٫۱۳۰	۰٫۲۵۷**	۱									
نیازسنجی	۰٫۱۷۶	۰٫۵۳۱**	۰٫۴۵۶**	۱								
هدفگذاری	۰٫۰۷۵	۰٫۵۴۴**	۰٫۵۰۷**	۰٫۸۳۸**	۱							
محتوا	۰٫۰۸۳	۰٫۳۷۹**	۰٫۵۱۶**	۰٫۶۵۶**	۰٫۷۲۷**	۱						
اجرا	۰٫۰۵۵	۰٫۳۲۳**	۰٫۲۷۰**	۰٫۴۰۸**	۰٫۵۶۱**	۰٫۵۲۵**	۱					
ارزشیابی	۰٫۱۰۲	۰٫۴۶۵**	۰٫۴۶۱**	۰٫۶۸۷**	۰٫۷۷۳**	۰٫۷۴۱**	۰٫۶۳۰**	۱				
مشارکتی	۰٫۰۳۳	۰٫۶۰۴**	۰٫۵۴۴**	۰٫۵۳۳**	۰٫۶۰۰**	۰٫۵۶۳**	۰٫۴۱۳**	۰٫۵۷۳**	۱			
سازگاری	۰٫۰۲۵	۰٫۴۷۰**	۰٫۵۰۸**	۰٫۴۱۰**	۰٫۵۱۰**	۰٫۴۳۵**	۰٫۴۹۰**	۰٫۷۲۴**	۰٫۶۳۹**	۱		
انعطاف پذیری	۰٫۰۴۲	۰٫۴۶۷**	۰٫۶۱۷**	۰٫۴۰۷**	۰٫۵۰۲**	۰٫۵۳۷**	۰٫۴۱۹**	۰٫۴۹۱**	۰٫۶۳۷**	۰٫۶۳۹**	۱	
مأموریتی	۰٫۰۳۶	۰٫۵۲۸**	۰٫۵۵۵**	۰٫۴۶۶**	۰٫۵۷۵**	۰٫۵۸۰**	۰٫۳۹۱**	۰٫۵۸۳**	۰٫۴۷۳**	۰٫۶۶۶**	۰٫۶۳۷**	۱

\*\* در سطح تشخیص ۰/۰۱ معنادار است.

سپس، بارهای عاملی بررسی شد. بارهای عاملی بیش از ۰/۴ طبق نظر داوری و رضازاده (۱۳۹۳) نشان از اعتبار خوب داده‌ها است. در این تحقیق بارهای عاملی

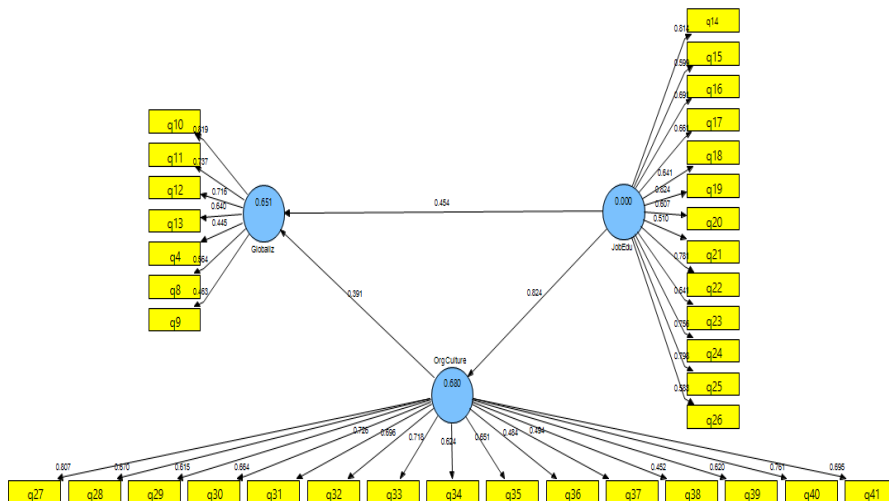
گویه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶ و ۷ کمتر از ۰/۴ بود و این گویه‌ها حذف شد. همچنین، شاخص

AVE برای همه متغیرها بیش از ۰/۵ است که در محدوده قابل قبول قرار دارد (جدول ۶)

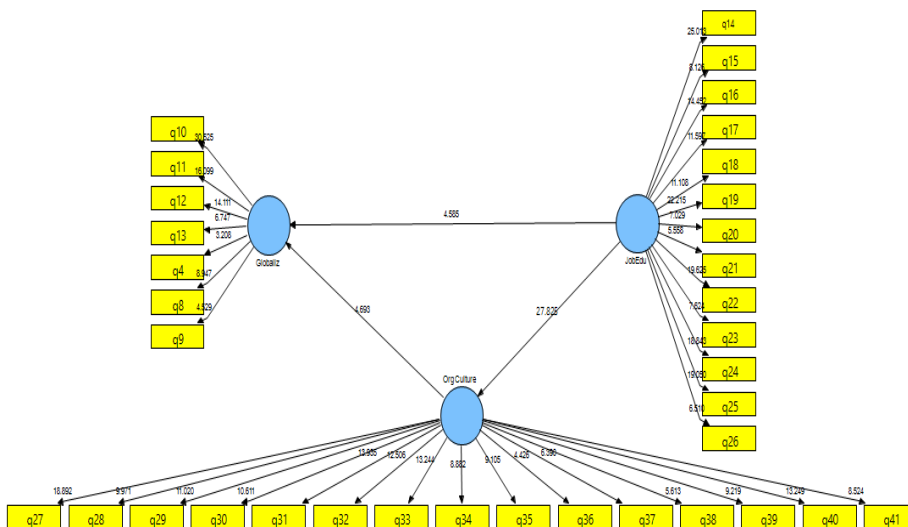
جدول ۶. شاخص AVE

متغیر	AVE
جهانی شدن	۰٫۵۰۹
آموزش شغلی	۰٫۵۷۳
فرهنگ سازمانی	۰٫۶۲۲

شکل ۳ مدل مورد بررسی تحقیق را در حالت قدر مطلق ضرایب تی نشان می‌دهد. با توجه به اینکه مقادیر تی بزرگتر از ۱/۹۶ است، همه روابط مورد بررسی در تحقیق پذیرفته می‌شود.



شکل ۲. مدل تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳. مدل تحقیق در حالت معناداری

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضریب تعیین فرهنگ سازمانی برابر با ۰/۶۸ بوده، و ضریب تعیین جهانی‌شدن برابر با ۰/۶۵ است. یعنی آموزش شغلی به ترتیب ۰/۶۵ تغییرات متغیر جهانی‌شدن و ۰/۶۸ تغییرات متغیر فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کند.

از آنجا که ضریب مسیر در تأثیر آموزش شغلی بر جهانی‌شدن برابر با ۰/۴۵۴ و آماره تی برابر با ۴/۴۹ و بزرگتر از ۱/۹۶ است، فرضیه اول تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. از طرفی، از آنجا که ضریب مسیر در تأثیر فرهنگ سازمانی بر جهانی‌شدن برابر با ۰/۳۹۱ و آماره تی برابر با ۴/۶۹۳ و بزرگتر از ۱/۹۶ است، فرضیه دوم تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد پذیرفته می‌شود. در نهایت، با توجه به ضریب ۰/۸۲۴ و معناداری ۲۷/۸۲۵ برای آن، فرضیه سوم تحقیق و تأثیر آموزش شغلی بر فرهنگ سازمانی در شرکت کیسون تأیید می‌شود.

### بحث و نتیجه

با توجه به نتایج پژوهش، آموزش شغلی بر جهانی‌شدن در شرکت کیسون تأثیر مثبت و معنادار می‌گذارد. آموزش در شرکت کیسون اهمیت بسیاری دارد. به‌طوری که در بدو ورود افراد این آموزش‌ها آغاز می‌شود و همواره ادامه دارد. حتی دوره‌های آموزشی برای مدیران هم در نظر گرفته می‌شود. با تأیید این فرضیه می‌توان به اهمیت هرچه بیشتر آموزش در فرایند بهسازی و موفقیت سازمان پی برد. طی ی که با مدیران ارشد و میانی شرکت کیسون انجام گرفت، آنان به این نکته اشاره کردند که فرهنگ سازمانی موجود (بیشتر مشارکتی و رقابتی) از زمانی که کارکنان وارد سازمان می‌شود، به‌طور غیرمستقیم و غیرملموس طی فرایند اجتماعی‌شدن در افراد نهادینه می‌شود. در این تحقیق ملاحظه شد که آموزش به‌طور مستقیم بر فرهنگ سازمانی اثرگذار است. مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمان، باعث ملموس‌تر شدن مسئولیت‌ها و همچنین همکاری بیشتر آن‌ها در اجرای وظایف محوله می‌شود. در پژوهشی که لوبین (۱۹۹۲) در ۲۰۰ شرکت بین‌المللی انجام داد به این نتیجه رسید که برای موفقیت باید به آموزش‌های فرهنگی بیشتر از آموزش‌های زبان خارجی توجه کرد. طبق پژوهشی که در سال ۲۰۰۷ ژن و هایلند انجام دادند، در شرکت‌های جهانی خدماتی، آموزش بیشتر بوده است تا شرکت‌های جهانی تولیدی. شرکت

کیسون نیز جزء شرکت‌های خدماتی است و آموزش اهمیتی ویژه دارد. همچنین، شن و داربی (۲۰۱۱) دریافتند که در شرکت‌های چندملیتی در چین، آن‌هایی که به آموزش توجه نکرده‌اند، در رسیدن به اهداف خود ناموفق بوده‌اند.

با توجه به موارد یادشده، می‌توان گفت از آنجا که کیسون شرکتی خدماتی است، توجه به آموزش منابع انسانی (به‌ویژه آموزش زبان‌های خارجی) لازم است. مدیران ارشد و میانی کیسون معتقد بودند فرهنگ سازمانی موجود در سازمان تأثیر زیادی بر روند جهانی‌شدن این شرکت داشته است. البته توجه به فرهنگ سازمانی در فرایند جهانی‌شدن در شرکت‌های چندملیتی انکارنشده است، چه بسا مدیران عالی کیسون نیز به اهمیت این موضوع پی برده‌اند.

براساس نظریهٔ توپ بیلارد برتون<sup>۱</sup> (۱۹۷۲) در بازی بیلارد میزان انرژی هر توپ در حرکت اولیه به قدرت سازمان و کشور معینی تعلق دارد، اما به محض آنکه حرکت توپ‌ها آغاز می‌شوند، استقلال عمل در توپ نه فقط تحت تأثیر نیروی اولیه، بلکه به حرکات و مواضع سایر توپ‌ها (سازمان‌های دیگر کشورها) مربوط می‌شود. بدین ترتیب، مدیران سازمان‌ها باید بتوانند در این بازی جهانی که تعاملات پیچیده‌ای در آن جریان دارد، روابط را به نفع خود تغییر دهند و حرکت و فعالیت‌های خود را در بستر جهانی قرین توفیق کنند (الوانی، ۱۳۹۰، ص ۱۵). مدیران سازمان‌ها باید ضمن پاسخگویی به نیازهای محلی، منطقه‌ای و ملی، به الزامات جهانی و بین‌المللی نیز پاسخ دهند. آنان باید در عرصهٔ جهانی‌شدن صرفاً تحت تأثیر نیروهای دیگر کشورها قرار نگیرند، بلکه خود بتوانند بر آن‌ها اثر بگذارند و این تعامل و اثرگذاری متقابل را برای تحقق اهداف نهایی خود تنظیم کنند.

### پیشنهادها

بر مبنای نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر بیان می‌شود.

1. Burton

- مدیران بیشتر به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری توجه کنند.
- سازمان به‌طور سالانه یا شش‌ماه یکبار دوره‌های ارزیابی عملکرد را برگزار کند تا آثار آموزش کارکنان و میزان به‌کارگیری دانش کسب‌شده را برای رسیدن به رتبه‌های بالاتر جهانی بسنجد.
- با توجه به اینکه طی مصاحبه اکثر مدیران بر این باور بودند که فرهنگ سازمانی کیسون از عوامل مهم برای جهانی‌شدن بوده است، ولی بیشتر کارمندان با این نظر مخالف بودند، باید تیمی برای بررسی این شکاف عقیده‌ای بین رأس و کف هرم سازمانی ایجاد شود.
- مدیران کیسون فرهنگ حاکم بر سازمان را شناسایی کرده و بررسی کنند که این فرهنگ تا چه حد می‌تواند این شرکت را در رسیدن به اهداف استراتژیک خود یاری رساند.



## منابع و مأخذ

۱. ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. چاپ اول، تهران: مؤسسه فرهنگی لاینز.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹). مدیریت عمومی. چاپ چهل و یکم، تهران: نشر نی.
۳. الوانی، سید مهدی (۱۳۹۰). جهانی‌شدن مدیریت. مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، دوره ۲، شماره ۲، صفحات ۱-۱۸.
۴. جزینی، نسرین (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی. چاپ پنجم، تهران: نشر نی.
۵. حبیبی، مهدی (۱۳۸۹). جهانی‌شدن و فرهنگ. تهران: انتشارات دانشگاه جامع علمی - کاربردی.
۶. داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. چاپ دوم، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۷. رضائیان، علی (۱۳۸۸). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ سیزدهم، تهران: انتشارات سمت.
۸. سنجری، احمدرضا (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات عابد.
۹. صالحی امیری، سید رضا و حسین‌زادگان، زهره (۱۳۸۹). جهانی‌شدن فرهنگی و تأثیرات آن بر فرهنگ ایران. پژوهشنامه فرهنگ و جهانی‌شدن، شماره ۵۷، صفحات ۹-۴۶.
۱۰. قاسمی، بهروز (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات سپاهان.
۱۱. گیدنز، آنتونی (۱۳۸۴). چشم‌اندازهای جهانی. ترجمه محمد رضا جلالی‌پور، تهران: طرح نو.
۱۲. لواسانی، احمد (۱۳۷۲). کنفرانس بین‌المللی محیط زیست در ریو. تهران: انتشارات وزارت امور خارجه.

13. Albrow, M. (1996). *The Global Age*. Cambridge: Polity Press.

14. Appelbaum, S.H., Roy, M. & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: theory and applications. *Management Decision*, 49(4), 570-585.

15. Blunch, N. & Castro, P. (2005). Multinational enterprises and training revisited: do

- international standard matter?. *Social Protection Discussion Series, Available at <http://siteresources.worldbank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/0504web.pdf>.*
16. Conner, D.R. (1993). *Managing at the speed of change*. New York: Random House.
  17. Graf, A. & Mertesacker, M. (2009). Intercultural training: six measures assessing training. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 539-558.
  18. Low, L. (1998). Human resource development in Asia-pacific. *Asian pacific Economic Literature*, 12(1), 27-40.
  19. Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 57(1), 1-17.
  20. Shen, J. & Darby, R. (2006). Training and management development in Chinese multinational enterprises. *Employee Relations*, 25(4), 342-362.
  21. Zakaria, N. (2000). The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce. *International of Journal of Manpower*, 21(6), 492-510.
  22. Zheng, C., Hyland, P. & Soosay, C. (2007). Training practices of multinational companies in Asia. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 472-494.