



نقش یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت خودروسازی)

عباس حاجی فتحعلی^۱ زهرا آقازاده^۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی دانشگاه آزاد واحد قزوین Abbashajifathali89@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت کارآفرینی دانشگاه آزاد واحد قزوین Aghazaeh.zahra@gmail.com

چکیده

یکی از وظایف مدیریت و بخش‌های ستادی به منظور بهره‌برداری صحیح از منابع در جهت تحقق اهداف صنعت خودروسازی، آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی و ترویج نظام مشارکت و بهبود مستمر عملکرد سازمان مبتنی بر نظام مدیریت یکپارچه می‌باشد. پژوهش حاضر در راین راستا و نتیجه تحقیق میدانی است که با هدف بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمان و تأثیر هماهنگی بین این دو متغیر بر عملکرد سازمان شرکت خودروسازی صورت گرفته است. روش تحقیق پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده‌های گردآوری شده که به وسیله پرسشنامه به دست آمده‌اند، از نوع کمی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت خودروسازی به تعداد ۱۲۰ نفر می‌باشد. به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه آماری بدون نمونه‌گیری در میان تمام اعضای جامعه پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۹۸ پرسشنامه به طور کامل تکمیل گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که دو متغیر یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمان با هم رابطه مستقیم داشته و اثر تعاملی آنها بر هم، روی عملکرد سازمان اثر می‌گذارد، به طوری که اگر این دو متغیر در جهت مثبت با هماهنگی بالا در سازمانی برقرار باشند، موجب بهبود عملکرد سازمان میشوند. مدل مفهومی ارائه شده در تحقیق که از بررسی و مطالعه "مدل سیستمی سازمان یادگیرنده"، "ابعاد طرح سازمان" و همچنین "ارزیابی عملکرد سازمان با روش کارت امتیازدهی متوازن" تهیه گردیده است، تاییدکننده رابطه‌های مطرح شده در هدف مقاله می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، مدل سیستمی سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمان، کارت امتیازدهی متوازن.



مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون‌سازی ساختار و فرآیندهای خود با نیازهای محیطی می‌باشند. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و درصدد ایجاد و زمینه‌سازی در جهت آن باشند. شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد. فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند، زیرا برخی از فرهنگ‌ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبا نیستند (رضائیان، ۱۳۸۵). اگرچه مفهوم یادگیری سازمانی و تشخیص اهمیت آن را می‌توان در پیشینه‌ی موضوع تحقیق تا دهه‌ی ۱۹۷۰ و نظرات گریس آرجریس پیگیری کرد اما تا دهه‌ی ۱۹۸۰ شرکت‌های محدودی به شناخت قدرت بالقوه‌ی آن در افزایش عملکرد، رقابت و موفقیت سازمانی اقدام نموده‌اند. در دهه‌ی ۱۹۸۰ شرکت‌ها به نظر گرفتن یادگیری سازمانی در برنامه‌ریزی استراتژیک اقدام کرد (مارکوارت، ۱۳۸۵). بعد از آن با شروع دهه‌ی ۱۹۹۰ پدیده‌ی سازمان‌های یادگیرنده به طور جدی مطرح شد و از این دهه به بعد یادگیری به عنوان یک توانایی مبتنی بر پیشرفت، رشد و توانمندی رشد مطرح شده است (فتحی، ۱۳۸۹).

مبانی نظری پژوهش

یادگیری سازمانی

صاحب‌نظران زیادی به تعریف یادگیری سازمانی پرداخته‌اند که به تعریف برخی از مهمترین آنها می‌پردازیم: یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرآیند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود و راه حل اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود عملکرد سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (Zhang, 2009). سایمون یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساختار دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد می‌داند که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش بهتر و شناخت موثرتر است. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی اکتساب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های ثمربخش در جهت نگهداری، رشد و توسعه سازمان است. به طور کلی و با توجه به تعاریف فوق یادگیری سازمانی را اینگونه می‌توان تعریف کرد:

یادگیری سازمانی فرایندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل و پویا، مستمر، مداوم و رشد‌یابنده که از بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی برخوردار است و تحت تاثیر فرایندهای ادراکی و نیز شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد عمل می‌کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است (رضائیان، ۱۳۸۵).

سازمان یادگیرنده

جایی است که افراد به صورت دائمی با استفاده از ظرفیت‌هایشان در به وجود آوردن نتایجی که واقعا خودشان به آن تمایل دارند، ارتباط دارد. جایی که الگوهای جدید و وسیعی از تفکر در آنجا پرورش یافته و امید و آرزوهای همه در آن مجموعه به صورت آزاد جای دارد و افراد به صورت دائمی یاد می‌گیرند که چگونه با همدیگر یاد بگیرند (Karlson, 2007). با وجود اینکه پیتر سنگه ابعاد سازمان یادگیرنده را در سال ۱۹۹۰ مطرح ساخت ولی در سال ۲۰۰۱ نیف ابعاد یادگیری



سازمانی را به شکل جدید و کامل تر مطرح ساخت که عبارتند از: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه ی شایستگی های کارکنان (Neefe, 2001).

ویژگی های یادگیری سازمانی

فرآیندی پیچیده: متأثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی است؛

برنامه ریزی نشده: مانند متون آموزش های دوره های رسمی از پیش تدوین نشده است؛
 هوشیار و هدفمند: فضاهای پرجاذبه ای از یادگیری و بهبود بر فرد فرد افراد و گروه های سازمان حاکم می شود و افراد و گروه ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری اند؛
 تعامل و پویایی: همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته ها قرار نمی گیرد. بلکه افراد، گروه ها و سازمان، هم زمان نقش دیافت اطلاعات، تجارب و آموخته های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می کنند. این فرآیند بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطح فردی و گروهی ایجاد می کنند؛
 مستمر و مداوم: مانند دوره های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی شود؛
 متحول و رشد یابنده: تعامل، پویایی و تداوم یادشده، ویژگی زایندهگی به سازمان می بخشد. تحول، رشد و بهبود مستمر، یادگیری سازمانی را به دنبال دارد. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵).

انواع یادگیری سازمانی

الف) یادگیری یک حلقه ای، دو حلقه ای، دوگانه: یادگیری یک حلقه ای هنگامی روی می دهد که اعضای سازمان از طریق کشف خطا ها و اصلاح آنها به محیط پاسخ می دهند. در یادگیری دو حلقه ای نه تنها فرآیندهای موجود کنترل می شود، بلکه اصلاح فرهنگ، خط مشی ها، اهداف، استراتژی ها و ساختار سازمانی را نیز دربر می گیرد. یادگیری دوگانه مبتنی بر تغییر روش ها است و مستلزم بازتاب مدل های ذهنی افراد می باشد. این نوع یادگیری جزو بازتاب چرخه یادگیری را مجددا شروع می کند و منجر به سطح جدیدی از تفکر و خلق دانش می شود. (Karlson, 2007)
 ب) یادگیری ارثی، تجربی و نیابتی: یادگیری ارثی به دانشی اشاره دارد که توسط بنیانگذاران سازمان به وجود آمده است. یادگیری تجربی دانشی را مورد توجه قرار می دهد که از طریق تجربه ی مستقیم به دست می آید. یادگیری نیابتی به تجربیات دسته ی دوم اشاره دارد که توسط افراد خارج از سازمان انجام شده است (Dawes, 2003).

فرهنگ سازمانی

امروزه سازمان ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت های خویش، ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرآیندهای خود با نیازهای محیطی می باشد. سازمان ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می گردد. تعاریف متعددی برای فرهنگ سازمانی از دیدگاه های مختلف ارائه شده است. رابینز (۲۰۰۵) فرهنگ را به عنوان سیستمی از مفاهیم و عقاید مشترک بین اعضای سازمان که تعیین کننده ی رفتار آن ها نسبت به یکدیگر و افراد خارج از سازمان می باشد، تعریف می کند. دنیسون (۲۰۰۰) اشاره می کند که فرهنگ سازمانی همان ارزش های اساسی، باور ها و اصول اخلاقی می باشند که نقش پایه ای را برای یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می کند. از نظر بارنی (۱۹۸۶) فرهنگ سازمانی نیروی محرکه ی مهم در جنبش سازمان ها می باشد (رضاییان، ۱۳۸۵). ویلکینسون و هارمان (۲۰۱۰) بیان می دارد



که فرهنگ سازمانی بر تعاملات بین اعضا و ارزش های آنان اثر می گذارد. مدل های مختلفی برای پژوهش های مرتبط با فرهنگ سازمانی و ویژگی های آن ارائه گردیده است. در این پژوهش برای شناخت فرهنگ سازمان از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰) که نسبت به مدل های دیگر فرهنگ سازمانی جدیدتر و کامل تر می باشد، استفاده شده است. بر اساس این مدل ویژگی های فرهنگی عبارتند از: درگیر شدن در کار، سازگاری (انطباق پذیری)، ماموریت یا رسالت، پایداری

توصیف هر یک از این ویژگیها همراه با شاخصهای اندازه گیری آنها در زیر آمده است:

- ۱) درگیر شدن در کار: افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). بر این اساس مهم ترین شاخص های پیش بینی شده برای ارزیابی این ویژگی عبارتند از:
 - ۱-۱) توانمند سازی: افراد دارای اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند و این وضعیت منجر به ایجاد نوعی حس مالکیت و مسئولیت در قبال سازمان خواهد شد.
 - ۲-۱) گرایش تیمی: منظور از گرایش به کار تیمی، ارزش قایل شدن برای کار جمعی بر روی اهداف مشترکی است که همه کارکنان در قبال آنها احساس مسئولیت می کنند.
 - ۳-۱) توسعه قابلیت: سرمایه گذاری مستمر سازمان در زمینه توسعه مهارت های کارکنان به منظور حفظ جایگاه رقابتی خود و پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر محیطی است.
 - ۲) سازگاری (انطباق پذیری): منظور از سازگاری توان انجام اقدام مناسب در برابر نیاز ها و تحولات محیط بیرونی است. شاخص های در نظر گرفته شده برای سنجش میزان توانایی سازمان در سازگاری با محیط عبارتند از:
 - ۱-۲) یادگیری سازمانی: سازمان ها علایم و نشانه های موجود در محیط بیرونی خود را دریافت و آنها را به فرصتهایی برای نوآوری، یادگیری و توسعه ظرفیتهایش تبدیل میکند.
 - ۲-۲) تمرکز به مشتری: توان سازمان در شناخت مشتریان خود و پاسخگویی به نیاز ها و انتظارات آینده ی آن ها.
 - ۳-۲) ایجاد تغییر: توانایی سازمان در پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی.
 - ۳) ماموریت: ماموریت بیانگر جهت گیری معنی دار سازمان در بلند مدت است. شاخص های در نظر گرفته شده برای ارزیابی این ویژگی عبارتند از:
 - ۱-۳) چشم انداز: سازمان باید دیدگاه مشترکی را در مورد وضعیت مطلوب خود در آینده ترسیم کند. این چشم انداز حاوی ارزش های محوری سازمان خواهد بود.
 - ۲-۳) جهت گیری استراتژیک: گرایش های استراتژیک روشن، جهت اهداف سازمانی را نشان می دهند و هر شخص می تواند در آن بخش مشارکت داشته باشد.
 - ۳-۳) اهداف: منظور مجموعه ای از اهداف که مرتبط با ماموریت و افق دید سازمان است و میتواند برای هر فرد جهت گیریهای روشن و مشخصی را در کارش تعیین نماید.
 - ۴) میزان تاکید بر پایداری: در برگزیده ی ارزش ها و نظام هایی است که مبنای شکل گیری یک فرهنگ قوی را در سازمان به وجود می آورند. شاخص های موجود برای اندازه گیری این ویژگی عبارتند از:
 - ۱-۴) هماهنگی و یکپارچگی: واحدهای سازمانی با کارکرد های متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک با هم کار کنند.
 - ۲-۴) توافق: وضعیتی که سازمان قادر است در موضوعات اساسی و کلیدی به توافق برسد.



۳-۴) ارزش های بنیادین: اعضای سازمان به مجموعه ای از ارزش ها پایبند هستند که هویت و انتظارات آن ها را شکل می دهد (فتحی، ۱۳۸۹).

عملکرد سازمانی

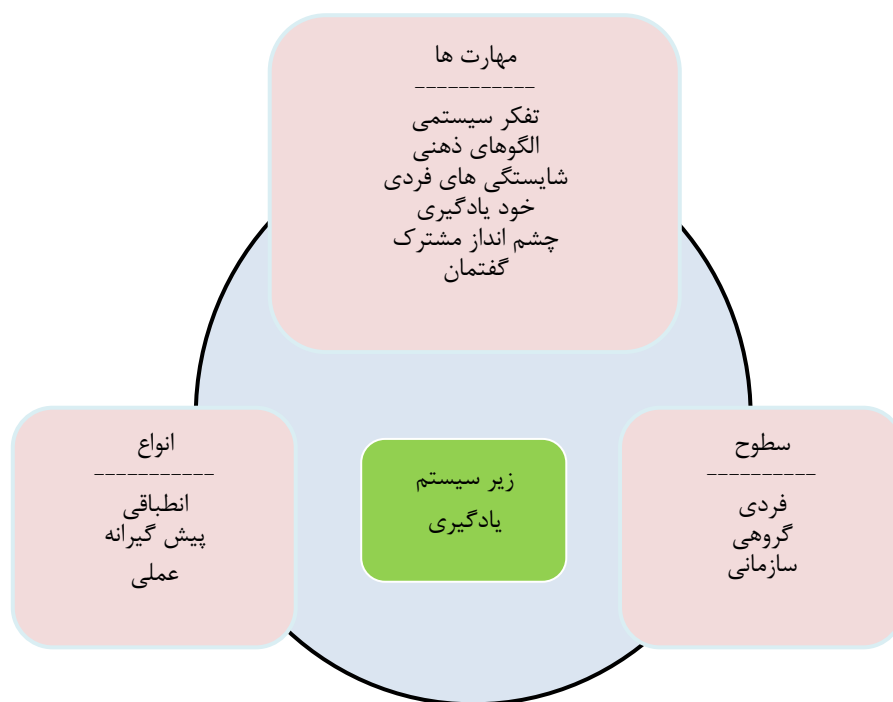
عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین عملکرد سازمانی یک سازه ی کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط (Neely et al, 2002) ارائه شده است: "فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته" مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: کارایی و اثربخشی. سنجش عملکرد سازمانی: عبارت است از فرآیند حصول اطمینان از اینکه یک ساز مان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می شود.

رویکردهای سنجش عملکرد: در سنجش عملکرد دو رویکرد عمده وجود دارد: عینی و ذهنی و هر دو رویکرد دارای محاسن و معایب خاص خود هستند. مقیاس های عینی بیشتر واقعی هستند اما از نظر قلمروی پوششی، محدود به داده های مالی هستند و ابعاد دیگر سازمانی را تبیین نمی کنند. از طرف دیگر مقیاس های ذهنی کمتر واقع گرا هستند اما توصیف غنی از اثربخشی سازمان ارائه می کنند (Allen et al, 2002). برای اندازه گیری عملکرد سازمانی، رویکردهای مختلفی ارائه شده است که برای این پژوهش از رویکرد کارت امتیازدهی موازن استفاده شده است. مفهوم کارت امتیازدهی متوازن ابتدا توسط کاپلان و نورتن (۱۹۹۵) مطرح شد. طبق نظر آنها آنچه اندازه گیری می کنید چیزی است که به دست می آورید به اضافه اینکه هیچ مقیاسی به تنهایی نمی تواند عملکرد را اندازه گیری کند. به همین دلیل اکثر مدیران تمایل دارند هم مقیاس های مالی و هم مقیاس های عملیاتی را برای سنجش عملکرد به کار گیرند. کارت امتیازدهی متوازن مجموعه ای از مقیاس ها برای مدیرانی ارائه می کند که به دنبال یک ارزیابی سریع و جامع از کسب و کارشان هستند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). این روش چهار دیدگاه را برای ارزیابی عملکرد سازمان مورد بررسی قرار می دهد:

- ۱) دیدگاه مشتری (نظر مشتریان درباره عملکرد ما چیست)
- ۲) دیدگاه داخلی سازمان (آنچه باید در آن عالی عمل کنیم)
- ۳) دیدگاه نوآوری و یادگیری (آیا می توانیم بهبود و ارزش آفرینی را در سازمان ایجاد و ادامه دهیم)
- ۴) دیدگاه مالی (توجه ما به ذی نفعان خارجی سازمان از قبیل سهامداران)

مدل مفهومی تحقیق

در تهیه مدل مفهومی پژوهش از مدل سیستمی سازمان یادگیرنده کمک گرفته شده است. مایکل مارکوارت در سال ۲۰۰۲ بر اساس تجربیات خود در رابطه با صدها سازمان یادگیرنده در طول بیش از پانزده سال دریافت که مطالعه ی سازمان های یادگیرنده بدون شناخت و توسعه ی زیرسیستم های آن امکان پذیر نیست. وی پنج زیرسیستم را برای سازمان مطرح ساخت که عبارتند از: یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری. زیر سیستم اصلی مدل وی که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است؛ زیرسیستم "یادگیری" می باشد که به مهارت های یادگیری افراد سازمان، انواع یادگیری و سطوح یادگیری در سازمان اشاره دارد.



شکل ۱- زیرسیستم یادگیری از مدل سیستمی یادگیرنده

در قسمت سطوح به سه سطح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی اشاره می شود. یادگیری فردی اشاره به تغییر مهارت ها، بینش ها، دانش، گرایش ها و ارزش ها دارد که از طریق مطالعه ی شخصی، آموزش های مبتنی بر فناوری و مشاهده کسب می شود. یادگیری گروهی مربوط به افزایش دانش، مهارت ها و شایستگی هایی است که به وسیله و یا داخل گروه ها به دست می آیند. یادگیری سازمانی نیز بیانگر قابلیت توسعه یافتگی فکری است که از طریق تعهد به آنها برای بهبود مستمر در سازمان حاصل می شود (Marquardt, 2002). درباره ی انواع یادگیری، یادگیری انطباقی هنگامی رخ می دهد که تجربیات گذشته در سازمان برای اقدامات بعدی مورد استفاده قرار بگیرند. در یادگیری پیشگیرانه با شناسایی بهترین فرصت های آینده تلاش می شود که از نتایج و تجربیات منفی جلوگیری شود. یادگیری عملی نیز به معنی جستجو در باره ی واقعیت موجود (مسائل واقعی) و به کارگیری دانش برای توسعه ی افراد، گروه ها و سازمان است. (همان منبع ص ۳۶).

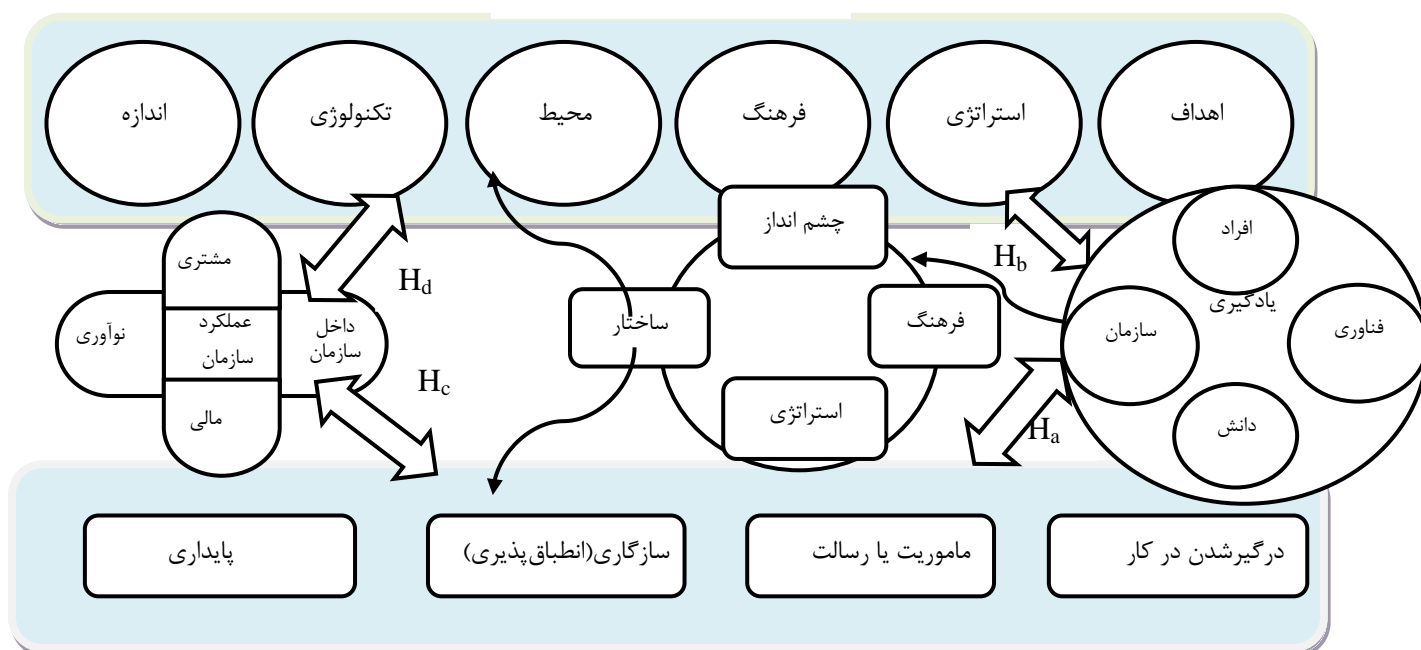
در مورد مهارت های یادگیری، تفکر سیستمی چارچوب مفهومی برای ایجاد الگوهای روشن تر ارائه می کند. مدل های ذهنی مفروضات عمیقی هستند که بر نگرش ها و اقداماتمان در دنیا تأثیر می گذارند. شایستگی شخصی به سطح حرفه ای بودن کارکنان سازمان اشاره دارد. خودیادگیری همان تشویق کارکنان به آموزش اینگونه یادگیرنده می باشد و در نهایت گفتمان بیانگر سطح بالایی از شنود و ارتباطات بین افراد است. (همان منبع ص ۳۷)

چهار زیرسیستم دیگر، سازمان، افراد، دانش و فناوری است. در این مقاله به بررسی رابطه ی بین فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی پرداخته می شود و از آنجایی که در مدل سیستمی سازمان یادگیرنده ی مارکوارت، زیر سیستم سازمان شامل ساختار می باشد بنابراین روی این زیر سیستم و ابعاد ساختار سازمانی (محتوایی و ساختاری) مطالعه و تحقیق انجام می شود.

زیرسیستم سازمان: در این زیر سیستم، چشم انداز به امیدها، اهداف و جهت گیری های آتی سازمان اشاره می کند. فرهنگ روی ارزش ها، باورها، شعایر و آداب و رسوم سازمان تاکید می کند. استراتژی به برنامه های عملی، متودولوژی ها، تاکتیک ها و گام هایی که برای دستیابی به چشم انداز و اهداف سازمان برداشته می شود مربوط است. به اضافه ی این مطلب که سازمان یادگیرنده دارای ساختار منعطف، تخت و بدون مرز است که ارتباطات، جریان اطلاعاتی، مسئولیت محلی و همکاری در داخل و خارج سازمان را به حداکثر می رساند. (Marquardt, 2002).

در تهیه ی مدل مفهومی پژوهش (شکل ۲) از مدل سیستمی سازمان یادگیرنده، زیر سیستم سازمان انتخاب شده و در مورد ساختار نیز ابعاد طرح سازمان (محتوایی و ساختاری) مورد بررسی قرار گرفته است. هم چنین در مورد عملکرد سازمان نیز چهار بعد کلیدی عملکرد سازمان در روش کارت امتیاز دهی متوازن آورده شده است:

ابعاد محتوایی و ساختاری



ابعاد فرهنگ سازمانی

شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش، ارائه شده توسط نویسندگان



روش شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی، از حیث روش به دست آوردن داده ها از نوع توصیفی - پیمایشی و از نظر نوع داده های گردآوری شده که به وسیله پرسشنامه به دست آمده اند، از نوع کمی می باشد. همچنین بر اساس تحلیل داده های گردآوری شده از نوع همبستگی می باشد.

جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت خودروسازی به تعداد ۱۲۰ نفر می باشد. به دلیل محدود بودن تعداد افراد جامعه آماری بدون نمونه گیری در میان تمام اعضای جامعه پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد تنها ۹۸ پرسشنامه به طور کامل تکمیل گردید.

ابزار اندازه گیری، روایی و پایایی

روایی صوری پرسشنامه از طریق اعتبار محتوا^۱ و با کمک اظهار نظر چند تن از افراد متخصص بررسی شد و اصلاحات لازم صورت گرفت. روش آلفای کرونباخ برای محاسبه پایایی پرسشنامه، استفاده شده که مقدار این ضریب برای تک تک ابعاد به صورت زیر به دست آمده است: ابعاد ساختاری سازمان: ۰.۷۹، ابعاد محتوایی سازمان: ۰.۸۱، ابعاد یادگیری سازمان: ۰.۷۷، ابعاد عملکرد سازمان: ۰.۸۱. از آنجایی که بالاتر بودن تمامی ضرایب از ۰.۷ نشان دهنده آن است که ابزار اندازه گیری استفاده شده پایایی قابل قبولی دارد، (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹) پرسشنامه استفاده شده در این پژوهش نیز از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

فرضیه های پژوهش:

فرضیه اصلی: بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمان رابطه معنادار وجود دارد و هماهنگی بین این دو معیار بر عملکرد سازمان موثر است.

فرضیه های فرعی: بین متغیرهای ساختاری فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد.

بین متغیرهای محتوایی فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد.

هماهنگی بین متغیرهای ساختاری و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان موثر است.

هماهنگی بین متغیرهای محتوایی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان موثر است.

¹ Content Validity

آزمون فرضیات تحقیق

جدول ۱- فرضیه های آماری مربوط به فرضیه اصلی

H ₀	بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه ی معنادار وجود ندارد.
H ₁	بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد.

جدول ۲- فرضیه های آماری مربوط به فرضیه های فرعی

H ₀	بین متغیر های ساختاری فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی معنادار وجود ندارد.	H _a
H ₁	بین متغیر های ساختاری فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد.	
H ₀	بین متغیر های محتوایی فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی معنادار وجود ندارد.	H _b
H ₁	بین متغیر های محتوایی فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی معنادار وجود دارد.	
H ₀	هماهنگی بین متغیر های ساختاری و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان موثر نیست.	H _c
H ₁	هماهنگی بین متغیر های ساختاری و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان موثر است.	
H ₀	هماهنگی بین متغیر های محتوایی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان موثر نیست.	H _d
H ₁	هماهنگی بین متغیر های محتوایی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان موثر است.	

تحلیل H₀ و H₁ برای تمامی فرضیه ها

برای دو سوال فرعی اول از آزمون همبستگی استفاده گردید و در هر دو مورد سطح معنادار محاسبه شده از میزان خطا (۰.۰۵) کمتر شده است که نشان دهنده وجود رابطه معنادار می باشد و از آنجایی که مقدار ضریب همبستگی در هر دو مورد مقدار مثبت شده است بنابراین رابطه بین متغیر های ساختاری فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی و هم چنین رابطه بین متغیر های محتوایی فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی از نوع رابطه مستقیم می باشد.

برای سوال های فرعی ۳ و ۴ از آزمون تی تست یک نمونه ای با $\text{test value}=3$ استفاده شده است. اولاً به دلیل کم تر شدن سطح معنادار محاسبه شده از میزان خطا نتیجه گیری می شود که تأثیر "هماهنگی بین متغیر های ساختاری و یادگیری سازمانی" بر "عملکرد سازمان" در حد متوسط نیست. دوماً به دلیل اینکه حد بالا و پایین در جدول تی تست یک نمونه ای هر دو مثبت شده اند، نتیجه می گیریم که "هماهنگی بین متغیر های ساختاری و یادگیری سازمانی" بر "عملکرد سازمان" تأثیر زیادی دارد.

در مورد فرضیه اصلی نیز باید گفت که ابعاد ساختاری از آنجایی که ویژگی های درونی سازمان را بررسی می کنند و یکی از سطوح یادگیری نیز درون سازمانی (در درون سازمان و از طریق افراد خبره و ماهر سازمان به بقیه ی کارکنان) می باشد، بنابراین ابعاد ساختاری فرهنگ سازمان رابطه ی تنگاتنگی با یادگیری سازمانی دارد. هم چنین ابعاد محتوایی سازمان نیز با یادگیری سازمانی مرتبط می باشند، به طوری که کوچکی سازمان تعامل با محیط، فرهنگ گرم سازمانی و اهداف و استراتژی سازمان اگر به گونه ای طراحی شوند که به یادگیری کمک کنند باعث بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. در نتیجه بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمان رابطه ی معنادار وجود دارد و هماهنگی بین این دو معیار بر عملکرد سازمان موثر است.



بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش که از اثبات فرضیه ها به دست آمده اند، به قرار زیر می باشند:

فرضیه ۱: بین متغیر های ساختاری فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی مستقیم وجود دارد یعنی هرچه متغیر های ساختاری در جهت مثبت و بهینه باشند، یادگیری سازمانی نیز بهبود می یابد.

چندی تن از پژوهشگران مولفه های اصلی فرهنگ سازمانی یعنی درگیر شدن در کار، سازگاری (انطباق پذیری)، ماموریت یا رسالت، پایداری بر چگونگی یادگیری سازمانی افراد سازمان موثر دانسته اند. آنها بیان می کنند که اگر این مولفه ها در جهت منفی و زیان آور خود در سازمان زیاد باشند، یادگیری موثر واقع نمی شود مثل: (Feldmann et al. 1988; Kotnour, 2000; Jaw & Liu 2004). از این رو نتیجه تحقیق حاضر نتایج آنها را تایید می کند.

فرضیه ۲: بین متغیر های محتوایی فرهنگ سازمان و یادگیری سازمانی رابطه ی مستقیم وجود دارد یعنی هرچه متغیر های محتوایی در جهت مثبت و بهینه باشند، یادگیری سازمانی نیز بهبود می یابد.

برخی از محققین در نتیجه گیری پژوهش هایشان بیان کرده اند که کارآفرینان سازمانی در محیط های متلاطم که عدم اطمینان بالا می باشد، با اتخاذ تصمیمات کارآفرینانه که حاصل یادگیری سازمانی آنها بوده است، باعث کشف و بهره برداری از فرصت های محیط می شوند مثل: (Lichtenthaler, 2009; Wang, 2011; Cheng et al., 2011; Sirvastava, 2011; Frankwick, 2011). در مقاله حاضر نیز ابعاد محتوایی سازمان بر یادگیری سازمانی موثر تشخیص داده شده است که از این لحاظ با تحقیق آنها همسو است.

فرضیه ۳: هماهنگی بین متغیر های ساختاری و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می گذارد.

تأثیر هماهنگی بین ساختار و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان در تحقیقات زیادی مورد مطالعه قرار نگرفته است و شاید این مسئله نیز یکی از نوآوری های پژوهش حاضر باشد. به هر حال در فرضیه سوم پژوهش حاضر اثبات شد که اگر ابعاد ساختاری سازمان و یادگیری در جهت مثبت هماهنگ باشند (به طور مثال در یک سازمان رسمیت در حد پایین باشد، تصمیمات فقط در سطوح بالا رخ ندهند، پیچیدگی سازمان در حد مطلوب باشد و ...) عملکرد سازمان بهبود می یابد.

فرضیه ۴: هماهنگی بین متغیر های محتوایی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت می گذارد.

تأثیر هماهنگی بین ابعاد محتوایی سازمان و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمان نیز در تحقیقات زیادی مورد مطالعه قرار نگرفته است. در هر حال از اثبات این فرضیه پژوهش نتیجه گیری می شود که در سازمانی که ابعاد محتوایی اش در حد مطلوب باشد، یادگیری تسهیل می یابد. به طوری که اگر در سازمانی اهداف و استراتژی ها روشن و واضح تعریف شده باشند، باور ها و عقاید رایج با سیاست های سازمان هماهنگ باشند، هماهنگی با تغییرات محیط کنترل شود، تغییرات تکنولوژی دائما بررسی گردد و در نهایت اندازه سازمان با توجه به شرایط محیط و رقبا به درستی تعریف شده باشد، فرآیند یادگیری سازمانی تسهیل می یابد و متعاقبا عملکرد سازمان ارتقا می یابد.

پیشنهادات

در این تحقیق زیر سیستم سازمان از مدل سیستمی یادگیرنده مارکوارت برای بررسی انتخاب شد و رابطه ی بین زیر سیستم ساختار مورد مطالعه قرار گرفت. در تحقیق های آتی می توان زیر سیستم های دیگر یادگیری (افراد، دانش و فناوری) را انتخاب کرده و به بررسی رابطه ی این زیر سیستم ها با ابعاد فرهنگ سازمان پرداخت و در نهایت تأثیر هماهنگی بین آنها را بر عملکرد سازمان سنجید. هم چنین می توان برای سنجش عملکرد سازمان از رویکردهای دیگر مانند مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی (EFQM) کمک گرفت و به شکل گسترده تر عملکرد سازمان را مورد سنجش قرار داد تا نتایج حاصل قابل



تعمیم به اکثر سازمان ها باشد. از طرف دیگر در این پژوهش ساختار سازمانی از دیدگاه ابعاد محتوایی و ساختاری بررسی شد و برای تحقیقات آینده می توان ساختار را از منظرهای دیگر بررسی کرد.

منابع و مأخذ

- آرمسترانگ مایکل (۲۰۰۶)، مدیریت عملکرد، ترجمه بهروز قلیچ لی و داریوش غلام زاده، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول، ص ۶۹
- ابطحی سید حسین، داوری علی (۱۳۸۷)، "سنجش کیفیت خدمات با مدل های سروکوال و کانو در بانک ها" فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۴۱، ص ۸ تا ۲۳
- اسماعیلی محمد، قلی پور آرین، جنوی المیرا (۱۳۸۷)، "بررسی ارتباط بین ساختار سازمانی و میزان انطباق آنها با ویژگی های سازمان یادگیرنده" فصلنامه ی بصیرت، شماره ۴۰، تابستان ۱۳۸۷.
- رابینز آنتونی (۱۳۸۱)، تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حمیددانی فرد، انتشارات صفار، چاپ پنجم
- رسته مقدم، آرش (۱۳۸۵)، مطالعه ویژگی های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده، فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۸، شماره ۲.
- رضائیان علی (۱۳۸۵)، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، چاپ هشتم
- سبحانی نژاد مهدی و شهابی بهنام و یوزباشی علیرضا (۱۳۸۵)، "سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)" انتشارات یسطرون، چاپ اول
- فتحی رقیه (۱۳۸۹)، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده" فصلنامه ی کار و جامعه، شماره ۱۹۲، ص ۳۸
- قدمگاهی سید محمد، آهنچیان محمدرضا (۱۳۸۴)، "بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی های سازمان یادگیرنده"، فصلنامه ی نوآوری های آموزشی، شماره ی ۱۴.
- کسرائی احمدرضا و علیرحیمی محمد مهدی (۱۳۸۸)، "بررسی رابطه ی بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان بازنشستگی کشوری از منظر کارکنان" فصلنامه بصیرت، شماره ۴۴.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه ی عناصر پنج گانه برای یادگیری سازمانی، مترجم: محمد رضا زالی، نشر دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی، چاپ اول.
- مسعودی ندوشن عصمت (۱۳۸۴)، یادگیری سازمانی و استراتژی ایجاد سازمان یادگیرنده، فصل نامه ی اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی

- Bo Cheng, Minhong Wang, Jürgen Moormann, Bolanle A. Olaniran, Nian-Shing Chen, (2012). " The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance", Computers & Education, Volume 58, Issue 3, , Pages 885-899, ISSN 0360-1315, 10.1016 /j.compedu.2011.10.014.
- Allen R. S., Dawson G., Wheatley K. & White C.S.(2008) "Perceived Diversity and Organizational Performance", Employee Relations, Vol. 30 No. 1, p. 20-33.
- Argote linda (2003) "Organization learning & strategic change". Research in multi level issues, No.2, p. 352-359.ctiveness. London. Routledge.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. International Journal of Information Management, 27(2), 104–118.
- Cyert. R. M & March. J. G (2007). "a behavioral theory of the firm" Prentice hall, Upper saddle river, NJ, p. 128-287.
- Dawes paul (2003) "A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high – technology purchase situations" the journal of high technology management, research.
- Ergenli Aziz, Saglam Guler & Metin Selin (2007). "Psychplpical empowerment and its relationship to trust in immediate managers" Jornal of business research, Vol.60, p. 41-49.
- Feldmann R., J. Mnch, and S. Vorwieger, (1998) Towards goal-oriented organizational learning: Representing and maintaining knowledge in an experience base", in Proc. Tenth Int. Conf. on Software Engineering and Knowledge Engineering, SEKE'98.



-
- Gresov C & Darzin R (2007) "Equifinality: functional equivalence in organization design" Academy of management review, Vol.22, p. 403-428.
- Jaw, B. S., & Liu, W. (2003). Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: The role of HRM. Human Resource Management, 42(3), 223–241.
- Karlson. Anna , krobwinkel (2007) "knowledge and learning in aid organizations" A literature review with suggestions for further studies.
- Kotnour T. Organizational learning practices in the project management environment. Int J Quality Reliab Manage 2000;17(4):393–406.
- Kumpikaite.V.(2007).Human Resource Development in Learning Organization.Journal of Business Economics and Management,Agust-january(2007-2008) pp:25-31.
- Lichtenthaler, U, (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. Journal of Management Studies 46 (8), 1315–1338.
- March J. and Simon H, (2009). "Organizations", Blackwell, Cambridge, MA, PP 195-324.
- Marquardt, Michael (2002) "Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning" Nicholas Brealey Publishing.
- Mihm. Jürgen , Loch Christoph. , Wilkinson. Dennis and Huberman Bernardo. (2010). "Hierarchical structure and search in complex organizations", Management science, Vol.56, No.5, p. 831-848.
- Neefe. Diane Osterhause, (2001). "Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic quality improvement project) accreditation processes".
- Neely, A.D., Adams, C. and Kennerley, M. (2002) "The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships", Financial Times/Prentice Hall, London.
- Srivastava, Gary L. Frankwick, (2011) "Environment, management attitude, and organizational learning in alliances", Management Decision, Vol. 49 Iss: 1, pp.156 – 166
- Zhang. Li , Tian. Yezhuang , Zhongying Qi (2009). "A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing" School of Management, Harbin Institute of Technology, China.