

بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان

محمدحسین ساکی نوروژی^۱، صمد علی نیا^{۲*}

^۱ معاون خدمات مشترکین و درآمد، شرکت آب و فاضلاب استان لرستان
^۲ کارشناس درآمد و وصول مطالبات، شرکت آب و فاضلاب استان لرستان

* شماره تلفن همراه ۰۹۱۶۷۱۹۷۳۶۸، پست الکترونیک samadalinea@gmail.com

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان انجام شد. روش تحقیق، بر حسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از گروه همبستگی می باشد. جامعه آماری کارکنان ستاد شرکت آب و فاضلاب استان لرستان می باشد، که ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه گیری تصادفی ساده تعیین شد. جهت گردآوری داده ها با کمک ابزار پرسشنامه، برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگی دنیسون و برای سنجش سازمان یادگیرنده از مدل سنگه استفاده شد. کارشناسان و صاحب نظران به اتفاق روایی پرسشنامه را تایید کردند و با روش آلفای کرونباخ پایایی پرسشنامه تایید شد. جهت تعیین نوع توزیع داده ها از آزمون K-S و به منظور تعیین رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر، به وسیله نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی وجود دارد. نتایج تحلیل مسیر تایید کرد که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر سازمان یادگیرنده دارد. همچنین نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که از بین مولفه های فرهنگ سازمانی، دو مولفه درگیر شدن در کار و انطباق پذیری بیشترین تاثیر را بر سازمان یادگیرنده دارند. در پایان پیشنهاداتی در زمینه بهبود رابطه سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی ارائه گردید.

واژه های کلیدی: سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی، شرکت آب و فاضلاب استان لرستان

۱. مقدمه

در دنیای متغیر کنونی یادگیری به معنای شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است. در چنین شرایطی سازمان ها همانند افراد باید سریع تر و بهتر خود را با این محیط متغیر تطبیق دهند، در غیر این صورت صورت شکست می خورند. به عقیده دگاس (۱۹۸۸) در شرایط کنونی، یادگیری تنها مزیت پایدار رقابتی است (بانچ و پروبست، ۲۰۰۰)، بنابراین سازمان هایی موفق ترند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرآیندهای کاری خود نشان دهند. به همین دلیل، در سال های اخیر سازمان یادگیرنده به عنوان پارادایم جدید سازمانی مطرح شده و رشد چشمگیری داشته اند (عباسی و حجازی، ۱۳۸۹).

تجربیات گذشته نشان می دهد که در هزاره سوم موفق ترین سازمان ها آن هایی هستند که در زمره سازمان های یادگیرنده قرار می گیرند. سازمان یادگیرنده یک نظریه جدید مدیریتی است که سنگه از اساتید دانشگاه MIT در سال ۱۹۹۰ آن را ارائه کرده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد افکار قدیمی خود را کنار بگذارند (مدل های ذهنی)، یاد بگیرند که چگونه از یکدیگر بیاموزند (قابلیت های شخصی)، بدانند که سازمانشان چگونه کار می کند (تفکر سیستمی)، برنامه ای را طراحی کنند که همه اعضا بر آن توافق دارند (آرمان مشترک) و سپس به منظور نیل به آن آرمان با یکدیگر تلاش کنند (یادگیری تیمی) (سنگه، ۱۹۹۰). بدیهی است که توان یادگیری موضوعی نیست که به طور خودبه خودی در سازمان ایجاد گردد. این مهم از یک سو نیازمند شناسایی عواملی است که یادگیری را تسهیل و تسریع می کنند و از سوی دیگر، استقرار و بهره گیری از عوامل مذکور با اداره موثر آن هاست.

ماهیت یادگیری و شیوه ای که بر اساس آن یادگیری در سازمان رخ می دهد، به شدت به فرهنگ سازمانی وابسته است (مارکورات، ۱۳۸۵). فرهنگ، سازمان را قادر می سازد تا بهترین بهره برداری را از دانش و تجربیات خود، برای ایجاد و دستیابی به اهداف مطلوب انجام دهد (کاترین و احمد، ۲۰۰۳). فرهنگ بسیاری از سازمان ها گرچه فرهنگ ضد یادگیری نیست، اما غیریادگیرنده است. در چنین فرهنگی، خطرپذیری، تلاش برای ارائه رویکردهای نوین، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و ... تشویق نمی شود. در حالی که ممکن است «به هم نزدن وضع موجود» پاداش در پی داشته باشد (مارکورات، ۱۳۸۵).

فرهنگ یک سازمان به عنوان بستر ایجاد تغییرات سازمانی، نقشی کلیدی در موفقیت سازمان ها بازی می کند. فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است که شالوده وجودی آن را تشکیل می دهد و باعث انسجام سازمان در حرکت به سمت اهداف می شود. از آن جا که فرهنگ سازمانی شکل دهنده رفتار اعضای سازمان اعم از کارکنان و مدیران در سطوح مختلف است، می تواند توانایی سازمان در ایجاد تغییر و جهت گیری استراتژیک را به نحو چشم گیری تحت تاثیر قرار دهد. بدون داشتن یک فرهنگ سازمانی اثربخش نمی توان انتظار فعالیت های یادگیرانه داشت (دیویس، ۱۳۷۳).

شواهد موجود حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی، از طریق اثرگذاری بر دانش و راه های ارتباطی، یادگیری را شکل می دهد؛ زیرا فرهنگ ارزش ها و و هنجارهای موجود در سازمان را منعکس کرده و نقش بسزایی در ایجاد و تقویت فضاهایی که سازمان در آن به راحتی به یادگیری می پردازد، دارد؛ ضمن آنکه در فضاهایی که سازمان در آن در مقابل تغییر سیاست مقاومت می کند، تاثیر مثبت خواهد داشت. در حالی که رخدادهای محیطی، مطابق و سازگار با ارزش های فرهنگی موجود سازمان باشد، احتمال آنکه سازمان سریع تر به آن ها پاسخ دهد، بیشتر از حالتی است که آن رخدادهای متناقض با ارزش های اصیل سازمان باشند. اگر رخداد یا ایده ای، از انتظارات سازمان فاصله زیادی داشته باشد، ممکن است سازمان در مقابل پذیرش آن مقاومت کرده، و در نتیجه آن را تحریم و یا رد کند. بنابراین فرهنگ سازمان و مجموعه ارزش های همراه آن، مرتبط با یادگیری بوده و بر اشتیاق و انجام واکنش در برابر اطلاعاتی که تجمیع شده و از طریق راه های ارتباطی داخلی و خارجی با دانش سازمانی تبدیل شده است، اثرگذار خواهد بود (حاجی پور و کاشانی، ۱۳۸۹).

بدین ترتیب این تحقیق به دنبال بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان است. بدین منظور برای شناسایی و اندازه گیری سازمان یادگیرنده بر اساس مدل سنگه (۱۹۹۰) و همچنین جهت معرفی و اولویت بندی فرهنگ سازمانی از مدل فرهنگ دنیسون (۲۰۰۰) استفاده خواهد شد.

۲. سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده نظریه جدید مدیریتی است که توسط سنگه از اساتید دانشگاه MIT در سال ۱۹۹۰ ارائه شده است. سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان توسعه مداوم قابلیت‌های سازمان برای ایجاد و خلق آینده خود، توصیف می‌کند (سنگه، ۱۹۹۰). سازمان یادگیرنده یک آرمان است، آن یک مسیر و راه است، نه یک هدف و مقصد (کافمن، سنگه، ۱۹۹۳). مبنای سازمان یادگیرنده، ایده‌ی "یادگیری از طریق عمل" یا یادگیری تجربی است. مفهومی که بوسیله‌ی جان دیوئی در سال ۱۹۳۸ توسعه یافت. ایده‌ی یادگیری از طریق عمل بر خلاف بسیاری از مفروضات فرهنگی درباره یادگیری بوده است مانند: یادگیری شخصی است. یک شروع و پایانی برای یادگیری است. یادگیری باید از بقیه فعالیت‌های ما جدا باشد و یادگیری نیاز به تدریس دارد. (ونگر، ۱۹۹۸). یادگیری تجربی نشان می‌دهد که یادگیری در طبیعت انسان ذاتی است. اساساً اجتماعی است. ما را از آنچه هستیم، تغییر می‌دهد، درگیری و مشغولیت در عمل را شامل می‌شود. مشارکت ما را در اجتماعات عمل منعکس می‌کند، با مرزها سروکار دارد و یادگیری تأثیر متقابل بین محیط محلی و جهان است (ونگر، ۱۹۹۸). تشخیص اینکه یادگیری به عمل متصل است برای فهم سازمانهای یادگیرنده مهم است، ولی کافی نیست. بلکه سازمانهای یادگیرنده نیاز به "تغییر ذهنیت" دارند که پا را از یادگیری صرف مهارت‌های جدید فراتر می‌گذارد (سنگه، ۱۹۹۰). سازمانهای یادگیرنده نیاز به تغییر در آنچه روانشناس اسکاتلندی کنث کریک مدل‌های ذهنی ما را "چارچوب شناختی ما برای تعبیر و تفسیر دنیای بیرون" نامیده است، دارد. (سنگه، کلایندر، رابرت، روث، راس، اسمیت، ۱۹۹۹). این تغییر ذهنیت شامل توسعه «کشش خلاق» بین آنچه یک آرمان می‌تواند باشد و حس ما از واقعیت حاضر شود (سنگه، ۱۹۹۰). تحقق این کار، تغییر ذهنیت و از میان رفتن الگوهای فکری بسته است (کافمن و سنگه، ۱۹۹۳). یعنی حرکت به طرف آنچه کریس آرگریس یادگیری دو حلقه‌ای نامیده است (توانایی برای تفکر و بهبود فرایندهای سازمان، روشهایی که در آن برای رسیدن به هدفایمان با یکدیگر پیوند داریم).

سازمان یادگیرنده تعهد به تغییراتی است که در دنیای وسیع مورد نیاز است و مشاهده سازمان بعنوان وسیله‌ای برای پدید آوردن چنین تغییراتی (کافمن و سنگه، ۱۹۹۳).

در سالهای اخیر، یک تعریف دقیق از سازمان یادگیرنده به دست نیامده است. اکثر محققان عقیده دارند، که آن به عنوان یک فرایندی است که در طی زمان شکل می‌گیرد، و با کسب دانش و بهبود عملکرد همراه می‌شود. متأسفانه آنها در موضوعات مهم متفاوتند برای مثال، جورج هابر، معتقد است که تغییرات رفتاری برای یادگیری مورد نیاز است در حالی که دیگران اصرار دارند که روشهای جدید تفکر کافی است. بعضی‌ها پردازش اطلاعات را به عنوان مکانیسمی که از طریق آن یادگیری اتفاق می‌افتد، ذکر کرده‌اند. دیگران مثل ری استات بینشهای مشترک، روتینهای سازمانی و حتی حافظه را پیشنهاد کرده‌اند (هوبنر، ۲۰۰۲). دیوید گاروین یک تعریف نسبتاً عمومی صورتبندی کرده است: سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت یافته است و رفتارش را برای منعکس کردن دانش و بینشهای جدید اصلاح می‌کند.

۳. ابعاد سازمان یادگیرنده

تعداد کثیری از محققان در حوزه سازمان یادگیرنده، مدل سنگه را به عنوان مناسب‌ترین چهارچوب در نظر گرفته‌اند (جمالی و همکاران، ۲۰۰۶؛ خسونه، ۲۰۱۰؛ بیو و باروچ، ۲۰۱۰). سنگه (۱۹۹۰) ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده را در پنج فرمان تدوین نموده که عبارت است از:

۱. **شایستگی‌های فردی:** سرآمدی شخصی در یک سازمان یعنی اینکه کارکنان رشد و ظرفیت شخصی خود را به وسیله یک میل قوی برای بهبود حرفه‌ای و یادگیری مداوم و تمرکز بر چشم‌انداز آینده به منظور انتخاب نحوه پیشرفت گسترش دهند (پارک، ۲۰۰۶).

۲. **الگوهای ذهنی:** الگوهای ذهنی به ایده ها و عقایدی که برای هدایت فعالیت ها به کار می روند، اشاره دارد (بیو و باروچ، ۲۰۱۰).

۳. **چشم انداز مشترک:** این اصل جمعی، تمرکز بر اهداف دو جانبه را ایجاد می کند. کارکنان به وسیله یک هدف مشترک می توانند مفهوم تعهد را در یک گروه یا سازمانی که در حال توسعه بینش های مشترک است را پرورش دهند (سنگه و همکاران، ۲۰۰۰).

۴. **یادگیری تیمی:** به اعتقاد روالی و گیبز (۲۰۰۸)، از طریق یادگیری تیمی، تفکر و عمل گروهی و در نتیجه دانش می تواند ارتقاء یابد. به علاوه یادگیری با یکدیگر به صورت تیمی، به تسهیم دانش و اطلاعات در سرتاسر سازمان کمک خواهد کرد (نارات، ۲۰۱۲).

۵. **تفکر سیستمی:** در فرآیند تفکر سیستمی کارکنان فعالیت های خود را با ارتباط متقابل در محیط سازمان که شامل فرآیندهای تغییر است، درک و مدیریت می کنند و تاثیر کارهای خود را بر کل سازمان و بر علایق ذینفعان در نظر می گیرند (پارک، ۲۰۰۶).

سنگه پنج اصل فوق را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل نگرش سیستمی تاکید می کند و آن را فرمان پنجم نامیده است، زیرا معتقد است نگرش سیستمی سنگ زیربنای پنج فرمان یادگیری است (سنگه، ۱۹۹۰). این اصل باعث یکپارچه سازی اصول دیگر می شود و آن ها را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها تلفیق می کند (نوناکا و تاگوچی، ۱۳۸۵).

۴. فرهنگ سازمانی

از دهه های گذشته تاکنون، مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان روشی برای درک سیستم های انسانی توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. بررسی ادبیات نشان می دهد که فرهنگ سازمانی تعاریف مختلفی را به خود دیده است. شاین (۱۹۸۵) فرهنگ سازمانی را الگویی از پیش فرض های بنیادین که گروهی خاص در رودرویی با مشکلات برای انطباق با محیط بیرونی و دست یابی به یکپارچگی و انسجام درونی خلق، کشف و ایجاد کرده اند می داند. کوهن (۱۹۹۳) فرهنگ را به عنوان ترکیب پیچیده ای از سیستم های رسمی و غیر رسمی و فرآیندها و واکنش های متقابل تعریف کرده است. داگلاس (۱۹۸۵) تاکید نموده که فرهنگ سازمانی برآمده از تماس ها و مذاکرات مداوم درباره ی ارزش ها، معانی و آداب و رسوم بین افراد و سازمان است. اسملتزر و لئونارد (۱۹۹۴) نیز فرهنگ سازمانی را یک چسب اجتماعی می دانند که افراد، گروه ها و سازمان را از طریق ارزش ها، نمادها و ایده های تسهیمی به یکدیگر پیوند می زند. کامرون و کوپین (۲۰۰۶) نیز معتقدند فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش های مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه گروهی، انتظارات و تعاریفی از موفقیت است که در یک سازمان موجود است و آن ایدئولوژی رایجی را منعکس می کند که افراد در ذهن خود به همراه دارند و بیانگر احساس هویت کارکنان است. فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می دهد.

به طور کلی، فرهنگ سازمانی به سیستمی از معانی مشترک که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می شود و آن را از سازمان های دیگر جدا می کند، اطلاق می شود. این سیستم، متشکل از معانی مشترک و مجموعه ای از ویژگی های کلیدی است که سازمان برای آن ارزش قائل است (رابینز، ۱۹۹۳).

۵. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

تاکنون الگوها و مدل های مختلفی برای فرهنگ سازمانی ارائه شده است، ولی الگوی به کار گرفته شده در این تحقیق و بیشتر تحقیقات انجام گرفته، بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون است. دنیسون درباره فرهنگ سازمانی تحقیقات فراوانی انجام داد و دریافت که رابطه مناسب بین راهبرد، محیط و فرهنگ به دو عامل بستگی دارد: ۱. میزان ثبات یا تغییر محیط رقابتی، ۲. میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی. دنیسون (۲۰۰۰) فرهنگ سازمانی را متشکل از ترکیب چهار نوع فرهنگ می داند: فرهنگ مشارکتی، فرهنگ سازگاری، فرهنگ رسالت و فرهنگ انطباق. هر یک از این چهار نوع فرهنگ به سه شاخص تقسیم می شوند که در مجموع ۱۲ خرده مقیاس را تشکیل می دهند.

۱- درگیر شدن در کار: سازمان های اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروه های کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد.

در این مدل این ویژگی با سه شاخص اندازه گیری می شود:

۱-۱- توانمندسازی: افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این امر نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند.

۲-۱- تیم سازی: در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان ها برای انجام کارها به گروه ها تکیه می کنند.

۳-۱- توسعه قابلیت ها: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد.

۲- سازگاری: تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزشهای بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان هایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود:

۱-۲- ارزشهای بنیادین: اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می دهند شریک اند.

۲-۲- توافق: اعضای سازمان قادرند در اختلاف مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطح زیرین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

۳-۲- هماهنگی و پیوستگی: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با اینگونه کار کردن به هم ریخته نیز نمی گردد.

۳- انطباق پذیری: سازمان هایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمان های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

۱-۳- ایجاد تغییر: سازمان قادر است راههایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند، و می تواند محیط سازمان را بشناسد، به محرک های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده پیشی جوید.

۲-۳- مشتری گرایی: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده بر می آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای که سازمان ها در جهت رضایتمندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد.

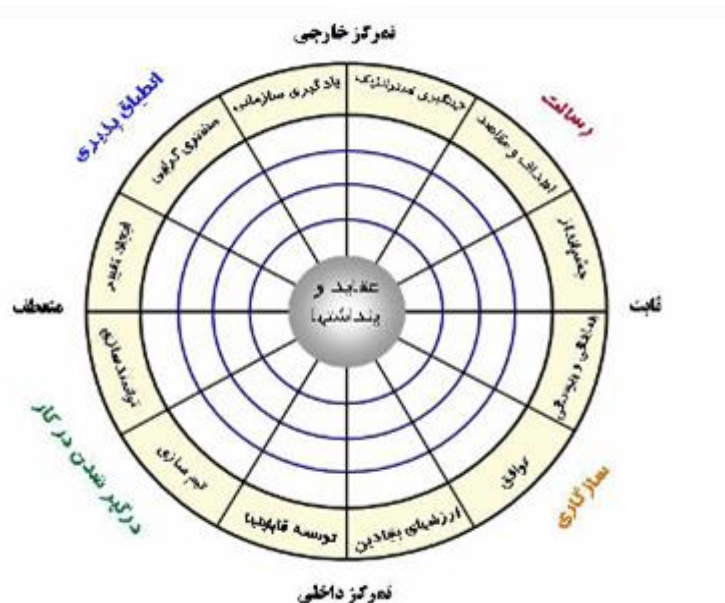
۳-۳- یادگیری سازمانی : میزان علائم محیطی را که سازمان ها دریافت، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصتهایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی ها ایجاد می کند اندازه می گیرد.

۴-رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمان هایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می روند. سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند. پر دردتترین سازمان ها، سازمان هایی هستند که مجبورند مأموریتشان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد تغییرات در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می کند و یک فرهنگ را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی می کند.

۴-۱- گرایش و جهت استراتژیک : گرایش های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص می تواند خودش را در آن بخش (صنعت) مشارکت دهد.

۴-۲- اهداف و مقاصد : اهداف با استراتژی مأموریت و افق دید سازمان پیوند می یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کنند.

۴-۳- چشم انداز : سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.



نمودار ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (۲۰۰۰)

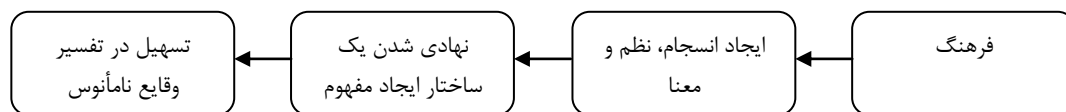
طیف های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی: همانطور که در نمودار شماره ۱ دیده می شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده اند. محور عمودی دربرگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می شود (دنیسون، ۲۰۰۰).

۶. رابطه سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران بسیاری در زمینه سازمان یادگیرنده بحث کرده اند که از جمله این افراد می توان به آرگریس، شون، مارسیک، مارکوارت، گاروین و ... اشاره کرد. اما به اعتقاد بسیاری، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیتز سَنگه می باشد که مفهوم سازمان یادگیرنده را در سال ۱۹۹۰ مطرح نمود. او معتقد است سازمان یادگیرنده به سازمانی اطلاق می شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود برای خلق چیزهای تازه و دائمی در حال یادگیری است.

به زعم بسیاری از صاحب‌نظران، عامل مهمی که برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید به آن پرداخته شود فرهنگ سازمانی است. به این دلیل که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد، بر اساس اعتقادات و ارزش های مشترک، به سازمان قدرت می بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای خط مشی ها، استراتژی ها و ... تاثیر می گذارد. بنابراین با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (بات، ۲۰۰۱).

در پیشینه موضوع سازمان یادگیرنده، تاکید زیادی بر منظر فرهنگ سازمان وجود دارد. فرهنگ به عنوان یک ساز و کار ایجاد مفهوم عمل می کند؛ ارزش ها، رفتارها و نظرهای کارکنان را جهت دهی و شکل می دهد، و از طریق ارزش هاست که رفتار جریان می یابد و هدایت می شود. در واقع، فرهنگ یک سازمان انسجام، نظم و معنا را برای سازمان وضع کرده و باعث نهادی شدن یک ساختار ایجاد مفهوم در سازمان می شود که این نیز سبب تسهیل در تفسیر وقایع نامأنوس می شود (نمودار شماره ۲) (کاترین و احمد، ۲۰۰۳).



نمودار ۲. نقش فرهنگ در درک و تفسیر وقایع نامأنوس سازمان

یادگیری فرآیندی است که شامل تغییرات رفتاری فردی و سازمانی می باشد. سازمان هایی که یک فرهنگ یادگیری قوی را ایجاد کرده اند، در خلق، دستیابی و انتقال دانش و نیز در اصلاح رفتارها در جهت انعکاس دانش و بینش های جدید خوب عمل می کنند (اسکرلاویچ و همکاران، ۲۰۰۷).

۷. پیشینه تحقیق

جواهری کامل و کوثرنشان (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان "بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان"، نشان دادند که 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.

دانائی فرد و تقی لو (۱۳۸۹) در مقاله خود با عنوان "بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده"، به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده در سازمان های دولتی استان تهران همبستگی معناداری وجود دارد. همچنین نشان دادند که فرهنگ یادگیرنده مهم ترین نوع از انواع فرهنگ سازمانی بوده و فرهنگ مشارکتی، فرهنگ رقابتی و فرهنگ سازمانی بروکراتیک در رتبه های بعدی قرار دارند.

عباسی و حجازی (۱۳۸۹) در تحقیق خود با عنوان "نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده)"، نشان دادند که رابطه مثبت و معنادار بین مولفه های فرهنگ سازمانی یادگیرنده و رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی وجود دارد. همچنین با توجه به یافته های تحقیق می توان گفت

که وجود رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی یادگیرنده در دانشکده های کشاورزی با تاثیر بر فرآیند یادگیری سازمانی ضمن بهبود این دانشکده ها، مسیر تبدیل شدن آن ها به سازمان های یادگیرنده را فراهم می کند.

حسین پور و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیق خود تحت عنوان "تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت"، با تایید فرضیات تحقیق نشان دادند که فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت تاثیر مثبتی دارد. در سازمان هایی که در آن ها به خلاقیت و یادگیری کارکنان توجه می شود موجب افزایش عملکرد و بهره وری افراد سازمان خواهد شد.

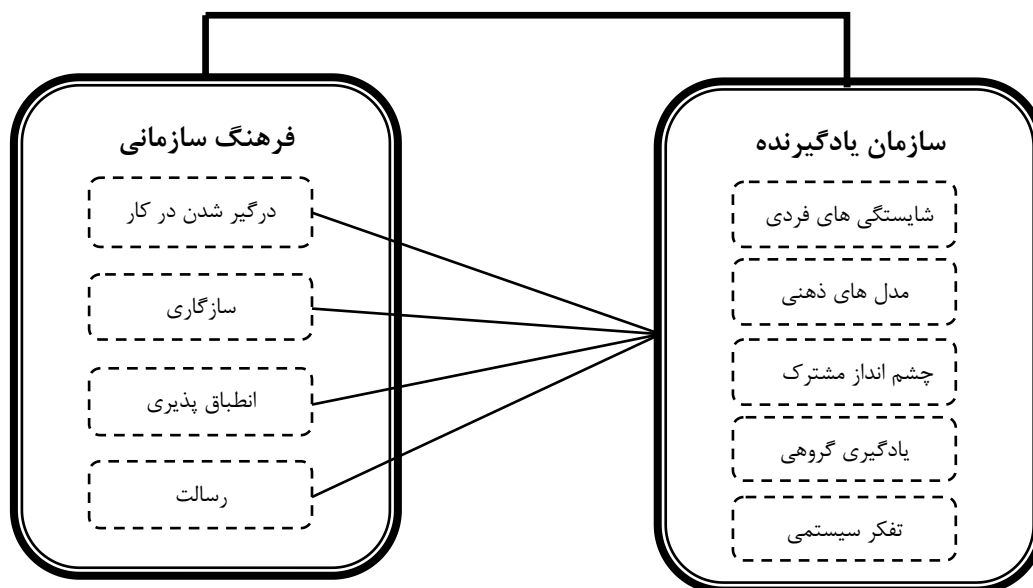
لوکاس و کلاین (۲۰۰۸) در مقاله خود با عنوان "تاثیر فرهنگ سازمانی بر تغییر و یادگیری سازمانی"، نشان دادند که فرهنگ بی اعتمادی، قراردادهای روانی متغیر، فرهنگ کاری متفاوت و وجود فاصله قدرت بین گروه ها در سازمان به عنوان عوامل فرهنگی بر یادگیری سازمانی تاثیرگذار هستند.

شوهونگ (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان "تاثیر فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و استراتژی IT بر مدیریت دانش و عملکرد"، بر روی کارکنان شرکت های اداری بیمه عمر تایوان نشان داد که میان فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد.

اسمیت و همکاران (۲۰۱۵) در تحقیقشان بر عوامل موثر بر یادگیری در محل کار پرداختند، که به طور ویژه زمینه سازمانی (فرهنگ سازمانی و محیط یادگیری) به عنوان عوامل تسهیل کننده یادگیری و افزایش دهنده تجربیات مثبت یادگیری در محل کار تایید شدند.

۸. مدل مفهومی و فرضیات تحقیق

در این تحقیق برای سنجش سازمان یادگیرنده از مدل سنگه (۱۹۹۰) و برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شده است (نمودار شماره ۳).



نمودار ۳. مدل مفهومی تحقیق (دنیسون ۲۰۰۰؛ سنگه ۱۹۹۰)

فرضیات تحقیق

فرضیه اصلی:

❖ بین فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

- بین درگیر شدن در کار و سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین سازگاری و سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین انطباق پذیری و سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد.
- بین رسالت و سازمان یادگیرنده رابطه معنی داری وجود دارد.

۹. روش پژوهش

این تحقیق بر حسب هدف از نوع کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی و از گروه همبستگی می باشد که در آن به بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان می پردازد. جامعه آماری تحقیق کارکنان ستاد شرکت آب و فاضلاب استان لرستان می باشد، که ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه گیری تصادفی ساده تعیین شد. گردآوری داده ها پرسشنامه ای مشتمل بر دو قسمت زیر بود: قسمت اول شامل ۲۰ سوال برای سنجش فرهنگ سازمانی که از مدل فرهنگی دنیسون (۲۰۰۰) استفاده شده و قسمت دوم شامل ۲۰ سوال برای سنجش سازمان یادگیرنده که از مدل سنگه (۱۹۹۰) استفاده شده است. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از نظرات کارشناسان و صاحب نظران استفاده شد، که به اتفاق روایی آن را تایید نمودند. در این تحقیق به منظور خلاصه کردن نمره های خام و توصیف اندازه های به دست آمده از شاخص های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و انواع جدول ها) استفاده شد. همچنین از آزمون K-S برای تعیین نوع توزیع داده ها و به منظور تعیین رابطه بین متغیرها از آزمون همبستگی اسپیرمن، رگرسیون چندمتغیره و تحلیل مسیر استفاده شد. عملیات آماری به وسیله نرم افزارهای SPSS و LISREL انجام گرفت.

۱۰. یافته های پژوهش

در مرحله اول تحلیل، پایایی پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت که به این منظور نمونه اولیه پرسشنامه توزیع و پس از جمع آوری، آلفای کرونباخ برای سؤالات مربوط به هر متغیر محاسبه گردید که نتیجه نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه بود، که در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	ابعاد	شماره سؤالات	آلفای کرونباخ	منبع
فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	۱ تا ۵	۰/۸۵	دنیسون (۲۰۰۰)
	سازگاری	۶ تا ۱۰	۰/۷۶	
	انطباق پذیری	۱۱ تا ۱۵	۰/۸۷	
	رسالت	۱۶ تا ۲۰	۰/۸۴	
سازمان یادگیرنده	شایستگی های فردی	۲۱ تا ۲۴	۰/۸۵	سنگه (۱۹۹۰)
	مدل های ذهنی	۲۵ تا ۲۸	۰/۸۸	
	چشم انداز مشترک	۲۹ تا ۳۲	۰/۸۷	
	یادگیری گروهی	۳۳ تا ۳۶	۰/۸۹	
	تفکر سیستمی	۳۷ تا ۴۰	۰/۸۸	

برای بررسی طبیعی بودن داده ها، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نتایج جدول ۲ نشان داد که مقدار P برای فرهنگ سازمانی و ابعاد آن (درگیر شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت) بزرگتر از ۰/۰۵ است ($P \geq 0.05$)، بنابراین متغیر فرهنگ سازمانی از توزیع طبیعی برخوردار است. اما در مورد ابعاد سازمان یادگیرنده مقدار P کوچکتر از ۰/۰۵

است ($P \leq 0/05$)، که می توان نتیجه گرفت، متغیر سازمان یادگیرنده توزیع غیر طبیعی دارد. به همین دلیل، از روش های آماری ناپارامتریک بهره گرفته شد.

جدول ۲. مشخصه های آماری و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره Z	مقدار P
درگیر شدن در کار	۲/۹۱	۰/۷۳	۱/۱۲۴	۰/۱۶۰
سازگاری	۲/۸۸	۰/۶۴	۱/۰۶۳	۰/۲۰۹
انطباق پذیری	۲/۸۵	۰/۶۴	۰/۷۹۸	۰/۵۴۷
رسالت	۳/۰۵	۰/۷۳	۰/۹۶۶	۰/۳۰۹
فرهنگ سازمانی	۲/۹۲	۰/۶۵	۰/۷۵۶	۰/۶۱۷
شایستگی های فردی	۴/۰۷	۰/۵۴	۳/۱۱۲	۰/۰۰۱
مدل های ذهنی	۴/۲۷	۰/۶۴	۲/۷۱۴	۰/۰۰۱
چشم انداز مشترک	۳/۳۴	۰/۵۴	۱/۵۷۲	۰/۰۱۴
یادگیری گروهی	۳/۴۶	۰/۶۴	۲/۳۳۹	۰/۰۰۱
تفکر سیستمی	۲/۷۲	۰/۹۸	۲/۱۶۶	۰/۰۰۱
سازمان یادگیرنده	۳/۶۱	۰/۳۴	۰/۵۶۵	۰/۹۰۷

برای بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با سازمان یادگیرنده از روش همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج جدول ۳ نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی با سازمان یادگیرنده ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی فرهنگ سازمانی با سازمان یادگیرنده

متغیرها	درگیر شدن در کار	سازگاری	انطباق پذیری	رسالت	فرهنگ سازمانی
شایستگی های فردی	۰/۰۱۷	۰/۰۳۶	۰/۰۳۶	-۰/۰۰۲	۰/۰۲۴
مدل های ذهنی	۰/۰۷۹	۰/۰۶۷	۰/۰۳۱	۰/۰۸۸	۰/۰۶۷
چشم انداز مشترک	۰/۲۰۵ **	۰/۱۸۲ **	۰/۲۱ **	۰/۱۱۳ *	۰/۱۸۶ **
یادگیری گروهی	۰/۳۳۶ **	۰/۲۵۴ **	۰/۲۳۸ **	۰/۳۳۲ **	۰/۲۹۶ **
تفکر سیستمی	۰/۴۰۹ **	۰/۳۷۹ **	۰/۳۵ **	۰/۳۲۸ **	۰/۳۷۹ **
سازمان یادگیرنده	۰/۳۲۱ **	۰/۲۸۵ **	۰/۲۲۵ **	۰/۳۰۱ **	۰/۲۹ **

* در سطح $P \leq 0/05$ معنادار است. ** در سطح $P \leq 0/01$ معنادار است.

بر اساس یافته های پژوهش، رابطه مثبت و معناداری ($r=0/29$, $P \leq 0/01$) بین فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده وجود دارد. همان طور که در جدول ۳ ملاحظه می شود، بیشتر ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد سازمان یادگیرنده رابطه مثبت و معناداری دارند.

نتایج ضریب همبستگی چندگانه نیز نشان داد که رابطه مستقیم و معناداری ($r=0/37$, $P \leq 0/01$) بین متغیر ملاک (سازمان یادگیرنده) و متغیرهای پیش بین (ابعاد فرهنگ سازمانی) وجود دارد. این مطلب بیانگر آن است که ۱۳ درصد تغییرات سازمان یادگیرنده به عوامل مذکور و ۸۷ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می شود (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج همبستگی چندگانه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده

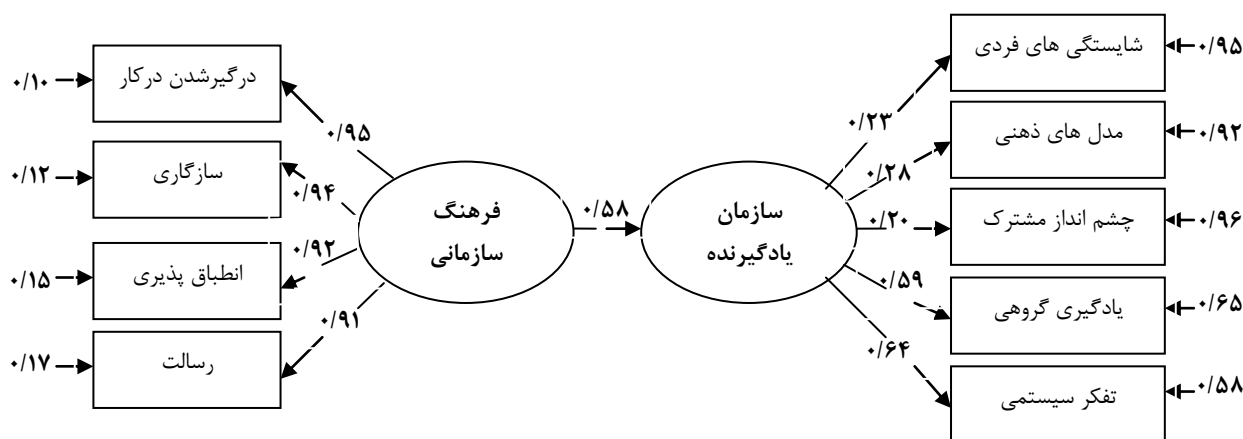
مدل رگرسیون	N	R	R ²	P
---	۱۰۰	۰/۳۷۱	۰/۱۳۸	۰/۰۱

نتایج رگرسیون خطی چند متغیره نشان داد که از بین ابعاد فرهنگ سازمانی، درگیر شدن در کار و انطباق پذیری واجد شرایط پیش بینی سازمان یادگیرنده هستند (جدول ۵).

جدول ۵. معادله رگرسیونی پیش بینی سازمان یادگیرنده از روی ابعاد فرهنگ سازمانی

رگرسیون گام به گام	B	S.E	Beta	t	P
(a) عرض از مبدأ	۳/۰۹۸	۰/۱۰۳		۲۹/۹۷	۰/۰۰۰
درگیر شدن در کار	۰/۲۱	۰/۰۷۷	۰/۴۱۸	۲/۷۰۸	۰/۰۰۷
انطباق پذیری	-۰/۱۷۸	۰/۰۸	-۰/۳۱۲	-۲/۲۰۸	۰/۰۲۸

پس از اطمینان از وجود همبستگی میان متغیرهای پژوهش، از مدل معادلات ساختاری به منظور تعیین میزان تاثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان یادگیرنده استفاده شد. نتایج تحلیل مسیر نشان داد، میزان تاثیر فرهنگ سازمانی بر سازمان یادگیرنده ۰/۵۸ است که تاثیر قابل توجهی می باشد (نمودار شماره ۴).



نمودار ۴. مدل معادلات ساختاری پس از برازش داده ها با الگوی مفروض بر حسب ضرایب استاندارد

در این مدل $\chi^2=133/48$, $df=46$, $RMSEA=0/129$, $RMR=0/03$, $CFI=0/93$, $NFI=0/92$, $GFI=0/91$ و $AGFI=0/89$ است، که نشان می دهد مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

به منظور رتبه بندی ابعاد فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان از آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج به دست آمده از این آزمون در جداول شماره ۶ و ۷ نشان داده شده است. همان طور که در جدول ۶ مشاهده می شود، از چهار بعد فرهنگ سازمانی، درگیر شدن در کار در رتبه اول و رسالت در رتبه چهارم قرار دارد.

جدول ۶. رتبه بندی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس آزمون فریدمن

اولویت	رتبه میانگین	ابعاد فرهنگ سازمانی
اول	۴/۱۸	درگیر شدن در کار
سوم	۲/۲۹	سازگاری
دوم	۳/۳۸	انطباق پذیری
چهارم	۱/۹۸	رسالت

نتایج آزمون فریدمن در جدول شماره ۷ نشان می دهد که از ابعاد سازمان یادگیرنده در شرکت آب و فاضلاب لرستان مدل های ذهنی در رتبه اول و تفکر سیستمی در رتبه پنجم قرار دارد.

جدول ۷. رتبه بندی ابعاد سازمان یادگیرنده بر اساس آزمون فریدمن

اولویت	رتبه میانگین	ابعاد سازمان یادگیرنده
چهارم	۱/۹۹	شایستگی های فردی
اول	۴/۱۸	مدل های ذهنی
سوم	۳/۴۱	چشم انداز مشترک
دوم	۳/۵۷	یادگیری گروهی
پنجم	۱/۹۲	تفکر سیستمی

۱۱. جمع بندی و نتیجه گیری

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضای یک سازمان، آگاهی از فرهنگ سازمانی گامی بنیادی و مهم به حساب می آید. لذا برای انجام هرگونه اقدام جدیدی در سازمان توجه به فرهنگ آن مجموعه امری ضروری است. زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار نمود. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان بدون توجه کافی به فرهنگ سازمانی مؤثر واقع نخواهد شد. بدین ترتیب اگر مدیران در صدد ایجاد سازمان یادگیرنده باشند، باید به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند. امروزه همچنین با بررسی تاریخی روند بوجود آمدن سازمان های بزرگ در دهه های گذشته در می یابیم این سازمان ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، دیگر کارایی لازم را در عرصه رقابت های جهانی ندارند. از آن جایی که سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند، لذا برای بقای خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به دست آورند یکی از مهم ترین این ابزارها، نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان ها است.

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان انجام شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ سازمانی وجود دارد ($P \leq 0/01$ ، $r=10/29$). همچنین نتایج تحلیل مسیر نشان داد که فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری بر سازمان یادگیرنده دارد ($P \leq 0/01$ ، $\gamma=0/58$). این نتیجه بدین معنی است که اگر در سازمان فرهنگ سازنده حاکم باشد، سازمان به سمت ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می کند.

همچنین نتایج حاصل از رگرسیون گام به گام نشان داد که از بین مولفه های فرهنگ سازمانی، دو مولفه درگیر شدن در کار و انطباق پذیری بیشترین تاثیر را بر سازمان یادگیرنده دارند. احتمالاً این نتیجه به این دلیل است که اگر کارکنان در تصمیم گیری ها و حل مسائل سازمان مشارکت داشته باشند و کمتر توسط دستورالعمل های سازمانی محدود شوند، انگیزه

می شوند و در راستای افزایش یادگیری اقدام می کنند. در حقیقت فرهنگ درگیر شدن در کار و فرهنگ انطباق پذیری، نیازهای عاطفی و روانی کارکنان مانند احترام، عزت نفس، ارزشمند بودن در سازمان و رشد و شکوفایی را برآورده می کنند، که این امر می تواند تمایل کارکنان به یادگیری را ایجاد کند.

در رتبه بندی و اولویت بندی مولفه های سازمان یادگیرنده، پاسخ دهندگان به ترتیب: مدل های ذهنی، یادگیری گروهی، چشم انداز مشترک، شایستگی های فردی و تفکر سیستمی را در اولویت قرار داده اند. همچنین در رتبه بندی و اولویت بندی مولفه های فرهنگ سازمانی، پاسخ دهندگان به ترتیب: درگیر شدن در کار، انطباق پذیری، سازگاری و رسالت را در اولویت قرار داده اند.

در نتیجه گیری کلی چنین استنباط می شود که توجه به مولفه های فرهنگ سازمانی می تواند موجب ایجاد سازمان یادگیرنده شود. رگرسیون چندمتغیره به روش گام به گام نیز نشان داد که فرهنگ درگیر شدن در کار و فرهنگ انطباق پذیری می توانند پیش بینی کننده سازمان یادگیرنده باشند. از این رو به مدیران شرکت آب و فاضلاب استان لرستان پیشنهاد می شود به تمام مولفه های فرهنگ سازمانی به ویژه درگیر شدن در کار و انطباق پذیری توجه ویژه و خاصی داشته باشند. در واقع از آنجا که فرهنگ سازمانی ایجاد کننده شیوه زندگی در سازمان است، از عمده ترین زیربناهای یادگیری در سازمان بشمار می رود. در سازمان های نوپدید، احتمال آن وجود دارد که از راه برنامه ریزی، گزینش، اجتماعی کردن و بهره گیری پیوسته از نمادها و شعارهای از پیش برنامه ریزی شده دقیق بتوان فرهنگ را شکل خاصی بخشید، اما در سازمان هایی با سابقه طولانی همچون شرکت آب و فاضلاب استان لرستان بسیار دشوار است که بر فرهنگ سازمانی موجود در سازمان اثر گذاشت، در چنین سازمان هایی می توان با تغییر در فعالیت ها و رویه های معمول و شیوه های اجرای کار، در راستای تغییر فرهنگ سازمانی و در پی آن ایجاد زمینه لازم برای شکل گیری سازمان یادگیرنده گام هایی برداشت.

نتایج حاصل از تحقیق پایه هایی هستند که پیشنهادات بر اساس آن شکل می گیرد. نتیجه گیری هایی که بر اساس تحلیل های صحیح بنا شده باشد، می تواند مشکلات موجود را مرتفع کند. لذا به منظور رفع موانع موجود شکل گیری سازمان یادگیرنده در شرکت آب و فاضلاب استان لرستان، موارد زیر توصیه می شود:

الف) در راستای اصلاح مدل های ذهنی افراد:

- ❖ مدیران، کارکنان را به ایده های حل مساله به صورت داوطلبانه تشویق کرده و به ایده ها و پیشنهادات آنان به موقع پاسخ دهند.
- ❖ کارکنان در تصمیم گیری ها، طراحی و توسعه استراتژی ها مشارکت داده شوند.
- ❖ مبنا بودن علم و عقلانیت در نظام تصمیم گیری توسعه داده شود.

ب) به منظور بهبود یادگیری گروهی در شرکت:

- ❖ زمینه تغییر فرهنگ و قوانین شرکت به منظور ایجاد فرهنگ یادگیرنده و انجام یادگیری دو حلقه ای به شیوه ای موثر فراهم شود.
- ❖ تقویت مهارت هایی در افراد در ارتباط با فعالیت های گروهی به نحوی که افراد توان تشخیص مشکلات و موضوعات درون گروهی را داشته باشند و به نحوی عمل نمایند که موجبات اثربخشی گروه فراهم آید.
- ❖ سیستم باید بتواند فعالیت های کاری و فعالیت های یادگیری را هماهنگ کند و نیز در برگیرنده انگیزه کافی برای جذب همه اعضا جهت درگیر شدن در فعالیت های یادگیری باشد.

ج) به منظور توسعه آرمان مشترک در شرکت:

- ❖ بازخورها و آموزش های لازم به منظور یاری رساندن به کارکنان در درک چشم انداز مورد نظر ارائه شوند.

- ❖ چشم انداز آینده به روشی که مرتبط با ارزش های افرادی که مخاطب قرار می گیرند بیان شده و در افراد از طریق همسو کردن آرمان شخصی شان با آرمان مشترک سازمان ایجاد تعهد شود.
- ❖ بر اهداف غایی و نه اهداف میانی تمرکز شده و چشم اندازی مشترک از اهداف سازمانی ایجاد و به تمام لایه های سازمانی انتقال داده شود.

(د) به منظور ارتقای قابلیت های شخصی افراد:

- ❖ مدیران شرکت باید درجه ای از آزادی عمل برای کارکنان در انجام وظایف شغلی خودشان قائل باشند تا امکان بروز استعدادها و خلاقیت ها را فراهم سازند.
- ❖ چرخش شغلی کارکنان، به این صورت که کارکنان در صورت داشتن شرایط احراز، با فعالیت در رشته های شغلی دیگر امکان کسب تجربه و افزایش یادگیری داشته باشند.
- ❖ یاری رساندن به افراد در جهت شناخت دیگر مهارت ها و شایستگی های خود و فراهم آوردن فرصت هایی برای آنها در سازمان به نحوی که بتوانند بر رابطه خود با کار، سازمان و محیط تاثیر بگذارند.

(ه) به منظور کسب مهارت پایه ای نگرش سیستمی:

- ❖ از پنج فرمان سازمان یادگیرنده در کنار هم استفاده شود. با استفاده از بسترسازی های مناسبی که حاصل از سایر این فرامین است، تفکر سیستمی را می توان در ساختاری گسترده تر و کارا تر پیاده نمود.
- ❖ به جای دیدن مسائل و فرآیندها به صورت جداگانه، روابط بین اجزا دیده شوند.
- ❖ از ارائه راه حل های سطحی اجتناب نموده و بر علل اساسی مشکلات تمرکز کرده و آن ها را ریشه یابی کرد.

مراجع

- جواهری کامل، مهدی، کوثرنشان، محمدرضا (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی، فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۵
- حاجی پور، بهمن، نظریور کاشانی، حامد (۱۳۸۹)، اولویت بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آن ها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت های زیر مجموعه هولدینگ سرمایه گذاری غدیر)، اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول
- حسین پور، داوود، اصغری اقدم، بهرام، محبوب، علی (۱۳۹۲)، تاثیر فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی و خلاقیت دبیران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال چهارم، شماره یازدهم و دوازدهم
- دانائی فرد، حسن، تقی لو، حمید (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین انواع فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده: مطالعه موردی سازمان های خدمات عمومی شهر تهران، دوماهنامه علمی - پژوهشی دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت، سال هفدهم، شماره ۴۴، دانشگاه شاهد
- دیویس، استانی (۱۳۷۳)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ترجمه میرسپاسی، ناصر، معتمدگرگی، پرچهر، انتشارات مروارید، چاپ اول، تهران
- عباسی، عنایت، حجازی، یوسف (۱۳۸۹)، نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده های کشاورزی (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده)، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۶
- مارکورات، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه زالی، محمدرضا، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران
- نوناکا، ایکوجیرو، تاکوچی، هیروتاکا (۱۳۸۵)، مدیریت دانش شرکت های دانش آفرین، عطارفر، علی، اسلامی، جبار، کاوه، آناهیتا، انالویی، سعید، انتشارات سماء قلم، قم

- Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective, *The Learning Organization*, 17 (3), 208–227.
- Bunch, B. and G. Probst (2000); “Form Organizational Learning to Knowledge Management”; Paper Provided by Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Geneve.
- Cameron, K. S. & Quinn R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based of the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Catherine, L. Wang, Pervaiz K. Ahmed (2003), “Organisational Learning: Critical Review”, *The Learning Organization*, Vol.19, No.1.
- Cohen, D. (1993). Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3, pp. 343-58.
- Denison, Daniel (2000). "Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" International Institute For Management Development, Denison@imd. Chapter2.
- Douglas, M. (1985). *Measuring Culture: A Paradigm for the Analysis of Social Organization*, Columbia University Press, New York, NY.
- Hubner S.(2002).; Building a learning organization; Otto-von- Gerick University, p:4-20.
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From Bureaucratic Organizations to Learning Organizations: An Evolutionary Roadmap, *The Learning Organization*, 13 (4),337-352.
- Kafman, Fred; Senge, Peter M. (1993). "Communicates of commitment: The heart of learning organization". *Organizational Dynamics*, 2 (22)
- Khasawneh, S. (2010). Learning Organization Disciplines in Higher Education Institutions: An Approach to Human Resource Development in Jordan, *Innovative Higher Education*, 8, 273-285.
- Lucas, C. and T. Kline (2008); “Understanding the Influence of Organizational Culture and Group Dynamics on Organizational Change and Learning”; *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 3, pp. 277-287.
- Narat, W. (2012). A Working Model Towards the Learning Organization: A Case Study of Sarasas Affiliated Schools, *Bu Academic Review*, 11 (1), 1-8.
- Park, J. H. (2006). Measurement and Validation of Senge’s Learning Organization Model in Korean Vocational High Schools.Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia.
- Robbins, S.P (1993), *Organisational Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, p.602.
- Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From Learning Organization to Practically Wise Organization. *The Learning Organization*, 15 (5), 356-372
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Senge, M. P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* .Doubleday, New York, NY.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). *A Fifth Discipline Field Book for Educators, Parents and Everyone Who Cares About Education*. London. Nicholas Brealey Publishin.
- Shu-Hung, H. (2014). “Effects of organizational culture, organizational learning and IT strategy on knowledge management and performance”. *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 50-58.
- Skerlavaj, Miha; Stemberger, Mojca Indihar; Skrijar, Rok & Dimovski, Vlado (2007), “Organizational Learning Culture- The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance”; *International Journal of Production Economics*, No, 106.
- Smeltzer, L. R. & Leonard, D. J. (1994). *Managerial Communication Strategies and Application*, J. M. Post Graphics, Crop. , USA.
- Smet, K., De Witte, H. & Kyndt, E. (2015). Antecedents and outcomes of informal workplace learning: A systematic review. Status: accepted.
- Wenger, Etienne(1998) *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.