

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان:

بررسی رابطه بین ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و جو سازمانی بر عملکرد مدیران دولتی
شهرستان یزد

تقدیم به :

زیبایی مطلق: خالق یکتا
نهایت ایثار: پدر و مادر عزیزم

چکیده:

امروزه اهمیت یادگیری سازمانی و جو سازمانی به اندازه ایست عنوان نوشدارو برای تمامی دردهای سازمانی تجویز می شوند. هدف از انجام پژوهش پیش رو، بررسی این دو عامل بر عملکرد مدیران دولتی شهرستان یزد است.

داده ها به صورت پرسشنامه بوده و از پاسخ کارکنان و مدیران شهرستان یزد به صورت تصادفی بدست آمده است. به دلیل نامحدود بودن جامعه محقق، تعداد ۲۸۰ پرسشنامه میان مدیران و کارکنان ارگان های دولتی شهرستان یزد به صورت تصادفی توزیع گردید. برای تعیین پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی و جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران از آزمون آلفای کرانباخ استفاده گردیده و پایایی برای پرسشنامه ها به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۶ و ۰/۷۸ محاسبه گردید. نتایج تحقیق نشان می دهد میان متغیر های یادگیری سازمانی و جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران رابطه وجود دارد. میان جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران با ضریب ۰/۲۸ رابطه وجود دارد و با دخالت دادن عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی این میزان ۰/۱۶ درصد خواهد بود. میان یادگیری سازمانی و جو سازمانی با ضریب پیرسون ۰/۴۴ و میان جو سازمانی و فرهنگ سازمانی با ضریب ۰/۲۶ رابطه وجود دارد. در تحقیق پیش رو محقق جو سازمانی را در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی مورد بررسی قرار داده و رابطه آن ها را با عملکرد اثربخش مدیران بررسی نمود، تحقیق نشان داد سطح فردی دارای همبستگی بالاتری نسبت به دو سطح دیگر است.

فهرست مطالب

۱۱

۱۲ فصل اول
۱۲ ۱-۱ مقدمه
۱۴ ۲-۱ بیان مسئله
۱۵ ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق
۱۷ ۴-۱ فرضیه های تحقیق
۱۸ ۵-۱ اهداف تحقیق
۱۹ ۶-۱ قلمرو و تحقیق :
۲۰ ۱-۶-۱ قلمرو موضوعی :
۲۰ ۲-۶-۱ قلمرو مکانی :
۲۳ فصل دوم
۲۳ ۱-۲ مقدمه
۲۴ ۲-۲ سازمان یادگیرنده
۲۴ ۱-۲-۲ تعاریف سازمان یادگیرنده
۲۵ ۲-۲-۲ اجزای اصلی سازمان یادگیرنده از دیدگاه پیتر سنگه
۲۵ ۳-۲-۲ ایجاد یک سازمان یادگیرنده
۲۷ ۴-۲-۲ توسعه مدل‌های سازمانی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده:
۳۱ ۵-۲-۲ دیدگاه‌های مختلف در مورد سازمان یادگیرنده

۳۲	۲-۲-۶- متغییرهای موثر بر یادگیری سازمانی.....
۳۴	۲-۲-۷- نقش رهبری در سازمانهای یادگیرنده.....
۳۴	۲-۲-۸- ویژگیهای رهبری سازمانهای یادگیرنده.....
۳۵	۲-۲-۹- ویژگیهای نیروی انسانی سازمانهای یادگیرنده:.....
۳۶	۲-۲-۱۰- ویژگیهای طرح سازمانی سازمانهای یادگیرنده.....
۳۷	۲-۲-۱۱- ویژگیهای فرهنگ سازمانهای یادگیرنده.....
۳۸	۲-۲-۱۲- ویژگیهای ماموریت/ استراتژی سازمانهای یادگیرنده.....
۳۸	۲-۲-۱۳- عناصر استراتژی سازمان یادگیرنده.....
۴۰	۲-۲-۱۳- چگونگی تبدیل شدن سازمانهای دولتی به سازمان یادگیرنده.....
۷۰	۲-۵- تاریخچه مطالعاتی تحقیق.....
۷۲	۲-۶- چهارچوب نظری تحقیق.....
۷۶	فصل سوم
۷۶	۳-۱- مقدمه.....
۷۶	۳-۲- فرضیه های تحقیق.....
۷۷	۳-۳- روش تحقیق.....
۷۸	۳-۴- جامعه آماری.....
۷۸	۳-۵- نمونه و روش نمونه گیری.....
۷۹	۳-۶- روشهای جمع آوری اطلاعات.....
۸۱	۳-۷- روایی و پایایی پرسشنامه.....
۸۱	۳-۷-۱- تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه.....
۸۳	۳-۷-۲- تعیین روایی محتوایی پرسشنامه.....

۸۳ ۸-۳) آزمونهای آماری مورد استفاده تحقیق

۸۵ **فصل چهارم**

۸۵ 1-4) مقدمه

۸۵ ۲-۴) آمار توصیفی نمونه آماری

۸۷ ۳-۴) بررسی نرمال بودن دادهها

۸۸ ۴-۴) میانگین و انحراف معیار:

۹۰ ۵-۴) تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی

۹۰ ۱-۵-۴) آزمون KMO برای متغیرهای تحقیق

۹۱ ۲-۵-۴) بررسی بار عاملی سوالات پرسشنامه

۹۳ ۶-۴) آزمون فرضیه اصلی تحقیق

۹۴ ۷-۴) آزمون فرضیه های اصلی تحقیق

۹۵ ۸-۴) آزمون فرضیه های فرعی تحقیق

۱۰۳ **فصل پنجم**

۱۰۳ ۱-۵) مقدمه

۱۰۳ ۲-۵) بحث و نتیجه گیری

۱۰۷ ۳-۵) پیشنهاد برای تحقیقات آتی

۱۰۸ ۴-۵) محدودیتهای تحقیق

۱۰۹ ۵-۵) منابع:

۱۱۰ پیوست:

۱۱۰ پرسشنامه ها



فصل اول

۱-۱ مقدمه

در عصر دانایی محوری، ایجاد سازمان یادگیرنده به عنوان طرحی موثر در کسب مزیت رقابتی پایدار، رویکرد نوینی است که در منابع مدیریتی به فراوانی از آن یاد می‌گردد. در این سازمان دو عنصر بسیار تاثیر گذار در تعالی آن یعنی انسان و دانش اهمیت بیشتری داده می‌شود. بر این اساس مهمترین رویداد، بروز فرآیند یادگیری سازمانی است. فرایندی که دانش افراد، توسعه آنان و سازمان را جهت دهی می‌نماید و سازمان را به سیستمی بالنده و پویا تبدیل می‌سازد.

یادگیری، کیفیت و دانش موثری هستند که موفقیت و رشد هر سازمانی را تضمین می‌کند و حجم بالای هر سه مولفه نیاز به مدیریت آنها را ضروری می‌نماید (نادری، ۱۳۸۶). گراهام^۱ بیان می‌دارد که یادگیری قابلیت سریعتر و اثربخش تر را به محیط پویا و پیچیده فراهم می‌کند، همچنین باعث تسهیم اطلاعات ارتباطات و کیفیت تصمیم‌های اتخاذ شده در سازمان می‌شود (گراهام، ۱۹۹۶).

در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و بدین وسیله سازمان می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید. ارزش اصل سازمان یادگیرنده همانا حل مسئله است. این بدان معنی است که آنان همواره، در صدد درک نیازهای مشتری خواهند بود. همچنین کارکنان و اعضای سازمان مسئله‌ها را حل کنند این نشان دهنده آن است که برای تامین نیازهای مشتری آنچه که در توان دارند در راه شناسایی نیازهای جدید و تامین آنها می‌کوشد و بر مقدار ارزش‌ها بیفزاید. هنگامی که محصولات قابل لمس تولید و ارائه شوند باز هم عقیده‌ها و داده‌های جدید می‌تواند مزایای رقابتی به بار آورند، زیرا با توجه به تغییراتی که در عقیده‌ها و داده‌های جدید می‌تواند مزایای رقابتی به بار آورند (سینا و مزینی، ۱۳۹۲).

یادگیری، فرآیند کسب و به کارگیری اطلاعات و مهارت‌های جدید است. یادگیری، عنصر حیاتی در توسعه‌ی مداوم نوآوری برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمانی که بتواند یادگیری را در درون خود تقویت نماید در طول حیات و فعالیت خود این عنصر را درون خود تقویت می‌نماید و همزمان علاوه بر یادگیری این عامل در جو سازمانی نمود پیدا می‌کند.

۱- Graham

جو سازمانی درحقیقت نمایی از ویژگی های فرهنگ سازمانی است که از ادراکات و نگرش های کارکنان ناشی می شود. در واقع جو نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیرقابل رویت سازمان است، مثل یک کوه شناور در آب (فلمینگ، ۲۰۰۲). جو سازمانی رفتار کارکنان را در سطح چشم گیری تغییر می دهد و مجموع ویژگی هایی است که یک سازمان را تشکیل می دهد و او را از سایر سازمان ها متمایز می سازد، تقریباً در طول زمان پایدار است و رفتار افراد را تحت تاثیر قرار می دهد (بابایی و مومنی، ۱۳۸۹).

افرادی چون استرینجر شاخص هایی برای بررسی جو سازمانی عنوان نموده اند که از میان آنان به شاخص هایی چون ساختار سازمان، صمیمیت و مهربانی، حمایت و پشتیبانی، معیار و ضوابط، برخورد و تضاد، هویت و شناسایی، استرس شغلی می تواند در آن به طرز چشمگیری اثر گذار باشد. علاوه بر مطلب فوق جو سازمانی می تواند از جو کاملاً بسته شروع شده و تا جو کاملاً باز دسته بندی گردد (قاسمی نژاد و سیادت، ۱۳۹۰). بررسی ها این مطلب را نشان می دهد که جو سازمانی تاثیر بسزایی بر رفتار کارکنان و عملکرد سازمانی دارد. این بررسی ها نشان دهنده این مفهوم است که جو سازمانی از یکطرف هزینه ی جابجایی کارکنان را کاهش داده و مقاومت در برابر تغییر را در میان آنان کم می کند (لیمن، ۲۰۰۳).

همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمانهای خویش میباشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده ای هم از دریافتهای غیر ملموس، همچون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتهای عینی و ملموس، همچون نتایج اقتصادی و مالی است. مدل های گوناگونی تلاش کرده اند. عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. بررسی این الگوها نشان از آن دارد که اولاً تغییرات عملکرد سازمانی باید اندازه گیری و سنجش شود. ثانیاً تغییرات عملکرد سازمان باید در تمامی سطوح سازمان مورد توجه باشد و اهداف فردی، گروهی در سازمان باید در راستای اهداف سازمانی قرار گیرد. ثالثاً در اندازه گیری سطح عملکرد سازمان باید از ابزارهای یکه ابعاد گوناگون عملکرد سازمان را مورد توجه قرار میدهند استفاده کرد (علامه و مقدمی، ۱۳۸۹).

بهبود عملکرد محصولات و خدمات تمرکز می کند. رهبران و مدیران ارشد برای بهبود عملکرد سازمان باید رویکرد برنامه ریزی شده و سیستمی در سراسر سازمان اجرا کنند، اولویت هایی را برای بهبود عملکرد مشخص کنند که به گونه موثری جلوی وقوع رویداد ها پیامدهای نامطلوب را بگیرند (نیسبت^۱، ۲۰۰۸). کامینگز و رولی بهبود عملکرد را کوششی هماهنگ و برنامه ریزی شده و سیستمی در

¹ nisbett

سراسر سازمان دانسته اند که با حمایت مدیران سازمان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان انجام می پذیرد (کوشزاد و همکاران، ۱۳۹۲).

در نهایت بهبود عملکرد از عواملی است که می تواند مرتبط با مدیران سازمان باشد در این راستا اثر مهمی که یادگیری دارد در سازمان غیر قابل چشم پوشی است. سازمان یادگیرنده، دانش را خلق کرده و در شیوه ی کار و تجربه به کار می گیرد. سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد با تغییر مبارزه می کند یادگیری سرعت تغییر را افزایش داده و باعث می شود که سازمان مزیت رقابتی خود را به دست آورده و حفظ کند که این امر بر جو سازمانی اثر گذاشته و منجر به عملکرد سازمانی مطلوب می شود. بنابراین ایجاد دانش و جو سازمانی مطلوب می توان منجر به عملکرد سازمانی بالاتر شود در این تحقیق تلاش شده است که محقق با تامل و بررسی مدیران سازمان این مهم را برآورده ساخته و این موضوع را مورد بررسی قرار دهد. این فصل تلاش دارد تا مسئله موجود را تشریح نموده و پس از اهمیت موضوع چهارچوبی برای بررسی تمع این موضوع انجام دهد.

۲-۱ بیان مسئله

سازمان یادگیرنده سازمانی است که از طریق خلق و بهبود سریع‌قابلیت های مورد نیاز جهت دستیابی به موفقیت های، آینده، به طور مستمر توسعه مییابد (ویک و لئون^۱، ۱۹۹۵ به نقل از ستاری و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آنها خلق دانش و آگاهی های جدید و ابتکار یک کار تخصصی و اختصاصی نیست؛ بلکه یک نوع رفتار همگانی است و هر فردی در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان ها تفکر، بحث گروهی و کشف نظرات و ایده های جدید تشویق می شوند و نوآوران پرورش مییابند (سنگه^۲، ۱۹۹۰ به نقل از ستاری و همکاران، ۱۳۹۰). مشکل دست به گریبان سازمانهای امروزی این است که آنها اغلب به صورت یک کل‌قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن ها نبوده و از خلق گزینهها و راه‌حلهای جایگزین عاجزند و در کل، سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفقترین سازمانها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصف ظهور نخواهند رساند. (جو سازمانی، اصطلاح وسیعی است که به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق میشود و متاثر از سازمان

1- Wick & Leon

2- Senge

رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمان است (کریمیوهمکاران، ۱۳۸۹). جو سازمانی نامناسب باعث می شود رابطه بسیار سردی بین مدیر و کارمندان به وجود آید که در نتیجه، کاهش روحیه گروهی مدیر را در پی داشته و باعث می شود مدیر نسبت به کارکنان خود کناره جویی کند. همچنین باعث می شود اعتماد مدیر نسبت به کارمندان از بین برود که این کاهش اعتماد باعث می شود مدیر در برنامه ریزی های خود جهت تقسیم وظایف، ملاحظه گری را دستور کار خود قرار دهد و از محول کردن وظایف حساس به کارمندان اباع داشته باشد که در نتیجه کاهش کارایی و بازده سازمان را در پی دارد. اهمیت عملکرد، پژوهشگران را به پژوهش هر چه بیشتر درباره آن وا داشته است. عملکرد، موضوعی است که از آن تحت عنوان به نتیجه رسانیدن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است، نام برده

می شود (کاسیکو، ۱۹۸۹، به نقل از لندران اصفهانی و همکاران، ۱۳۸۴؛ خردمند و فتاح ناظم، ۱۳۸۹).

بنابراین با هدف بررسی اثر جو سازمانی و ویژگی سازمانهای یادگیرنده بر عملکرد مدیران دولتی این سؤال مطرح می شود که آیا در صورت جو سازمانی مثبت و ویژگی های سازمانهای یادگیرنده پیشرو مدیران دولتی عملکرد بالاتری دارند؟

۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه نقش مدیر به عنوان رهبر به قدری اهمیت پیدا کرده است که در همه زمینه ها برای یافتن اشخاصی که توانایی لازم را برای رهبری داشته باشند، کوشش مستمر به عمل می آید. (ایران نژاد پاریزی: ۱۳۸۹) «پیتر دراکر»^۱ اشاره می کند که مدیران (یعنی رهبران سازمانها) منبع اصلی و نادر هر مؤسسه ای به شمار می روند.

سازمان ها، نهادهای اجتماعی هستند که مانند سایر نهادها از افراد تشکیل شده اند که نقش اصلی انسان به عنوان گرداننده این نهادها است. به عبارت دیگر سازمان منهای انسان به هیچ وجه توان غلبه و مقابله بر مشکلات و از طرف دیگر تحقق اهداف سازمان را نخواهد داشت (غفوریان، ۱۳۸۹)؛ از این رو مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان به سهولت گام برمی دارند و عملکرد شغلی علاوه بر تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان، به توانایی فرد و آمادگی محیط سازمان نیز بستگی دارد. در کشور ما سازمان های دولتی از نظر کیفی و بعضاً از نظر کمی بیشترین مسئولیت و وظایف را از نظر تحقق اهداف

¹ Peter Druker -

اجتماعی بر عهده دارند. بر این اساس، مدیران دولتی نیز سنگین ترین رسالت را بر دوش دارند و نحوه عملکرد سازمان آن ها، تاثیر تعیین کننده ای در رشد و توسعه این کشور ایفا می کند (رنجبریان، ۱۳۸۵). پس لازم است با بررسی و در نظر گرفتن ویژگی های سازمان های یادگیرنده به عنوان عاملی موثر بر افزایش مهارت ها و توانایی ها و نتیجتاً عملکرد مدیران و کارکنان به عنوان افرادی که در راستای تحقق سازمان عمل می کنند، و بررسی ابعاد و اهمیت توجه به متغیر جوسازمانی به عنوان محیطی که افراد در آن اهداف را پی جویی می کنند، به بررسی رابطه و تاثیر این دو متغیر بر عملکرد مدیران به عنوان شکل دهنده به کلیه منابع در راستای اهداف، پردازیم. عملکرد مدیران، پیامدهای گوناگونی دارد که یکی از این پیامدها، رضایت شغلی می باشد و رضایت شغلی نیز به نوبه ی خود موجب افزایش عملکرد شغلی مدیران و کارکنان می گردد؛ بنابراین عملکرد کارآمد، تابعی از کنش متقابل وضوح نقش، صلاحیت، جوسازمانی، ارزش های کاری، تمایلات و سلیقه های فرد و پاداش می باشد. بهبود و ارتقای عملکرد سازمان و افزایش بهره وری، به منظور نیل به حداکثر بازدهی از منابع انسانی و مادی به کار گرفته شده، از جمله بدیهیات و وظایف مدیران است. لذا شناسایی عوامل موثر بر عملکرد شغلی مدیران افق جدیدی را برای سازمان خواهد گشود و به واسطه ی این علم و آگاهی، امکان ارتقای بهره وری سازمانی از طریق دست زدن به اقدامات برانگیزاننده و فراهم کننده ی رضایت کارکنان خواهد شد (نعامی، ۱۳۸۴). پس با در نظر گرفتن اهمیت و تاثیر عامل رضایت شغلی در سازمان و بخصوص بر جوسازمان، تمایل کارکنان به یادگیری و ارائه خدمات بیشتر و بهتر و متعاقباً تاثیر عملکرد مدیران بر این عامل لازم است ضمن تحقیق بیشتر بر روی عامل عملکرد به شناسایی رابطه و تاثیر این دو عامل یعنی ویژگی های سازمان های یادگیرنده و جوسازمانی بر عملکرد پردازیم.

یکی از مهمترین ارکان هر سازمان، منابع انسانی است که مدیران سازمان ها می توانند با آموزش منابع انسانی در جهت بهبود عملکرد و نتیجتاً موفقیت سازمان قدم بردارند. طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی؛ سازمانها برای حفظ و بقای خود، تلاش گستردهای را برای خارج شدن از قالبهای غیر پویا و حرکت به سمت سازمانهای یادگیرنده آغاز کردهاند. ضرورت تبدیل شدن سازمان ها به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که به دلیل افزایش عدم اطمینان به نوع و کیفیت عملکردهای منابع انسانی و متغیر های محیطی و بخصوص منابع انسانی در محیط سازمانی، سازمانها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی و سرمایه گذاری بر روی ارتقای سطح دانش در سازمان دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. بنابراین بزرگترین امتیاز رقابتی در دنیای جدید کسب و کار، یادگیری است. سازمانهایی که سریعتر یاد می گیرند، با سرعت

بیشتری خود را با شرایط محیطی تطبیق می دهند. با عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره‌کاری و عدم کارآیی و بهره‌در دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد ازدست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش کیفیت عملکرد به دلیل عدم نوآوری نهایتاً جو منفی سازمانی و کاهش سطح بهره‌وری خواهد بود؛ اما در صورت یادگیری و تعهد به آن، عملکرد بهبود یافته، سود سازمان افزایش می‌یابد و افراد به‌جای نیروی کار تبدیلیه سرمایه‌های سازمان می‌شوند (آذرگون و فهیم نیا، ۱۳۹۱)؛ بنابراین با در نظر گرفتن شرح این ارتباطات، ضرورت بررسی رابطه ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و جو سازمانی بر عملکرد مدیران بسیار احساس می‌شود. یکی از مواردی که بر روی عملکرد مدیران تاثیر گذار است، جو سازمانی می‌باشد. وجود یک جو سازمانی مطلوب در سازمان می‌تواند به کارکنان و مدیران کمک نماید تا با خلاقیت خود در تصمیمات سازمانی دخالت کنند و فارغ از دستورها و قوانین تکراری و منظم به بروز کردن خلاقیت‌هایشان بپردازند (قرائی مقدم، ۱۳۷۵). جو سازمانی می‌تواند بر روی هویت و شخصیت کارکنان تاثیر گذاشته و منتج به ماشینی شدن افراد، رضایت شغلی و انزجار شغلی و یا خلاق شدن آنها گردد (میرکمالی، ۱۳۸۳). بنابراین شناخت ادراکات و احساسات کارکنان به عنوان شکل دهنده به جو سازمان، با تاثیرگذاری بر عملکرد کارکنان و مدیران در یک سازمان چه برای برنامه‌ریزی، سازماندهی و کار با آنها و چه برای دگرگونی و تغییرات مثبت که لازمه پویایی سازمان می‌شود، اهمیت دارد و باید دانست که جهت تغییر در رفتار سازمانی کارکنان، ایجاد محیطی سالم (جو مناسب) خلاق، پویا و صمیمی باید فراهم نمود (حشمت‌خواه، ۱۳۸۲) پس با شرح ارتباط و نوع تاثیر جو سازمان بر عملکرد بیش از پیش ضرورت انجام این تحقیق برای درک این رابطه؛ بین متغیر جو سازمانی و عملکرد احساس می‌گردد.

بنابراین با توجه به اهمیت‌های ذکر شده در خصوص عملکرد مدیران و سازمان‌های یادگیرنده و نقش جو سازمانی در عملکرد کارکنان، انجام این پژوهش در خصوص شناسایی بیشتر متغیرهای ذکر شده لازم و ضروری به نظر می‌رسد. همچنین با توجه به اینکه تاکنون پژوهشی به بررسی ارتباط این متغیرها در سازمان‌های دولتی نپرداخته است، ضرورت انجام این پژوهش دوچندان می‌شود.

۱-۴- فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول (اصلی): بین جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی تحقیق:

فرضیه دوم تحقیق: بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم تحقیق: بین جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم تحقیق: بین مولفه‌های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان تفاوت وجود دارد.

فرضیه پنجم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه ششم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه هفتم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

۱-۵- اهداف تحقیق

تغییرات و چالش‌های فراوان دنیای کنونی ایجاب میکند که سازمانی با قدرت یادگیری و به روز رسانی خود شکل گیرد تا بتواند با تحولات سریع خود را منطبق کند و به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهد و با کسب دانش و آگاهی به صورتی گسترده و پویا و زنده در حوزه‌ی بهسازی و توسعه‌ی سازمانی به حیات خود ادامه دهد. همچنین یادگیری سازمانی یکی از منابع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی در استراتژی سازمانی نگرین شده (لوپز و همکاران، ۲۰۰۵).

جو سازمانی متعالی در چند دهه اخیر به عنوان یک چالش مهم در علم مدیریت مطرح شده است. هر سازمان دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها، هنجارها و روش‌های عمل مخصوص و نسبتاً پایدار است که

شیوه رفتار آنها را براساس این ویژگیها میتوان پیش بینی کرد، این خصوصیت که به ما اجازه میدهد یک سازمان را از سازمان دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است (علوی، ۱۳۸۱)

از طرف دیگر یادگیری سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمانها مطرح میباشد. تغییرات روزافزون علم، فناوری و تغییرات محیط و پیچیدگی های آن که هر لحظه حیات سازمانها را تحت تاثیر قرار میدهد. ضرورت توجه به یادگیری سازمانی و ارتقای فنون و مهارتهای کارکنان را بیش از پیش مشخص میسازد. زمانیکه با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق میشوند و این امر باعث اعتماد آنها به رهبری و سازمان میشود. در واقع، کارکنان در جو سازمانی که به منابع، اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت یادگیری پیدا میکنند و این امر توانمندی آنها را افزایش میدهد (فرهاد نژاد و دیگران، ۱۳۹۱). بی توجهی به جو سازمانی و یادگیری سازمانی موجبات فنا و نیستی افکار و ایده های جدید میشود که جهت بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، تداوم جریان یادگیری در سازمانها از ضروریات میباشد. توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمانها را برای کار کردن در دنیای واقعی کسب و کار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده میسازد و قابلیت خودتنظیمی و خود تطبیقی آنها را افزایش و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی مقدور میسازد (نادری، ۱۳۸۱).

این مقاله در پی رفع این کمبود و در پی نشان دادن تأثیر یادگیری و جو سازمانی بر عملکرد سازمانی است و تلاش دارد به "بررسی رابطه ویژگیهای سازمان های یادگیرنده و جو سازمانی بر عملکرد مدیران دولتی در شهرستان یزد بپردازد". همچنین "توصیف جو سازمانی و ابعاد آن و تاثیر این عوامل بر عملکرد مدیران دولتی شهرستان یزد" را نیز می توان از اهداف تحقیق دانست.

۱-۶ قلمرو تحقیق :

از عمده ترین نکات مورد توجه در یک تحقیق علمی تعیین حد و مرزهای مسأله مورد تحقیق است. در این راستا باید قبل از شروع تحقیق مسأله تحقیق را از جنبه های مختلف محدود نمود تا چهارچوب کلی

آن روشن گردد و از اتلاف بیهوده وقت و منابع در مورد مطالبی که مربوط به تحقیق می باشد جلوگیری نمود. با این توصیف مسأله مورد تحقیق از سه جنبه محدود شده است.

۱-۶-۱- اقلرو موضوعی :

موضوع مورد مطالعه در چهارچوب مطالعه این تحقیق در حوزه کارکنان سازمان انجام گرفته و به بررسی رابطه بین ویژگی های سازمان های یاد گیرنده و جو سازمانی بر عملکرد مدیران دولتی می پردازد

۱-۶-۲- اقلرو مکانی :

هر کار تحقیقی دارای دامنه وسیعی از نظر مکانی نبوده و در عمل انجام چنین کاری غیرممکن به نظر می رسد لذا برای بررسی هر موضوعی مکان خاصی را به عنوان مکان مورد تحقیق انتخاب کرده و سعی می گردد بررسی های لازم در آن مکان انجام شود. از نظر مکانی این تحقیق در مورد کلیه مدیران سازمان های دولتی شهرستان یزد انجام گرفته ، که تعداد آنها ۵۷۵ نفر میباشد.

۱-۶-۳- اقلرو زمانی :

این تحقیق از دیماه ۱۳۹۳ تا خرداد ماه ۱۳۹۴ انجام گرفته است.

۱-۷- تعاریف ، اصطلاحات ، واژگان :

- عملکرد مدیران: مدل مورد استفاده در این پژوهش برای عملکرد مدیران، مدل عملکرد شغلی هر یو گلداسمیت است. این مدل در سال ۱۳۸۷ در پژوهش رجاییپور و رحیمی به کار رفته است و شامل ۷ زیر مولفه توانایی، شناخت، کمک، انگیزش، ارزیابی، اعتبار و محیط می باشد.

- سازمان های یادگیرنده: الگوی نظری سازمانهای یادگیرنده این پژوهش براساس ابعاد سازمان یادگیرنده ای که توسط واتکینز و دکتر مارسیک براساس یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۶ تهیه شده است میباشد. این مدل در پژوهش عباسی سال ۱۳۸۹ مورد استفاده قرار گرفته و شامل ۷ زیر مولفه

می شود که عبارتند از: یادگیری مستمر، تحقیق و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمندسازی، استقرار سیستم یادگیری، ارتباط سیستمی و ایجاد رهبری راهبردی. این زیر مولفه ها در دو سطح تیمی و سازمانی قابل دسته بندی می باشند.

- جو سازمانی: الگوی نظری جو سازمانی این پژوهش براساس مدل هالپین و کرافت می باشد که در آن جو سازمانی دارای ۸ زیرمولفه صمیمیت، نشاط، مانع، تظاهر به کار و تاکید بر تولید، کناره جویی و ملاحظه گری و اعتماد می باشد که ۴ زیر مولفه نخست مربوط به رفتار کارکنان و ۴ مولفه بعد مربوط به رفتار مدیران می باشد. این مدل در پژوهش اقدسی در سال ۱۳۸۷ مورد استفاده قرار گرفته است.



فصل دوم ۱-۲ مقدمه

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای خارج شدن از قالب‌های غیر پویا و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده آغاز کردند.

سازمان‌ها از طریق افراد خود یاد می‌گیرند، در واقع یادگیری در سازمان زمانی پدید می‌آید که تعاملات محیط و سازمان، افراد را وادار می‌کند موقعیت‌ها و رویدادهایی را که نیاز به دانش برای حل مشکلات دارند شناسایی کنند. مشکلی که سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند تبدیل یادگیری فردی به یادگیری سازمانی است، برای چنین تبدیلی لازم است دانش فردی را در سیستم عملیاتی معرفی و عملی کرد تا فعالیت‌های آن بهبود یابد (رویلا^۱، ۲۰۰۳).

بنابراین ایجاد دانش و جو سازمانی مطلوب می‌توان منجر به عملکرد سازمانی بالاتر شود. این فصل شامل کلیات و چهارچوب تحقیق است که در ادامه بیان خواهد شد. لذا در این تحقیق با توجه به اهمیت عملکرد سازمانی به دنبال بررسی رابطه بین ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده و جو سازمانی بر عملکرد مدیران دولتی شهرستان یزد هستیم.

۲-۲- سازمان یادگیرنده

۱-۲-۲- تعاریف سازمان یادگیرنده

تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده توسط نظریه پردازان مختلف بیان شده است: پیتر سنکه^۱ سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می کند که در آن، افراد به طور مستمر توانایی های خود را ارتقا می بخشند تا به نتایجی که مد نظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند (سنکه، ۱۳۷۷).

به زعم دیوید گروین^۲، سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت ها و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای بکارگیری دانش و بینش جدید (گروین، ۱۹۹۳).

الوانی نیز در توصیف سازمان یادگیرنده بیان کرده است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می آموزد، تغییر میکند و عملکردش را متحول می سازد (الوانی، ۱۳۸۷).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که قادر به تغییر رفتارها و تفکراتش با استفاده از تجربیات می باشد. این جمله ممکن است بسیار واضح به نظر برسد، اما هنوز بسیاری از سازمان ها قادر به تشخیص وقایع و حقایق نیستند و رفتارهای نادرست را مرتباً تکرار می کنند. سازمان یادگیرنده چشم انداز آنچه که احتمال دارد ممکن باشد، است. سازمان یادگیرنده با آموزش تک تک افراد قابل دستیابی نیست بلکه نتیجه یادگیری در سطح کل سازمان است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که امکان کلیه کارکنان را فراهم می کند و دائماً خود را متحول می کند (اسمیت^۳، ۲۰۰۸).

اعضای این سازمان ها از تجربه های قبلی و نیز بهترین شیوه کار سازمان های دیگر، استفاده می کنند و دانشی را که بدین وسیله کسب کرده اند، سریعاً و به شیوه اثربخش، به سازمان محل کار خود منتقل می کنند (ساعتچی، ۱۳۸۴). در یک سازمان مبتنی بر یادگیری، عملکرد امروز محصول یادگیری دیروز است و عملکرد فردا محصول یادگیری امروز است.

سازمان ها یادگیری را ابزاری می دانند که به کمک آن عملکرد را بالا برند و خود را بهتر با تغییرات محیطی وفق دهند. اما برای آنکه سازمان ها به بقای خود ادامه دهند، باید سرعت یادگیری آنها بیشتر از درجه تغییر محیطی باشد و این امر اهمیت یادگیری سازمانی را بیشتر نمایان میکند (رهنمود، ۱۳۷۸).

۱- Peter senge
۲- Garvin, D.A
۳- Smith, M.K

۲-۲-۲- اجزا اصلی سازمان یادگیرنده از دیدگاه پیتر سنگه

با نظر وی اجزا اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱- قابلیت های شخصی: عبارت است از نظامی که فرد به صورت مستمر دیدگاه های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می نماید، انرژی و توان خود را متمرکز خواهد کرد، صبر و پایداری خود را گسترش می دهد و بالاخره آنکھو واقعیات را منصفانه و بی غرض در می یابد. اما شمار بسیار کمی از موسسات، کارکنان خود را به رشد این خصائص در درون خود، تشویق می نمایند. علاوه بر این تعداد کمی از انسان ها بالغ در جهت رشد و توسعه توانایی شخصی خود، حرکت می کنند.

۲- مدل های ذهنی: مدل های ذهنی انگاشت های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که برفهم از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می گذارند آگاهی کامل نداریم.

۳- آرمان مشترک: عبارتست از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان از آینده ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می توان سازمانی را نام برد که به درجه ای از موفقیت رسیده باشد بدون آن که دارای هدف، ارزش ها و آرمان هایی باشد که عمیقا در سطح موسسه پذیرفته شده باشند.

۴- یادگیری جمعی: فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است. چرا که تیم ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان مدرن تشکیل می دهند. تا زمانی که تیم ها یاد نگیرند، سازمان ها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

۵- نگرش سیستماتیک: تفکر سیستمی به عنوان پنجمین فرمان معرفی شده است. چرا که سایر قواعد را یکپارچه می سازد و آن ها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می سازد. ارائه تصویری آرمانی از مجمه، بدون بهره گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویر زیبا از آینده خواهد شد (هدایت، ۱۳۸۵).

۲-۲-۳- ایجاد یک سازمان یادگیرنده

دورنمای تمام سازمان ها یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده آل است بنابراین برای چنین سازمان هایی موارد زیر ضروری است.

۱- شناخت هدف: اولین گام در راه ایجاد سازمان یادگیرنده شناخت هدف است چون هرگونه اقدام عملی قبل از شناخت هدف منجر به شکست خواهد شد.

هدف عبارت است از یک بینش مشترک در بین افراد سازمان که در همه سطوح نمایان می شود و مدیریت عالی سازمان، مسئول اطمینان یافتن آن هاست.

۲- وجود رهبران اندیشمند: این عنصر در سازمان یادگیرنده از آن جهت اهمیت دارد که بدون یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز موفق نخواهد بود. در سازمان های یادگیرنده برای دستیابی به آنچه که مورد توافق همگان است به رهبری خردمند تحول آفرین نیاز است. از آنجا که سازمان یادگیرنده سازمانی مورد توافق همگان است به رهبری خردمند و تحول آفرین نیاز است. از آنجا که سازمان یادگیرنده سازمانی است دانش آفرین و خلاق، بنابراین رهبر باید به گونه ای عمل کند که درون سازمان این خلاقیت ایجاد شود.

۳- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق: شرط لازم سازمان های یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمان های یادگیرنده افراد باید به توانایی های خود وقوف کامل داشته باشند و آنها را توسعه و بهبود بخشند.

۴- تفویض اختیار به کارکنان و آموزش آنها: در سازمان های یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به افراد واگذار می شود **به افراد احترام گذاشته می شود** و نسبت به آنها اعتماد کامل وجود دارد. همچنین فضایی برای پیشرفت آنها فراهم می شود و براساس توانایی فرد و استعداد او به یادگیری و رشد او را بر می گزینند و آموزش میدهند. این سازمان ها در زمینه آموزش سرمایه گذاری سنگین می نمایند. آموزش کارکنان برای درک نوع فعالیت ها و تفویض اختیار به آنها جهت تصمیم گیری باعث می شود که افراد سازمان احساس نوعی مالکیت بکنند و از کار کردن در سازمان برخوردارند. سازمان یادگیرنده موجب می شود که مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تامین هدف های مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکنند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کنند.

۵- مشارکت کامل در اطلاعات: داده های رسمی درباره بودجه، سود و هزینه ها در اختیار افراد قرار می گیرد. هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد درون سازمان اطلاعاتی را رد و بدل کند.

۶- برخورداری از یک الگوی پویا: سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسایل شناسایی کرده و آنها را دائما مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد. بنابراین برای اینکه سازمان ها موفق باشند، الزام است الگوهای ذهنی واقع بینانه ای داشته باشند با اطلاعات، آنها را به روز درآورند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آنها همواره حفظ شود.

۷- به کارگیری علم و تجربه: سازمان یادگیرنده ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می دهد تا به کمک این دو تصمیم های بهتری بگیرد، زیرا استفاده از دانش در تصمیم گیری های سازمانی، سرعت، دقت و هزینه های کمتری را به سازمان ارزانی می دارد و بکارگیری تجربه ها، تصمیمات اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیطهای موثر بر سازمان می کند. در سازمان های یادگیرنده آنچه که برای یادگیری لازم است، علم و تجربه است و از تجربه در بکارگیری یافته های گذشته استفاده می شود. در این سازمان ها افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه های موفق را برای آینده برآورد کنند و با بهره گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند (عسکری، ۱۳۸۳).

۴-۲-۲- توسعه مدل های سازمانی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده:

در طی دوره صنعتی، در واکنش به محیط پیچیده، پویا و فناوری، سازمان هایی که تغییرات بارز و مشخصی داشتند، پیچیده تر شدند، اما در همان زمان قابل انعطاف تر هم شدند. تحول و تکمیل مدل های سازمانی، در طی این دوره حرکتی آرام داشت. گروهی از نویسندگان از جمله مک گیل تحول مدل های سازمانی را بعنوان تحول روش هایی به سمت تغییر و چگونگی مشارکت و همکاری و یادگیری مورد توجه قرار دادند. بعدها به تحول مدل های سازمانی از طریق رهیافت های تغییر و یادگیری عمیق تر نگریسته شد.

اولین مدل

در دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، زمانی که در جهان غرب پیشرفت و ترقی اقتصادی بطور نسبی ثابت و یکنواخت و تا حدی قابل پیش بینی بود، قدیمی ترین مدل های سازمانی حاکم بودند. مک گیل^۱ ۱۹۹۳ این مدل سازمانی را «سازمان آگاه» نامید و بر این اعتقاد بود که تنها یک راه برای انجام کارها وجود دارد و این بهترین راه، همان آگاهی یا شناخت بود. چنین سازمان هایی اغلب به عنوان سازمان های دیوان سالار یا تیلوری شناخته می شدند. ویژگی های بارز چنین سازمان هایی این بود که از اهمیت استاندارد بالا و قانونی، رویه ها و قوانین و مقررات برخوردار بودند. مسئولیت و وظیفه اصلی مدیر، کنترل رفتار کارکنان در اجرای قوانین بود. سازمان های آگاه تنها در واکنش به تحولات در محیط شان تغییر می یافتند و این تغییرات محصول یادگیری نبود. مک گیل در سال ۱۹۹۳ اولین مدل سازمانی را بدون توجه به یادگیری به علت سطح بالای کنترل، انطباق اجرایی، رفتارهای عادی و جلوگیری از ریسک در سازمان مورد توجه قرار داد. این سازمان ها می توانستند به اندازه ای موفق باشند که محیط حرفه ای بطور نسبی ثابت بماند، یعنی تا حدی می توانستند موفق باشند که به یادگیری نیازی نداشته باشند.

۱- Mc Gill

رودن^۱ در سال ۲۰۰۱ برنامه تغییر راهبردی را به این مدل افزود، آنچه که تنها بر مدیریت برتر تمرکز داشت. اقدام مهم اجرایی، تهیه برنامه های مناسب برای تغییر راهبردی بود. در حالیکه ثابت شد که این برنامه ها در واقع طراحی می شوند اما اجرا نمی شوند.

دومین مدل

در مدل بعد، اجرا روی مدلی متمرکز بود که در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ پدیدار و اقدامی برای غلبه بر محدودیت های برنامه اختصاص یافته قبلی صورت گرفت. نهایتاً مشخص شد که ارائه برنامه های عظیم کافی نبود بنابراین دومین مدل در اجرا، تمرکز بیشتری به خود گرفت. مدیران میانی اکنون فرآیند برنامه ریزی راهبردی و ارتباط وسیع تر در رابطه با مسیر راهبردی را برعهده داشتند. در این مدل هنوز به پیچیدگی نتایج و تاثیر ابتکارات روی تغییر توجه کمی می شد. ظرفیت و توان یادگیری محدود بود، چون تغییر این چنینی غیر قابل پیش بینی بود. همانطور که مک گیل به آن اشاره کرده است تغییر تنها زمانی که با ارزش های درونی سازگار بود مورد توجه قرار می گرفت.

سومین مدل

در مرحله بعد، از اواخر دهه ۱۹۸۰، تعهد کارکنان بیشتر بر مبنای تشویق و ترغیب بود. همچنین نیاز به اصلاحات پیوسته برای مدیران و اطرافیان به علت تسریع در تغییر شفاف تر شد. در این دوره علاوه بر تاکید روی برنامه ریزی و اجرا، ایجاد آمادگی برای تغییر در سازمان نیز مشخص تر شد. تغییر و یادگیری در حداکثر گستره خود ظاهر شد و بهبود کیفیت یک موضوع مهم تلقی گردید. راه حل های بهتر در تمامی سطوح از طریق برنامه های گسترده سازمانی مورد تحقیق و بررسی قرار گرفت. در هر حال، برنامه هاگاهی دچار تضاد در اهداف متقاطع شده و فقدان یکپارچگی مناسب در اهداف شکل می گرفت. "یک راه حل موقت" می توانست به علت تغییرات برنامه ها، مشکلات زیادی را به دنبال داشته باشد.

چهارمین مدل

هر تفسیر در مورد تلاش های راهبردی تغییر از مسائلی نشات می گیرد که در تفسیر قبلی بوجود آمده اند. مدل سازمانی جدید برای جبران محدودیت های تفسیر های اولیه - سازمان یادگیرنده - بعنوان یک چهارچوب کلی برای سازمانی بدانیم که قادر به استفاده از انرژی موثر واقعی تمامی اعضا می باشد. استارکی^۲ در ۱۹۹۶، این برداشت را به عنوان تحقیقی برای یک راهبرد در جهت ترویج خود توسعه

۱- Rowden

۲- Starkey

فردی در درون یک سازمان خود متحول، معرفی و تشریح می نماید. مارسیک و واتکینز^۱ در سال ۱۹۹۹ بر اهمیت ظرفیت گسترده **استاده** از یادگیری بعنوان ابزار راهبردی در ایجاد دانش جدید در شکل محصولات، اختراعات ثبت شده، فرآیندها و خدمات و برای استفاده از فن آوری برای تسخیر دانش تاکید داشتند. توانمندی سازمان یادگیرنده در جهت تغییر جنبه های مختلف علوم انسانی و رفتار انسانی به سوی یک سیستم هماهنگ و یکپارچه می باشد. رودن اشاره می کند که ریشه های سازمان یادگیرنده در مطالعاتی چون یادگیری سازمانی، رشد و توسعه سازمان، تئوری سازمانی، تئوری سیستم ها، برنامه ریزی و مدیریت راهبردی و اجرای بهبود کیفیت وجود دارد. با این مفهوم بین یادگیری، آموزش، توسعه و عملکرد سازمان و رقابت، ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. براساس نظریه مک گیل بزرگترین اختلاف بین یک سازمان یادگیرنده و مقدمات آن، رویکردهای آنها برای تغییر و تحول می باشد. در یک سازمان یادگیرنده، تغییر یک ورودی یا داده است که به سمت یادگیری حرکت می کند. با تغییر در نگرش به عنوان یک فرضیه اثبات شده و با بررسی نتایج هر تجربه، یک سازمان یادگیرنده تضمین می کند که تغییر تجربه اش را افزایش دهد و بنابراین یادگیری را ترویج می دهد.

لهتین مکی^۲ در سال ۲۰۰۱ در یک نقطه نظر سهیم بود که نه تنها تصور کلی یک سازمان یادگیرنده با ایده ها مدیریت تغییر ارتباط دارد، بلکه با مباحثی درباره رهبری اثربخش نیز همراه است. بیشتر نوشته های علمی و کتب علمی درباره سازمان های یادگیرنده، مطالعات موردی شرکت های تولیدی بخش خصوصی را مورد بررسی قرار داده اند، در صورتی که بخش عمومی و سازمان های غیر انتفاعی مانند حمل و نقل عمومی، سیاستمداران مسائل بهداشتی، مشاوران و مدارس محلی با تغییرات سریع رو به رو هستند. هیچ علتی برای این باورها وجود ندارد که مفهوم سازمان یادگیرنده نمی تواند در بخش عمومی و خصوصی اجرا شود.

دود^۳ در سال ۱۹۹۹ بر این اعتقاد بود که سازمان های یادگیرنده می توانند در هر اندازه ای و شامل هر فعالیتی باشند. سازمان های یادگیرنده می توانند شرکت ها، شرکت های تجاری کوچک، مدارس، بیمارستان ها، آژانس های دولتی، سازمان های غیر دولتی یا یک خانواده محسوب شوند. یک سازمان یادگیرنده می تواند مجموعه ای از افرادی باشد که با یکدیگر برای کسب اهداف تلاش می کنند به صورتی که به تنهایی نمی توانند به خوبی از عهده آن برآیند.

۱- Marsick & Watkins

۲- Lahteen Maki

۳- Dowd

این نگرش با یکی از نگرش های سنگه ساز گار است که پنج مهارت یا فن یادگیری را بعنوان پایه ای برای هر سازمان مطرح کرد و موردی وجود ندارد که چقدر سازمان بزرگ و یا کوچک باشد. اکثر کتاب های منتشره موجود درباره سازمان یادگیرنده، جهتی را برای مدیران عالی مشخص می کند. به این معنا که معمولاً فرض می شود حرکت به سوی سازمان یادگیرنده از بالا شروع می شود، چون مدیران عالی بهترین موقعیت را برای تاثیر گذاری در خلق یک فرهنگ سازمانی مشارکتی و حمایتی را دارند، از این رو در ایجاد یک سازمان یادگیرنده متمر ثمر می باشند.

استارکی^{۱۹۹۶} بیان می کند که کیفیت رهبری، توانایی سازمان را برای یادگیری مشخص می نماید. این جمله قدرت سلسله مراتبی رهبران را به عنوان عملی بسیار مهم برای یادگیری سازمانی تا زمانی که توانایی هایی رهبری توسعه پیدا کند مورد توجه قرار می دهد. سنگه بر اهمیت رهبری نیز تاکید می کند و این که سازمان های یادگیرنده بایک بینش متفاوت همراه هستند. مفهوم سازمان یادگیرنده ظاهراً برای شرکت هایی که دربخش ها یا بازارهای رقابتی شدید فعالیت می کنند بیشترین جذابیت را خواهد داشت. سازمان یادگیرنده نباید بعنوان یک تفکر آماده برای بهبود تلقی گردد بلکه باید به عنوان یک حد مطلوب برای دستیابی به اهداف ایجاد شود. سازمان یادگیرنده تصویری از اینکه چطور اشیا می توانند در یک سازمان قرار گیرند ارائه می دهد. سازمان یاد گیرنده وضعیتی نیست که باید به دست آید، بلکه یک کار در حال پیشرفت، فعال و پویا محسوب می شود.

سازمان یادگیرنده بهترین روش جدید تلقی نمی شود بلکه یک استعاره جدید برای مشکلات سنتی، بررسی راه حل های عملی برای این مشکلات و بررسی راه حل های عملی برای اینکه چطور سازمان ها و اعضای آن نیازمندی های منطبق با ضرورت بهبود سازگاری را ایجاد می کنند، را دنبال می کند. به این معنا که راهبردهای حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده ممکن است حتی در یک فرهنگ ملی مشابه نیز متفاوت باشد.

به طور خلاصه، سازمان یادگیرنده ساختار سازمانی مناسبی برای یک محیط در حال تغییر، خصوصاً به علت ظرفیت و توان پیش بینی تغییر،تلقی می شود. سازمان یادگیرنده روش های جدیدی را برای مدیریت در شرایط نامطمئن و بی نظم اقتصادی ایجاد می نماید که نیاز به کنترل های سریع را در محیط بازار تحمیل می نماید. نقطه شروع در ایجاد یک سازمان یادگیرنده یه نظر می رسد زمانی است که یک سازمان شروع به تشخیص و شناسایی نیاز به تغییر می نماید. همچنین سنگه پیشنهاد می کند که در انتخاب روش ها برای اجرا آزاد باشید و بدون توجه به اینکه چه تئوریها، فرضیات و ابزارهایی بکار گرفته می شوند، این روش ها باید در فرآیندهای مهم قابل اجرا باشند و باید انرژی بالقوه و موثری

رابرای هدایت به سمت پیشرفت عمده روی نتایج (ابداعات و ظرفیت های یادگیری) داشته باشند(سنگه، ۱۹۹۲).

۵-۲-۲- دیدگاه های مختلف در مورد سازمان یاد گیرنده

در مباحث آکادمیک مفهوم سازمان یادگیرنده، عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد آن وجود دارند؛ الگوی آمریکایی که ابداع و ساخت پیتر سنگه است و الگوی اروپایی که توسط چندین نویسنده و نظریه پرداز مطرح و برجسته این عرصه به نگارش در آمده است. سایر اندیشمندان و صاحب نظران سازمان یادگیرنده نیز، به نوعی از این دو الگو الهام گرفته و تا حدودی به بسط و گسترش یک یا چند بعد از آن، به ارائه الگوهایی برای ایجاد سازمان یاد گیرنده پرداخته اند(کروس^۱، ۲۰۰۳). مرور ادبیات نظری نشان میدهد که مفاهیم متفاوتی در مورد سازمان یاد گیرنده بیان شده و شناخت این دیدگاه ها ضروری است. برخلاف سازمان های سنتی که مقامات سازمان، تکلیف و وظایف کارکنان را در مقابل تغییرات مشخص می کردند، در سازمان یادگیرنده، افراد در تصمیمات شرکت کرده، از اهداف و چشم انداز های سازمان آگاهی یافته و با توسعه مهارت های فردی، خود را در راستای کمک به کسب اهداف سازمان قرار می دهند. چنانچه در این امر، تضاد و کشمکشی روی دهد، افراد به کمک رهبر خلاق و مشارکت جو، سعی در رفع تضاد می کنند. روشن است که در سازمان های یادگیرنده بر نقش افراد و یادگیری مستمر و در نتیجه توسعه مهارت های آن ها تاکید شده و توسعه نیروی انسانی عامل اصلی و بقا و پایداری در بلند مدت شمرده می شود(سبحانی نژاد، ۱۳۸۵).

جدول ۱: دیدگاه های مختلف در مورد سازمان یاد گیرنده

ردیف	دیدگاه	ویژگی ها/ مولفه های سازمان یادگیرنده
۱	پدler و همکاران	رویکرد یادگیری به استراتژی- سیاستگذاری مشارکتی- آگاه سازی- مسئولیت پذیری و کنترل- تبدلات درونی- انعطاف پذیری در اعطای پاداش- نظارت بر محیط- ساختار توانمند- یادگیری درون سازمانی- محیط یادگیری- خودشکوفایی
۲	پیتر سنگه	مهارت شخصی- الگوی ذهنی- چشم انداز مشترک- یادگیری تیمی- تفکر سیستمی
۳	گروین	توانایی ایجاد- اکتساب- انتقال دانش
۴	مایکل جی مارکورات	توانایی ایجاد جمعی- تغییر دائمی در جهت موفقیت سازمانی
۵	واتکینز و مارسیک	یادگیری مستمر- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی- توانمندسازی کارکنان- مشارکت کارکنان در یادگیری- ارتباط سیستمی- رهبری استراتژیک
۶	جفارت و مارسیک	یادگیری مستمر- تولید دانش و مشارکت در آن- تفکر سیستمی و انتقادی- فرهنگ یادگیری-

۱- Cors, Rebecca

	روحیه انعطاف و تجربه گرایی- کارمند محوری	
۷	شکل گرفته از نظریه یادگیری و یادگیری سازمانی	آرجیس و شون
۸	وجود محیطی که در آن کارکردها و رفتارها موجود در جهت توسعه مستمر است.	مامفورد
۹	فرهنگ یادگیری- فرآیند یادگیری همکارانه- تفکر سیستمی	هریسون

ضرورت تبدیل شدن سازمان ها به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که به دلیل افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. مشکل دست به گریبان سازمان های امروزی این است که اغلب به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه های و راه حل های جایگزین عاجزند و در کل، سازمان ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفقترین سازمان ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت های خود را به منصف نخواهند رساند.

۵-۲-۲- هدف های سازمان یادگیرنده

- ۱- خلق عملکرد برتر
- ۲- توسعه ی کیفیت
- ۳- ایجاد مزیت رقابتی
- ۴- نیرو و تعهدبخشیدن به نیروی کار
- ۵- درک وابستگی ها
- ۶- اداره تغییر
- ۷- اصلاح و بهبود قدرت سازگاری و کارایی در برابر تغییرات محیطی
- ۸- نشان دادن واکنش سریع تر در مقابل محیط پویا و پیچیده
- ۹- بهبود کیفیت تصمیم گیری
- ۱۰- بنیاد ابداع خلاقیت در سازمان (ایمانی و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۸۲).

۶-۲-۲- متغیرهای موثر بر یادگیری سازمانی

۱- ساختار: ساختار مکانیستی و متمرکز، رفتار گذشته یا یادگیری تک حلقوی را تقویت می کند؛ درحالی که ساختار زنده نامتمرکز یادگیری دو حلقوی را ارتقا میدهد، بنابراین سازمان ها برای تشویق یادگیری باید از ساختارهای مکانیستی دورشونده و ساختار زنده و منعطف را برگزینند. به نظر می رسد طرفداران

سازمان یادگیرنده بر ویژگی‌هایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدها تاکید دارند.

۲- محیط: فایول و لایلز می‌گویند که خیلی از پژوهشگران احساس می‌کنند که برای تحقق یادگیری سازمان‌ها باید خود را با محیط‌هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند. سازمان‌های یادگیرنده، رقابت را بیش‌تر به عنوان ابزار یادگیری بکار می‌گیرند. رقابت، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند و از این راه به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری باید در درون سازمان رخ دهد که نتیجه کنش و واکنش سازمان با محیط خودش است.

۳- فناوری: سیستم‌های اطلاعاتی با بکارگیری فناوری داده‌ها می‌توانند به دو صورت در یادگیری سازمانی تاثیر گذارند؛ مستقیم و غیر مستقیم. سیستم‌های اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریان‌های جدیدی از داده‌ها هستند و از این راه به گسترش دانش کمک می‌کنند بلکه، در سازمان مبتنی بر دانش بر داده‌ها باعث انتقال مرکز ثقل کنترل از مدیران به کارکنان می‌شود. کارکنانی که با مجهز شدن به داده‌ها قدرتمند شده‌اند و می‌توانند عملکرد موثری از خود نشان دهند.

۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کنند؛ لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه‌ی فرهنگ مشارکتی توسعه یابد و با توجه به متغیرهای حاکم بر سازمان می‌تواند در یادگیری وضعیت‌های متفاوتی را به خود بگیرد.

۵- رهبری: در سازمان یادگیرنده، رهبر نه تنها تصمیم‌گیرنده نیست بلکه معلم طرح و مباشر تغییر است. وظیفه‌ی اساسی رهبر ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل‌دهی به تحول آن است. رهبر می‌تواند جو آزادی بیان را ترغیب و ارتباطات را تسهیل کند. مدیران و رهبران سازمان یادگیرنده می‌دانند که پاسخ مسائل، پرسش کارکنان آنهاست (رهنورد، ۱۳۷۸، به نقل از حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ۲۴۴).

۷-۲-۲- نقش رهبری در سازمان های یادگیرنده

روشن است نقش رهبران و مدیران در سازمان های یادگیرنده مانند نقش مدیران سنت گرا و سلسله مراتبی نیست. در این سازمان ها مدیران در وهله ی نخست طراحان سازمانی، آموزگاران، پیشکاران و هماهنگ کنندگان گروههای حرفه ای هستند. ایفای این نقش ها مستلزم مهارت های نو، دانش، تجربه، توانایی، و قدرت سازندگی با دیدگاه مشترک در سازمان است. مدیران در سازمان های یادگیرنده باید بتوانند نقش معماری و مهندسی دانایی را به بهترین گونه ایفا کنند (آبکنار، ۱۳۸۶).

۸-۲-۲- ویژگی های رهبری سازمان های یادگیرنده

سازمان یادگیرنده صرفا با متعهد بودن کارکنان به وجود نمی آید، بلکه رهبران نیز در ایجاد آن نقش اساسی ایفا می کنند. رهبرانی موفق به ایجاد سازمان یادگیرنده شده اند که به آن از منظر علمی نگریسته و به عنوان راه حل مسائل به آن متوسل شده اند. (پرویت^۱، ۲۰۰۳). رهبر سازمان یادگیرنده باید تحول آفرین، مشوق نوآوری و یادگیری باشد تا بتواند استعدادهای افراد دانشگر را شکوفا سازد (چنگ، لی^۲، ۲۰۰۷). البته رهبران الزاما در سطوح عالی قرار ندارند و ممکن است از سطوح مختلف سازمان ظهور نمایند (جیمز^۳، ۲۰۰۳).

جدول شماره ۲ شاخص های مربوط به ویژگی های رهبری سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول ۲ مولفه های ویژگی رهبری سازمان های یادگیرنده

نوع ویژگی	مولفه ها و شاخص ها
۱- رهبری	۱-۱- طراح بودن (یکپارچه سازی نگرش ها، مقاصد و چشم اندازها)
	۱-۲- ناظر بودن (توجه به نظرات دیگران و نظر خود را تنها بخشی از تصویر بزرگ تر دانستن)
	۱-۳- معلم بودن (پرورش قدرت یادگیری در افراد)
	۱-۴- تاکید بر یادگیری و تجربه اندوزی
	۵-۱- تسهیل تحول در سازمان
	۱-۶- جستجوی بازخور

۱- Prewitt

۲- Chang S. C., Lee M. S

۳- James

۱-۷-انتقادپذیری	
۱-۸- پذیرش خطاها	
۱-۹-توانمندسازی کارکنان برای تصمیم گیری و مخاطره پذیری	
۱-۱۰-تعهد قوی به اهداف سازمان	
۱-۱۱- تفکر سیستمس	

۹-۲-۲-ویژگی های نیروی انسانی سازمان های یادگیرنده:

افراد دانشگرا پایه و اساس یادگیری سازمانی را تشکیل می دهند و کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند. این افراد مسئول تسلط بر شغل خویش هستند؛ اطلاعات مهم را به دیگران انتقال می دهند؛ مهارت های خود را به روز می رسانند؛ با کسب مهارت های جدید در سازمان ارزشمندتر می شوند؛ قابلیت های خود را کشف و به **کارمی گیرند**؛ در حال آموزش مداوم هستند؛ قدرت تصمیم گیری بالایی دارند و همیشه تصویر بزرگتری می بینند(جیمز،۲۰۰۳). از آنجا که در سازمان یادگیرنده تک تک افراد دانشگر نقش اساسی ایفا می کنند با افزایش تعداد این افراد دانشگرا در سازمان، نیاز به رهبر تحول آفرین بیشتر می شود(چنگ،لی،۲۰۰۳). تا بتوانند آنها را توانمند ساخته، استعدادهایشان را شکوفا سازد. جدول شماره ۳ شاخص های مربوط به ویژگی های نیروی انسانی سازمان های یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول ۳ مولفه های ویژگی های نیروی انسانی سازمان های یادگیرنده

مولفه ها(شاخص ها)	نوع ویژگی
۱- خلاقیت	۲-نیروی انسانی
۲-نوآوری	
۳- تسلط بر شغل	
۴- بهبود مستمر فرآیندهای کاری	
۵-مخاطره پذیری	
۶-به روز رساندن مهارت	
۷-احساس ارزشمند بودن در سازمان	
۸- کشف و به کارگیری قابلیت ها	
۹-آموزش مداوم	
۱۰-انتقال دانش به دیگران	

۱۰-۲-۲- ویژگی های طرح سازمانی سازمان های یادگیرنده

یکی از عوامل موفقیت در ایجاد سازمان یادگیرنده، وجود طرح مناسب سازمانی است. طرحی که سیستم پاداش آن در کنار پاداش های بیرونی بر پاداش های درونی نیز متمرکز کرده، از طریق تشویق، تصدیق و تایید، ایجاد رابطه دوستی تک به تک و قدردانی از خطرپذیری، درکارکنان خود ایجاد انگیزه نماید (پرویت^۱، ۲۰۰۳). سازمان یادگیرنده از طرح سازمانی ارگانیک برخوردارند که در آنها میزان رسمیت و تمرکز پایین و میزان انسجام و به هم پیوستگی واحدها بالاست (کورادو^۲، ۲۰۰۶). ساختار سازمان های یادگیرنده برای تعامل با محیط بیرونی از انعطاف لازم برخوردار است و در درون نیز فرصت یادگیری برای تمامی کارکنان فراهم می آورد (دیمک^۳، ۲۰۰۶). سیستم ها و ساختار سازمانی باید حل گروهی مسائل و کار تیمی کارکنان را تشویق کند و وابستگی به مدیران بالا را کاهش دهد. کار تیمی موجب سهیم شدن کارکنان در دانش یکدیگر می شود و انتقال دانش را تسهیل می کند (گه^۴، ۲۰۰۲). سازمان یادگیرنده باید از ساختاری زنده، تخت و غیر متمرکز برخوردار باشد؛ زیرا نتیجه تحقیقات نشان می دهد بین رسمیت و قابلیت یادگیری سازمانی رابطه منفی وجود دارد (چنگ، لی، ۲۰۰۷). جدول ۴ شاخص های مربوط به ویژگی های طرح سازمانی سازمان یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول ۴ مولفه های ویژگی طرح سازمانی سازمان های یادگیرنده

مولفه ها (شاخص ها)	نوع ویژگی ها
۱- مناسب بودن اجزا سازمان ۲- ارتباطات همه جانبه و موثر اجزای سازمان ۳- ارتباطات موثر با سازمان های دیگر ۴- سیستم پاداش و شناسایی مشوق نوآوری ۵- مبادله اطلاعات و دانش ۶- تشویق کار تیمی و حل گروهی مساله ۷- تسهیل تجربه اندوزی ۸- رسمیت پایین ۹- عدم تمرکز ۱۰- کوتاه بودن هرم سازمانی	۳- طرح سازمانی

۱- Prewitt
۲- Curado
۳- Dymock
۴- Goh

۱۱-۲-۲- ویژگی های فرهنگ سازمان های یادگیرنده

این سازمان ها دارای فرهنگ قوی مساوات و برابری هستند که در آن مدیران به تمامی کارکنان به یک چشم می نگرند و همه آنها را موجودیتی با ارزش به شمار می آورند. در چنین فرهنگی هنجارها، نمادها و اعتقادات به گونه ای شکل گرفته اند که یادگیری سازمانی و بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان را تشویق می کنند. هر فردی در چنین سازمانی احساس می کند که با ارزش است و فضای سازمان طوری است که در آن، مدیران احساسات خود را به کارکنان و آنها نیز به مشتریان منتقل می کنند (جیمز^۱، ۲۰۰۳). فرهنگ، مشوق تجربه اندوزی در تمامی سطوح سازمان بوده، یادگیری در آن ارزشمند تلقی می شود. به بیان دیگر، فرهنگ سازمان یادگیرنده پشتیبان یادگیری است و از طریق تقویت فضای اعتماد، افراد بدون ترس از تنبیه، در دانش و نظرات یکدیگر مشارکت آزاد دارند (پرویت^۲، ۲۰۰۳). فرهنگ سازمان یادگیرنده باید ضمن تشویق افراد به گفت و گو و پرسش، شرایط مشارکت در یادگیری را از طریق همکاری های گروهی و تیمی فراهم سازد.

پژوهش ها نشان می دهد اجرای برنامه های بهبود مستمر و اثربخش سازمان بدون ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی چندان موفقیت آمیز نخواهد بود (مرتیمر^۳، ۲۰۰۶). بنابراین، فرهنگ سازمانی می تواند همناوی با تغییرات محیطی را تسهیل کند و با ایجاد فضای اعتماد و تعهد متقابل در موفقیت برنامه های یادگیری، نقش اساسی ایفا کند.

جدول ۵ شاخص های مربوط به ویژگی فرهنگ سازمانی سازمان های یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول شماره ۵ مولفه های ویژگی های فرهنگ سازمانی سازمان های یادگیرنده

مولفه ها (شاخص ها)	نوع ویژگی
۱- پشتیبانی از تجربه اندوزی در تمام سطوح ۲- ارزشمند بودن انسان در آن ۳- ترجیح مشتری بر کارمند و کارمند بر مدیر ۴- عدم تبعیض (به همه کارکنان به یک چشم نگریستن) ۵- ارزشمند بودن پرسشگری و زیر سوال بردن وضع موجود ۶- اعتماد کارکنان به یکدیگر ۷- ارزشمند بودن بازخور و افشا	۴- فرهنگ سازمانی

۱- James
۲- Prewitt
۳- Mortimer

۱۲-۲-۲- ویژگی های ماموریت/ استراتژی سازمان های یادگیرنده

بیان واضح چشم انداز، ماموریت، استراتژی و ارزش های مشترک و مورد قبول سازمان و جلب حمایت کارکنان از آن، مبانی سازمان های یادگیرنده است. با پذیرش فرآیند برنامه ریزی استراتژیک در بخش های مختلف، امکان صرف منابع شرکت برای ایجاد یادگیری مطلوب در سازمان به وجود می آید (کنی^۱، ۲۰۰۶). البته ماموریت و استراتژی های یادگیری صرفاً از ناحیه مدیران عالی، میانی و عملیاتی نشئت نمی گیرد، بلکه کارمندان دانشگر و افراد تیم ها در شکل گیری آنها نقش بسزایی ایفا می کنند. برنامه ریزی استراتژیک، کمتر به فرآیند کنترل شده بستگی دارد و بیشتر حاصل فرآیند ایده زایی و انسجام بخشی است. در هر صورت داشتن راهبردهای **مزبور** به منابع انسانی، از جمله استراتژی های یادگیری در سازمان های یادگیرنده، امری ضروری است.

جدول ۶ شاخص های مربوط به ویژگی های ماموریت/ استراتژی سازمان های یادگیرنده را نشان می دهد.

جدول ۶ مولفه های ویژگی ماموریت/ استراتژی سازمان های یادگیرنده

مؤلفه ها(شاخص ها)	نوع ویژگی
۱- نشئت گرفتن ماموریت و استراتژی از سوی دانشگران و تیمها	
۲- محصول فرآیند ایده زایی و انسجام بخشی	
۳- وضوح چشم انداز و ماموریت	
۴- جلب حمایت کارکنان	
۵- ایجاد حس مسولیت پذیری در کارکنان	

۱۳-۲-۲- عناصر استراتژی سازمان یادگیرنده

عناصر استراتژی در سازمان یادگیرنده

عناصر استراتژی در سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱- Kenny

۱. درجه ای که شرکت ویژگی های سازمان یادگیرنده را در بر می گیرد. این مرحله شامل تشخیص درجه ای است که فعالیت های سازمان یادگیرنده در سه سطح سازمانی، فردی، گروهی و کل سازمان مورد بررسی قرار می گیرد. همچنین این مرحله شامل شناخت درجه ای است که ویژگی سازمان یادگیرنده در سیستم های سازمانی نشان داده می شوند: دیدگاه و استراتژی، مدیریت عملکرد، فن آوری و مدیریت تغییر. تحلیل نتایج گروه ها، اختلافاتی را در ادراک میان اعضای بخش های مختلف در بخش های مختلف سازمان نشان می دهد.

۲. شکاف عمده بین "آنچه هست" و "آنچه باید باشد". این مرحله توصیه می کند که پاسخ به هر سوال، با دو روش بررسی می شود؛ در حال چه وجود دارد؟ و چه باید وجود داشته باشد؟ در استراتژی مهم است تحلیل شکاف را با تشخیص این موارد، تکمیل کنیم:

۱. مناطقی که در آن هیچ شکافی وجود ندارد یا شکاف کمی وجود دارد.

۲. مناطقی که در آن بزرگترین شکاف ها بین فعالیت های جاری و آنچه که مورد نظر است وجود دارد.

۳. استراتژی برای گسترش و نهادینه کردن "قدرت" سازمان یادگیرنده. در این مرحله، تشخیص مناطق کلیدی که در آنها سازمان به عنوان یک سازمان یادگیرنده توسعه می یابد امکان پذیر می باشد. بعنوان مثال، سازمان ممکن است براساس نتایج، رویکرد های خود را براساس "دیدگاه و استراتژی" تعیین نماید که ویژگی کلیدی سازمان یادگیرنده را در برمی گیرد، مثل مداخله سهامداران در ایجاد یک دیدگاه مشارکتی در آینده، ساخت چندین سناریوی مختلف در آینده، و دنبال کردن برنامه های شغلی بعنوان فرآیندی از تجربه و کشف. در این موارد، استراتژی سازمان یادگیرنده شامل برنامه هایی برای توسعه و نهادینه کردن ظرفیت سازمان در آینده می باشد. برای این کار، برنامه ها باید در برگیرنده مشتریان و سهامداران در فرآیند برنامه ریزی استراتژی سازمان باشد.

۴. استراتژی هایی برای نزدیک کردن شکاف های بااهمیت. در آخر برای مناطقی که بیشترین فاصله بین "آنچه که باید باشد" و "آنچه که هست"، استراتژی ها نیازمند توسعه هستند تا این فاصله را در طول زمان کاهش دهند. برای مثال، سازمان ممکن است تشخیص دهد که یادگیری فردی حوضه اصلی است. که باید بیشترین توجه به آن شود. در حال حاضر، اعضا کمترین مسئولیت را برای یادگیری خود دارند. یادگیری فقط مبتنی بر کلاس است و حداقل حمایت برای دنبال کردن فراگیری فراهم آمده است.

به علاوه، مقوله "مدیریت عملکرد" نشان می دهد که معمولاً یادگیری تأثیری چندانی روی آن ندارد. در چنین مواردی استراتژی هایی برای تمرکز روی یادگیری فردی و مدیریت عملکرد باید توسعه یابند.

چه کسی باید استراتژی سازمان یادگیرنده را توسعه دهد؟ همانطور که در مرحله اول ذکر شد، یک تصمیم اصلی نیازمند در نظر گرفتن اینکه چه کسی "مالک" فرآیند ارزیابی است، می باشد. بر اساس تجربه، فرآیند ارزیابی زمانی که به ساختار سازمان مرتبط شود بهتر عمل می کند. بنابراین تصمیمات استراتژی سازمان یادگیرنده باید شامل مدیریت ارشد، فرآیندهای توسعه استراتژی و تصمیم گیری های معمول باشد (ردینگ^۱، ۲۰۰۴).

۱۳-۲-۲- چگونگی تبدیل شدن سازمان های دولتی به سازمان یادگیرنده

کانتر، استین و جیک^۲ ۱۹۹۳ در بیان سازمان های دولتی ایالت متحده گفته اند:

این حقیقت تلخی است که تقریباً سازمان های دولتی نسبت به آنچه که باید باشند کمتر تغییر می کنند. اگر این موضوع زنگی برای سازمان های بخش خصوصی باشد، باید صدای گوش خراشی برای سازمان های بخش دولتی که غروری پایدار و محتاطانه دارند داشته باشد. سازمان های بخش دولتی حتی آنهایی که مأموریت شان تمام شده است، به طور قطع نسبت به بخش خصوصی دیرتر از بین می روند. روشن است قوانینی که برای بخش دولتی تغییر می کنند حدود ۴ تریلیون کسری مالی جدی را به همراه داشته است، مثل بخش های خارج از کنترل مانند خدمات بهداشتی و درمانی، اصلاحات و امنیت اجتماعی و محدودیت در درآمدها و هزینه های دولتی.

تعیین دقیق انواع فعالیت هایی که برای به وجود آوردن سازمان های یادگیرنده لازم هستند مرحله مهمی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده محسوب می شود. بویدل^۳ ۱۹۹۱ سه روشی را که سازمان باید یاد بگیرند بیان می کند؛ یادگیری اجرایی، یادگیری اصلاحی و یادگیری تلفیقی. بهرحال، او هیچ مدرکی را برای اهمیت نسبی این سه نوع یادگیری و اینکه چطور با استفاده از این رویکرد بتوانیم به تعادل برسیم را بیان

۱- Redding, John

۲- Kanter, Stein & Jick

۳- Boydel

نمی‌کند. مارکورات و رینولد¹ ۱۹۹۴ برای ساخت ظرفیت یادگیری در سازمان های دولتی مراحل زیر را پیشنهاد دادند.

- ۱- مفهوم یادگیری فردی و سازمانی را تغییر دهید.
- ۲- به ایجاد مشارکت هایی که براساس دانش است پردازید.
- ۳- فعالیت های یادگیری تیمی را توسعه و گسترش دهید.
- ۴- نقش مدیران را تغییر دهید
- ۵- آزمایش و ریسک پذیری را تشویق کنید.
- ۶- ساختارها، سیستم ها و زمان یادگیری را مدنظر داشته باشید.
- ۷- مکانیسم ها و فرصت هایی را برای یادگیری ترویجی در نظر بگیرید.
- ۸- به افراد اختیار دهید.
- ۹- اصلاحات را در سراسر سازمان و برای شرکا خارجی پیگیری کنید.
- ۱۰- مقررات تفکری سیستم ها را بهبود ببخشید.
- ۱۱- فرهنگ اصلاح مداوم را بوجود آورید.
- ۱۲- یک درک قوی در مورد برتری های سازمان و اجرای فردی ایجاد کنید.
- ۱۳- بوروکراسی و کاغذ بازی را حذف نمایید.

در حالی که تئوری و منطق اساسی سازمان یادگیرنده پیشرفت کرده است، یادگیری خیلی مساله سازتر شده است. از طرفی روش های راهبردی علمی برای سازمان های سنتی که می خواهند به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند وجود ندارد. اخیرا روش شناسی های جامع تری مطرح گردیده اند که باید مورد آزمایش قرار گیرند. بعلاوه، هیچ فرمول استانداردی وجود ندارد و ممکن است برخی برای یک سازمان موثر باشند و برای سازمان دیگری موثر نباشد.

۱- Marquardt & Reynold

در حالی که راهبردهای تئوریک از نظر ذهنی مفید می باشند، اما زمانی ارزشمند تلقی می گردند که سازمان را برای رسیدن به یک سازمان یادگیرنده از مرحله تئوری به مرحله عملی توانا سازد. بر طبق نظریه دولان^۱، تئوری سازمان یادگیرنده طرح مفیدی است اما در کاربردهای عملی محدودیت دارد.

بعلاوه، نمونه های گزارش شده از بخش دولتی که به سازمان های یادگیرنده تبدیل شده اند بسیار محدود می باشد. تحقیقات نشان می دهد که فقط معدودی از چنین سازمان هایی دارای چنین ویژگی می باشند (لارنس^۲، ۱۹۹۸).

۱۴-۲-۲- تئوری سیستمها و سازمان یادگیرنده

تفکر سیستمی بنیاد قابل درک (مهارت پنجم)، نگرش پیتر سنگه است. این نظم است که بقیه عوامل را تکمیل میکند و آنها را برای تشکیل کالبد متحرکی از تئوری و عمل با هم ترکیب میکند. از نظر پیتر سنگه، تئوری سیستمها توانایی درک و مورد خطاب قرار دادن و بررسی ارتباط متقابل بین قسمت هایی است که هم انگیزه و هم امکانات لازم را برای تکمیل نظم فراهم میکنند. تئوری سیستمها به ارتباطات و به کل توجه دارد و از این نظر این امکان را به افراد میدهد که ماورای زمینه خود را ببینند و اثر عملکرد خود را بر دیگران درک و تصدیق کنند.

در حالیکه بلوکهای سازنده تئوری سیستمها نسبتا ساده میباشند در مقایسه با آنچه که در بسیاری از سازمانها رایج میباشد، میتوانند برای ساختن مدل های بسیار پیچیده تری به کار روند. طبق نظر سنگه، یکی از مشکلات کلیدی که مطالب زیادی در مورد آن نوشته شده و به نام مدیریت انجام شده است این است که چارچوبهای نسبتا ساده برای سیستمهای پیچیده به کار میروند.

وقتی این دو نکته را با هم جمع کنیم میتوان در ماورای این ماجرا حرکت کرد، میتوان کل را دید و سازمان را به عنوان یک فرآیند پویا تصدیق کرد. بنابراین، بحث جریان پیدا میکند و درک بهتری از سیستمها منجر به عملکرد بهتری خواهد شد. ثالثا طبق نظر سنگه، تفکر سیستمی امکان درک اهمیت مکانیسم های بازخورد را در سازمانها فراهم میکند و این چنین نتیجه گیری میکند: نقطه نظر سیستمها به طور کلی به سوی یک نظر طولانی مدت جهت داد میشود، به این دلیل که تامل و حلقه های بازخورد از چنین اهمیتی برخوردارند و در کوتاه مدت میتوان آنها را نادیده گرفت؛ آنها متوالی نمیباشند، آنها برگشت میخورند فقط برای اینکه در طولانی مدت در حافظه باقی بمانند در حالی که دیگر نویسندگان بر

۱- Dolan

۲-Lawrence, Eton

تئوری سیستمها تاکید میورزند اما از نظر سنگه، این تئوری مدل را تشدید و تقویت میکند و حدی از تکمیل نظمهایی که توسط او معرفی میشود، فراهم میکند.

۱۵-۲-۲- سازمان یادگیرنده جهانی

لودج^۱ ۱۹۹۰ جهانی شدن را فرآیندی فن آوریکی و انسانی توصیف می کند. اطلاعات و ارتباطات جهانی، موجب پرورش و گسترش این عامل جانی می شود. همچنین این اطلاعات جهانی موجب پرورش همکاری هایی میان کشورهای مختلف می شود. در حالی که این فرآیند جهانی مورد استقبال بسیاری از مشتریان قرار می گیرد ولی عمده ای از مدیران با مهارت های مدیریت جهانی از این فرآیند استقبال نمی کنند. فریدمن^۲ ۲۰۰۰ معتقد است فرآیند جهانی سازی موجب بروز اتحاد و یکپارچگی شغلی و اتحاد بین جوامع و فن آوری ها می شود و به حدی این اتحاد استوار است که در گذشته مشاهده نشده است. جهانی سازی موجب می شود تا اشخاص، اتحادیه ها و جوامع به جهان نزدیک شده و باعث می شود تا جهان به اتحادیه ها، جوامع مختلف و افراد در سطحی عمیق تر و بهتر نزدیک شود.

در فرآیند جهانی سازی، سازمان ها باید فرهنگ مشترک را گسترش دهند و شرایطی را فراهم کنند تا این فرهنگ مشترک در همه نقاط جهان گسترده شود و بالاترین حد رقابت به وجود آید. جهانی سازی نیازمند ایده و مهارت هایی است که هدفی فراتر از اهداف سازمان های امروزی دارد. راین اسمیت^۳ ۱۹۹۶ بر افرادی تاکید می کند که اهداف و طرز رفتارهای آنها مطابق فرآیند جهانی سازی است.

دیدگاه فریدمن در مورد این فرآیند به این گونه است: فرآیند جهانی سازی تنها یک تمایل و روند ساده نیست بلکه یک نظام بین المللی می باشد. او فرآیند جهانی سازی را نظامی می داند که نظام کشت و کشتار را از بین می برد. به گفته فریدمن، این سیستم جدید، استدلال و قوانین خاص خود را دارد که خواه نا خواه سیاست، شرایط، نفوذ عوامل فیزیکی و سیاست خارجی و اقتصاد هر کشور را در جهان تحت تاثیر خود قرار می دهد.

سازمان یادگیرنده جهانی نتیجه کنترل شرایطی است برای تغییر فرهنگ مشترک در همه سطوح سازمانی و تبدیل این سطوح به یک سازمان جهانی می باشد. این فرآیند، ابتکاربحرانی جهانی را در نظر می گیرد و شرایط را عوض می کند و تلاش دارد تا بهترین کارمندان را جذب کند و با افزایش خدمات به

۱- Lodge

۲- Friedman, T.L

۳- Rain Smith

مشتریان، سود لازم را کسب کند. آگاهی از تنوع بومی و جهانی، افزایش خلاقیت کارمندان و کیفیت نیروی کارگری در هر سطوحی با همکاری تنوع جهانی، همه موارد مربوط به فرآیند جهانی سازی می باشد.

۲-۲-۱-۵-۱- چگونگی تبدیل شدن سازمان ها به سازمان یادگیرنده جهانی

اولین قدم در تبدیل شدن سازمان ها به سازمان یادگیرنده جهانی^۱ (GLO) این است که حس تغییر و تحول را در نیروی کار ایجاد کنیم (بنیس^۲، ۱۹۸۵). این تغییر باید بر پایه مفهوم استعداد یادگیرنده ها باشد در حالی که درک در همه سطوح و اصول استراتژی سازمان نیازمند بروز ریشه های فرهنگی و ایده دقیق جهانی دارد.

از طرفی فراهم کردن امکانات اطلاعاتی در حقیقت نوعی تغییر نظری است که پایه و اساس این فرآیند جهانی محسوب میشود. زمانی که تغییراتی در پیشرفت اصول سازمانی و مدیریت منابع انسانی سازمان یادگیرنده جهانی رخ می دهد میزان مخالفت ها به حداقل می رسد.

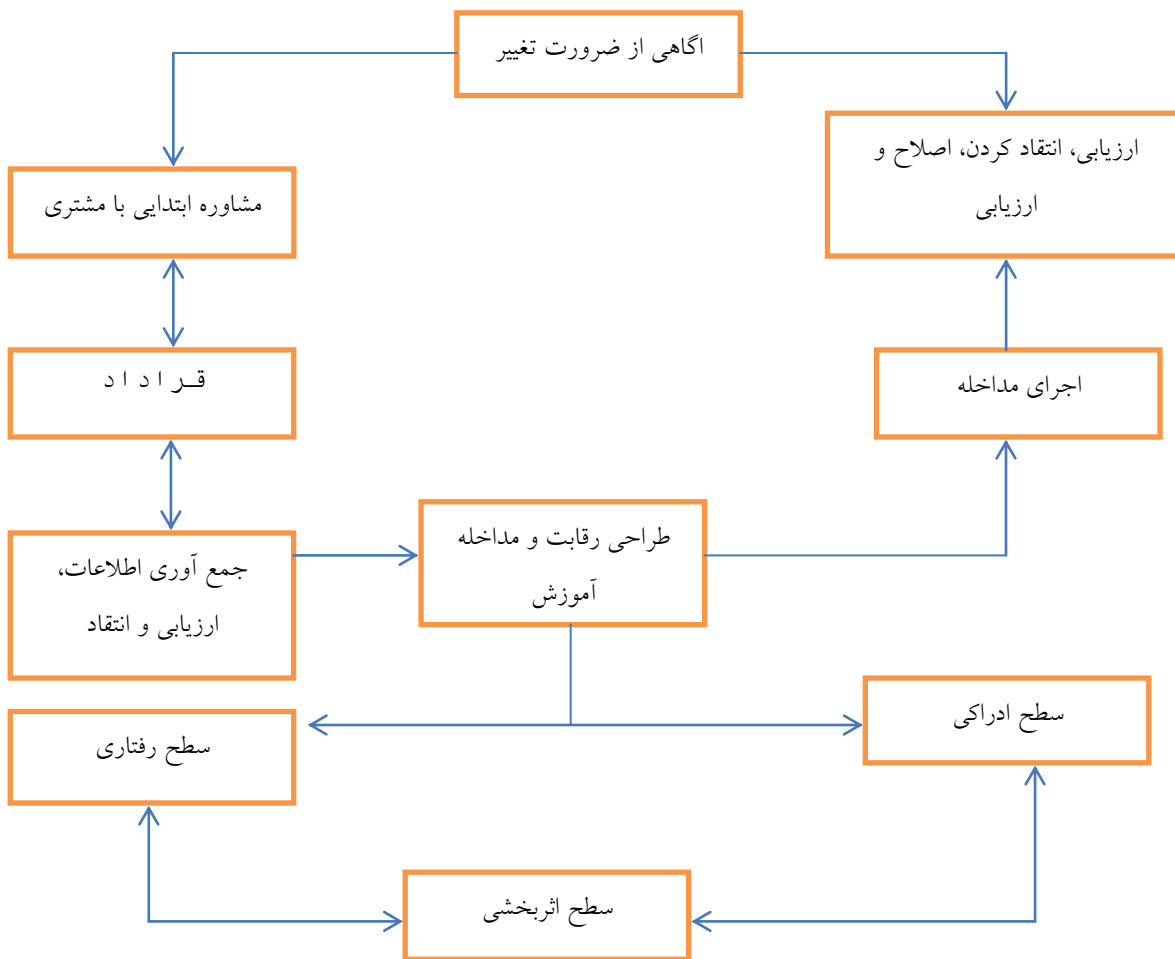
سازمان یادگیرنده به ایجاد و تقویت اصول، سیاست ها و فعالیت هایی که باعث تکمیل مفهوم جهانی سازی و چند فرهنگی بودن در سازمان می شود، کمک می کند. این فرآیند موجب می شود که تجارت در مراحل برنامه ریزی استراتژی نفوذ کند و این امر موجب نگهداری یک فرهنگ سازمانی جهانی می شود. این نظام با منفعت های همکاری و مشارکت تلاش می کند تا با پیگیری این مدل، به تمام نیازمندی های شرکت های خصوصی در سطوح و عملکردهای مختلف و در کشورهایی با فرهنگ های متفاوت پاسخ دهد (هندرسون^۳، ۱۹۹۵).

بعلاوه تلاش این مدل برای بروز فرهنگ سازمانی جهانی به معنای تناسب فرهنگ های متفاوت کشورهای مختلف نیست. این عبارت جهانی "جهانی فکر کنید و جهانی عمل کنید" بسیار مناسب است. هر شرکتی باید فعالیت های تجاری را که علاقه مند است بررسی و تعیین کند و این مدل را با برنامه های خود وفق دهد.

۱- Global Learning Organization

۲- Bennis

۳- Henderson



شکل ۱ پیشرفت سازمانی با استفاده از سازمان یادگیرنده جهانی

سازمان یادگیرنده سازمانی است که موجب افزایش و تشویق یادگیری دائمی می شود و باعث تغییر در فرهنگ سازمانی می شود. ارزش ها و سیاست های این سازمان یادگیرنده با این اصل که "یادگیری متعلق به همه کارمندان است" موافق است. ویژگی های سازمان یادگیرنده که مارکواردت و رینو ادز ۱۹۹۴ در این زمینه نشان داده اند عبارتند از:

افزایش تغییرات، تشویق مدیران برای مربی شدن، امکانات یادگیری، فرهنگ انتقاد و بی پرده سخن گویی را رواج دادن، داشتن دیدگاه جامع و نظام مند در مورد سازمان و نظام های ارتباطات که موجب افزایش و گسترش ارزش ها و هدف های سازمان می شود، داشتن نظام یادگیری و بکار گیری آن در شغل، ایجاد شرایط برای یادگیری از تجربیات، گسترش اعتماد و دلگرمی در سازمان، تلاش برای پیشرفت دائمی، استفاده از اتفاقات غیر مترقبه بمنزله شرایطی برای یادگیری. اینها شرایطی هستند که هم برای سازمان یادگیرنده بومی و هم برای سازمان یادگیرنده جهانی لازم است. هدف این مدل همان پیشرفت و گسترش دایره ای و همبستگی اصول سازمان یادگیرنده است که شامل ارزش های پیشرفت سازمانی مدل تحقیقان می باشد که برای موفقیت همیشگی یک سازمان جهانی مهم تلقی می شود.

بسیار مهم است تا مدل مطرح شده را یک مدل مرحله ای بنامیم تا یک برنامه کاری برای اتحاد سازمان جهانی. استفاده و تاکید بر کلمه مرحله ای باعث می شود تا هر سازمان برنامه کاری خود را خود تعیین کند. این برنامه باید طبق احتیاجات و نیازمندی های آن سازمان باشد زیرا هیچ دو برنامه کاری برابر نیستند، اما در مرکز همه آنها سازمانی است که حقیقتاً مشمول آن است. در اصل این مدل در نظر دارد تا فرهنگ سازمانی را با تاثیر گذاری بر هسته اصلی مشارکت و مردم تغییر دهد. با تاکید بر مراحل و ابعاد موثر بر فرهنگ سازمانی، این مدل تلاش می کند تا نوعی تغییر در فرهنگ ایجاد کند. لازم است تا سازمان تفکرات، ایده ها و نمونه های موجود در پیشرفت سازمانی را بپذیرد.

۱۶-۲-۲- یادگیری سازمانی

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. یادگیری در درون سازمان را یادگیری سازمانی می گویند. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد بکار گرفته می شود (رهنمود، ۱۳۷۸).

یادگیری سازمانی فرآیند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد. در این زمینه چالش، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن است.

۱-۱۶-۲-۲- انواع یادگیری سازمانی

آرجیس و شون سه نوع یادگیری سازمانی و یا به تعبیر دیگر، سه سطح یادگیری را به شرح زیر توصیف کرده اند:

۱- یادگیری تک حلقه ای: یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدف ها و سیاست های جاری سازمان، خطاها کشف و اصلاح گردند. از یادگیری تک حلقه ای، سنگه بعنوان یادگیری انطباقی، فایول و لایلز بعنوان یادگیری سطح پایین و میسون با عنوان یادگیری غیر استراتژیک نیز نام می برند.

۲- یادگیری دو حلقه ای: یادگیری دو حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح نماید و هنجارها، رویه ها، سیاست ها و هدف های موجود را زیر سوال برد و به تعدیل و اصلاح آنها بپردازد. یادگیری دو حلقه ای را سنگه به عنوان یادگیری مولد، فایول و لایلز با عنوان یادگیری سطح بالا و میسون با عنوان یادگیری استراتژیک نیز نام می برند.

۳- یادگیری سه حلقه ای: زمانی اتفاق می افتد که سازمان ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای را اجرا کنند. عبارت دیگر یادگیری سه حلقه ای توانایی یاد گرفتن درباره یادگیری است. این بدان معنی است که آگاهی از سبک ها و فرآیند ها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است (رهنمود، ۱۳۸۷). از یادگیری سه حلقه ای به عنوان «فرایادگیری» نیز نامبرده اند در این سطح سازمان ها یاد می گیرند که چگونه یاد بگیرند (حیدری تفرشی، ۱۳۸۱).

۲-۱۶-۲-۲- سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا، باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم

افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد.

گفته می شود که اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده گهگاه به اشتباه جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. در حالیکه یادگیری سازمانی، مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در کل سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند و یادگیری سازمانی نوعی فرآیند داخلی برای سازمان به شمار می آید.

«مارکوآت^۱» تفاوت دو عبارت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را این گونه توضیح میدهد: « در بحث از سازمان یادگیرنده، تمرکز ما بر چپستی است و سیستم ها، اصول و ویژگی های سازمان هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می گیرند و اقدام به تولید می کنند، مورد بررسی قرار می دهیم، در حالیکه یادگیری سازمانی به چگونگی یادگیری مهارت ها و فرآیندهای ساخت و بهره گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می شود».

کلوکه و شلینگ یادگیری سازمانی را تحت عنوان یادگیری مشارکتی در سیستم اجتماعی تعریف می کنند و سازمان یادگیرنده را یک چارچوب رسمی تعریف می کنند که یادگیری مداوم و مادام العمر را مقدور می سازد (هسب روک^۲، ۲۰۰۱).

۳-۲- جو سازمانی

بی شک دنیای امروز، دنیای انسانهاست و متولیان سازمانهای مختلف انسانها هستند. سازمانها بدون وجود انسان، نه تنها مفهومی نخواهد داشت بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. از سوی دیگر زندگی اجتماعی انسانها مستلزم همکاری، همیاری و برآوردن نیازهای متقابل است. این امر منجر به تقسیم کار و توسعه تخصصها و مهارتهای مختلف شده و بر پیشرفت کمی، کیفی و آثار و نتایج آن افزوده است و روابط اجتماعی و سازمان یافته او را در قالب نهادها، موسسات و واحدهای کم و بیش تخصصی گسترش داده است، بدیهی است که بخش زیادی از زندگی بزرگسالان صرف کار می شود و به نظر می رسد که فعالیت کاری از نظر سلامت روانی شخص، فعالیتی مهم به حساب می آید. کار صرف نظر از تأمین مالی می تواند برخی از نیازهای اساسی آدمی نظیر، تحرک روانی و بدنی، تماس اجتماعی، احساسات خود ارزشمندی، اعتماد و توانمندی را ارضاء کند (بهینیا، ۱۳۷۸). از آنجایی که جامعه یک جامعه سازمانی

۱- Marquardt

۲-Hsb Rok

است، فعالیت‌هایی که در زمینه تولد، تحصیل، کار، تفریح، رشد معنوی و مرگ در جامعه صورت می‌گیرد، بطور مکرر تحت تأثیر محیط یا جوسازمان قرار دارد. بیمارستان‌ها، مدارس، محل کار و ورزشگاه‌ها، اماکنی هستند که اکثر ما ممکن است بخش قابل ملاحظه‌ای از زندگی خود را در آن جو بگذرانیم (میچل¹، ۱۹۷۸). جوسازمانی مناسب می‌تواند در ایجاد انگیزش برای کارکنان، بهبود روحیه کارکنان، مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها و در ازدیاد خلاقیت و نوآوری موثر باشد و به عنوان یک منبع مهم در تأمین سلامت روانی کارکنان به حساب آید و بالعکس. بنابراین تغییر در هر بخش از جو سازمانی منجر به تغییر فوری و عمیق در نحوه انجام کار و عملکرد کارکنان می‌گردد (ثابتی، ۱۳۷۹).

۱-۳-۲- تعریف جو سازمانی

طبق تعریف هوی و میسکل، جوسازمانی به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اطلاق شده و متأثر از سازمان رسمی، غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمانی است (هوی²، ۱۳۷۶).

جو سازمانی را جلوه‌ای از فرهنگ، حاصل ترکیبی از احساسات، نگرش‌ها، رفتارهای شکل دهنده زندگی سازمانی و یک واقعیت سازمانی با یک مفهوم عینی تعریف می‌کنند (اکوال³، ۱۹۹۶).

جو سازمان به ادراکات اعضای سازمان از عناصر بنیادی سازمان اشاره دارد (وست و فار⁴، ۱۹۸۹).

بیش از چند دهه از اولین تعریف جو سازمانی می‌گذرد (لیمون⁵، ۱۹۵۲). در این مدت تعاریف متعددی مطرح شده که جوهره همه آنها دو عنصر را در برداشته است:

۱- سیستم شناختی (عنصر ذهنی)، بیانگر سیستم‌های ارزشی سازمان است.

۲- برداشت‌های جمعی (عنصر احساسی) که از سیاست‌ها، عملکردها و روش‌های سازمان نشأت می‌گیرد.

1-Mitchel

2-Hoy

3-Akvall

4- West, M. A., & Farr, J. L.

5- Lewin

بنابراین جو نمایی از ویژگی های ظاهری است که از ادراکات و نگرش های کارکنان ناشی می شود. در واقع جو نمای قابل دید و فرهنگ بخش غیر قابل رویت سازمان است، مثل کوه یخ شناور در آب (فلمنگ¹، ۲۰۰۲).

اگرچه اندیشمندان راجع به تعریف جو سازمانی اتفاق نظر ندارند، ولی اکثر آنان در خصوص ویژگی های آن دیدگاه های یکسانی ابراز داشته اند. ویژگی های زیر را برای جو سازمانی برشمرده اند (گاردنر و همکاران²، ۲۰۰۵):

۱- برداشت جمعی کارکنان درباره ویژگی های خاص سازمان مثل اقتدار، اعتماد، انسجام، حمایت، تقدیر، نوآوری و عدالت

۲- برآیند تعامل اعضای یک سازمان

۳- پایه ای برای تفسیر شرایط

۴- تداعی کننده هنجارها و ارزش ها و نگرش ها راجع به فرهنگ سازمان

۵- منبع تاثیر گذار بر قدرت

بر این اساس، "جو سازمانی مجموعه ویژگی هایی است که یک سازمان را توصیف می کند و آن را از دیگر سازمان ها متمایز می کند، تقریباً در طول زمان پایدار است، و رفتار افراد در سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد (فورهند، گلیمر³، ۱۹۶۴).

همچنین جو سازمانی بیانگر ویژگی های سازمانی است که افراد آن را به صورت کل نگر و ذهنی درک می کنند (پاول، ۱۹۷۸). می توان جو سازمانی را ساده تر بیان نمود جو سازمان درک کارکنان از محیطی است که در آن مشغول به کار هستند. (بیکر، ۱۹۹۲).

۲-۳-۲- مولفه های جو سازمانی

1- Fleming
2- Gardner, W. L. et.al
3- Forehand&Glimer

جونز و جیمز¹ ۱۹۷۹ با مرور مطالعات قبلی ۳۵ مفهوم را با جو سازمانی مرتبط دانسته اند که آنها به شغل، ویژگی های رهبر، کارگروهی و سیستم های سازمانی مرتبط است. از نظر آنان جو سازمانی متاثر ابعاد زیر است:

۱- تعارض و ابعاد

۲- چالش ها، اهمیت و تنوع شغلی

۳- تسهیل و حمایت رهبر

۴- همکاری، دوستی و صمیمیت بین اعضاء

۵- روحیه حرفه ای و سازمانی

۶- استانداردهای شغلی

رویچ و بیکر² ۱۹۸۷ در یک پژوهش دانشگاهی ابعاد جو سازمانی را بیان کردند و در این پژوهش بر اهمیت نقش رهبر به عنوان مهمترین عامل تاکید کردند. استرینگر³ ۲۰۰۲ پژوهشگر دیگری است که شش متغیر را برای جو سازمانی معرفی کرده است:

۱- شفافیت در سازمان

۲- مسئولیت پذیری

۳- پاداش

۴- استانداردها

۵- انطباق

1- Jones, A.P. and James, L.R

2- Roueche & Baker

3- Stringer

۶- روحیه تیمی

گولمن و همکاران¹ او بر روی نمونه ایاز ۳۸۷۱ مدیر مطالعه کردند که جو سازمانی که مدیران در واحدهای خود ایجاد کردند به ۶ عامل بستگی دارد:

۱- انعطاف پذیری: میزان آزادی کارکنان برای نوآوری و میزان محدودیت و دست و پاگیری ضوابط و مقررات

۲- مسئولیت پذیری: میزان ادراک کارکنان از مسئولیتسازمانی.

۳- استانداردها: گرایش کارکنان به استاندارد های عملکرد بالا و میزان تحصیل فشارهای دائمی برای بهبود عملکرد.

۴- پاداش: عادلانه و منصفانه بودن پاداش ها براساس کیفیت کارها و میزان کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت.

۵- وضوح و شفافیت: وضوح و روشنی رسالت و ماموریت سازمان برای کارکنان.

۶- تعهد: گرایش کارکنان به پذیرش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان.

نتایج پژوهشی که لیمن^{۲۰۰۳} بر روی یکصد شرکت برتر با مصاحبه با هزاران کارمند انجام داد نشان میدهد، عوامل ایجاد جو سازمانی متعالی به متغیر اعتبار، احترام، عدالت، افتخار، و صمیمیت مرتبط است. سه متغیر اول بر روی هم بیانگر مفهوم اعتماد است. در واقع اعتماد قوی کارکنان به سازمان و مدیریت، عامل اصلی محیط متعالی برای کار تلقی می شود. از نظر وی محیط متعالی برای کار جایی است که کارکنان به مدیریت سازمان اعتماد دارند و به کار که انجام می دهند افتخار می کنند و از رابطه با همکاران خود لذت می برند. در واقع احساس کارکنان نسبت به محیط کار را می توان به سه شکل مورد

1- Daniel Goleman

2- leman

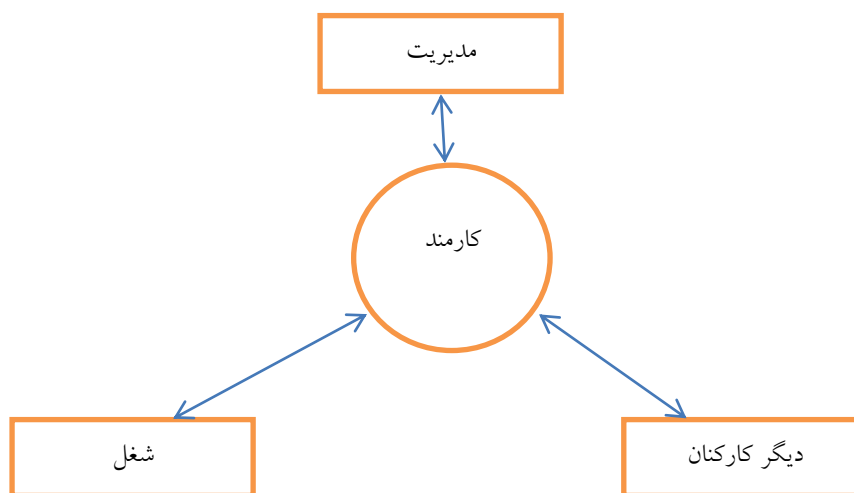
توجه قرار داد(همین ابعاد، اساس تمایز بین محیط کار معمولی و خوب، و محیط کار متعالی یا ایده آل را تشکیل می دهد).

احساس فرد نسبت به مدیریت سازمان؛ کارکنان به **رئیس ها** و مدیران خود اعتماد داشته باشند.

احساس فرد نسبت به همکاران خود؛ کارکنان از کار کردن با همکاران خود لذت ببرند و آن را خوشایند بدانند.

یافته های لیمن نشان می دهد که سه بخش ایجاد کننده جو سازمانی (ارتباط کارکنان با مدیران، **شغل** کارمندان و ارتباط کارکنان بایکدیگر) ارتباط مدیران با کارکنان خود مهمترین عامل تعیین کننده جو سازمانی است و این امر تاییدی است بر ادعای سایر افراد پژوهشگران همچون استرینگر، لیتوین، لیکرتو... که بیان می کنند رهبر مهمترین عامل تعیین کننده جو سازمانی است.

شکل شماره ۲ مولفه های جو سازمانی مزبور را نشان میدهد:



کیت دیویس¹ نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می پردازند. به طوری که فضای سازمانی می تواند بر انگیزش،

1- David Caruso

کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداشها، خشنودیها و ناکامیها بهره‌مند شوند.

در توصیف جو سازمانی فیدلر و شمرز تأکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده است و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخشهای سازمان و دیگران جو سازمان را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیتهای سازمانی، کاغذبازی اداری، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در بر می‌گیرد.

در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.

۲- پاسخگویی: احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد.

۳- پاداش: احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداشهای مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.

۴- خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسکهای محاسبه‌شده.

۵- صمیمیت: احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

۶- حمایت: تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.

۷- استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.

۸- تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.

۹- هویت: احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو باارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی.

پژوهشگر دیگری شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می‌کند:

روشنی در کار، تعهد و دلبستگی، معیارهای کار، احساس مسئولیت، قدرشناسی و کار در گروه.

فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های X و Y که توسط داگلاس، مک‌گری‌گور بیان شده به خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه X کارکنان به عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می‌شوند. در حالی که در نظریه Y افراد سخت‌کوش و به کارشان علاقمند هستند به رشد آنان توجه می‌شود که همین امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی می‌شود. حال اگر تعداد زیادی از افراد با ارزشهای نظریه Y به سازمانی وارد شوند که ارزشهای نظریه X در آن حاکم است مشکل جوی در سازمان به وجود می‌آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می‌شود.

بر پایه مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از:

نظامهای مدیریت، رفتار فردی و ارزشها و هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و بالاخره عملکرد سازمانی است.

۳-۳-۲- مطالعات هالپین و کرافت

مطالعه جو سازمانی با مطالعات هالپین و کرافت شروع شد. آنان با تحقیق روی هفتاد و یک مدرسه ابتدایی در آمریکا، توانستند شش نوع جو سازمانی را شناسایی کردند، که عبارتند از: ۱- جو باز ۲- جو خودگردان ۳- جو کنترل شده ۴- جو آشنا ۵- جو پدران ۶- جو بسته

هالپین و کرافت، باز بودن جو را بهترین معیار برای اثربخشی یک سازمان آموزشی پیشنهاد می‌کنند. شش نوع جو سازمانی هالپین و کرافت دارای مشخصات زیرند:

۱- جو باز: در چنین جوی، معلمان از روحیه بالایی برخوردارند و به خوبی با هم کار می‌کنند. خط و مشی‌های مدیریت، انجام وظایف و امور را تسهیل می‌کند و افراد مزاحمتی برای هم ایجاد نمی‌کنند. معلمان از روابط دوستانه‌ای که برخوردارند، لذت می‌برند. معلمان کاملاً برانگیخته می‌شوند و رضایت شغلی آنها روی هم رفته بالاست؛ ضمن آنکه مدیر سخت‌کار می‌کند و در رابطه با دیگران از ملاحظات انسانی بالایی برخوردار است. روش مدیریتی او انعطاف‌پذیر است، بر تولید و کار زیاد تاکید نمی‌کند و معلمان را تحت کنترل شدید قرار نمی‌دهد.

جو خودگردان: در این جو، معلمان از آزادی نسبتاً کاملی برخوردارند، سرگرم کار خود هستند و به آسانی و به سرعت به اهداف خود دست می‌یابند. آنها مجبور نیستند مرتباً برای ابزار یا وسیله‌ای که نیاز دارند به مدیر مراجعه کنند. روحیه معلمان در سطح بالایی قرار دارد، البته به اندازه روحیه خیلی بالای معلمان در جو باز نیست. در عین حال، مقدار کمی فشار گروهی در بین معلمان وجود دارد. مدیر تا حدی از معلمان کناره‌گیری می‌کند و مدرسه را شبیه یک شرکت تجاری یا روشی غیر شخصی اداره می‌کند. مدیر معمولاً انعطاف‌پذیر است، ولی دامنه رفتارش نسبت به مدیر جو باز محدودتر است.

جو کنترل شده: در این جو، معلمان سخت کار می‌کنند و برای روابط دوستانه وقت کمتری دارند. در این جو، بیش‌تر بر انجام وظایف تأکید می‌شود. کاغذ بازی زیاد رایج است و ایجاد مزاحمت می‌کند. در جو کنترل شده، رضایت شغلی از انجام وظیفه بدست می‌آید. مدیر ضمن کناره‌گیری از معلمان، دستورات خود را کتبی صادر می‌کند. او بیش‌تر دستور می‌دهد و به عواطف و احساسات انسانی توجهی نمی‌کند. هیچ چیز به اندازه انجام دادن کار برای او مهم نیست و به همین دلیل به ارضای نیازهای اجتماعی معلمان بی‌توجه است. در این جو، مدیر اختیارات کمی برای تصمیم‌گیری به معلمان تفویض می‌کند.

جو آشنا: در این جو، مدیر اعتقاد دارد که همه، اعضای یک خانواده هستند، و از انجام کارهایی که به احساسات افراد لطمه می‌زنند اجتناب می‌ورزد. او برای چگونگی انجام کار پیشنهادهایی ارائه و بر تولید و کار زیاد تأکید نمی‌کند. در این جو رضایت شغلی در حد اعتدال وجود دارد و این رضایت از ارضای نیازهای اجتماعی نشأت می‌گیرد.

جو پدران: در این جو، معلمان با یکدیگر خوب کار نمی‌کنند و همین امر باعث بروز ناهماهنگی در بین آنها می‌شود. روابط موجود دوستانه نیست و روحیه معلمان به طور محسوس پایین است و از نظر تأمین نیازهای اجتماعی ناراضی هستند. مدیر رفتار معلمان را کنترل کرده، به طور ناگهانی و بدون اجازه وارد کار آنها می‌شود. او عقیده دارد از همه بهتر می‌داند و بنابراین سعی می‌کند به دیگران دستور دهد و دیگران به دستورات او عمل کنند. او بیش‌تر به ارضای نیازهای خود می‌پردازد و توجه خاصی به نیازهای و انگیزه‌های معلمان ندارد.

جو بسته: در این جو، معلمان خود را در امور مدرسه درگیر نمی‌کنند. رضایت شغلی در سطح پایین است و معلمان سعی می‌کنند رضایت را از طریق روابط دوستانه و با یکدیگر به دست آورند. بجز آنها

که سن شان بالاست و توان تغییر شغل ندارند، غالب معلمان تمایل دارند که شغل خود را ترک کنند. مدیر بر انجام کارها تاکید می کند و برای انجام کارها، دستورات، قواعد و مقرراتی را صادر و وضع می کند. معمولاً بین آنچه مدیر می گوید و آنچه عمل می کند تفاوت وجود دارد. بعلاوه، نظارت و کنترل بسیار شدید است و افراد حق اظهار نظر ندارند.

هالپین و کرافت معتقدند در جوهای باز، مدیران از معلمان و دانش آموزان حمایت می کنند و معلمان را تا حد زیادی آزاد می گذارند (هالپین، کرافت، ۱۹۹۵).

۴-۳-۲- مطالعات لیتوین و استرینجر

لیتوین و استرینجر در پژوهش دیگری نشان دادند که شیوه رهبری از عامل هایی است که در جو سازمانی تاثیر می گذارد. آنان موسسات آموزشی متفاوتی را بررسی کردند که رهبران هر کدام از آن ها به شیوه متفاوتی آموزش دیده بودند. به طور مثال، در موسسه الف رهبر سختگیر بود و بر حفظ نظم تاکید داشت و از عملکرد ضعیف انتقاد می کرد؛ اما رهبر موسسه ب بر ایجاد جو غیر رسمی و دادن پاداش و جایزه تاکید می کرد. بعد از توزیع پرسشنامه و گردآوری آنها، لیتوین و استرینجر به این نتیجه رسیدند که کارمندان هر موسسه به روشنی با اثرهای متفاوت ناشی از فضای سازمانی موجود کنار آمده اند. افراد موسسه الف احساس می کردند سازمانشان غیر حامی و بسیار ساختاری است؛ اما افراد موسسه ب احساس می کردند سازمانشان دارای ساختار محدود است و نو اندیشی و نوآوری را تشویق می کند. بدین ترتیب، یک رهبر می توان بر جو سازمانی خود تاثیر عمیقی داشته باشد (رضایی دولت آبادی، ۱۳۷۲).

۵-۳-۲- رویکردهای جو سازمانی

ادبیات نگرنده به جو سازمانی، به باور دنیسون ۱۹۹۶ ریشه در نگره میدانی له وین دارد. این نگره به گونه ای تحلیلی فرد را از پیرامونش جدا می بیند و بر این فرض استوار است که افراد عوامل اجتماعی هستند. بعدها به دریافت های افراد بیش از ویژگی های سازمانی توجه شد. مجموعه ای از نوشتارهای علمی نگاشته شده در میانه ی دهه ی ۱۹۷۰، برخی از اختلاف های موجود در مسائلی هم چون تداخل میان جو سازمانی و عناوینی هم چون رضایت و ساختار سازمانی را برطرف ساختند. این نوشتارها به باور دنیسون، بستری برای رسیدن به نگرشی یکسان در باره سه رویکرد متفاوت به جو پدید آوردند. این رویکردها عبارتند از:

۱- اندازه گیری ادراکی دیدگاه های فردی

۲- اندازه گیری ادراکی دیدگاه های سازمانی

۳- اندازه گیری چند گانه دیدگاه های برای هم آمیزی معیارهای ادراکی و معیارهای عینی تر.

رویکرد نخست، با نام جو روانی، و رویکرد دیگر بنام جو سازمانی شناخته شدند.

در دهه ۱۹۸۰، پژوهشگران توجه بیشتری به مسائل مرتبط با جو، از جمله چه گونگی شکل گیری جو سازمانی معطوف داشتند. فرآیند "جذب- گزینش- ابقا" پویایی شکل گیری جو را بر پایه ی تغییر اعضا همراه یا رویکرد اجتماعی شدن، با تصویر می کشد. رویکرد ساختار اجتماعی، جو را پی آمد نظام ارزشی سازمان ها می شمارد. موران و ولکو بن ۱۹۹۲ رویکردهای شکل گیری، جو را در دسته های ساختاری، ادراکی، تعاملی و فرهنگی دسته بندی کردند.

از دیگر مسائل مورد اختلاف درباره جو سازمانی ابعاد متناسب با جو است که از آن به نام روانی- محتوایی یاد می شود. برخی از بررسی ها با استفاده از تحلیل عاملی دو تا هشت بعد را شناسایی کرده اند؛ ولی برخی از پژوهشگران معتقدند که جو مفهومی فراگیر است و اشاره به مجموعه ای از ابعاد دارد. این ابعاد آنچنان گسترده اند که با شناسه هایی همچون ساختار، فن آوری رسمی گرای و رضایت تداخل دارند و به ابهام کلی مفهوم دامن زده اند. ماهیت چند بعدی جو، هم نقطه ی ضعف و هم نقطه قوت آن شمرده شده است (عباس زاده، قلاوندی، ۱۳۸۴).

۶-۳-۲- جو سازمانی و رهبری

نتایج پژوهش لیمن ۲۰۰۳ نشان می دهد که سیاست ها، برنامه های سازمان، وضعیت مان یا ارزش سهام شرکت هیچکدام سازمان را به محیطی مناسب برای کارکردن تبدیل نمی کند، بلکه آنچه از سازمان یک محیط کار ایده آل و مطلوب می سازد. احساس کارکنان نسبت به شرایط محیط کار (مدیریت، شغل و همکاران) است.

پژوهش های متعدد نشان می دهد که سبک رهبری و رفتار مدیر مهمترین عامل تاثیر گذار بر نگرش پرسنل از جو سازمانی است. بنابراین می توان گفت که احساساتی که کارکنان در محیط کار تجربه می کنند، بیش از هر چیز متأثر از اعتماد و احساساتی است که کارکنان نسبت به مدیران خود دارد. در واقع،

از بین سه ویژگی فوق، مدیران را می توان عامل اصلی ایجاد و تقویت این احساس در کارکنان و در نهایت ایجاد جو سازمانی متعالی دانست.

لیمن با پژوهش در یکصد شرکت برتر دنیا به این نتیجه رسید که مدیران شرکت ها برای ایجاد و تقویت این احساس بیشترین نقش را دارند. او دریافت که مدیران این شرکت ها، به منظور ایجاد و تقویت این احساس در سازمان به طور جدی عوامل زیر را پیگیری می کنند:

۱- مدیران ارتباطی دو جانبه با کارکنان برقرار می کنند و از این طریق اطلاعات لازم را در اختیار آنان قرار می دهند و صلاحیت خود را به کارکنان اثبات می کنند و با رفتارهای اخلاقی و صادقانه اعتبار خود در افکار عمومی را افزایش می دهند.

۲- مدیران از طریق حق شناسی و قدردانی، فراهم آوردن شرایط و فرصت های لازم برای رشد کارکنان، مداخله آنان در امور، استقبال از ایده ها و حساسیت نسبت به علائق شخصی آنان، توجه و احترام به کارکنان را نشان می دهند.

۳- مدیران از طریق رعایت عدالت در پرداخت ها، رفتار با کارکنان به عنوان اعضاء، دائمی خانواده سازمان، عدالت در استخدام و ارتقا، عدم تبعیض و قایل شدن حق تجدید نظر خواهی برای کارکنانی که متهم، متخلف یا ناکارآمد شناخته شده اند، انصاف و بی طرفی خود را آشکار می کنند.

۴- مدیران کار کارکنان را معنی دار و ارزش آفرین می کنند. کارها و تلاش های گروهی را تشویق و تسهیل می کنند و شرایطی فراهم می آورند که کارکنان از کار و عضویت در سازمان احساس افتخار کنند. و بالاخره از طریق صمیمیت و همدلی و ایجاد فضایی دوستانه در کارکنان احساس همراهی و وفاداری ایجاد می شود (مومنی، زکلیکی، ۱۳۸۵).

۷-۳-۲- رابطه هوش عاطفی مدیران با جو سازمانی

رهبر مهمترین عامل تاثیر گذار بر جو سازمانی است. جوی که کارمند در محیط تجربه می کند بیش از هر چیز متأثر از این است که چگونه مدیران کارکنان خود را هدایت می کنند، یا آنها رفتار می کنند، عملکرد آنها را بهبود می بخشند و پاداش می دهند.

روحیه رهبر و رفتارهای ملازم با آن مهمترین عنصر تاثیر گذار بر جو سازمانی است. روحیه و رفتارهای رهبری تحریک کننده روحیه، احساسات و رفتارهای سایر افراد است. یک مدیر بد و ظالم، سازمان زهر

آگینی به وجود می آورد که پر از افراد **مرموز** است و این افراد فرصت ها را نادیده می گیرند، اما یک رهبر الهام دهنده، پیروان وفاداری را به دنبال خود دارد که قادرند بر هر چالشی غلبه کنند.

رهبری با قابلیت عاطفی بالا، احساسات خوب را در افراد و همکاری موثر در تیم خود ایجاد می کند. رهبران تیمی خوب و لایق میدانند با بهبود روابط خود با افراد و ایجاد جوی شور انگیز و صمیمی بهره وری نیز افزایش می یابد.

این مطالعات نشان دهنده آن است که هوش عاطفی یک رهبر، عامل ایجاد جو سازمانی است که در آن مشارکت اطلاعاتی، اعتماد، ریسک پذیری سالم و یادگیری **نتیجه** می گیرند. برعکس، هوش عاطفی پایین مدیر، جوی سرشار از بیم و اضطراب ایجاد می کند. از آنجا که کارکنان عصبی یا وحشت زده، در کوتاه مدت می توانند بهره وری بالایی داشته باشند، سازمان های آنها ممکن است نتایج و بازدهی خوبی کسب کنند؛ اما این نتایج و بازدهی ها دوام چندانی نخواهد یافت. بنابراین می توان بیان کرد که مدیری اثربخش است که از قابلیت های عاطفی بالایی برخوردار باشد و چنین مدیری می تواند جوی را خلق کند که در آن کارکنان وفادار، تیز هوش و ریسک پذیر با انگیزه ای بالا در جهت اهداف تلاش کنند (مومنی، زکلیکی، ۱۳۸۵).

۸-۳-۲- جو اخلاقی سازمان

در حالی که سازمان ها در برگیرنده جوهای زیادی می باشد، جو اخلاقی سازمان برای سازمان ها مهم بوده و بر رفتار اخلاقی کارکنان موثر است. جو اخلاقی سازمان در برگیرنده ادراک از درست و اشتباه در محیط کاری سازمان بوده و هنجارهایی را برای پذیرش و عدم پذیرش رفتارهای سازمانی ارائه می نماید. مدیران ارشد سازمان نقش کلیدی در ایجاد جو اخلاقی سازمان ایفا می نمایند. پژوهش های صورت پذیرفته نشان می دهند در صورتی که کدهای اخلاقی سازمان تدوین نشده باشد، سیاست ها و خط مشی های مشخص و تعریف نگشته و برآن نظارت صورت نپذیرد، منجر به بروز رفتار غیر اخلاقی در سازمان می گردد. کدهای اخلاقی نقش اساسی در تصمیم گیری اخلاقی کارکنان دارند و نوعا نقش و انتظارات اساسی فراسازمانی را معرفی نموده و از آن ها به عنوان راه کاری برای ارتقاء جو اخلاقی سازمان یاد می شود. سطوح بالای رفتار اخلاقی در سازمان هایی که هنجارهای اخلاقی در آن مصوب شده و به اجرا در می آیند ملاحظه گردیده و هنگامی که این هنجارها بخشی از دانش کارکنان سازمان گردند بر تصمیم گیری های اخلاقی کارکنان تاثیر گذار خواهند بود که نتیجه این گونه تصمیمات بر اخلاقی تر شدن جو سازمان موثر است. خط مشی های سازمان نیز این بر فرصت های فردی جهت

غیر اخلاقی بودن و جو اخلاقی سازمان موثرند. اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن تصمیمات به صورت مستقیم از اهداف و سیاست های سازمانی نشات می گیرند. در نهایت از نحوه ارائه پاداش ها و تنبیهات نیز می تواند به عنوان عامل تاثیر گذار بر شکل گیری جو اخلاقی سازمانی نام برد. مطالعات در باب جو اخلاقی بیان می دارند که جو های مختلف سازمان ممکن است با رفتار فردی و عملکرد سازمانی در ارتباط باشند. در اواخر دهه نود برای اولین بار ابزاری جهت سنجش جو اخلاقی سازمان طراحی شد. این پرسشنامه بیان می داشت که اعضای سازمان چگونه با گزینه های اخلاقی و غیر اخلاقی روبه رو شوند و بیانگر آن بود که یک سازمان می تواند از دو منظر مورد توجه قرار گیرد: معیارهای اخلاقی که برای تصمیم گیری استفاده می شوند و کانون تجزیه و تحلیل که مرجع اتخاذ تصمیم اعضای سازمان است. سه محور اخلاقی عبارتند از خود محوری (حداکثر رساندن منافع خود)، نوع پرستی (به حداکثر رساندن منافع افراد در حد ممکن) و اصول (پایبندی به اصول جهانشمول و اعتقادات). منظور از کانون تجزیه و تحلیل نیز مرجع استدلال های اخلاقی می باشد که در برگیرنده ابعاد فردی، محلی و بین المللی است. از تقاطع شش بعد یاد شده، نه گونه ملاک تصمیم گیری ایجاد می شود. پس از آن، بر مبنای چارچوب تئوریکی برگرفته از سه تئوری اخلاقی، پنج بعد جو اخلاقی شناسایی شد که عبارتند از: ابزاری، مراقبتی، مستقل، قواعد، قوانین و کدها.

در مطالعات بعدی دو بعد قواعد و قوانین - کدها در قالب یک بعد تحت عنوان بعد رسمی طبقه بندی شد. در بعد ابزاری اعضای سازمان بیش از آنکه نگران سود دیگران باشند به دنبال کسب منافع شخصی خود هستند. در بعد مراقبتی کارکنان سازمان به رفاه دیگران علاقمند بوده و در هنگام اتخاذ تصمیم، تمام کسانی که تحت تاثیر تصمیماتشان قرار می گیرند را در نظر دارند. اعضای سازمان در بعد مستقل با توجه به ادراک خود از صحیح و اشتباه اقدام به اتخاذ تصمیم می نمایند و در بعد رسمی تاکید سازمان بر کدهای رسمی و حرفه ای بوده و از کارکنان انتظار می رود قوانین حرفه ای خود را دنبال نمایند و در اتخاذ تصمیمات از آن ها بهره برند. محققین از پرسشنامه های جو اخلاقی در سازمان های مختلف استفاده نموده و دریافته اند که نوع سازمان (دولتی یا خصوصی - انتفاعی یا غیر انتفاعی) و ماهیت سازمان (تولیدی یا خدماتی) بر اهمیت و تاثیر گذار بودن بعد اخلاقی مورد نظر موثر است. پژوهش های نشان دهنده وجود سطح پایینی از معیارهای اخلاقی در میان فروشندگان سازمانی است لذا مطالعه جو اخلاقی در سازمان های تجاری اهمیت وافری برخوردار است. بر خلاف سایر کارکنان، فروشندگان از شرایطی برخوردارند که به طور معمول زمینه ساز مشکلات اخلاقی است. برای مثال عدم نظارت مستقیم سرپرستان از کار فروشندگان، تمایل بالای فروشندگان به افزایش سطح فروش برای نشان دادن عملکرد

بالای خود و تلاش برای بدست آوردن سود، ممکن است منجر به رفتار غیر اخلاقی فروشندگان شود (رحیم نیا، نیکخواه فرخانی، ۱۳۹۰).

۹-۳-۲- فرهنگ سازمانی

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی شده است:

۱- ارزش های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می شود.

۲- فلسفه ای که خط و مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند.

۳- شیوه ای که کارها در جایی انجام می شود.

۴- مفروضات و اعتقادات اساسی مشترک اعضای یک سازمان

با توجه به تعاریف، زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی، وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضاء سازمان است. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی به سیستمی از معانی مشترک یا مجموعه ای از مختصات کلیدی که ارزش های اساسی مشترک اعضای یک سازمان را تشکیل می دهند، اطلاق می گردد. در هر سازمانی الگویی از باورها، سمبل ها، شعائر، داستان ها و آداب رسوم وجود دارند که به مرور زمان ایجاد شده اند. این الگوها باعث می شوند که در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز دارند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (سید جوادین، جلیلیان، ۱۳۹۱).

۱۰-۳-۲- جو سازمان و فرهنگ سازمانی

گاهی واژه جو سازمانی را با واژه فرهنگ سازمانی اشتباه می گیرند و لذا بحث های زیادی در خصوص تفاوت های بین مفهوم جو سازمانی و فرهنگ سازمانی صورت گرفته است. دنیسون در تحلیلش در خصوص این موضوع اظهار می داشت که فرهنگ به ساختار ریشه ای سازمان برمی گردد، ساختاری که ریشه در ارزش ها، باورها و فرضیات مورد قبول اعضای سازمان دارد. در مقابل، جو سازمانی به آن دسته از وجوه محیط بر می گردد که آگاهانه توسط اعضای سازمان درک می شود. ادراکات، احساسات یک فرد هستند. توصیفات آن چیزی است که یک فرد در خصوص این احساسات گزارش می کند.

بحث بر سر معانی این واژه ها می تواند به شکل علمی انجام شود. ساده ترین کار این است که جو سازمانی را نظر کارکنان در باره فرهنگ سازمانی آن بدانیم. همان طور که فرنچ و همکاران گفته اند، جو سازمانی عبارت است از مجموعه نظرات ثابت اعضای سازمان درباره ویژگی ها و کیفیت فرهنگ سازمانی. آن ها بین موقعیت های واقعی (یعنی فرهنگ) و ادراک آن (جو) تفاوت قائل می شوند (همان منبع).

۱-۴-۲- سنجش عملکرد

چرا عملکرد اندازه گیری می شود؟ عملکرد، اندازه گیری می شود زیرا:

۱- در برابر نتایج ایجاد پاسخ گویی می کند (اطمینان از پاسخ گویی).

۲- امکان شناسایی اقدامات بهبود دهنده کیفیت و کاهش هزینه را به وجود می آورد. (شناسایی اقدامات بهبود دهنده کیفیت و کمیت)

۳- هر آنچه ارزیابی می شود تحقق می یابد (تحقق نتایج).

۱-۴-۲- عملکرد سازمانی

همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمان در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند. عملکرد سازمان ترکیب گسترده ای هم از دریافتی های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. مدل های گوناگونی تلاش کرده اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. بررسی این الگوها نشان از آن دارد که اولاً تغییرات عملکرد سازمانی باید اندازه گیری و سنجش شود. ثانیاً تغییرات عملکرد سازمان باید در راستای اهداف سازمان قرار گیرد، ثالثاً در اندازه گیری سطح عملکرد سازمان باید از ابزارهایی که ابعاد گوناگون عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می دهند استفاده کرد.

برای سنجش عملکرد سازمانی در عین توجه به نتایج مشهود اقتصادی چون نرخ بازگشت سرمایه و افزایش حاشیه سود و از این دست ابزارها باید سطح خلاقیت و نوآوری و نیز افزایش سطح دانش سازمانی را نیز سنجش کرد.

۲-۴-۲- سازمان یادگیرنده و عملکرد سازمانی

با وجود آنکه سازمان یادگیرنده از مفاهیمی است که در مدت زمان کوتاهی طرفداران زیادی پیدا کرده، هنوز در این حوزه تعریف عملیاتی که پذیرش عمومی یافته باشد دیده نمی شود. تحقیقات ابتدایی در این زمینه به دنبال بررسی اختلافات ظاهری میان محافل علمی در گیر با این موضوع بر سر معنای سازمان یادگیرنده و چگونگی ایجاد این فرآیند بوده است (کیم، ۱۹۹۳). نگارش مطالبی در پیوند با مفهوم سازمان یادگیرنده در دهه های گذشته اغلب به شکل تجویزی و استفاده از نمونه های اجرا شده بوده است. بعنوان مثال می توان به کار بنیادی پیتر سنج که در آن پنج اصل سازمان یادگیرنده (یادگیری تیمی، آرمان مشترک، مدل ذهنی، قابلیت های فردی و تفکر سیستمی) را معرفی می کند نام برد. نویسندگان دیگر برای ارائه ی نظر های کاربردی برای خلق سازمان یادگیرنده تمرکز و تلاش کرده اند تا راهکارهایی را به مدیران ارائه کنند تا آنان را به ایجاد محیط مناسبی را برای تفکر خلاق قادر بسازند.

محققانی تلاش کرده اند تا سازمان یادگیرنده را با نتایج ملموس تجاری در سازمان مرتبط سازند؛ ولی این اقدامات محدود بوده است و این رابطه هم چنان به عنوان یکی از بزرگترین چالش های کنونی محسوب می شود. یکی از این تحقیقات با دقت فراوان و بر اساس آخرین تحقیقات تلاش کرده است تا سازمان یادگیرنده را با ساختارها، فرآیند و انواع خاصی از نتایج سازمانی مرتبط سازد. لویز و همکاران (۲۰۰۵) سازمان یادگیرنده را به عنوان فرآیندی مستمر شامل چهار مرحله ای:

کسب دانش، تفسیر دانش، توزیع دانش و حافظه سازمانی معرفی کرده اند که بر گرفته از مدل هابر (۱۹۹۱) است. در مطالعه ی ۱۹۰ سازمان اسپانیایی این نویسندگان در یافتند که این مدل چهار بخشی سازمان یادگیرنده با نو آوری، رقابت پذیری و نتایج مالی و اقتصادی سازمان رابطه مثبتی دارد. هر چند که محققان دیگر رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را کمرنگ و غیر قابل ملموس می دانند. بعنوان مثال کیدروسکی (۲۰۰۶) در تحقیقی پس از اجرای اصول یادگیری سازمانی پیتر سنج در یک سازمان اقدام به مقایسه ی توانمندسازی کارکنان پیش و پس از اجرای طرح کرد که نتایج حاصله هیچ گونه تفاوتی را نشان نداده است.

هر چند مقالات زیادی در ارتباط با یادگیری سازمانی شکل گرفته است، اغلب این مقالات بر الف- مفهوم سازی مدل های ریاضی؛ ب- ارزیابی ابزار و روش هایی که به نوعی اعتبار سنجی تجربی نیاز دارد تا بدان وسیله بتوان رابطه ی مستقیمی میان اصول یادگیری سازمانی و بهبود عملکرد را نشان داد. در یکی از تحقیقات، محققین نقاط قوت و ضعف سازمان یادگیرنده را بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که

امروزه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعنوان نوشدارو برای تمامی دردهای سازمانی تجویز می شود؛ در حالی که مفاهیم استفاده شده تحت این عنوان کاملاً با یکدیگر تفاوت دارند. بنابراین نیاز است تا در هر سازمان ابزارهایی برای ارتقا ظرفیت یادگیری آن استفاده شود و نیز تاثیر این ابزارها را بر عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار داد. لازم است تا فعالیت هایی که مدیران در جهت افزایش ظرفیت یادگیری سازمانشان انجام می دهند، روش های چند گانه ی پژوهشی مورد ارزیابی قرار گرفته باشد. البته ضعف دیگر تحقیقات سازمان یادگیرنده آن است که اغلب ویژگی های سازمان یادگیرنده وصف می شود بدون آنکه گفته شود یک مدیر برای داشتن یک سازمان یادگیرنده چه باید بکند(هرا، ۲۰۰۷). هم چنین نحوه ی تاثیر گذاری یادگیری سازمانی بر عملکرد آن به صورت ملموس و در قالب اعداد و ارقام بررسی نشده است.

۳-۴-۲- عملکرد شغلی

عملکرد شغلی به معنای درجه ای است که کارکنان مشاغل را در یک شریط کار مشخص به آنان واگذار شده؛ انجام می دهند(مهلدین، ۲۰۰۷). عملکرد بعنوان ارزش های کلی مورد انتظار سازمان از تکه های مجازی رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول یک دوره معین از زمان انجام می دهد.

بورمن بین عملکرد وظیفه ای و عملکرد زمینه ای تمایز قائل شدند. آن بخش از عملکرد که معمولاً در شرح شغل رسمی وجود دارد عملکرد وظیفه ای نام دارد. عملکرد زمینه ای به صورت رفتاری که به اثر بخشی سازمان از طریق تاثیر بر زمینه های روانشناختی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می کنند؛ تعریف می شود. عملکرد شغلی، بعنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارکنان در زمان ها و موقعیت های شغلی مختلف نیز تعریف می شود. مقصود از ارزش های سازمانی، برآوردی است که سازمان از فعالیت ها و خدمات کارکنان خود دارد.

به عقیده اسپکتور مردم زمانی می توانند در مشاغل خود به خوبی عمل کنند که از توانایی و انگیزه لازم برای داشتن عملکرد مناسب بهره مند باشند. در واقع وی معتقد است که توانایی و انگیزش منجر به عملکرد شغلی مطلوب می شود(سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲).

۴-۴-۲- عملکرد اثربخش مدیر

مدیری اثر بخش تلقی می گردد که اولاً کار را از طریق دیگران انجام دهد (این امر شامل بدست آوردن بازده خوب، هدف یا آنچه که مورد نظر مافوق است). ثانیاً افرادی که با مدیر کار می کنند رضایت خاطر داشته باشند (برای مدیر احترام قائل اند و مایل به همکاری با او باشند). (رفتار بلانچارد)

اما تفاوت عملکرد مدیر غیر اثر بخش و اثر بخش در چیست؟ مدیر برای اثر بخش بودن باید چه نقش هایی در سازمان انجام دهد؟

در میان مطالعات گسترده ای که برای شناسایی ویژگی های یک مدیر موفق و اثربخش که انجام گرفته است می توان به مدل (CVF)^۲ که توسط هارت و کوئین انجام گرفته است نام برد.

(wadongo et al 2011) کوئین برای نقش هایی که یک مدیر با عملکرد اثر بخش در سازمان دارد از دو بعد کلی استفاده می کند که بعد اول شامل طیفی است که در حد فاصل درجه زیاد انعطاف پذیری^۴ و درجه بسیار زیاد ایستایی و ثبات^۵ قرار می گیرد. بعد دوم نیز در طیفی از حد فاصل توجه کامل به داخل^۶ و توجه کامل به خارج^۷ تعریف می کند. (vilkinas & cartan 2001) بر اثر این تقسیم بندی ۴ ناحیه بوجود می آید که در هر ناحیه مدیر نقشهای متفاوتی را برعهده می گیرد. این نقش ها عبارتند از:

نقش مربی (مرشد)^۸، نقش تسهیل کننده^۹، نقش نظارت کننده^{۱۰}، نقش هماهنگ کننده^{۱۱}، نقش - تولید کننده (مولد)^{۱۲}، نقش هدایت کننده (کارگردان)^{۱۳}، نقش کارگزار (واسطه)^{۱۴}، نقش نوآور^{۱۵}.

^۲Competing Values Framework

^۴Flexibility

^۵Stability

^۶internal

^۷External

^۸- The Mentor Role

^۹-The Facilitator Role

^{۱۰}- The Monitor Role

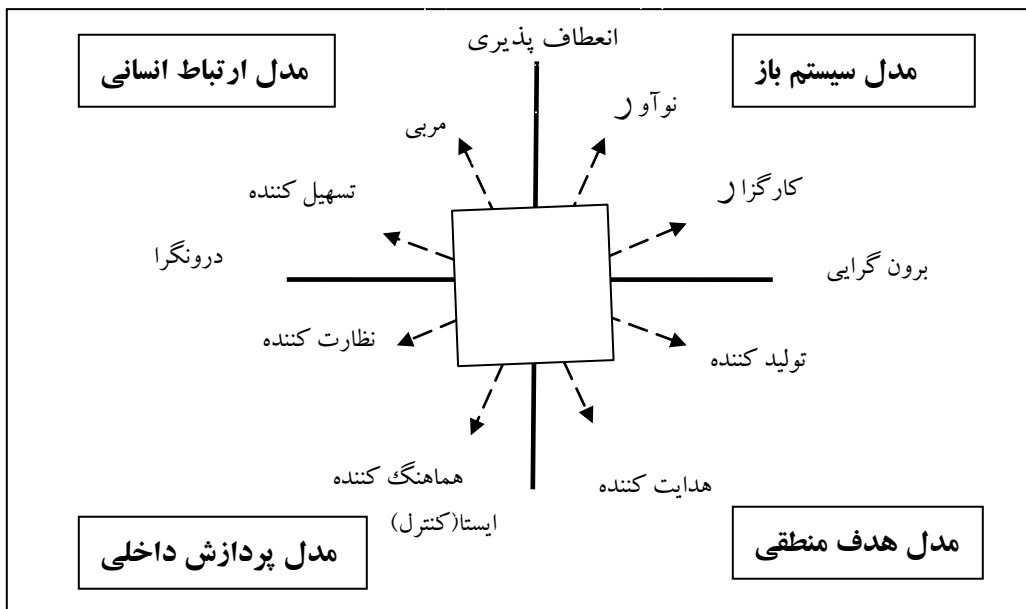
^{۱۱}- The Coordinator Role

^{۱۲}-The Producer Role

^{۱۳}- The Director Role

^{۱۴}- The Broker Role

^{۱۵}-The Innovator Role



شکل ۲-۳) مدل نقش های عملکرد اثر بخش مدیر منبع: (king horn, et al ,2011)

هدف از ارائه این مدل رسیدن به مدلی جامع و کلی است که منعکس کننده ارزش ها و ویژگی های چهار مدل تاریخی سازمانی است که شامل نظریه مدل هدف منطقی (حداکثر خروجی) فرآیند داخلی مدل (تحکیم و تداوم)، مدل روابط انسانی (تعهد انسانی)، مدل سیستم باز (انطباق و تغییر) می گردد

(wadongo et al 2011).

هر یک از دوربع نشان دهنده نقش یا رفتار هایی است که مدیر از خود نشان می دهد. هر کدام از رفتار ها در ربع رقیب یعنی برای مثال ربع ۱ و ۴ (مدل سیستم باز و پردازش داخلی) کاملاً مخالف هم اند. اما استفاده صحیح از هر کدام از نقشهای رفتاری نشان دهنده شایستگی های فردی یک مدیر است. یک رهبر یا مدیر باید با آگاهی از ویژگی ها و ارزشهای غیر علنی پیروان خود آگاه باشد این امر کلید و چهارچوب اصلی است. نقش مربی و تسهیل کننده دارای ویژگی درون گرا، و منعطف است ویژگی نقش مربی فهمیدن دیگران، ارتباطات اثر بخش و توسعه پیروان است. نقش تسهیل کننده دارای ویژگی های تیم سازی، تصمیم گیری گروهی و مدیریت تعارض است

(king horn, et al ,2011).

دو نقش نوآور و کارگزار داری ویژگی های برونگرایی و انعطاف پذیری اند . نقش نو آور دارای ویژگی های تحقیقات ممتد جهت نو آوری حل مشکلات بر سر راه خلاقیت کارکنان ، دارا بودن رویای تغییر هم چنین برای نقش کارگزار یا واسط می توان قدرت بالای اعمال نفوذ، کندی در نیاز به منابع، تمرکز بر برونگرایی اشاره نمود .

دو نقش تولیدکننده (مولد) ۱۶، نقش هدایت کننده (کارگردان) ۱۷ در قسمت مربوط به رویکرد برو نگرا و توجه بیشتر به کنترل کارکنان تا انعطاف پذیری می باشد. از ویژگی های نقش تولید کننده می توان به تمایل به انجام کار، تمرکز و توجه به مشتریان، توجه به مسیر رسیدن به هدف نام برد. نقش کارگردان را برای مدیر می توان با ویژگی های مهیا و آماده سازی مسیر فعالیت، مشخص نمودن اولویت ها، مرتبط کردن ارتباطات با هدف اشاره نمود.

نقش نظارت کننده ۱۸، نقش هماهنگ کننده ۱۹ نیز در قسمت کنترل و توجه به داخل قرار میگیرد از ویژگی های نقش نظارت کننده می توان به نظارت بر فرایند، جمع آوری اطلاعات، بازدید های منظم، نقش هماهنگ کننده دارای ویژگی های، هماهنگ کننده فعالیت ها، دخالت دهنده احساس و توجه در محیط کار و دارا بودن برنامه در کار می توان نام برد (vilkinas & cartan 2001).

سازمانها در محیط های گوناگون وجود دارند برخی دارای نیاز توجه بیشتر به محیط و برخی نیاز کمتر اما در هر محیطی یک مدیر دارای مهارت هایی است که رفتار های مدیریتی او را شکل می دهند و یک مدیر خوب و مدرن مدیری است که بتواند به راحتی در یک زمان نقشهای مربوط به چهار ربع را به نحو احسن انجام دهد. این نقشها دارای دامنه وسیع متغیر و گاهی نقش هایی متناقض است لذا نیاز به مهارتهای ویژه مدیر در کنترل و انجام این نقشها ضروری است و مدیری که از مهارت بالاتر برخوردار باشد اثر بخش تر است (vilkinas & cartan 2001).

مدل کوئین (1988) در نهایت با توجه به امتیازات هر نقش مدیران را به دو بخش مدیر اثر بخش و مدیر غیر اثر بخش تقسیم بندی می کند .

^{۱۶}-The Producer Role

^{۱۷}- The Director Role

^{۱۸}- The Monitor Role

^{۱۹}- The Coordinator Role

مدیران اثر بخش شامل مدیرانی بودند که در یکی از طبقات زیر قرار می گرفتند:

مدیر ارشد^{۲۰} (کسی که در کل مهارت ها امتیاز متعادلی دارد)،

تولید کننده ی ادراکی^{۲۱} (نمره ضعیف در نقش نظارت کننده و هماهنگ کننده و نمره قوی در تولید کننده و نوآور)،

تیم ساز صلح آمیز^{۲۲} (ضعیف در تولید و کارگزار بوده ، و قوی در تسهیل کنندگی)،

بدست آورنده تهاجمی^{۲۳} (کمی در تسهیل کنندگی ضعیف و در تولید کنندگی قوی).

مدیران غیر موثر نیز در موارد زیر می توانند طبقه بندی گردند.

غرق و معتاد به کار^{۲۴} (ضعیف در همه جا و قوی در تولید)،

منطبق با هرج و مرج^{۲۵} (قوی در تسهیل، مربی گری، نوآور و ضعیف در سایر بخش ها)،

هماهنگ کننده ساینده^{۲۶} (قوی در نظارت و هماهنگی و ضعیف در سایر بخش ها)

بسیار غیر مولد^{۲۷} (ضعیف در همه ی نقش ها اما قوی در مربی گری و ضعیف ترین مورد تولید کنندگی)

در نتیجه مدیر ارشد مدیری است که از تمام نقش ها به میزان صحیح و در چهارچوب درست خود استفاده می کند (king horn, et al ,2011).

امروزه مدل CVF به طور فزاینده ای مورد توجه قرار گرفته است این امر در امور مربوط به رهبری، سازمان دهی و توسعه مدیریت است. این توجه به خاطر تطابق با متغیرهای فرهنگی، و بخش های مربوط به توسعه منابع انسانی است نه تنها در مدیریت بلکه در آموزش و پرورش نیز برای پیدا نمودن نقش های اثر بخش آموزش دهندگان این روش بسیار پر کاربرد است

(Belasen&Frank,2010).

^{۲۰}-the master manager

^{۲۱}-the Conceptual Producer
the Peaceful Team Builder-^{۲۲}

- the Aggressive Achiever-^{۲۳}

the Drowning Workaholic -^{۲۴}

the Chaotic Adaptive -^{۲۵}

the Abrasive Coordinator-^{۲۶}

the Extreme Unproductive-^{۲۷}

۲- ۵- تاریخچه مطالعاتی تحقیق

۱. محسن گل پرور ، فخری خاکسار (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان رابطه بین هوش هیجانی با عملکرد شغلی کارکنان کارخانجات صنعتی شهر اصفهان به این نتایج رسید که بین مؤلفه‌های هوش هیجانی با خودارزیابی عملکرد شغلی عمومی ضرایب همبستگی معنادار و مثبت بین ۰/۳۰۳ (برای انعطاف‌پذیری) تا ۰/۴۰۹ (برای عزت‌نفس) وجود دارد. بین مؤلفه‌های هوش هیجانی با خودارزیابی عملکرد شغلی فنی ضرایب همبستگی مثبت و معنادار بین ۰/۱۶۷ (برای انعطاف‌پذیری) تا ۰/۳۲۷ (برای عزت‌نفس) به دست آمد. بین مؤلفه‌های هوش هیجانی با خودارزیابی عملکرد شغلی بین فردی ضرایب همبستگی مثبت و معنادار بین ۰/۱۸۲ (برای انعطاف‌پذیری) تا ۰/۳۸۳ (برای خوش‌بینی) به دست آمد.

۲. هویدا (۱۳۸۶) در تحقیق خویش با نگرش ویژه، به بررسی رابطه کاربست مؤلفه های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزشی در دانشگاه و ارائه الگوی دانشگاه یادگیرنده پرداخته است. نتایج تحقیق آنها نشان می دهد که دانشگاههای گروه نمونه در استان اصفهان وضعیت مطلوبی از نظر یادگیری سازمانی ندارند و همچنین بین مؤلفه های یادگیری سازمانی و بهبود کیفیت آموزش رابطه معناداری وجود دارد.

۳. هیلی^۱ (۲۰۱۰) در پایان نامه خود با عنوان « ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه » به بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه های دانشگاهی پرداخته است.

از بین هفت بعد سازمان یادگیرنده، بعد «خلق فرصت هایی برای یادگیری مستمر» دارای بیشترین میانگین (۴.۴) و « ایجاد سامانه هایی برای کسب و اشتراک یادگیری » دارای کمترین میانگین (۳.۰۱) می باشد . بنابراین، در کتابخانه های دانشگاهی مورد تحقیق یادگیری مستمر ارتقاء داده شده است، در صورتیکه سیستمهای گنجانده شده پشتیبانی نشده است.

۴. زهرا حیدری، دکتر مصطفی عسکریان و دکتر مهدی دوایی (۱۳۸۹) در تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین جو سازمانی و مدیریت تعارض از دیدگاه دبیران دریافتند که بعد روحیه جو سازمانی با شیوه های همکاری و مصالحه در برخورد با تعارض (مستقیم) بین بعد مزاحمت جو سازمانی با شیوه همکاری (معکوس) ؛ بین بعد علاقه مندی جو سازمانی و استفاده از شیوه همکاری (مستقیم) و شیوه اجتناب (معکوس) ؛ بین بعد صمیمیت جو سازمانی با شیوه های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری (

1- Haley

رابطه مستقیم)، اجتناب و گذشت (رابطه معکوس)؛ بین بعد ملاحظ هگری جوسازمانی با شیوه های همکاری (رابطه معکوس)، اجتناب و گذشت (رابطه مستقیم)؛ بین بعد فاصله گیری جوسازمانی با شیوه های رقابت (رابطه معکوس) و مصالحه (رابطه معکوس)؛ بین بعد نفوذ جوسازمانی با شیوه های همکاری (رابطه مستقیم) و گذشت (رابطه معکوس)؛ بین بعد تاکید بر تولید جوسازمانی با شیوه های رقابت (رابطه معکوس)، همکاری و مصالحه (رابطه مستقیم) رابطه معنی داری مشاهده شده است.

۵. چی وارن جرج^۱ (۲۰۰۸) در تحقیقی که با عنوان مطالعه ی عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده در مدارس تحت حمایت خواهران مقدس مسیح بانکوک انجام داده است به این نتایج دست یافته است که مدارس مورد مطالعه از لحاظ مؤلفه های سازمان یادگیرنده در وضعیت مطلوبی قرار داشتند، در بررسی روابط عوامل معلم- تمرینات گروهی- سیستم های کار و تکنولوژی- اهداف و عملکرد و انگیزه‌دهی و تمرینات اجرایی و مدیریتی با سازمانهای یادگیرنده رابطه مثبت بین عوامل فوق را نشان می دهد.

۶. کونتوجیوراف^۲ (۲۰۰۸) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و ایجاد تغییرات و نوآوری و اجرای سازمانی» به این نتیجه رسیده است که ایجاد ارتباط آزاد و مبادله اطلاعات و ترویج تفکرات تازه باعث رشد سازمان یادگیرنده می گردد.

۷. توماس^۳ (۲۰۰۴) در بررسی رابطه بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی ۳۶۳۰ کارمند بدست آورد که با کنترل سن و دیگر متغیرهای جانبی رابطه قوی بین تعهد سازمانی و عملکرد شغلی وجود دارد.

۸. کارک، شمیر و چن^۴ (۲۰۰۳) در تحلیلی ارتباط بین هر کدام از پنج حیطة شخصیت و عملکرد شغلی را مورد بررسی قرار دادند وجدانی بودن را به عنوان قویترین همبستگی با عملکرد شغلی یافتند.

۱-Cheewaruengroi

۲-

۳-Thomas

۲-۶- چهارچوب نظری تحقیق

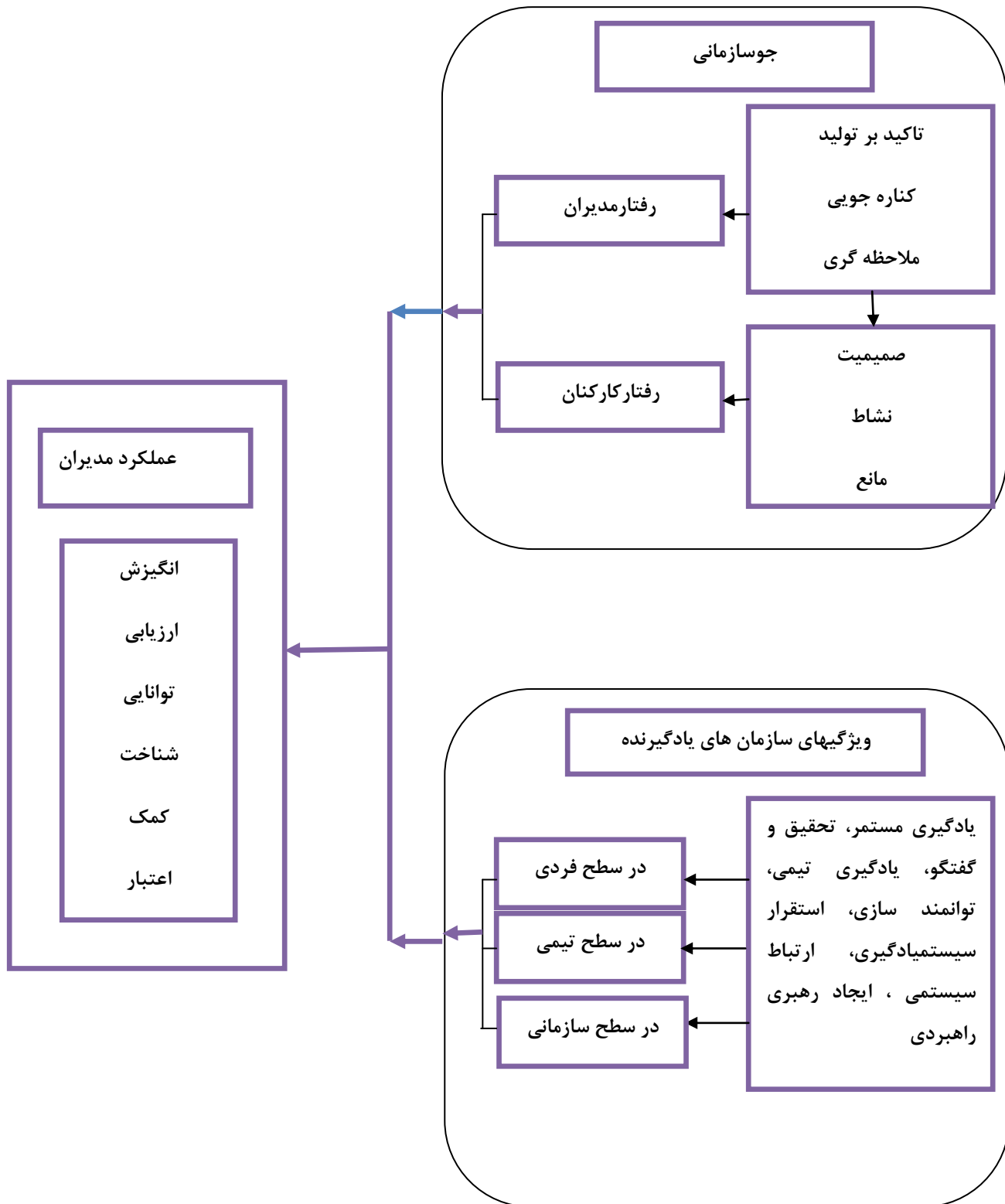
برای درک روابط میان این متغیرها و اثرات آنها چندین فرضیه در این تحقیق نشان داده شده است. الگوی نظری سازمان های یادگیرنده این پژوهش بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده ای که توسط واتکینز و دکتر مارسیک بر اساس یک مدل یکپارچه از سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۶ تهیه شده است می باشد، الگوی نظری جو سازمانی این پژوهش بر اساس مدل هالپین و کرافت^۱ می باشد که در آن جو سازمانی دارای ۸ زیرمولفه صمیمیت، نشاط، مانع، تظاهر به کار و تاکید بر تولید، کناره جویی و ملاحظه گری و اعتماد می باشد. همچنین مدل مورد استفاده در این پژوهش برای عملکرد مدیران، مدل عملکرد شغلی هری و گلد اسمیت^۲ است.

لازم است با بررسی و در نظر گرفتن ویژگی های سازمان های یادگیرنده به عنوان عاملی موثر بر افزایش مهارت ها و توانایی ها و نتیجتاً عملکرد مدیران و کارکنان به عنوان افرادی که در راستای تحقق سازمان عمل می کنند، و بررسی ابعاد و اهمیت توجه به متغیر جو سازمانی به عنوان محیطی که افراد در آن اهداف را پی جویی می کنند، به بررسی رابطه و تاثیر این دو متغیر بر عملکرد مدیران به عنوان شکل دهنده به کلیه منابع در راستای اهداف، پردازیم. عملکرد مدیران، پیامدهای گوناگونی دارد که یکی از این پیامدها، رضایت شغلی می باشد و رضایت شغلی نیز به نوبه ی خود موجب افزایش عملکرد شغلی مدیران و کارکنان می گردد؛ بنابراین عملکرد کارآمد، تابعی از کنش متقابل وضوح نقش، صلاحیت، جو سازمانی، ارزش های کاری، تمایلات و سلیقه های فرد و پاداش می باشد. بهبود و ارتقای عملکرد سازمان و افزایش بهره وری، به منظور نیل به حداکثر بازدهی از منابع انسانی و مادی به کار گرفته شده، از جمله بدیهیات و وظایف مدیران است. لذا شناسایی عوامل موثر بر عملکرد شغلی مدیران افق جدیدی را برای سازمان خواهد گشود و به واسطه ی این علم و آگاهی، امکان ارتقای بهره وری سازمانی از طریق دست زدن به اقدامات برانگیزاننده و فراهم کننده ی رضایت کارکنان خواهد شد (نعامی، ۱۳۸۴). بنابراین با در نظر گرفتن رضایت شغلی در سازمان و بخصوص بر جو سازمان، تمایل کارکنان به یادگیری و ارائه خدمات بیشتر و بهتر می شود که این متعاقباً بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. ضرورت تبدیل شدن سازمان ها به سازمان یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که به دلیل افزایش عدم اطمینان به نوع و کیفیت عملکردهای منابع انسانی و متغیرهای محیطی و بخصوص منابع انسانی در محیط سازمانی،

۱- Halpin & Croft

۲- Hersyh & Gold Somth

سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی و سرمایه‌گذاری بر روی ارتقای سطح دانش در سازمان دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. بنابراین بزرگترین امتیاز رقابتی در دنیای جدید کسب و کار، یادگیری است. سازمانهایی که سریعتر یاد می‌گیرند، با سرعت بیشتری خود را با شرایط محیطی تطبیق می‌دهند. با عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش کیفیت عملکرد به دلیل عدم نوآوری و نهایتاً جو منفی سازمانی و کاهش سطح بهره‌وری خواهد بود اما در صورت یادگیری و تعهد به آن، عملکرد بهبود یافته، سود سازمان افزایش می‌یابد و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه‌های سازمان می‌شوند (آذرگون و فهیم‌نیا، ۱۳۹۱).



شکل ۲-۳ مدل مفهومی تحقیق



فصل سوم

۱-۳) مقدمه

از جمله ویژگیهای مطالعه علمی، که هدفش حقیقت‌یابی است، استفاده از یک روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب به هدفها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق، دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است. (خاکی، ۱۳۷۹) در این فصل روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری، ابزارهای اندازه‌گیری و روایی و پایایی آنها، روش گردآوری اطلاعات و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات مورد بحث قرار گرفته است.

۲-۳) فرضیه های تحقیق

فرضیه اول (اصلی):

بین جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیات فرعی:

فرضیه دوم تحقیق: بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم تحقیق: بین جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم تحقیق: بین مولفه‌های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان و عملکرد اثربخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه پنجم تحقیق: بین مولفه های جو سازمانی مربوط به رفتار مدیران و عملکرد اثربخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه ششم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه هفتم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه هشتم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه نهم تحقیق: بین مدیران یا کارکنان زن و مرد شاغل در بخش شهرستان یزد در متغیر جو سازمانی تفاوت معنادار وجود دارد.

۳-۳) روش تحقیق

این پژوهش از لحاظ هدف جز تحقیق های کاربردی بوده و از لحاظ نحوه گرد آوری داده ها از نوع تحقیقات توصیفی است و به صورت پیمایشی انجام گردیده است. با توجه به هدف، ماهیت و موضوع پژوهش، روش تحقیق همبستگی انتخاب گردیده است. در این نوع تحقیق رابطه میان متغیرها بررسی می شود و محقق هیچ گونه دخالتی در دستکاری متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق ندارد. بلکه تغییرات مورد نظر قبلاً صورت گرفته و محقق فقط به اندازه گیری و مقایسه آنها می پردازد. در تحقیق همبستگی، تغییرات یک یا چند عامل در اثر تغییرات یک یا چند عامل دیگر از طریق محاسبه ضریب همبستگی آنها مورد بررسی قرار می گیرد.

۳-۴) جامعه‌ی آماری

جامعه‌ی آماری شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان های دولتی شهرستان یزد می باشد، مدیران دولتی مدیری تعریف می شود که حداقل پنج نفر زیر دست داشته باشد، در شهرستان یزد در حال انجام وظیفه باشد و به نحوی در یکی از وزارتخانه های تابعه زیر در حال انجام وظیفه باشد:

وزارت آموزش و پرورش، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت امور خارجه، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، وزارت جهاد کشاورزی، وزارت دادگستری جمهوری اسلامی ایران، وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، وزارت راه و شهرسازی، وزارت صنعت، معدن و تجارت، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت کشور، وزارت نفت، وزارت نیروی ایران، وزارت ورزش و جوانان.

از آنجا که تعداد حجم نمونه زیاد بوده و به صورت دقیق قابل شمارش نیست لذا جامعه نامحدود در نظر گرفته می شود.

۳-۵) نمونه و روش نمونه گیری

باتوجه به حجم نامحدود جامعه و سوالات پنج گزینه ای طیف لیکرت است. بزرگترین مقدار ۵ و کوچکترین مقدار ۱ خواهد بود بنابراین انحراف معیار برابر است با مقدار ۶۶. استفاده کرد. و از فرمول زیر استفاده نمود.

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} * \sigma}{\epsilon} \right)^2$$

در سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت ۰/۱ در نظر گرفته شده لذا با توجه به موارد یادشده تعداد حجم نمونه از فرمول زیر محاسبه می شود.

$$N = (1.96 * .667) / .1)^2 = 170$$

شیوه توزیع پرسشنامه نیز به صورت تصادفی ساده انتخاب گردیده و میان مدیران و کارکنان به صورت تصادفی توزیع گردید. محقق در نهایت تلاش نمود ۲۵ درصد بیشتر یعنی تعداد ۲۰۷ پرسشنامه توزیع نماید که پس از حذف تعدادی داده های پرت توسط نرم افزار spss و پرسشنامه های مخدوش این میزان به ۱۸۰ پرسشنامه کامل تقلیل یافت (مومنی، ۱۳۸۹).

۳-۶) روشهای جمع‌آوری اطلاعات

مهمترین روشهای گردآوری اطلاعات در این تحقیق بدین شرح است :

۱. مطالعات کتابخانه‌ای در این قسمت جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز استفاده شده است.

۲. تحقیقات میدانی در این قسمت به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه استفاده گردیده است.

پرسشنامه مذکور شامل ۲ بخش عمده می‌باشد :

۱. نامه همراه : در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ دهنده در عرضه داده‌های مورد نیاز، بیان شده است. برای این منظور بر با ارزش بودن داده‌های حاصل از پرسشنامه تأکید گردیده تا پاسخ دهنده به طور مناسب پاسخ سوالها را عرضه کند.

۲. سوال‌های (گویه‌ها) پرسشنامه : این بخش از پرسشنامه شامل ۲ قسمت است :

الف) سوالات عمومی : در سوالات عمومی سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت شناختی در رابطه با پاسخ دهندگان جمع‌آوری گردید این بخش شامل ۵ سوال می‌باشد.

ب) سوالات تخصصی: این بخش شامل ۶۱ سوال است. در طراحی این قسمت سعی گردیده است که سوالات پرسشنامه تا حد ممکن قابل فهم باشد. برای طراحی این بخش از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده گردیده است که یکی از رایج‌ترین مقایسه‌های اندازه‌گیری به شمار می‌رود. شکل کلی و امتیاز بندی این طیف برای سوالات مثبت به صورت ذیل می‌باشد :

شکل کلی : کاملاً مخالفم - مخالفم - بی نظر - موافقم - کاملاً موافقم

امتیاز بندی : ۱ ۲ ۳ ۴ ۵

برای این منظور براساس متغیرهای مورد بررسی ۶۱ سوال پنج گزینه‌ای تدوین شده است که در جدول شماره ۳-۲ تقسیم‌بندی سوالات براساس متغیرها ارائه گردیده است.

جدول شماره (۱-۳) ترکیب سئوالات پرسشنامه

دسته بندی			شماره پرسش ها	ابعاد متغیرها	متغیرها
سازمانی	تیمی	فردی			
۲	-	۱	۲-۱	ایجاد فرصت یادگیری	یادگیری سازمانی
۵	-	۴-۳	۵-۴-۳	ارتقا جستوگری و تبادل نظر	
-	۸-۷-۶	-	۸-۷-۶	ترغیب همکاری و یادگیری گروهی	
۱۰-۹	-	-	۱۰-۹	استقرار سیستم ها برای دستیابی و	
-	-	۱۲-۱۱	۱۲-۱۱	توانمند سازی افراد	
۱۵-۱۳	-	۱۴	۱۵-۱۴-۱۳	اتصال کارکنان با محیط	
-	-	۱۷-۱۶	۱۷-۱۶	رهبری و حمایت از یادگیری	
دسته بندی			شماره پرسش ها	ابعاد متغیرها	متغیرها
رفتار کارکنان	رفتار مدیران				
۲۱-۲۰-۱۹-۱۸	-		۲۱-۲۰-۱۹-۱۸	روحیه ی گروهی	جو سازمانی
-	۲۴-۲۳-۲۲		۲۴-۲۳-۲۲	مزاحمت	
۲۸-۲۷-۲۶-۲۵	-		۲۸-۲۷-۲۶-۲۵	صمیمیت	
۳۲-۳۱-۳۰-۲۹	-		۳۲-۳۱-۳۰-۲۹	علاقه مندی	
-	۳۶-۳۵-۳۴-۳۳		۳۶-۳۵-۳۴-۳۳	ملاحظه گری	
-	۳۹-۳۸-۳۷		۳۹-۳۸-۳۷	فاصله گیری	
-	۴۳-۴۲-۴۱-۴۰		۴۳-۴۲-۴۱-۴۰	نفوذ و پویایی	
-	۴۷-۴۶-۴۵-۴۴		۴۷-۴۶-۴۵-۴۴	تاکید بر تولید	
دسته بندی			شماره پرسش ها	ابعاد متغیرها	متغیرها
رفتار کارکنان	رفتار مدیران				
-	-		۴۹-۴۸	نوآوری مدیر	اثر بخشی مدیران
-	-		۵۱-۵۰	ایفای نقش کارگزار	
-	-		۵۳-۵۲	ایفای نقش هدایت کننده	
-	-		۵۵-۵۴	ایفای نقش تولید کننده	
-	-		۵۷-۵۶	ایفای نقش هدایت کننده	
-	-		۵۹-۵۸	ایفای نقش هماهنگ کننده	
-	-		۶۱-۶۰	ایفای نقش تسهیل کننده	
-	-		۶۳-۶۲	ایفای نقش مربی	

پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش گردید تا میزان روایی و پایایی پرسشنامه تعیین شود.

۳-۷) روایی و پایایی پرسشنامه

۳-۷-۱) تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه

قابلیت اعتماد یا پایایی یکی از ویژگیهای فنی ابزار اندازه گیری است. مفهوم یاد شده به این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. بنابراین به منظور اندازه گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم افزار 19Spss انجام گردید و نتایج حاصل در جدول شماره ۳-۳ آورده شده است.

جدول شماره (۳-۲) نتایج ضریب آلفا بعد ها

وضعیت پایایی	ضریب آلفای کرونباخ	نام بعد	وضعیت پایایی	ضریب آلفای کرونباخ	نام بعد
پایا	.۷۶۷	روحیه ی گروهی	پایا	.۷۸۹	ایجاد فرصت یادگیری
پایا	.۷۸۷	مزاحمت	پایا	.۷۷۴	ارتقا جستوگری و تبادل نظر
پایا	.۷۶۸	صمیمیت	پایا	.۷۷۱	ترغیب همکاری و یادگیری گروهی
پایا	.۷۶۹	علاقه مندی	پایا	.۷۹۲	استقرار سیستم ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری
پایا	.۷۸۱	ملاحظه گری	پایا	.۷۷۲	توانمند سازی افراد

پایا	.۷۹۱	فاصله گیری	پایا	.۷۷۱	اتصال کارکنان با محیط
پایا	.۷۷۰	نفوذ و پویایی	پایا	.۷۶۳	رهبری و حمایت از یادگیری
پایا	.۷۷۲	تاکید بر تولید			
پایا	.۷۶۶	جو سازمانی (متغیر اصلی)	پایا	۰/۷۶۵	سازمان یادگیرنده (متغیر اصلی)
			وضعیت پایایی	ضریب آلفای کرونباخ	نام بعد
			پایا	.۷۸۲	نوآوری مدیر
			پایا	.۷۷۷	ایفای نقش کارگزار
			پایا	.۷۷۸	ایفای نقش هدایت کننده
			پایا	.۷۶۹	ایفای نقش تولید کننده
			پایا	.۷۸۹	ایفای نقش هدایت کننده
			پایا	.۷۷۱	ایفای نقش هماهنگ کننده
			پایا	.۷۷۵	ایفای نقش تسهیل کننده
			پایا	.۷۸۶	اثر بخشی مدیران (متغیر اصلی)

۳-۷-۲) تعیین روایی محتوایی پرسشنامه

برای وضوح موضوع می توان آزمون های روایی را تحت سه عنوان کلی گروه بندی کنیم: روایی محتوی، روایی معیار و روایی سازه. روایی محتوی به این مطلب اشاره دارد که نمونه سوال های مورد استفاده در یک آزمون تا چه حد معرف کل جامع سوال های ممکن است که می توان از محتوا یا موضوع مورد نظر تهیه کرد. لازم به ذکر است هیچ گونه روش آماری برای تعیین ضریب روایی محتوایی وجود ندارد (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۸۷). اعتبار محتوای یک آزمون معمولاً توسط افرادی متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. اعتبار محتوای این پرسشنامه توسط تعدادی از اساتید، تعدادی از اعضای هیات علمی و دانشجویان مقطع دکتری ابتدا ویرایش گردیده و سپس مورد تأیید ایشان قرار گرفته است لذا از اعتبار لازم برخوردار می باشد.

۳-۸) آزمون های آماری مورد استفاده تحقیق

در این تحقیق از نرم افزار SPSS ویرایش ۱۹ استفاده شده است. برای بررسی همبستگی متغیرها و مولفه های مورد نظر از روش همبستگی پیرسون استفاده گردیده لذا برای فرضیات ۱ تا ۸ از همبستگی پیرسون استفاده گردید. برای بررسی یک متغیر واحد در دو جامعه متفاوت از آزمون که فرضیه چهارم، از آزمون آماری F استفاده گردید.



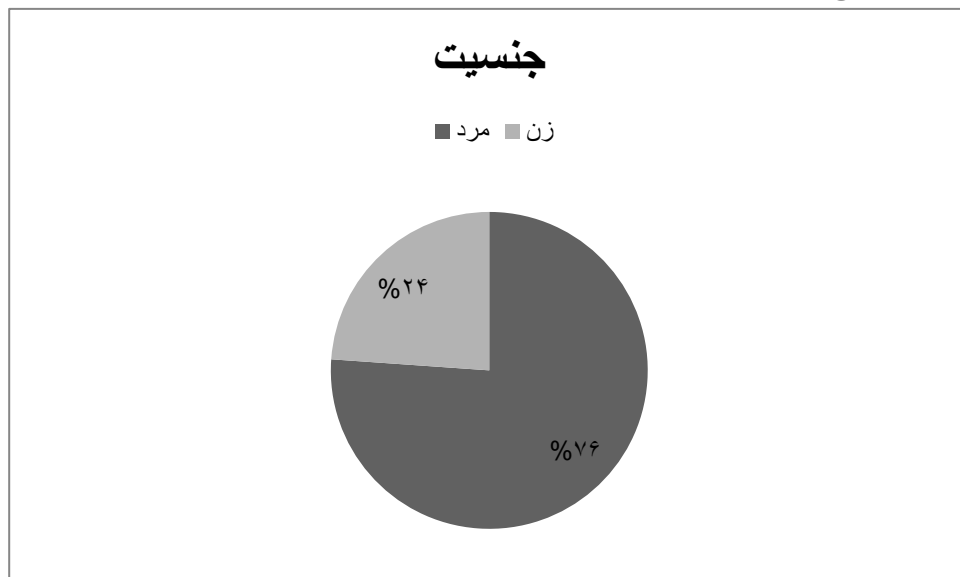
فصل چهارم ۴-۱) مقدمه

در این پژوهش، داده‌های جمع آوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم افزارهای SPSS، ویرایش ۱۹، و روش‌های مناسب آماری به دو شکل توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به روش‌های آماری استنباطی به کارگرفته شده در این پژوهش پیش فرض‌های این روش‌ها ابتدا مورد بررسی قرارگرفت. در این فصل پیش فرض‌های روش‌های آماری طبق سؤالات پژوهشی ارائه می‌شود، سپس در ادامه به بررسی و تحلیل توصیفی داده‌ها پرداخته می‌شود، در نهایت نتایج سؤالات پژوهشی به ترتیب و با توجه به روش‌های آماری مربوطه ارائه می‌شود.

۴-۲) آمار توصیفی نمونه آماری

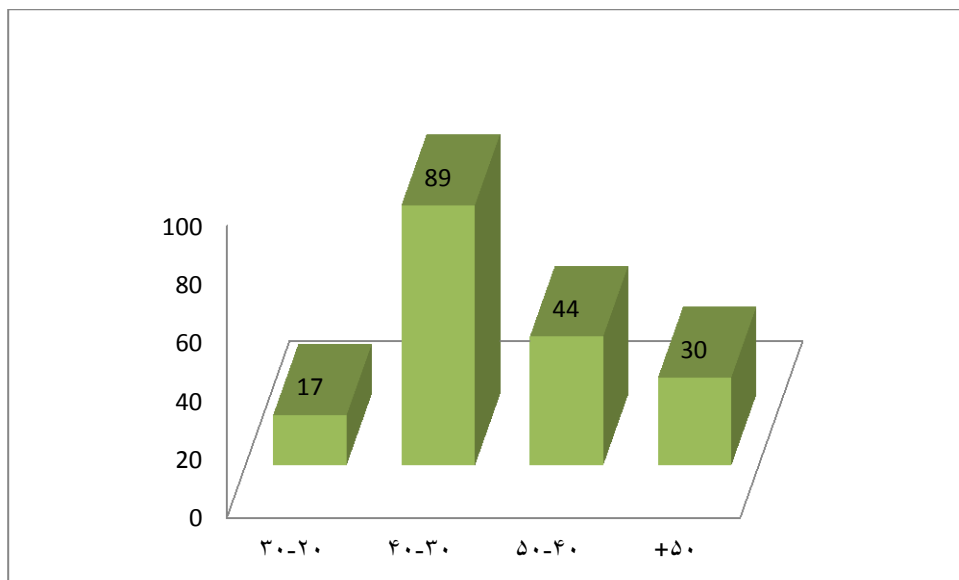
در این قسمت به تشریح آمار توصیفی نمونه مورد مطالعه می‌پردازیم.

از میان پاسخ دهندگان تعداد زنان ۴۳ نفر و مردان ۱۳۷ نفر می‌باشند. یعنی زنان مورد آزمون ۲۴٪ و مردان ۷۶٪ از جمعیت پاسخ دهندگان را تشکیل می‌دهند.



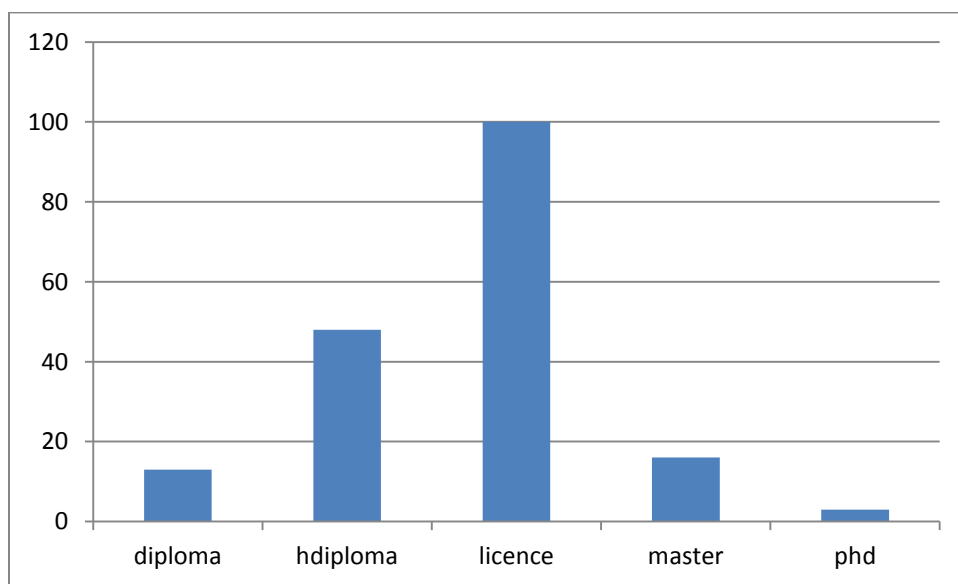
شکل (۴-۱) - درصد جنسیت نمونه آماری

از میان ۱۸۰ نفر: ۱۷ نفر بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۸۹ نفر بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۴۴ نفر بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۳۰ نفر بالای ۵۰ سال دارند.

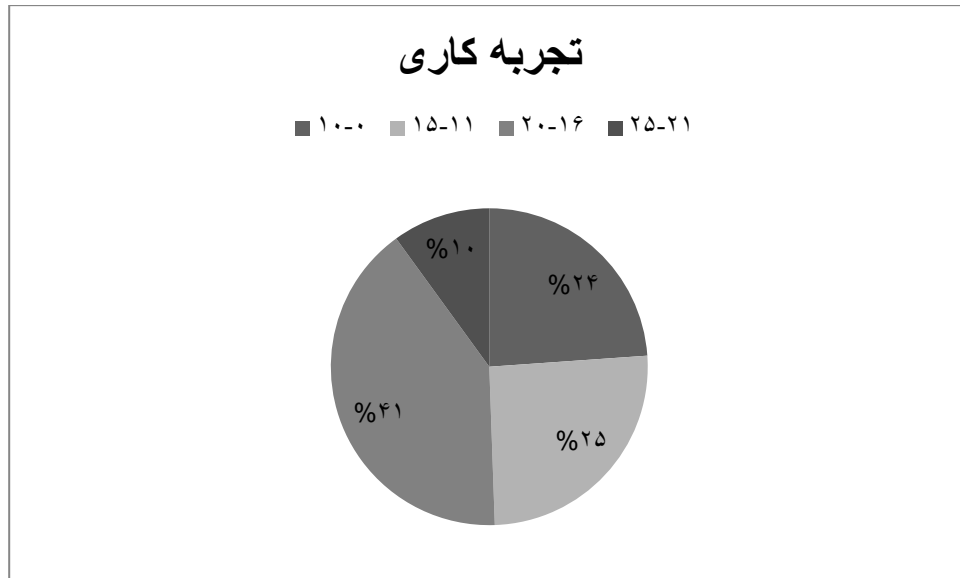


شکل (۴-۲) - وضعیت گروه سنی نمونه

وضعیت تحصیلات آزمودنی ها: تعداد افراد دیپلم ۱۳ نفر، تعداد افراد فوق دیپلم ۴۸ نفر، تعداد افراد لیسانس ۱۰۰ نفر، تعداد فوق لیسانس ها ۱۶ نفر و در نهایت تعداد افراد دارای دکتری تخصصی ۳ نفر می باشد.



نحوه سابقه کار در نمونه به صورت: زیر ۱۰ سال سابقه کار ۲۳ درصد، بین ۵ تا ۱۰ سال ۲۵ درصد، افراد دارای ۱۵ تا ۲۰ سال سابقه ۴۰ درصد و در نهایت بیش از ۲۰ سال ۱۰ درصد بوده است.



شکل (۴-۴)- وضعیت مدت سابقه کاری در نمونه مورد مطالعه

لازم به ذکر است تجربه کاری به صورت همکاری در ارگان های دولتی بوده و مدت فعالیت پیشین افراد در سایر ارگان های دولتی به حساب آمده است.

۳-۴) بررسی نرمال بودن داده ها

قبل از تحلیل داده ها پیش فرض های روش های تک متغیری و چند متغیری بررسی شد. با توجه به روش های آماری به کار گرفته شده برای سؤالات این پژوهش، ابتدا مفروضه نرمال بودن که پیش فرض تمام روش های آماری بوده استفاده گردیده و سپس پیش فرض های اختصاصی هر روش مورد بررسی قرار می گیرد.

نرمال بودن داده ها از طریق آزمون کولموگروف - اسمیرنف و نمودار هیستوگرام بررسی شد و نتایج آزمون در جدول ۴-۱ گزارش شده است.

جدول 1-4: نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنف جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

متغیرها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	آماره	سطح معنی داری	نتیجه آزمون
یادگیری سازمانی	۱۸۰	۳.۱۲	۰.۳۵	۰.۹۵۴	۰.۳۲	نرمال بودن داده ها
جو سازمانی	۱۸۰	۳.۲۸	۰.۳۱	۱.۰۰۹	۰.۱۸۵	نرمال بودن داده ها
اثربخشی مدیران	۱۸۰	۳.۱۱	۰.۳۴	۱.۱۱۸	۰.۱۲۲	نرمال بودن داده ها

جدول ۴-۱ نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای بررسی پیش فرض نرمال بودن متغیرهای یادگیری سازمانی ، جو سازمانی و اثربخشی مدیران را نشان می دهد.

۴-۴) میانگین و انحراف معیار:

میانگین و انحراف معیار بعدهای دو متغیر مورد آزمون به صورت مجزا در جدول زیر آورده شده است.

جدول 2-4: میانگین و انحراف معیار بعدهای یادگیری سازمانی و جو سازمانی

نام بعد	میانگین	انحراف معیار	نام بعد	میانگین	انحراف معیار
ایجاد فرصت یادگیری	۲.۹۸	۰.۶۰	روحیه ی گروهی	۳.۳۵	۰.۶۰
ارتقا جستوگری و تبادل نظر	۳.۰۸	۰.۶۵	مزاحمت	۳.۱۷	۰.۶۷
ترغیب همکاری و یادگیری گروهی	۳.۲۷	۰.۵۶	صمیمیت	۳.۳۳	۰.۵۶
استقرار سیستم ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری	۲.۹۵	۰.۷۵	علاقه مندی	۳.۳۹	۰.۶۷
توانمند سازی افراد	۳.۳۳	۰.۷۴	ملاحظه گری	۳.۱۵	۰.۵۷

۰.۶۸	۳.۳۱	فاصله گیری	۰.۶۸	۲.۹۷	اتصال کارکنان با محیط
۰.۶۱	۳.۳۳	نفوذ و پویایی	۰.۶۵	۳.۲۸	رهبری و حمایت از یادگیری
۰.۵۴	۳.۱۷	تاکید بر تولید			
۰.۳۱	۳.۲۸	جو سازمانی (متغیر اصلی)	۰.۳۵	۳.۱۲	سازمان یادگیرنده (متغیر اصلی)

جدول 3-4: میانگین و انحراف معیار اثربخشی مدیران

انحراف معیار	میانگین	تعداد	نام بعد
۰.۵۵	۲.۸۲	۱۸۰	نوآوری مدیر
۰.۷۸	۳.۳۱	۱۸۰	ایفای نقش کارگزار
۰.۶۷	۳.۱۸	۱۸۰	ایفای نقش هدایت کننده
۰.۷۶	۳.۱۸	۱۸۰	ایفای نقش تولید کننده
۰.۷۷	۳.۰۶	۱۸۰	ایفای نقش هدایت کننده
۰.۶۲	۳.۰۳	۱۸۰	ایفای نقش هماهنگ کننده
۰.۷۱	۳.۲۵	۱۸۰	ایفای نقش تسهیل کننده
۰.۶۱	۳.۰۳	۱۸۰	اثربخشی مدیران (متغیر اصلی)

جو سازمانی دارای بیشترین میانگین با ۳.۲۸ بوده و سپس سازمان یادگیرنده با ۳.۱۲ و در نهایت اثربخشی مدیران با ۳.۰۳ قرار دارد.

۴-۵) تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی

۴-۵-۱) آزمون KMO برای سازمان یادگیرنده، جو سازمانی و اثربخشی مدیریت

KMO شاخصی از کفایت نمونه گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می سازد آیا واریانس متغیر های تحقیق تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل های پنهانی و اساسی است یا خیر (مومنی و قیومی، ۱۳۸۶).

جدول شماره ۴-۴: آزمون KMO سازمان یادگیرنده

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.547
Approx. Chi-Square		482.686
Bartlett's Test of Sphericity	df	120
	Sig.	.000

جدول شماره ۴-۵: آزمون KMO برای جو سازمانی

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.506
Approx. Chi-Square		1744.809
Bartlett's Test of Sphericity	df	435
	Sig.	.000

جدول شماره ۴-۶: آزمون KMO برای اثربخشی مدیران

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.509
Approx. Chi-Square		430.583
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	.000

چنان که مشخص است اگرچه برای آزمون بارتلت Sig کمتر از ۵ درصد نشانگر مناسب بودن تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار، مدل عاملی بوده و این شرط در آزمون پیشزمینه تحلیل عاملی موجود است، ولی مقدار شاخص kmo که باید نزدیک به یک باشد، و اعداد کمتر از ۰.۶ است، لذا این شرط پیشزمینه تحلیل عاملی برقرار نیست (مومنی و قیومی، ۱۳۸۶).

۴-۵-۲) بررسی بار عاملی سوالات پرسشنامه

بار عاملی سوالات پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصله در جدول زیر آورده شده است:

جدول شماره ۴-۷: بار عاملی سوالات پرسشنامه سازمان یادگیرنده

Communalities		
	Initial	Extraction
question1	1.000	.716
question2	1.000	.788
question3	1.000	.711
question4	1.000	.738
question5	1.000	.696
question6	1.000	.876
question7	1.000	.443
question8	1.000	.654
question9	1.000	.641
question10	1.000	.787
question11	1.000	.412
question13	1.000	.675
question14	1.000	.688
question15	1.000	.643
question16	1.000	.643
question17	1.000	.619

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

جدول شماره ۴-۸: بارعاملی سوالات پرسشنامه جو سازمانی

Communalities		
	Initial	Extraction
question18	1.000	.689
question19	1.000	.710
question20	1.000	.587
question21	1.000	.737
question22	1.000	.688
question23	1.000	.681
question24	1.000	.745
question25	1.000	.735
question26	1.000	.649
question27	1.000	.747
question28	1.000	.528
question29	1.000	.691
question30	1.000	.693
question31	1.000	.728
question32	1.000	.698
question33	1.000	.653
question34	1.000	.757
question35	1.000	.753
question36	1.000	.644
question37	1.000	.676
question38	1.000	.697
question39	1.000	.717
question40	1.000	.723
question41	1.000	.750
question42	1.000	.556
question43	1.000	.783
question44	1.000	.802
question45	1.000	.644
question46	1.000	.614
question47	1.000	.665

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities		
	Initial	Extraction
question49	1.000	.20
question50	1.000	.741
question51	1.000	.740
question52	1.000	.488
question53	1.000	.641
question54	1.000	.587
question55	1.000	.560
question56	1.000	.808
question57	1.000	.711
question58	1.000	.641
question59	1.000	.625
question60	1.000	.660
question61	1.000	.850
question62	1.000	.553
question63	1.000	.61

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

تمام سوالات پرسشنامه از نظر بار عاملی مورد بررسی قرار گرفتند و تقریباً تمام سوالات دارای بار عاملی قابل قبول یعنی بیشتر یا نزدیک به ۵۰ درصد هستند لذا هیچیک از سوالات از پرسشنامه مورد نظر حذف نگردید.

۴-۶) آزمون فرضیه اصلی تحقیق

فرضیه اول (اصلی):

بین جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیات فرعی:

فرضیه دوم تحقیق: بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه سوم تحقیق: بین جوسازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرضیه چهارم تحقیق: بین مولفه های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان تفاوت وجود دارد.

فرضیه پنجم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه ششم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرضیه هفتم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

۴-۷) آزمون فرضیه های اصلی تحقیق

فرضیه اول (فرضیه اصلی تحقیق): بین جو سازمانی و ویژگی های سازمان های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

طراحی فرض H_0

بین جو سازمانی و ویژگی های سازمان های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود ندارد.

$H_0: p=0$

طراحی فرض H_1

بین جو سازمانی و ویژگی های سازمان های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

$H_1: p \neq 0$

جدول زیر نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد نشان می‌دهد:

جدول ۴-۱۰: نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران

Correlations			Organisational Learning	Effective Manager	Organisational Climate
Control Variables -none ^a	Organisational Learning	Correlation	1.000	.267	.445
		Significance (2-tailed)	.	.000	.000
		df	0	176	176
	Effective Manager	Correlation	.267	1.000	.287
		Significance (2-tailed)	.000	.	.000
		df	176	0	176
	Organisational Climate	Correlation	.445	.287	1.000
		Significance (2-tailed)	.000	.000	.
		df	176	176	0
Organisational Climate	Organisational Learning	Correlation	1.000	.162	
		Significance (2-tailed)	.	.031	
		df	0	175	
	Effective Manager	Correlation	.162	1.000	
		Significance (2-tailed)	.031	.	
		df	175	0	

a. Cells contain zero-order (Pearson) correlations.

با مشاهده به جدول فوق و ستون اول، بین سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدیران رابطه معنادار و مثبت ۲۸٪ وجود دارد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد این دو متغیر رابطه معناداری با یکدیگر دارند و پس از در نظر گرفتن اثر جو سازمانی در این رابطه اگرچه این ضریب به ۱۶٪ کاهش می‌یابد ولی عدد معناداری ۰۳٪ بدست آمد که کمتر از ۵ درصد است. لذا فرض H_0 رد شده و فرض H_1 مورد قبول قرار می‌گیرد. لذا فرضیه اصلی تحقیق یعنی: وجود رابطه بین جو سازمانی و ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد تایید گردید.

۴-۸) آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق

فرضیه دوم تحقیق: بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرض H_0 : بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود ندارد.

$$H_0: p=0$$

طراحی فرض H_1 : بین جوسازمانی و عملکرد موثر مدیران در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

$H_1: p \neq 0$

جدول زیر نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان جوسازمانی و عملکرد موثر مدیران را نشان می دهد:

جدول ۴-۱۱: نتایج آزمون همبستگی میان عوامل موثر جوسازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران

متغیر		جوسازمانی	عملکرد موثر مدیران
جوسازمانی	همبستگی پیرسون	۱	۰/۲۶۷
	عدد معنی داری		/۰۰۰۱
عملکرد موثر مدیران	همبستگی پیرسون	/۰۰۰۱	۱
	عدد معنی داری	۰/۲۶۷	

مقدار آماره پیرسون ۰/۲۶۷ و عدد معنی داری (sig) کمتر از ۰/۰۱ است، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 پذیرفته می شود. لذا فرض همبستگی معنی دار و مثبت بین عوامل موثر سازمان جوسازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران تایید می گردد.

فرضیه سوم تحقیق: بین جوسازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

فرض H_0 : بین جوسازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود ندارد.

$H_0: p = 0$

طراحی فرض H_1 : بین جوسازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد رابطه وجود دارد.

$H_1: p \neq 0$

جدول زیر نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان جوسازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده را نشان می دهد:

جدول 4-1: نتایج آزمون همبستگی میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران

متغیر	جوسازمانی	عوامل سازمان یادگیرنده
جوسازمانی	همبستگی پیرسون	۰/۴۴۵
	عدد معنی داری	/۰۰۰۱
عوامل سازمان یادگیرنده	همبستگی پیرسون	۱
	عدد معنی داری	۰/۴۴۵

مقدار آماره پیرسون ۴۴۵/ و عدد معنی داری (sig) کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 پذیرفته می شود. لذا فرض همبستگی معنی دار و مثبت بین جوسازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدیران دولتی شهرستان یزد تایید می گردد.

فرضیه چهارم تحقیق: بین مولفه های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان تفاوت وجود دارد.

فرض H_0 :

بین مولفه های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان تفاوت وجود ندارد.

H_0 :

$$\mu = \mu_2$$

طراحی فرض H_1

بین مولفه‌های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان تفاوت وجود دارد.

$H_1:$

$$\mu \neq \mu_1$$

آزمون زیر مقایسه میانگین دو جامعه را نشان می‌دهد که در جدول زیر گزارش شده است.

جدول 4-13: نتایج آزمون f بین مولفه‌های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان

آزمون	تعداد	درجه آزادی	اماره f	عدد معناداری	نتیجه آزمون
مقایسه میانگین دو جامعه	178	16.61	3.12	.0001	تفاوت میان دو جامعه

با توجه به کمتر بودن عدد معناداری بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 پذیرفته می‌شود. یعنی می‌توان بیان نمود بین زنان و مردان در پاسخ به سوالات جو سازمانی که مربوط به رفتار کارکنان می‌شود تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه پنجم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرض H_0 : بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.

$$H_0: p=0$$

طراحی فرض H_1 : بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

$$H_1: p \neq 0$$

جدول زیر نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردیو عملکرد اثر بخش مدیران سازمان را نشان می دهد:

جدول 4-1: نتایج آزمون همبستگی میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردیو عملکرد اثر بخش مدیران

متغیر	عوامل سازمان یادگیرنده (سطح فردی)	اثر بخشی مدیران
عوامل سازمان یادگیرنده (سطح فردی)	همبستگی پیرسون	۰/۲۸۷
	عدد معنی داری	/۰۰۰۱
اثر بخشی مدیران	همبستگی پیرسون	۱
	عدد معنی داری	۰/۲۸۷

مقدار آماره پیرسون ۰/۲۸ و عدد معنی داری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۴۰۰ می باشد و چون کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 پذیرفته می شود. لذا فرض همبستگی معنی دار و مثبت میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران تایید می گردد.

فرضیه ششم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرض H_0 : بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.

$$H_0: p=0$$

طراحی فرض H_1 : بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

$$H_1: p \neq 0$$

جدول زیر نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران سازمان را نشان می دهد:

جدول ۱۲-۴: نتایج آزمون همبستگی میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران

متغیر	عوامل سازمان یادگیرنده (سطح تیمی)	اثر بخشی مدیران
عوامل سازمان یادگیرنده (سطح تیمی)	همبستگی پیرسون	۰/۲۶۰
	عدد معنی داری	/۰۰۰۴
اثر بخشی مدیران	همبستگی پیرسون	۰/۲۶
	عدد معنی داری	/۰۰۰۴

مقدار آماره پیرسون ۰/۲۶ و عدد معنی داری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۴۰۰ می باشد و چون کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض H_0 رد شده و H_1 پذیرفته می شود. لذا فرض همبستگی معنی دار و مثبت میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران تایید می گردد.

فرضیه هفتم تحقیق: بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

فرض H_0 : بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود ندارد.

$$H_0: p=0$$

طراحی فرض H_1 : بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رابطه وجود دارد.

$$H_1: p \neq 0$$

جدول زیر نتایج آزمون همبستگی پیرسون میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران سازمان را نشان می دهد:

جدول 4-13: نتایج آزمون همبستگی میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران

متغیر	عوامل سازمان یادگیرنده (سطح سازمانی)	اثر بخشی مدیران
عوامل سازمان یادگیرنده (سطح سازمانی)	همبستگی پیرسون	۰/۱۶
	عدد معنی داری	/۰۵۵
اثر بخشی مدیران	همبستگی پیرسون	۰/۱۶
	عدد معنی داری	/۰۵۵

مقدار آماره پیرسون ۱۶/ و عدد معنی داری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۵۵ می باشد و چون بیش از ۰/۰۵ است، بنابراین فرض H_0 رد نمی شود. لذا فرض همبستگی معنی دار و مثبت میان عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران رد می گردد.



فصل پنجم ۵-۱) مقدمه

در این فصل ابتدا خلاصه‌ی تحقیق بیان گردیده و سپس بحث و نتیجه گیری حاصل از پژوهش ارائه شده است. در نهایت نیز محدودیت ها و پیشنهادهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

۵-۲) بحث و نتیجه‌گیری

پیش از بیان نتیجه گیری توجه به همبستگی میان متغیرها جدول زیر میزان همبستگی های موجود را نشان می دهد:

جدول ۵-۱۱: نتایج آزمون همبستگی میان کلیه متغیرهای تحقیق

متغیرها	سازمان یادگیرنده	جو سازمانی	عملکرد اثربخش مدیران
ایجاد فرصت یادگیری	۰/۲۴	-/۱۵	۰/۱۸
ارتقا جستوگری و تبادل نظر	۰/۵۸	۰/۲۳	۰/۱۶
ترغیب همکاری و یادگیری گروهی	۰/۵۳	۰/۳۰	۰/۲۶
استقرار سیستم ها برای دستیابی و تسهیم یادگیری	۰/۴۵	۰/۰۲	-/۱۱
توانمند سازی افراد	۰/۵۷	۰/۴۱	۰/۰۹
اتصال کارکنان با محیط	۰/۶۱	۰/۳۰	۰/۱۵
رهبری و حمایت از یادگیری	۰/۶۵	۰/۴۷	۰/۲۶
یادگیری سازمانی	۱	۰/۴۴	۰/۲۵
متغیرها	سازمان یادگیرنده	جو سازمانی	عملکرد اثربخش مدیران
روحیه ی گروهی	۰/۴۷	۰/۶۰	۰/۱۵
مزاحمت	-/۰۴	۰/۳۴	۰/۱۷
صمیمیت	۰/۳۰	۰/۶۲	۰/۲۷

علاقه مندی	۰/۳۵	۰/۷۲	۰/۰۸
ملاحظه گری	۰/۱۶	۰/۳۶	۰/۰۹
فاصله گیری	-۰/۱۷	۰/۳۰	۰/۱۵
نفوذ و پویایی	۰/۴۶	۰/۵۶	۰/۱۳
تاکید بر تولید	۰/۳۷	۰/۵۹	۰/۱۴
جوسازمانی	۰/۴۴	۱	۰/۲۸
نوآوری مدیر	-۰/۰۱	۰/۰۱	۰/۵۵
ایفای نقش کارگزار	۰/۱۳	۰/۱۷	۰/۵۷
ایفای نقش هدایت کننده	۰/۰۴	۰/۱۲	۰/۶۰
ایفای نقش تولید کننده	۰/۱۹	۰/۳۰	۰/۵۹
ایفای نقش هدایت کننده	۰/۰۶	۰/۰۳	۰/۳۴
ایفای نقش هماهنگ کننده	۰/۳۱	۰/۲۹	۰/۴۶
ایفای نقش تسهیل کننده	۰/۳۰	۰/۰۸	۰/۵۲
ایفای نقش مربی	-۰/۰۳	۰/۰۹	۰/۳۲
عملکرد اثربخش مدیر	۰/۲۵	۰/۲۸	۱

جدول فوق میزان همبستگی متغیر های مورد بررسی در تحقیق آورده شده است. نکات زیر در رابطه با جدول در زیر بیان شده است:

۱- همانگونه که انتظار می رفت هرکدام از اجزا با متغیر اصلی خود دارای همبستگی قابل توجهی است و لذا نمی توان متغیری را بی ارتباط به اجزا سازنده اش دانست.

۲- متغیر اصلی دارای همبستگی نسبتا بالا یعنی بیش از ۲۵ درصد بوده و در سطح معناداری ۹۵ درصد معنا دار است. همبستگی پیرسون میان متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد اثربخش ۰/۲۸، میان عملکرد اثربخش مدیران و

جو سازمانی ۲۵/۰، در نهایت میان عملکرد اثربخش و جو سازمانی ۴۴/۰ اندازه گیری گردید. این حاکی از این مطلب است که دو متغیر یادگیری سازمانی و جو سازمانی با یکدیگر نزدیکی بیشتری دارند.

۳- بیشترین همبستگی یادگیری سازمانی مربوط مولفه " رهبری و حمایتاز یادگیری " است، این امر اهمیت این موضوع را نشان می دهد. این مولفه در میان متغیر اصلی بیشترین همبستگی را بر جو سازمانی دارد. این نتیجه با تحقیق مزدک جمشیدی و بهزاد عبداللهی (۱۳۸۸) و پاتریک^{۲۸} (۲۰۰۳) همخوانی دارد. ایفای نقش هدایت کننده مدیر بیشترین میزان اهمیت را در اثربخشی مدیران ایجاد می نماید.

فرض اصلی تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین جو سازمانی و ویژگی های سازمان های یادگیرنده با عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد تایید گردید.

این فرضیه نشان دهنده دو مطلب است در بخش اول وجود رابطه مثبت و معنی دار با ضریب پیرسون ۲۸/۰ و تایید در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. این بخش با تحقیقات دکتر علی نقی اقدسی، شاهین ثمری و سیفعلی باقری (۱۳۸۷) همخوانی دارد. در بخش دوم پس از در نظر گرفتن اثر جو سازمانی این ضریب همبستگی به ۱۶/۰ تقلیل می یابد که البته این ضریب در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است. یعنی بهبود جو سازمانی، انتظار می رود رابطه بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران به میزان ۱۶ درصد افزایش یابد. این نتیجه با تحقیق هاجر براتی احمدآبادی، حمید رضاعریضی و ابوالقاسمنوری (۱۳۸۹). و هیلی^{۲۹} (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

به صورت کلی می توان اینگونه نتیجه گرفت، جو سازمانی، ویژگی های سازمان یادگیرنده و عملکرد مدیران با یکدیگر در هم آمیخته و اثر مثبت با یکدیگر دارند به گونه ای که با افزایش یکی دو عامل دیگر نیز افزایش می یابد. این افزایش هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می گیرد. بهتر است سازمان های دولتی ویژگی سازمان های یادگیرنده را مورد بررسی قرار داده و با ایجاد کلاس هایی بر حسب اولویت بندی سازمانی دولت، کارکنان را با این مهم آشنا نمایند. پیشبینی می شود این امر بر عملکرد مدیران تاثیر مثبت بگذارد و به بهبود کلی سازمان کمک نماید.

در فرضیه دوم تحقیق رابطه بین جو سازمانی و عملکرد موثر مدیران دولتی شهرستان یزد تایید گردید.

²⁸ - Patrick

²⁹ - Haley

در این تحقیق بین جو سازمانی و عملکرد اثربخش مدیران رابطه معنی دار با ضریب ۲۶ / مشاهده گردید. این نتیجه با تحقیق دکتر علی نقی اقدسی، شاهین ثمری و سیفعلی باقری (۱۳۸۷) و شهربانوسفری (۱۳۸۹) همخوانی دارد. این نتیجه به این مفهوم است که مورد انتظار است با بهبود جو سازمانی در جامعه یاد شده میزان اثربخشی عملکرد مدیران به میزان ۲۶ درصد بهبود یابد. در میان زیر مولفه ها نیز صمیمیت دارای بیشترین تاثیر یعنی ۲۷ / است لذا به سازمان های مورد بررسی توصیه می گردد این عنصر را بسیار مورد توجه قرار دهند. برگذاری گروه های غیر کاری مانند گروه های کوهنوردی، تیم های فوتبال و سایر گروه های ورزشی یا مذهبی گرچه به ظاهر کم اهمیت می نماید ولی می تواند در بهبود این امر بسیار تاثیر باشد. علاوه بر این هنر مدیر در ایجاد همکاری سازنده، کاهش تعارض و تنش نیز می تواند نقش پررنگی داشته باشد.

در فرضیه سوم تحقیق رابطه بین جو سازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در بین کارکنان دولتی شهرستان تایید گردید.

در این تحقیق بین جو سازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده رابطه معنی دار با ضریب ۴۴ / مشاهده گردید. این نتیجه با تحقیق پژوهش اچیتوا^{۳۰} (۲۰۰۰) همخوانی نداشت. ضریب نسبتا زیاد این جو سازمانی و ویژگی های سازمان یادگیرنده نزدیکی این دو عامل را نشان می دهد. سازمان می تواند با سرمایه گذاری در هر بخش انتظار درصد بالایی تغییر مثبت در متغیرهای دیگر را داشته باشد.

در فرضیه چهارم وجود تفاوت در رابطه بین مولفه های جو سازمانی مربوط به رفتار کارکنان در جامعه بین زنان و مردان تایید گردید.

این به این مفهوم است که زنان در مورد سوالاتی که جو سازمانی را از منظر رفتار کارکنان مورد پرسش قرار داده است نگاه متفاوتی نسبت به مردان دارند. این مسئله می تواند ناشی از تفاوت موجود در صمیمیت و تفاوت فرهنگی باشد. این نکته در مرحله توزیع پرسشنامه توسط محقق نیز مشهود بود شاید مهمترین عامل این امر به دلیل تعداد کمتر زنان در محیط کار، و انتظارات فرهنگی بین زنان و مردان در محیط کار باشد. این فرضیه تنها به معنی وجود تفاوت در دیدگاهها است و میزان آن یا ارزیابی این تفاوت مد نظر محقق نبوده است.

در فرضیه پنجم وجود رابطه بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح فردی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی تایید گردید.

Ochitwa - ۳۰

تفاوت این امر با بررسی عوامل اثر گذار در سازمان یادگیرنده در این مورد است که در این فرضیه تنها سوالاتی از این متغیر مورد بررسی قرار گرفته که در سطح فردی جای می گیرند و دو سطح تیمی و سازمانی در آن استفاده نشده است. مقدار آماره پیرسون ۲۸/ بدست آمده و این مقدار از دو سطح دیگر بیشتر است. این به این مفهوم است که سطح فردی در سازمان یادگیرنده برای اثر گذاری بر عملکرد مدیران دارای بیشترین تاثیر گذاری مثبت است. لذا در صورت ایجاد تغییر جهت بهبود عملکرد مدیران جامعه اولویت با سطوح فردی سازمان یادگیرنده است.

در فرضیه ششم وجود رابطه بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح تیمی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی تایید گردید.

همانند سوال قبل این فرضیه تنها بخش تیمی سازمان های یادگیرنده را مورد توجه قرار داده مقدار آماره پیرسون ۲۶/ و این میزان تقریباً نزدیک به سطح فردی است. لذا بهتر است سازمان های مورد بررسی در پیاده سازی یا بهبود عوامل مورد نظر بعد از سطح فردی بر این سطح تاکید نمایند.

در فرضیه هفتم وجود رابطه بین عوامل موثر سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی و عملکرد اثر بخش مدیران در جامعه مورد بررسی رد گردید.

مقدار آماره پیرسون ۱۶/ و عدد معنی داری (sig) مشاهده شده برابر ۰/۰۵۵ می باشد که نتیجه گیری رد شدن فرضیه در سطح معنادار ۹۵ درصد است هرچند فرضیه رد گردیده است ولی آماره ۱۶/ و عدد معناداری ۰/۰۵۵ است که به ۵ درصد بسیار نزدیک است لذا نمی توان ارتباط مثبت این عامل با عملکرد اثربخش مدیران را نادیده گرفت ولی این امر در اولویت نهایی برای سازمان ها قرار خواهد گرفت.

۳-۵ پیشنهاد برای تحقیقات آتی

۱- از آنجا که تحقیق پیش رو در مراکز دولتی انجام پذیرفته بود به محققان توصیه می گردد تحقیق پیش رو در مرکزی خصوصی انجام پذیرد و با نتایج حاصل از تحقیق پیش رو مقایسه گردد.

۲- در تحقیق پیش رو ارتباط میان عوامل اثر گذار تحقیق بر اثربخشی مدیران روشن گردید و به محققان آتی توصیه می‌گردد تحقیق بعدی بر گام‌هایی جهت ارتقا و عملی سازی نحوه افزایش متغیر های مستقل و رسیدن اثربخشی مدیران باشد.

۳- تحقیق پیش رو بسیار جامع بوده و به محققان آتی توصیه می‌گردد در سازمانی با تعداد کارکنان کمتر و موشکافی عمیق تر بر مباحث صورت گیرد.

۴-۵) محدودیت های تحقیق

- ۱- یکی از مهمترین مشکلات حجم بسیار زیاد جامعه آماری بود. در صورتی که برخی سازمانها دارای اختلاف نسبتا زیادی با یکدیگر داشته اند و اگر تحقیق بر یک سازمان خاص تمرکز می‌کرد، کار توزیع پرسشنامه می‌توانست به مراتب راحتتر و دقیقتر انجام پذیرد.
- ۲- تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر کمتر به چشم می‌خورد.
- ۳- از آنجا که پرسشنامه در مورد مافوق کارکنان سازمان طراحی گردیده پاسخ صادقانه به سوالات تنها پس از اطمینان خاطر از محرمانه بودن و اعتماد میسر می‌شد. حتی این عدم اعتماد در پاره ای موارد مانع همکاری افراد در تحقیق نیز گردید.
- ۴- داده‌ها صرفاً از طریق پرسشنامه جمع آوری گردیده است. چنین روشی ممکن است موجب سوگیری کارکنان در پاسخ دادن به سوال‌های آزمون شده و از این رو از دقت نتایج بکاهد.

۵-۵ منابع:

۱. ایمانی، محمد تقی و همکاران، ۱۳۸۳، مدیریت از آغاز تا پست مدرن، تهران، انتشارات فرهنگ سبز
۲. آبکنار، مهدی نبی، ۱۳۸۶، "سازمان های یادگیرنده؛ پشتتاز خردگرایی"، مجله بتدبیر، شماره ۱۸۵، ۲۰
۳. الوانی، سید مهدی، ۱۳۸۷، "سازمان یاد گیرنده، سازمان های کامیاب و دانش آفرین"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۶، ص ۲۶
۴. حیدری تفرشی، غلامحسین، یوسف سعید آبادی، رضا، خدیوی، اسدالله ۱۳۸۱، "نگرش نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان"، انتشارات فراشناسی اندیشه
۵. خاکی، غلام رضا (۱۳۷۹). "روش تحقیق در مدیریت"، تهران؛ انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
۶. دانایفرد، حسن، الوانی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۷). "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت"، تهران: انتشارات تصفار- اشراقی.
۷. رهنمود، فرج اله، ۱۳۸۷، "یادگیری سازمانی و سازمان یاد گیرنده"، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش دولتی، شماره ۴۳، صفحه ۱۲
۸. ساعتچی، محمود، ۱۳۸۴، "روانشناسی بهره وری"، چاپ پنجم، تهران، نشر موسسه نشر ویرایش
۹. سبحانی نژاد، مهدی، بهنام، شهائی، علیرضا، یوزباشی، ۱۳۸۵، "سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش)"، چاپ اول، نشر یسطرون
۱۰. سنگه، پیتر، ۱۳۷۷، "پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر"، ترجمه کمال هدایت، حافظ، روشن، محمد، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۱۱. مقیمی، محمد، رمضان، مجید (۱۳۹۰). "پژوهشنامه مدیریت". تهران: انتشارات سمت.
۱۲. مومنی، منصور و قیومی، علی (۱۳۸۶). "تحلیل های آماری با استفاده از spss"، انتشارات کتاب تو.
13. Chang S. C., Lee M. S. ۲۰۰۷ "A study on relationship among leadership,
14. Cors, Rebecca, ۲۰۰۳ "What is a learning organization reflections on the literature and practitioner perspectives", Engineering Professional Development, University of Wisconsin-Madison.
15. Curado, C. ۲۰۰۶ " Organizational learning and organizational design"; The Learning Organization; 13(1), (25-48), 2006.
16. Dymock, D. McCarthy, C, 2006. " Towards a learning organization: Employee formation of strategy"; The Learning Organization; 13(4), (353-368).

17. Garvin, D.A, 1993 "Building a learning organization", Harvard business review, July-Aug, page 80
18. Goh, S.C., Ryan, P.J. 2002 "Learning capability, organizational factors and firm
19. Hasebrook, Joachim, ۲۰۰۱ "learning in the learning organization", journal of universal computer science, vol, 7n.6pp 472-478.
[http://www.infed.org/biblio/learning-organization .htm](http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm). last update: October. 1, 2008
20. James, C.R. 2003 "Designing learning organizations"; Organizational Dynamics performance"; Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities; Athens, Greece, April 5-6, (3-11).
21. Kenny, J. 2006 "Strategy and the learning organization: a maturity model for the organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction"; The Learning Organization; 14(2), (155-185).
22. Kimberly, B., Tim, W., Miesha, C., Heather, C. (2007), Leadership and Cohesion: An Analysis of Trends in a Women's High School Lacrosse Team, The Sport Journal. 7:2-14.
23. Kinghorn, Brent, Black, Janice, Oliver, Richard (2011), The Interaction of Leadership Roles and Organizational Learning Environment: A Canonical Correlation Approach, Journal of Leadership, Accountability and Ethics vol. 8(4) 2011
24. Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A. (2002), Spirituality and leadership Praxis, Journal of Managerial Psychology, Vol. 17 No.3, pp. 165-182.
25. Krishnakumar, S. and Neck, C.P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. Journal of Managerial Psychology, .17, No.3, pp. 153-164.
26. Laub, J., (1999), Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument, Dissertation Abstracts International, Vol. 60, No.2, 1999, Pp. 308.
27. Mortimer, A. L., 2006. "A lean route to manufacturing survival"; Assembly Automation; 26(4), (265-272).
 perceptions"; The Learning Organization; 13(5), (525-536).
28. Prewitt, V. 2003 "Leadership development for learning organizations"; Leadership & Organization Development Journal; 24(2), (58-61),.
29. Prewitt, V. ۲۰۰۳ "Leadership development for learning organizations"; Leadership & Organization Development Journal; 24(2), (58-61), 2003.
30. Revilla, E., Sanchez-Alarcos, J., 2003 "Limitations to the organizational learning capacity on complex environments: the case of the Aerial,
31. Smith, M.K., ۲۰۰۸ "The learning organization, the encyclopedia of informal education.
32. Wadongo, Billy Indech, Edwin, Odhuno and Oscar, Kambona Ouma, (2010), Managerial roles and choice of performance measures in the Kenyan five-star hotels using a cross-sectional correlational design, Managing Leisure 15, 17-31

پیوست:
پرسشنامه ها