

فرهنگ سازمانی یادگیرنده، راهبردی اثر بخش جهت حفظ، بقاء و توسعه سازمان ها در شرایط محیطی ناپایدار

دکتر علیرضا نادری خورشیدی*

چکیده

امروزه یکی از عوامل مهم ترغیب کننده یادگیری سازمانی که باعث نشر و تعمیم رفتارهای جدید در جهت سازگاری با محیط خارجی و انسجام دهی درونی سازمان در موقعیت رقابتی می شود متغیر فرهنگ سازمانی است. این مقاله ضمن بررسی مبانی نظری فرهنگ سازمانی یادگیرنده و تجربیات عملی و نظری سازمان های موفق در این مورد، به دنبال آن است که فرهنگ سازمانی شرکت ایران خودرو را به عنوان یک عامل یکپارچه ساز، بررسی کند و با عنایت به ویژگی های فرهنگ سازمانی یادگیرنده در شرایط ناپایدار و رقابتی، موانع فرهنگ سازمانی شرکت را برای رسیدن به موقعیت رقابتی در دو بعد "چگونه رفتار کردن" و "چگونه اداره کردن" مورد بررسی قرار دهد و در پایان با تعیین شکاف بین وضع

* عضو هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

موجود و وضع مطلوب، راهبرد های مناسبی را برای گذر از وضع موجود و درک چگونگی ورود به موقعیت رقابتی ارائه می دهد.

مقدمه

فرهنگ سازمانی، سیستمی از باورها و استنباط‌های مشترک اعضا نسبت به سازمان است که روش‌های "چگونه رفتار کردن" و "چگونه اداره کردن" را در جهت بقا و حفظ مزیت رقابتی در محیط ناپایدار به سازمان می‌آموزد (Yeung et al, 1999:128). بر این اساس، فرهنگ یک سازمان زمینه مساعدی را فراهم می آورد که استراتژیست های سازمان می توانند با استفاده از آن، مسیر فعالیت های مربوط به تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها را تعیین کنند. اگر فرهنگ سازمان تسهیل کننده سیاست های آن در جهت بقا و رضایت مندی مشتریان حرکت کند، در آن صورت، مدیریت را قادر می سازد تا با هر نوع مقاومت برای سازگاری با تحولات محیطی برای به دست آوردن محصول مناسب مقابله کند. چنانچه فرهنگ سازمانی یک شرکت به گونه ای باشد که تغییرات استراتژیک را با توجه به پویایی های محیطی و حفظ موقعیت رقابتی برای رضایت مشتریان تأیید نکند، نه تنها باعث به دست آوردن محصول اثربخش در سازمان نخواهد شد، بلکه تهدیدی برای بقای سازمان شده عنصری غیر مولد در آن، تلقی می گردد.

تجربیات نظری و عملی سازمان های موفق و یادگیرنده، نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی یک بنگاه به دو طریق، مانع اجرای استراتژی های توسعه بنگاه و حفظ بقای آن در موقعیت رقابتی می شود:

نخست، حوزه راهبردی و استراتژیست های سازمان، اغلب از اهمیت تغییراتی که در شرایط و محیط خارج سازمان رخ می دهد، غافل می‌مانند و به دلیل توقف در اندیشه های گذشته و نداشتن تحلیل و پنداشت جدید از شرایط حال و آینده، به نوعی "نابینایی" ندانسته گرفتار می شوند که مانع دید آنها برای تنظیم ساز و کارهای مناسب نسبت به تغییرات آینده و خلق محصولات جدید می شود.

دوم، مدیران و کارکنان سازمان با فرهنگ سازمانی موفق و اثربخش گذشته انس گرفته و حتی زمانی که از نظر استراتژیک تغییرات عمده ای رخ می‌دهد باز هم خود را پایبند به آن می‌دانند.

این مقاله به دنبال آن است که فرهنگ سازمانی موجود شرکت ایران خودرو را به عنوان یک عامل یکپارچه ساز در شرایط محیطی ناپایدار بررسی کرده، با توجه به تجربیات نظری و عملی سازمان‌های موفق و یادگیرنده، موانع و تنگناهای فرهنگ سازمانی شرکت را برای رسیدن به موقعیت مطلوب و رقابتی، مورد بررسی قرار دهد. در پایان با تعیین شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، راه حل‌های مناسبی برای گذر از وضع موجود و تشخیص چگونگی ورود به شرایط مطلوب ارائه کند.

گزاره‌های پژوهش (هدف، مسأله، فرضیه)

هدف این پژوهش کمک به استراتژیست‌های شرکت ایران خودرو در راستای دستیابی به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده و یافتن ساز و کارهای مناسب برای ترغیب یادگیری از طریق پاسخ دادن به سؤالات زیر می‌باشد.

۱. فرهنگ سازمانی موجود شرکت ایران خودرو جهت ورود به موقعیت رقابتی

چه میزان یادگیری سازمانی را ترغیب می‌کند؟

۲. با توجه به سؤال فوق، چگونه می‌توان قابلیت یادگیری فرهنگ سازمانی

شرکت را برای ورود به موقعیت رقابتی افزایش داد؟

با توجه به سؤالات فوق، فرضیه‌ی پژوهش به صورت زیر تنظیم گردید:

«بین فرهنگ سازمانی موجود شرکت ایران خودرو و فرهنگ سازمانی متناسب با

موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد»

روش پژوهش و گردآوری اطلاعات

پژوهش حاضر، میزان قابلیت فرهنگ سازمانی شرکت ایران خودرو را به عنوان یک عامل یکپارچه ساز و وحدت بخش مورد بررسی قرار داده است. نوع پژوهش کاربردی _ توسعه ای است که با استفاده از روش پژوهش توصیفی _ پیمایشی طی مراحل زیر انجام گرفته است. ۱_ مطالعه مستندات و تجربیات نظری و عملی سازمان‌های موفق و یادگیرنده به عنوان الگوی مبنا ۲_ بررسی و ارزیابی تنگناهای فرهنگی یادگیری سازمانی شرکت ایران خودرو در شرایط موجود و شرایط مطلوب ۳_ مشخص کردن شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب و ارائه راهبرد های مناسب برای ورود به شرایط رقابتی

اطلاعات مورد نیاز تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه و انجام مصاحبه با اعضای جامعه نمونه طی مراحل زیر حاصل گردید:

۱. تهیه و توزیع پرسشنامه بین اعضای جامعه نمونه، جمع آوری و تجزیه و تحلیل آن بر اساس آزمون های آماری
۲. مصاحبه با اعضای جامعه نمونه بر اساس معیار ها و شاخص‌های حاصل از پرسشنامه به منظور حصول اطمینان از صحت موارد مطرح شده در آن.
۳. تجزیه و تحلیل وضع موجود و وضع مطلوب با استفاده از فن تحلیل محتوا، از طریق مقایسه نتایج حاصل از پرسشنامه و مصاحبه.

جامعه و نمونه آماری، قلمرو زمانی و مکانی پژوهش

چون پژوهش حاضر به دنبال اتخاذ راهبردهایی مناسب برای رسیدن به فرهنگ سازمانی یادگیرنده در شرکت ایران خودرو است، جامعه آماری مورد نظر باید با توجه به ویژگی های زیر، انتخاب شود:

۱. افراد جامعه باید نسبت به استراتژی های کلان فرهنگ یادگیری توجیه باشند.
۲. حوزه کاری افراد باید معرف سطح خبرگی آنها نسبت به قابلیت یادگیری در شرکت باشد.

بنابراین، جامعه آماری پژوهش مورد نظر مدیران ارشد و خبرگان شرکت ایران خودرو را شامل می‌شود. بر این اساس، نمونه آماری پژوهش کلیه استراتژیست‌های شرکت شامل اعضای هیأت مدیره، معاونین، مدیر عامل و مدیران است. پژوهش از دی ماه ۱۳۷۹ تا پایان فروردین ۱۳۸۱، در محدوده‌ی شرکت ایران خودرو، در کیلومتر ۱۴ تهران - کرج انجام گرفته است.

مبانی نظری پژوهش

برای ترسیم یک چهارچوب اولیه از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سازمان یادگیرنده، مبانی نظری و تجربیات عملی اینگونه سازمان‌ها به طور عمیق و گسترده مورد بررسی قرار گرفت. بدیهی است دستیابی به ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده مستلزم پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

۱. فرهنگ سازمانی چیست؟ و از چه لایه‌هایی تشکیل می‌شود؟
 ۲. یادگیری چه نقشی در شکل‌گیری و تغییر فرهنگ سازمانی دارد؟
 ۳. مفهوم فرهنگ سازمانی یادگیرنده چیست؟
 ۴. سازوکارهای تغییر فرهنگ از طریق یادگیری چگونه است؟
 ۵. نوع‌شناسی فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری چگونه است؟
 ۶. فرهنگ سازمانی یادگیرنده از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟
 ۷. چه تفاوت‌هایی بین فرهنگ سازمانی یادگیرنده و غیر یادگیرنده وجود دارد؟
 ۸. مدل مناسب فرهنگ سازمانی یادگیرنده چگونه است؟
۱. فرهنگ سازمانی چیست؟ و از چه لایه‌هایی تشکیل می‌شود؟
- برای فرهنگ سطوح و لایه‌های مختلفی قائل شده‌اند. «ریچارد دافت»^۱ (۱۹۹۰) برای فرهنگ دو سطح قائل است:
- ارزش‌های قابل مشاهده

- ارزش های اساسی (زیر بنایی) (Daft, 1991:75)
- «ادگار شاین»^۱ سه سطح را برای فرهنگ مورد ملاحظه قرار می دهد:
- مظاهر «فرهنگ»^۲ که تمامی ارزش های قابل مشاهده فرهنگ را شامل می شود.
- «ارزش های حمایتی»^۳ که هنجارها، قواعد رفتاری، اهداف و استراتژی ها را تعیین می کند.
- «پیش فرض های اساسی»^۴ که تعیین کننده جوهره ی اصلی رفتار افراد و گروه های اجتماعی است. این پیش فرض ها برای اعضای گروه یک چهارچوب فکری تعیین می کند تا وقایع اطراف خود را فقط در محدوده این چهارچوب و هماهنگ با این پیش فرض ها، درک و تحلیل کنند. در واقع پیش فرض های اساسی نوعی نقشه ی ذهنی هماهنگ و یکپارچه برای اعضا گروه فراهم می کند که شیوه برخورد آنها را با واقعیت های اطراف روشن می سازد (Schein, 1992:45).
- برخی دیگر برای فرهنگ دو سطح عینی و ذهنی قائل هستند: سطح عینی شامل مظاهر فرهنگی و هنجارهای رفتاری می شود. سطح ذهنی متشکل از دو لایه است که یکی از آنها ارزش ها و نگرش ها را شامل می شود و دیگری که اساسی ترین بعد فرهنگ تلقی می شود شامل: باورها، و پیش فرض های اساسی است که ذهن ناخودآگاه گروه های موجود در سازمان را شکل می دهد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۶).
- "هنری مینتزربرگ" در یک کار پژوهشی، نقش پیش فرض های اساسی را در تغییر جنبه های مختلف رفتار گروهی با استفاده از تعالیم سه مذهب "کاتولیک"، "پروتستان" و "بودایی" در قالب سه الگوی تغییر، به صورت

1. Edgar Schein
2. Artifacts
3. Espoused Values
4. Basic Assumptions

زیر بیان می‌کند. این مسأله، نقطه اتصال اساسی‌ترین بخش لایه‌های فرهنگ یعنی ایدئولوژی‌ها با مباحث یادگیری و تغییر فرهنگ را بیان می‌کند:

□ مدل تغییر بخشی و محصور (جامعه بسته)

این مدل برگرفته از شیوه‌ی کلیسای کاتولیک است. شیوه‌ی پاپ‌ها در کلیسا، مذاکره و تخصیص منابع براساس کنترل دقیق و آموزش در خلال ساختار موجود است. در این مدل، تغییرات به صورت جدا و بخشی، صورت می‌گیرد. یعنی سازمان، بخشی را که آبهستن تغییر و تحولات است کاملاً جدا می‌کند تا از چالش‌های تغییر در امان ماند. اگر تغییرات بخش محصور شده به اندازه‌ای گسترش یابد که باعث ضرورت تغییر در سایر بخش‌ها شود، در این صورت، سازمان تغییر را می‌پذیرد و آن را به شکل قانونی به سایر بخش‌ها، سرایت می‌دهد. در این نوع تغییر از آموزش به بینش جدید می‌رسیم و این موضوع به آمادگی دائم مدیریت بالای سازمان برای کنترل تغییر و سرایت دادن آن به سایر بخش‌ها نیاز دارد. در غیر این صورت به افراد رأس سازمان، این احساس دست می‌دهد که به آموختن جدید نیازی نیست که این امر موجب اخلال و عدم تطابق سازمان با محیط می‌شود. به همین علت در قرن شانزدهم، نهضت پروتستان خواستار تجدید شکل در کلیسا و مذهب کاتولیک شد.

□ مدل باروری سلولی

این مدل را مدل «کلون» می‌نامند. کلون‌ها گروهی هستند که از مکانی مهاجرت می‌کنند ولی شهروندی خود را حفظ می‌کنند. این مدل، تکثیرگرایی همراه با عقاید یکسان را قبول دارد. یعنی گروه‌ها فرهنگ مشترک دارند ولی لازم نیست تمام فرهنگ و چشم انداز جامعه اصلی در گروه هم موجود باشد (از فرهنگ حرفه‌ای تبعیت می‌کنند).

در این مدل ساختار تخت بوده، کنترل غیر متمرکز است. پیشرفت دائمی و قبول ایده های جدید از ویژگی های این مدل است. به این حالت «یادگیری کریستالی»^۱ می گویند. یعنی هنگام به وجود آمدن، مانند دانه های بلورین در عین شباهت، کاملاً متفاوتند. گروه ها نیز در عین شباهت و هویت مشترک، به روش ویژگی های خاص خود، یاد می گیرند.

مدل برخاسته از ریشه^۲

در این مدل یادگیری از طریق چشم انداز صورت می گیرد. شرط موفقیت یادگیری، تعهد افراد است و از رعایت سلسله مراتب، خودداری می شود. در این مدل از افزایش استقلال، تحمل ابهام، اطاعت از رهبری و یادگیری فردی و سازمانی حمایت می شود. این مدل برگرفته شده از مکتب بودایی است که نیاز به رهبری قدرتمند دارد. رهبری قوی در فرآیند تغییر بی نظمی هدایت شده را طراحی می کند و با ایجاد موج سالم، سازمان را به سمت یادگیری جدید، به حرکت وا می دارد. ابزار اصلی و مورد استفاده در این مدل، علاوه بر رهبری قدرتمند، فرآیند یادگیری در جهت تعمیم تفکر جدید بر اساس چشم انداز رهبر می باشد (Mintzberg, 1992: 50).
با توجه به مطالب فوق فرهنگ سازمانی را می توان به صورت زیر تعریف کرد:
«نظامی از ارزش ها، باورها و شیوه های اندیشیدن مشترک که در تعامل با افراد، ساختار و نظام های سازمان، هنجارهای رفتاری (روشی که کارها انجام می شوند) را شکل می دهد» (Harney et al, 1988: 64).

۲. یادگیری و شکل گیری فرهنگ سازمانی

همان طور که ملاحظه شد در تمام این سطح بندی های فرهنگ سازمانی، پیش فرض های اساسی، عمیق ترین و تأثیر گذارترین سطح تلقی شده که جوهره اصلی

1. Crystalline Learning
2. Uprooting

فرهنگ و هویت جذاب سازمان، محسوب می شوند. یعنی مجموعه کوچکی از اصول راهنما که نیازمند توجه خارجی نیستند. آنها ارزش های ذاتی هستند که برای افراد درون سازمان اهمیت دارند. بنابراین واضح است که هیچ مجموعه ارزش های اساسی «صحیحی» به طور جهانی وجود ندارد، زیرا این ارزش ها حول دو محور شکل می گیرند:

– تعامل و سازگاری با متغیرهای زمینه ای با ساختارهای درونی در جهت بقا و حفظ مزیت رقابتی.

– انسجام دهی به متغیرهای درونی، از طریق مدیریت بر ارزش ها و هم چنین افزایش قابلیت درونی افراد برای تعمیم رفتار های جدید.

از تعامل این دو محور یعنی قرار دادن سازمان در بستر تلاطم های محیطی و استفاده از فرصت ها و همچنین افزایش قابلیت های درونی و انسجام دهی آنها فرهنگ جدیدی در سازمان شکل می گیرد. مطالب فوق را به صورت زیر می توان نشان داد:

۳. مفهوم فرهنگ سازمانی یادگیرنده

نظریه های کلاسیک، به علت وجود ثبات و پایداری و بالاتر بودن میزان تقاضا از عرضه، فرهنگی را پرورش داده اند که با روح استقلال، خلاقیت و نوآوری به شدت در تضاد بوده است. اما در عصر حاضر با توجه به شرایط بی نظمی و تغییرات شدید محیطی نیاز به خلاقیت، نوآوری و به وجود آمدن فرهنگ یادگیرنده در جهت تسلط بر شرایط محیطی، به دلایل زیر ضرورت پیدا کرده است:

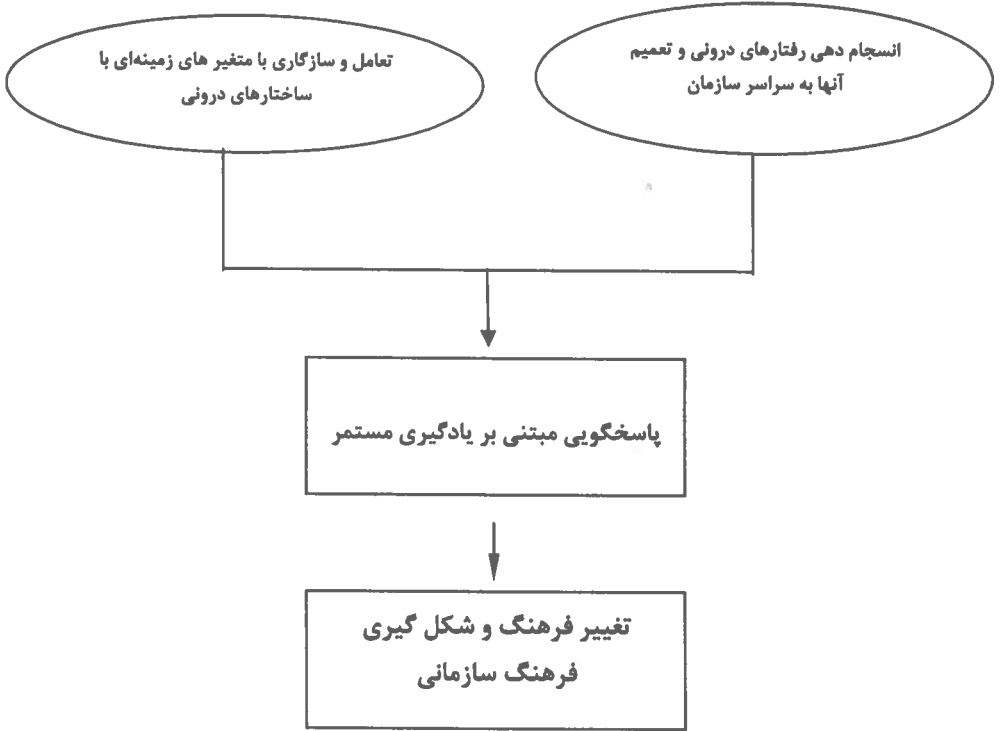
۱. رقابت های جدید و بسیار پیچیده در سازمان ها ظهور و بروز یافته اند.

۲. دانش، مهم تر از عناصر سخت افزار (فیزیکی) تلقی می شود.

۳. تکنولوژی ها بسیار سریع تغییر می کنند.

۴. مشتریان توانایی ارزیابی تولید کنندگان و تغییر در محصول تولیدی آنان را

دارند.



نمودار ۱: رابطه‌ی بین یادگیری و فرهنگ سازمانی

۵. توقعات و انتظارات مشتریان بالا رفته است.

۶. توجه به کیفیت و ارزش آفرینی کالاها افزایش یافته است.

در این شرایط، سازمان نیاز به چسبگی به عنوان فرهنگ انعطاف پذیر و یادگیرنده دارد تا ضمن افزایش توانایی و هویت درونی سازمان، آن را با هویت مشتریان همساز کند.

پس، فرهنگ سازمانی یادگیرنده عبارت است از «ارزش‌ها و باورهای مشترکی که یک سازمان با استفاده از الگوهای پیش فرض‌های اساسی خود، آن را عرضه می‌کند تا روش‌های تعامل را برای انطباق با محیط خارجی و انسجام دهی

درونی را در دو بعد "چگونه رفتار کردن" و "چگونه اداره کردن" یاد بگیرد. به عبارت دیگر، این فرهنگ، بیانگر هویت سازمان است به عنوان آنچه که هم از سوی مشتریان و هم از سوی کارکنان درک شده است، می باشد (Yeung et al, 1999). (128).

۴. سازوکار تغییر فرهنگ از طریق یادگیری

«هنری مینتزبرگ» به چهار روش برای یادگیری و تغییر فرهنگ سازمانی اشاره کرده است:

۱. برنامه ریزی رویه ای^۱

۲. رهبری آینده نگر^۲

۳. یادگیری استقرایی^۳

۴. روش ترکیبی^۴

۱. برنامه ریزی رویه ای:

تغییر در این روش از نوع مفهومی و یادگیری قیاسی است که نوعاً به وسیله افراد بالای سازمان به صورت تغییر قوانین و رویه ها تنظیم شده و برای اجرا به سطوح پایین تر ارجاع داده می شود. این نوع تغییر رسمی است که در بخش های زیادی از ادبیات نظری و حتی تجربی تجویز و توصیه شده است. این روش یادگیری تک حلقه‌ای و برطبق پژوهش‌های بسیاری که انجام گرفته است ماندگاری ندارد و عموماً با مقاومت کارکنان مواجه می‌شود و در محیط های با ثبات و در شرایط اطمینان بخش کاربرد داشته و دارای فرهنگ بوروکراتیک (سلسله مراتبی) است.

-
1. Precedural Planing
 2. Visionary Leadership
 3. Inductive Learning
 4. Integrative Mode

۲. رهبری آینده نگر

تغییر به وسیله رهبری آینده نگر، به عنوان یک عنصر تسهیل کننده و کاتالیزور، به صورت غیر رسمی هدایت می شود. این کار معمولاً با ایجاد چشم اندازی جدید برای سازمان شروع می شود. چشم اندازی که مشترک و متقاعد کننده است - که بعضاً با سرعت زیاد و به صورت انقلابی، صورت می گیرد. بدین مفهوم که رهبران دارای چشم انداز، اغلب افراد کاریزماتیک هستند. تغییر فرهنگ در این رویکرد بعضاً با مقاومت کارکنان، مواجه می شود.

۳. یادگیری استقرایی

یادگیری استقرایی به شکل غیر رسمی و غیر منتظره انجام می گیرد. بدین دلیل که ماهیت فرهنگ یادگیری، به گونه ای است که هیچ کس نمی تواند مطمئن شود که در کجا پایان می یابد. این نوع تغییر بیشتر حالت خودسازماندهی و ظهوریابنده دارد تا عمدی، آگاهانه و جهت دار. که ممکن است جزئی، کوچک و محدود و یا تغییر همه جانبه و بسیار وسیع باشد.

۴. روش ترکیبی

به نظر مینتزرگ، این سه فرآیند تغییر فرهنگ در سازمان ها، ممکن است به صورت ترکیبی و جابجایی یکدیگر عمل کنند. یعنی سازمان ها در شرایط متلاطم از طریق سه ابزار برنامه ریزی رسمی، رهبری دارای چشم انداز (غیر رسمی) و یادگیری نوظهور تغییرات را به وجود می آورند (Mintzberg, 1992:45).

□ «رالف استیسی»^۱ هم سه روش برای تغییر و یادگیری متذکر می شود:

۱. تغییر بسته

ویژگی اصلی این روش این است که آثار و عواقب وقایع در شکل گذشته، کاملاً قابل فهم و در شکل آینده با صحت و دقت، قابل پیش بینی است. در این تغییر که

گذشته، آینده را پیش بینی می کند زمینه یا محیط، با ثبات است. فقط لایه اول و ظاهری فرهنگ با استفاده از یادگیری تک حلقه ای، تغییر می یابد و لایه میانی و پیش فرض های اساسی تغییر نمی کند. تعادل سازمان با محیط از طریق استفاده از روابط علی و معلولی و بازخور منفی حفظ می گردد.

۲. تغییر محدود

بعضی از وقایع و فعالیت ها در سازمان وجود دارد که از گذشته جریان می یابد ولی وضوح کمتری دارد. در این موقعیت، سازمان تنها قادر است بگوید که چه چیزی احتمالاً اتفاق می افتد و آثار و نتایج احتمالی آن چیست. در این شرایط علاوه بر لایه اول فرهنگ، سطح دوم آن یعنی رفتارها و هنجارها، هم دست خوش تغییر می شوند. بنابراین استانداردهای گذشته تغییر می کند و برای رسیدن به تعادل پایدار از یادگیری دو حلقه ای استفاده می شود.

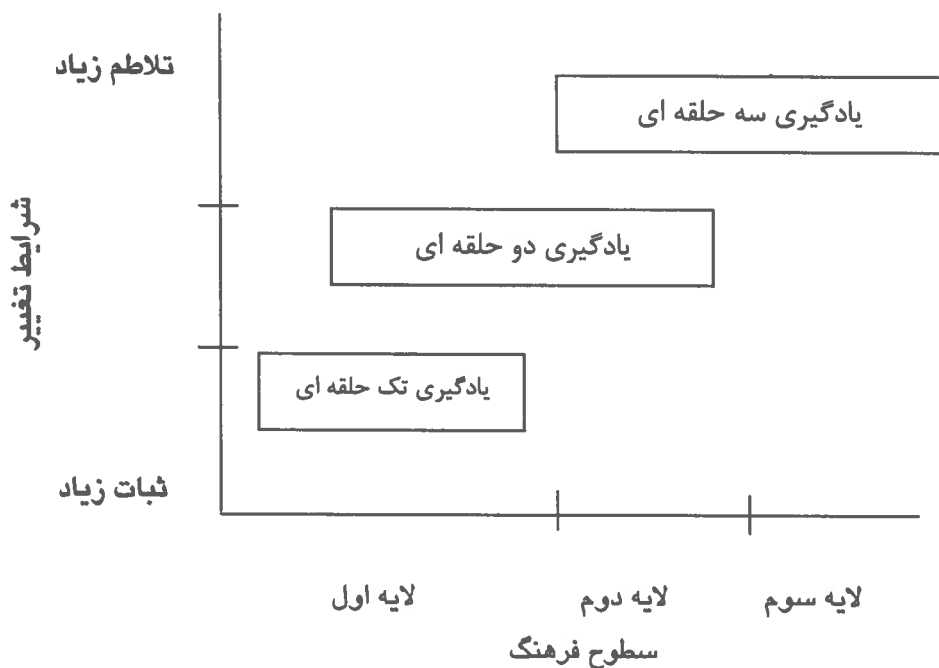
۳. تغییر نامحدود یا باز

بعضی از وقایع و فعالیت ها در سازمان به وجود می آید که از گذشته سرچشمه گرفته است و ضمن استمرار در حال، برآینده هم تأثیر می گذارد. در این موقعیت که شرایط عدم اطمینان حاکم است، سطح سوم فرهنگ یعنی پیش فرض های اساسی نیاز به تغییر دارد و چشم انداز مشترک و فلسفه وجودی تهدید می شود. در این شرایط علاوه بر یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، در جهت ساختن چشم انداز و فرهنگ جدید، و سازگاری با محیط تخصصی جدید به یادگیری سه حلقه ای نیازمندیم. تغییر در این شرایط، باز یا نامحدود است. زیرا به روشنی و دقت نمی دانیم که چه چیزی باعث تغییر شده و آثار آن چیست. (Stacey, 1992:168) نمودار ۲ ارتباط میان انواع یادگیری و سطوح فرهنگ را نشان می دهد.

۵. نوع شناسی فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری

تجربیات نظری و عملی نشان می دهد که چگونگی یادگیری تحت تأثیر فرهنگ سازمانی است. بر این اساس، نوع شناسی های مختلف در خصوص فرهنگ وجود

دارد. برای نمونه، نوع شناسی های «باب کوئین و همکاران» و نوع شناسی «هرسی بلانچارد و همکاران» مطرح می‌شود.



نمودار ۲: رابطه ی تغییر لایه فرهنگ و موقعیت تغییر

۱- ۵. مدل «باب کوئین و همکاران»^۱:

آنها چهار نوع فرهنگ را در دو بعد کنترل شدید/کنترل انعطاف پذیر و توجه به درون/توجه به بیرون را شناسایی کردند که عبارتند از:

۱. «فرهنگ قبیله ای»^۲ که باتوجه به داخل سازمان به توانمند سازی کارکنان برای مشارکت در عمل، فضای بحث آزاد، کار تیمی و انسجام، بها می دهند.

1. Bob Quinn et al

2. Clan Culture

۲. «فرهنگ ادهوکراسی»^۱ (رقابتی) که با تأکید بر محیط خارج سازمان، بر قابلیت تطبیق، رشد و نوآوری، انعطاف پذیری و عدم تمرکز جهت ایجاد رقابت با دیگران تأکید دارد.

۳. «فرهنگ سلسله مراتبی»^۲ که بر ثبات، کنترل و مدیریت بوروکراتیک موجود، تمرکز دارد.

۴. «فرهنگ بازار محور»^۳ که بر خروجی سازمان یعنی تولید، کارآیی، بهره‌وری و نتیجه‌گرایی، و کیفیت تأکید دارد. این فرهنگ نسبت به صدای مشتری حساس است و دائماً تلاش می‌کند، ضمن افزایش قابلیت و انسجام درونی، خود را با محیط بیرون سازگار نماید تا کاملاً یکدیگر را درک کنند (Yeung et al, 1999:57).

انطباق با محیط خارج	زیاد	فرهنگ ادهوکراسی	فرهنگ بازار محور
	کم	فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ قبیله‌ای

کم زیاد

کنترل

نمودار ۳: انواع فرهنگ کسب و کار

۲ - ۵. مدل «هرسی بلانچارد و همکاران»^۴

آنها چهار نوع فرهنگ را در دو بعد انطباق با محیط خارج (متغیرهای زمینه‌ای) و انسجام‌دهی داخلی متغیرهای رفتاری یا درونی مورد بررسی قرار دادند. در این مدل، بر حسب اینکه سازمان چه میزان انطباق‌پذیری با محیط و انسجام‌دهی رفتاری درونی دارد، انواع فرهنگ سازمانی، در آن، شکل می‌گیرد.

1. Adhocracy Culture
2. Hierarchical Culture
3. Market Culture
4. Hersey Blanchard et al

انطباق با محیط خارجی	زیاد	فرهنگ رقابتی	فرهنگ یادگیرنده
	کم	فرهنگ بوروکراتیک	فرهنگ مشارکتی

کم زیاد

انسجام داخلی

نمودار ۲: نوع شناسی فرهنگ

□ در این تقسیم بندی هنگامی که میزان انسجام داخلی و انطباق با محیط بیرونی در سازمان کم باشد، نوعی فرهنگ بوروکراتیک، در آن شکل می گیرد. در چنین سازمان هایی که بیانگر سازمان سنتی است، یادگیری سازمانی، در حداقل سطح خود قرار دارد.

□ هنگامی که سازمان، نسبت به محیط خود انعطاف پذیری زیادی دارد و به انسجام درونی توجهی نمی کند، فرهنگ رقابتی در سازمان شکل می گیرد. در چنین فرهنگی روابط بین فرد و سازمان قراردادی است و وفاداری سازمانی و تعیین هویت فرهنگی در سطحی پایین می باشد.

□ هنگامی که یکپارچگی و روحیه انسجام در سازمان بالا باشد، ویژگی هایی مانند وفاداری و تعهد شخصی، کار تیمی و جامعه پذیری گسترده حاکمیت دارد، فرهنگ مشارکتی در سازمان شکل می گیرد.

□ هنگامی که یکپارچگی و انسجام درونی در سطح بالایی باشد یعنی ایده هایی که سازمان از طریق متغیرهای زمینه ای اخذ می کند، به طور سریع در درون آن منتشر شود و همچنین سازمان تمایل شدید به انعطاف پذیری در برابر محیط خارجی دارد یعنی سازمان دائماً در تلاش برای یکی کردن هویت خود با هویت محیط خارجی و مشتریان باشد، فرهنگ یادگیرنده در آن شکل می گیرد. در این نوع فرهنگ، کارکنان متمایل و علاقه مند به تغییر هستند و از طریق تعامل و گفتگوهای رودرروی شفاف و کسب بینش جدید در این راستا نسبت به بینش خارجی، به منطق مشترک دست پیدا می کنند (Blanchard et al, 1996: 57).

۶. ویژگی های فرهنگ سازمانی یادگیرنده

□ به نظر هرسی بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶)، همان طور که در نمودار انواع فرهنگ مطرح شد، فرهنگ سازمانی یادگیرنده هم دارای انعطاف پذیری زیاد نسبت به محیط است و هم از تعهد و انسجام درونی بسیار بالایی برخوردار است. بعد اول شامل: خطرپذیری آگاهانه، تحمل ابهام، اجتناب نکردن از موقعیت های عدم اطمینان، حس کنجکاوی، علاقه مندی علمی، تعامل زیاد با محیط، جمع آوری اطلاعات مستمر از مشتریان، گرایش به کارآفرینی، آمادگی زیاد برای خلاقیت، نوآوری و گرایش به عمل است.

بعد دوم یعنی تعهد و انسجام سازمانی شامل مشارکت دادن کارکنان در مسئولیت ها، حمایت از توانمندسازی کارکنان، گرایش به اهداف و رسالت ها و استفاده از فرصت ها برای خلاقیت و آزادی عقیده است. (Marquardt et al, 1996: 592).

□ «مارکوارت و رینالدز»^۱ (۱۹۹۴) می گویند اگر فرهنگ سازمانی از جنبه های زیر برخوردار باشد، باعث افزایش یادگیری سازمانی می گردد:

۱. «تشویق برای نوآوری»^۲ یعنی پاداش دادن و اهمیت قائل شدن برای ایده های نو کارکنان که منجر به عقاید و نوآوری سازمانی می گردد.
۲. «یادگیری از طریق تجربه»^۳ یعنی بهره برداری از اشتباهات و شکست های گذشته و استفاده از آنها برای بازخوردگیری در یادگیری های آینده.
۳. «دائمی بودن یادگیری»^۴ یعنی به وجود آوردن فرهنگ یادگیری دائم در هر بخش از کار.

1. Marquardt & Reynolds
2. Incentives for Innovation
3. Learning from Experience
4. The Learning Habit

۴. «حمایت سازمان»^۱ یعنی تعهد بسیار بالا داشتن نسبت به یادگیری و واگذاری درصدی از منابع سازمان برای امر آموزش و پرورش کارکنان (Denton, 1998:93).
 □ یونگ و همکاران (۱۹۹۹) ویژگی های زیر را برای فرهنگ سازمانی یادگیرنده قائل هستند.

- اهمیت دادن به گفتمان در فرآیند تصمیم گیری سازمانی.
- حمایت از شکست های آگاهانه که نتیجه بلند پروازی است.
- استقبال از سؤال کردن و تجزیه و تحلیل تصمیم گیری ها.
- نتیجه گرایی و تعصب داشتن نسبت به یادگیری عملی.
- هر تغییر را یک تهدید تلقی نمی کنند بلکه آن را به عنوان یک فرصت در نظر می گیرند.

— بیش از آنکه به موفقیت های گذشته تکیه کنند به پیش بینی نیازهای آینده می پردازند.

- یادگیری را بخشی از فرهنگ می دانند.
- افزایش ظرفیت و داشتن آگاهی مستمر نسبت به فرآیندهای داخلی و محیط خارجی (Yeung et al, 1999: 130).

□ «ویلیام هیت» دو ارزش اساسی را برای سازمان های یادگیرنده قائل است:

۱. برتری، تلاش همیشگی برای عالی ترین استانداردها در هر کاری که انجام می شود. یعنی هماهنگی با نیاز مشتری و منابع قابل دسترس.
۲. نوسازی خویشتن، یعنی چهارچوبی که به سازمان امکان می دهد تا به طور مستمر رفتار های خود را با محیط در حال تغییر، تطبیق دهد و در عین حال با هویت خویشتن انسجام مستمری داشته باشد. آنچه که دائماً به سازمان یادگیرنده انگیزه می دهد برتری از طریق نوسازی خویشتن است.

□ «میخائل مارکوارت» ویژگی های زیر را برای فرهنگ سازمانی یادگیرنده قائل

است:

۱. جو سازمانی: سازمان های یادگیرنده، فضای تسهیل کننده ای را ایجاد می کنند که در حد وسیعی یادگیری در آن ترغیب می شود.
۲. سهیم بودن همه اعضا در یادگیری، کارکنان نسبت به یادگیری خود و دیگران مسؤول هستند. آنان باید درک کنند که مسؤولیت های آنان چگونه با اهداف سازمان به عنوان یک کل ربط پیدا می کند. یعنی فرهنگ محیط کاری با یادگیری عجین می شود.
۳. اعتماد و خود مختاری: افراد به یکدیگر اعتماد می کنند و نگران یکدیگر هستند. عدم شایستگی یک فرد بدون ترس از مجازات بیان می شود. سازمان های یادگیرنده با استفاده از بازخور، شفاف سازی را مورد ترغیب و تشویق قرار می دهند.
۴. عوامل انگیزشی برای نوآوری، تجربه آموزی و خطرپذیری: سازمان های یادگیرنده تا آنجا که امکان دارد خطرپذیری برای نوآوری را ترغیب می کنند و منتظر درخواست اجازه از مافوق نیستند. در این سازمان ها، هیچ چیزی به عنوان شکست، وجود ندارد. اشتباهات و شکست های آگاهانه نه تنها مجاز می باشند بلکه ارزشمند نیز هستند.
۵. تعهد مالی نسبت به آموزش و پرورش کارکنان: این شرکت ها تعهد بسیار بالایی نسبت به آموزش و پرورش کارکنان دارند.
۶. خلاقیت و تنوع: سازمان های یادگیرنده سبک های یادگیری مختلف را به رسمیت می شناسند. هیچ سبک منحصر به فردی الزاماً به عنوان بهترین سبک تصور نمی شود. زیرا اینگونه سازمان ها به همه سبک های یادگیری نیاز دارند تا هرکدام کاستی های دیگری را تکمیل کند.
۷. تعهد نسبت به بهبود مستمر محصولات و خدمات: سازمان ها نسبت به بهبود مستمر تعهدی جدی دارند. فرهنگ یادگیرنده به دنبال استانداردهای کیفیت و خدمت در سطح جهانی است.
۸. پاسخ گویی به تغییر و بی نظمی: در فرهنگ یادگیرنده به جای ترس از تغییر آرام و بی نظمی، هیجان و اراده ای نسبت به پاسخ خلاق و پرشور به چنین

چالش‌های جدید وجود دارد. بی‌نظمی، فرصتی برای یادگیری، نوآوری و تکنولوژی جدید در سطوح عالی سازمان به وجود می‌آورد.

۹. گفتگو: گفتگو یعنی ارتباطات، گوش فرادادن و مبادله با احساس سطح بالا و با اطلاعات کیفی. گفتگو وسیله حیاتی مرتبط ساختن نوآوری و هماهنگ کردن یادگیری و عمل در محل کار است. مقررات گفتگو نقش مهمی در یادگیری دارد و باعث ارتقای فکر و ارتباط جمعی می‌شود و دارای اثرات زیر در سازمان است:

- گفتگو سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از هوش جمعی گروه‌ها بهتر بهره‌برداری کنند.

- گفتگو باعث وسعت دید و بینش در کارکنان می‌شود و آنها، جهان را به صورت یک کل مورد توجه قرار می‌دهند.

- گفتگو ما را مجبور می‌کند تا به جای تمرکز بر احساسات درونی خود بر نحوه برداشت خود از واقعیت تمرکز کنیم (Marquardt, 1996: 70).

ویژگی‌های ابعاد فرهنگی شرکت «سه-ام»

این شرکت یکی از شرکت‌های یادگیرنده معروف در سطح جهان است و طی سال‌های ۱۹۸۵-۱۹۹۵ در لیست مجله فورچون به عنوان یکی از سازمان‌های یادگیرنده بوده است. «دنتون» (۱۹۹۸) در یک مطالعه موردی از آن، ویژگی‌های زیر را به عنوان بهترین اعمال یادگیری سازمانی از بعد فرهنگ، در آن یافته است:

- شرکت ارزش زیادی برای کارکنان و مشتریان خود قائل است.
- ایجاد انگیزه و محرک برای خلق ایده‌های جدید و نوآور (کارکنان بخش فنی و مدیریت بر اساس میزان تأثیر آنها در ایجاد نوآوری و خلاقیت ارتقاء می‌یابند)
- اختصاص ۱۵٪ از وقت کار کارکنان برای اندیشیدن و تفکر جهت زمینه‌سازی نوآوری و ابداعات.

- توجه به کیفیت به عنوان یک عامل کلیدی بعد از دهه هشتاد، که نتیجه آن تعهد بی‌قید و شرط نسبت به رضایت مشتریان و پیشرفت مداوم است.

- التزام بی قید و شرط و جدی شرکت به ایجاد فضای صادقانه بین کارکنان و رعایت مسائل اخلاقی با بالاترین سطح استانداردهای تعیین شده.
- تشویق افراد به ریسک پذیری حتی در صورت شکست؛ در این رابطه ضرب‌المثل معروفی در شرکت وجود دارد که می‌گوید: «همیشه درخواست بخشش آسان‌تر از گرفتن اجازه است» (Denton , 1996: 87).

۷. تفاوت فرهنگ سازمانی یادگیرنده و غیر یادگیرنده:

در جدول شماره (۱) یک مقایسه شفاف بین فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ غیر یادگیرنده ارائه می‌شود که نتیجه مطالعات «ادگار شاین» بر روی فرهنگ سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های سنتی است.

۸. مدل مفهومی فرهنگ سازمان یادگیرنده:

در این پژوهش با استفاده از ادبیات مطرح شده درباره مفهوم فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساز و کارهای تغییر فرهنگ از طریق یادگیری، نوع شناسی فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده، موارد زیر در رابطه با چگونگی تحولات فرهنگ سازمانی در شرایط محیطی ناپایدار، منتج می‌شود.

۱. فرهنگ سازمانی به عنوان سیستمی از استنباط‌های مشترک اعضا نسبت به سازمان، از لایه‌های مختلف تشکیل شده که پیش‌فرض‌های اساسی، به منزله اساسی‌ترین لایه‌های آن، تعیین‌کننده ارزش‌های اساسی حاکم بر سازمان و جوهره اصلی رفتار افراد و گروه‌های مختلف آن است. این پیش‌فرض‌ها، با توجه به فلسفه وجودی و اهداف اصلی سازمان برای اعضای آن، یک چهارچوب فکری تلقی شده، به آنها اجازه می‌دهد که وقایع اطراف خود را در محدوده این چهارچوب و هماهنگ با آن درک و تحلیل کنند. در واقع پیش‌فرض‌های اساسی مبانی یک نقشه ذهنی هماهنگ و یکپارچه را برای اعضا فراهم می‌کنند که شیوه تعامل آنها را در مواجهه با تحولات بیرونی روشن می‌سازد.

جدول شماره ۱: مقایسه فرهنگ یادگیرنده و فرهنگ غیر یادگیرنده

ویژگی های فرهنگی که مانع یادگیری می شود	ویژگی های فرهنگی که یادگیری را تقویت می کند
۱- موضوعات کاری ارجح تر از موضوعات ارتباطی قرار می گیرند. مدیریت، بر بخش های سخت افزار در مقایسه با نرم افزار توجه بیشتری می کند.	۱- رهبران منافع تمام بخش ها را متعادل می سازند. این بخش ها عبارتند از: مشتریان، کارکنان، تولید کنندگان جامعه و سهام داران
۲- رهبران و مدیران همانند مهندسين و تکنسین هایی هستند که تنها درگیر خلق و ایجاد سیستم هایی هستند که دارای خطاها و ضعف های انسانی نیست. در واقع یک موضوع کلیدی در این فرهنگ طراحی سیستم های بدون انسان می باشد.	۲- رهبران و مدیران بر این باورند که کارکنان آنها توانایی یادگیری را دارند و برای یادگیری و تغییر ارزش قائل می شوند.
۳- در چنین سازمان هایی کارکنان به جای اینکه بست به عمل بزنند تنها واکنش نشان می دهند. آنها زمانی آماده تغییر می شوند که با تهدیدات بیرونی مقابله کنند. کارکنان فقط بروی حل مشکلات تمرکز پیدا می کنند نه بر روی خلق ایده های جدید و نو آوری.	۳- کارکنان اعتقاد دارند که ظرفیت تغییر محیط خود را دارند و می توانند سازنده سرنوشت خود باشند. این یک پیش فرض ضروری برای یادگیری است.
۴- سازمان دیگر کارهای کوتاه مدت است و در تفکر رهبران و مدیران نگاه تنگ نظرانه جاری است.	۴- سازمان برای یادگیری زمان می گذارد. افراد نه تنها مدتی را برای تفکر و آرامش در نظر می گیرند بلکه بعضا مورد تشویق هم قرار می گیرند.
۵- فعالیت و کار در سازمان از اولویت های اجتماعی و خانوادگی جدا هستند. کارکنان اعتقاد دارند برای حل یک مشکل باید آن را به اجزای کوچکتری تقسیم کرد و مجدداً کرد آوری نمایند. (جزمنگری)	۵- کارکنان در چنین سازمان هایی بر این باورند که رویدادهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی فرهنگی بر یکدیگر مؤثر بوده و در ارتباط با یکدیگر هستند.
۶- مدیران در داشتن اطلاعات برای خود حقی قائل هستند. دسترسی به اطلاعات به معنی کسب قدرت و اختیار می باشد. افراد اطلاعات را مخفی نگاه می دارند تا در موقعیت های مختلف شخصی از آن برای ارتقا خود استفاده نمایند. گاهی اوقات برای آنکه خود را در شرایط بهتری قرار دهند، دروغ می گویند.	۶- مدیران و کارکنان به طور وسیع و گسترده با یکدیگر در ارتباط هستند و شرکت زمانی را صرف گفتگو بین افراد می کند تا یک چشم انداز مشترک میان آنها به وجود بیاید. تمام افراد در بیان حقیقت آزاد هستند و نقاط قوت و ضعف را به طور شفاف طرح می کنند.
۷- رقابت فردی به عنوان راه حل طبیعی و مطلوب برای رسیدن به قدرت و مقام است. در چنین شرایطی فردی که به تنهایی مشکلی را حل می کند، همانند یک قهرمان معرفی می گردد. کار گروهی همانند یک ضرورت تصور می شود اما قلباً مورد قبول نیست.	۷- کارکنان معتقدند که اعتماد، کار گروهی، همکاری و مشارکت عوامل ضروری برای موفقیت می باشند. هم چنین رقابت فردی کلید حل تمام مشکلات نیست.
۸- رهبران و پیروان آنها معتقدند که رهبران فقط می توانند کنترل کنند، تصمیم گیرند و بر همه چیز احاطه داشته باشند. رهبران آسیب پذیری خود را قبول ندارند.	۸- رهبران نسبت به آسیب پذیری و احتمال انجام خطا آگاه هستند.

(<http://www.jboycett.com/learning.htm>)

بنابراین، مدل مفهومی سازمانی یادگیرنده، جهت پاسخ گویی به سؤال اصلی

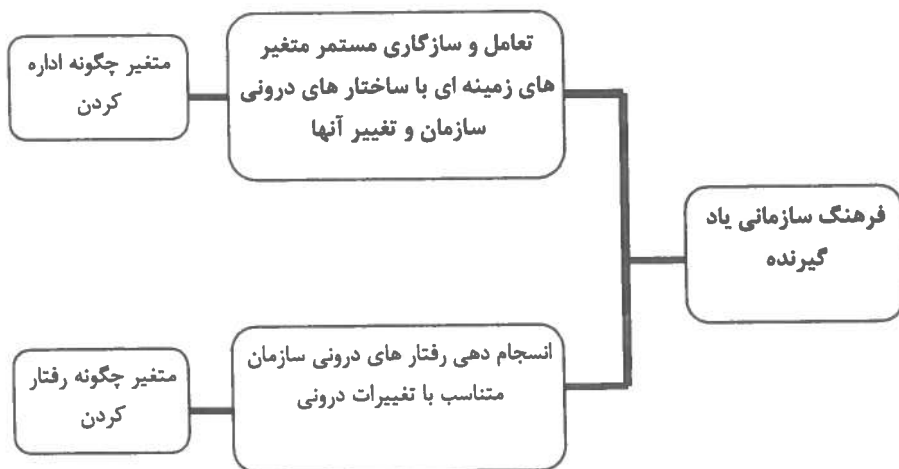
پژوهش، به صورت زیر قابل ترسیم است.

۲. تجربیات نظری و عملی سازمان های موفق و یادگیرنده در شرایط محیطی ناپایدار، نشان می دهد که این پیش فرض ها و ارزش ها حول دو محور زیر شکل می گیرد:

۱-۲ تعامل و سازگاری متغیر های زمینه ای با ساختار های درون سازمان و انطباق دادن ساختار ها با تحولات بیرونی

۲-۲ انسجام دهی به رفتار درونی از طریق مدیریت بر ارزش ها و افزایش قابلیت

درونی افراد جهت تعمیم رفتار های جدید با توجه به تغییرات محیطی بیرونی به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی یادگیرنده دارای دو بعد اساسی است، یک بعد تعامل و سازگاری مستمر با متغیر های زمینه ای جهت انطباق دادن ساختار های درون سازمان با تحولات بیرونی است، که " چگونه اداره کردن " سازمان را مشخص می کند. بعد دیگر، انسجام دهی به رفتار های درونی متناسب با تغییرات بیرونی است، که از طریق افزایش قابلیت درونی افراد و در انطباق با ساختار های هنجاری سازمان " چگونه رفتار کردن " سازمان را مشخص می کند. طبیعی است که این دو بعد در تعامل با هم، به طور همزمان و سیستمی اتفاق می افتد و عدم وجود هر بعد، به معنی نیستی بعد دیگر است.



نمودار ۵: مدل مفهومی فرهنگ سازمانی یادگیرنده

یافته های پژوهش

با توجه به مبانی نظری پژوهش، متغیر فرهنگ سازمانی از دو بعد مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱- چگونه رفتار کردن شامل شاخص های: تشویق شکست های آگاهانه، تشویق هنجارهای پاسخگو بودن، ترغیب نوآوری به عنوان فرهنگ، پاسخگو بودن نسبت به چالش های محیطی و تشویق حس کنجکاوی و خطر پذیری.
- ۲- چگونه اداره کردن شامل شاخص های: بهره برداری از شکست های گذشته، ترویج و تقویت یادگیری، تلاش برای کسب استانداردهای برتر، حساس بودن نسبت به یادگیری خود و دیگران، مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و ترویج فرهنگ گفتمان

در این پژوهش ویژگی های فرهنگ سازمانی شرکت بر اساس فرضیه در شرایط موجود و شرایط مطلوب مورد بررسی و آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از آزمون نشان می دهد که بین وضع موجود با میانگین ۲/۸۱ و موقعیت مطلوب با میانگین ۴/۵۲ اختلاف معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر فرضیه H1 تأیید و فرضیه H0 رد می شود. داده های حاصل از پژوهش میدانی نشان می دهد که فرهنگ یادگیری در شرکت ایران خودرو فاصله زیادی با شرایط مطلوب خود دارد. آنچه که در پژوهش میدانی حاصل از مصاحبه با مدیران و کارشناسان ارشد به دست آمد این است که انس گرفتن با وضع موجود و مقاومت پنهان در مقابل تغییرات از جمله مواردی است که دستیابی به فرهنگ یادگیری را دچار تزلزل کرده و شرکت برای رسیدن به استانداردهای ورود به شرایط رقابتی، به تحولات وسیع فرهنگی با اهداف افزایش قابلیت یادگیری سازمانی نیازمند است.

عدم احساس فضای رقابتی در شرکت، باعث شده که مدیران آن در بخش های مختلف تغییرات محیطی را خوب احساس نکنند. این امر به وضوح از مصاحبه با افراد، مشهود می باشد، چرا که کمتر نگران وضع تغییرات محیطی هستند. شاید در

بیان، یک آگاهی نسبی از فضای رقابتی داشته باشند ولی هرگز با تمام وجود آن را حس نمی کنند.

نتیجه گیری

□ یکی از عوامل مهم ترغیب کننده یادگیری سازمانی که باعث نشر و تعمیم ایده‌های جدید در جهت انطباق محیط خارجی و انسجام دهی درونی در موقعیت رقابتی می شود متغیر فرهنگ سازمانی است. امروزه نتایج تحقیقات نشان می دهد که تفاوت سطح رقابت در بین شرکت ها در نوع کار نیست، بلکه بیشتر تفاوت ها در چگونگی انجام کار است. یعنی عامل اساسی در تبدیل ایده های خوب به اقدامات و رویه های مناسب در فرهنگ و باورهای مشترک در سازمان نهفته است نه در خود ایده، چه بسا ایده های عالی به علت نبود باور مشترک در سراسر سازمان به اقدامات برتر منجر نشود. بنابراین فرهنگ سازمانی به عنوان آنچه از سوی مشتریان و کارکنان درک شده است تلقی می گردد.

□ به گفته «ادگار شاین» پیش فرض ضروری برای فرهنگ یادگیرنده، این است که کارکنان اعتقاد داشته باشند که توانایی تغییر را دارند و سازنده سرنوشت خویش هستند. حال اگر چنین اعتقادی وجود نداشت در آن صورت کارکنان یک سازمان به صورت واکنشی عمل می کنند. این مطلب در فرهنگ سازمانی موجود شرکت ایران خودرو مشهود است، زیرا نوآوری و خلاقیت برای تعداد اندکی از مدیران به عنوان یک باور تلقی می گردد ولی اولاً در همین حد به خوبی احساس نمی شود، ثانیاً فراگیر نیست، یعنی قاطبه مدیران چنین احساسی را لمس نمی کنند.

□ نظام پاداش در این شرکت جهت ترغیب فرهنگ یادگیری به خوبی اجرا می شود اما عنصر مادی در ایجاد انگیزه تا حدی کاربرد دارد و اگر به تنهایی در تمام عرصه ها به طور یکسان تجویز شود چه بسا در مواردی نتیجه عکس بدهد. آنچه مسلم است در شرایط متلاطم و رقابتی، مدیران و کارکنان برای ترغیب یادگیری علاوه بر پاداش مادی به اقناع درونی نیاز دارند. ادامه این امر به صورت یک بعدی و

جزء نگرانه، علاوه بر ترویج فرهنگ مادی باعث تعطیل استعدادها و انگیزه‌های درونی انسان‌ها می‌گردد.

پیشنهادهای:

ساز و کارهای زیر، برای طرح ریزی یک فرهنگ سازمانی جدید، مبتنی بر ارزش‌های یادگیری، پیشنهاد می‌گردد:

۱. تنظیم برنامه‌هایی برای بهره‌برداری نظام‌مند مدیران از شکست‌های آگاهانه و موفقیت‌های گذشته با رویکرد اصلاحی و یادگیرنده.
۲. ترغیب و تشویق نظام‌مند مدیران به تقویت و غنا بخشی فرهنگ اندیشیدن در مسیر رسیدن به اهداف کسب و کار و حمایت از حس کنجکاوی و ریسک‌پذیری کارکنان به عنوان یک رفتار مقبول.
۳. تنظیم برنامه‌هایی برای اقناع انگیزه‌های درونی کارکنان و شکوفایی استعدادهای بالقوه و بالفعل آنها و همچنین پرهیز از فرهنگ پاداش‌دهی صرفاً مادی.
۴. برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌هایی برای ترویج اعتماد عمومی، همکاری و مشارکت در کارکنان و جلوگیری از تشویق انفرادی در حد امکان.
۵. تنظیم برنامه‌هایی برای استفاده از تجربیات افراد در تجزیه و تحلیل مشکلات و انتقال آنها به دیگران با هدف نهادینه کردن فرهنگ یادگیری در شرکت.
۶. تنظیم برنامه‌هایی برای تقویت احساس مسئولیت در کارکنان و انسجام‌دهی آنها نسبت به یادگیری خود و دیگران و همچنین ترغیب دائمی آنها برای دستیابی به استانداردهای برتر، از طریق پاسخ‌گویی به چالش‌های محیطی.

منابع و مأخذ

منابع لاتین

1. Blanchard, H, Dewey, j. (1996).“Management of behaviour.” organizational prentic-Hall.
2. Critner, R; Angelo, k. (2001).“organizational behaviour,” Irwin, Mc Graw-Hill, 5th edition.
3. Daft, R.(1991). “Management” Vanderbilt University, the Dryden press , 2nd edition.
4. Denton, J. (1998).“organizational learning and effectiveness.” New York, rout ledge.
5. Degeus, A. (1998).“The living company.” long view publishing limited.
6. Fred, R. (1999).“Strategic management.”7th edition, Prentice-Hall, Inc.
7. . Hite, J. (1999).“Learning in chaos: Improving human performance in today’s fast changing, volatile organization,” Gulf publishing company.
8. Hitt, W. (1995).“The learning organization: Some reflections on organizational development,”Journal, Vol.16..
9. Harvey, F; Donald, R. (1988).“An experiential approach to organization development.” Prentice-Hall international edition,3rd edition.
10. Marquardt, M. (1996).“Building the learning organizationan: A system approach to quantum improvement and global success.” New York, Mc Graw-Hill.
11. Morgan, G. (1986).“Image of organization.” Berely Hills sage publications.
12. Mintzberg, H; Francess, W. (1992).“Cycles of organizational change.” strategic manament journal, vol, 13.
13. Quinn, J. (2000).“Outsourcing innovation: The new engine of growth.” Sloan management review, summer, pp.13-28.
14. Robbins, S.(1991).“Organizational behaviour: Concepts, controversies and applications,”5th edition, prentice Hall intenational, inc.
15. Schein, E. (1992).“Organizational culture and leadership: Dynamic view,” Jossey –Bass inc.
16. Stacey, R. (1992).“Managing the unknowable strategic bounderies between order and chaos in organizing,” Jossey-Bass publishers.

17. Weiss, J. (1996). "**Organizational behaviour and change: managing diversity cross culture dynamics and ethics,**" westpub.
18. Yeung, A; David, O; Stephen, W; Mary, A; (1999). "**Organizational learning capability,**" New York, Oxford University press.
19. Available at: / <http://www.jboyett.com/learning.htm>.