



## تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی

دکتر محمدرضا زالی

رساله علمی علوم انسانی

### چکیده

این مقاله درصدد بررسی تأثیر متقابل فرهنگ و یادگیری سازمانی بر یکدیگر است. شکل‌گیری و تکامل فرهنگ، حاصل یادگیری سازمانی است. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی می‌تواند بازدارنده یا تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی باشد. این نقش فرهنگ سازمانی را می‌توان به شکل پیوستار نشان داد. هر چقدر از فرهنگ بوروکراتیک به سمت فرهنگ یادگیرنده حرکت کنیم، نقش بازدارندگی، کمتر می‌شود و نقش تسهیل‌کنندگی یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد. در این مقاله تلاش شده است برداشت جدیدی از مقوله یادگیری سازمانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی ارائه شود.

**کلید واژه‌ها:** فرهنگ، فرهنگ سازمانی، فرهنگ یادگیرنده، یادگیری، یادگیری سازمانی

## مقدمه

همراه با افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی، سازمانها نیز برای حفظ و بقا و رشد خود به تغییر و تحول نیاز دارند. در این راستا تحول فرهنگ سازمانی اجتناب ناپذیر خواهد بود. فرهنگ سازمانی از طریق پاسخهای مبتنی بر یادگیری، که گروه‌ها یا سازمانها برای مسائل انطباق با محیط بیرونی و یکپارچگی داخلی ارائه می‌کنند، شکل می‌گیرد. از سوی دیگر، تغییر فرهنگ سازمانی را می‌توان در سطوح مختلف یادگیری سازمانی بررسی کرد. در این مقاله، پس از بررسی ارتباط یادگیری و شکل‌گیری فرهنگ، ارتباط سطوح فرهنگ و یادگیری فرهنگ و یادگیری سازمانی با رویکرد جدیدی بررسی می‌شود. سپس نقش فرهنگ در یادگیری سازمانی، تبیین، و انواع فرهنگ سازمانی برحسب یادگیری، تشریح، و سرانجام به بررسی عناصر فرهنگ سازمانی یادگیرنده به عنوان نمود عینی تعامل اثربخش فرهنگ و یادگیری سازمانی پرداخته می‌شود.

## یادگیری و شکل‌گیری فرهنگ

هنگامی که گروه، سازمان و جامعه‌ای ایجاد می‌شود، پایه‌های فرهنگ آنها نیز پیریزی می‌شود و در طول زمان و بمرور شکل می‌گیرد. بنابراین فرهنگ، همیشه و در همه جا حضور دارد (شاین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۳).

گروه، سازمان و جامعه در طول زمان همواره با مشکلاتی روبه‌رو بوده، و به گونه‌ای مختلف نسبت به این مشکلات فکر، احساس و عمل کرده است. براین اساس، افراد، گروه‌ها و ملتها در برابر مشکلات مشترکی قرار می‌گیرند که برای حل آنها به همکاری و تشریک مساعی نیاز دارند؛ برای مثال، حل مشکلات و تهدیدات تسلیحات هسته‌ای،

باران اسیدی، آلودگی آب اقیانوسها، انقراض نسل حیوانات، ایدز و یا نوعی پسرقتگی در سراسر دنیا، مستلزم همکاری رهبران فکری از کشورهای مختلف است (هافستد، ۱۹۹۱: ۳).

واقعیت این است که همه این مشکلات را می‌توان به دو دسته خلاصه کرد؛ به عبارت دیگر همواره هر گروه، سازمان و جامعه با دو مسأله روبه‌رو بوده است: ۱- انطباق با محیط خارجی ۲- مدیریت یکپارچگی داخلی. سازمان و گروه در هر یک از این مسائل، کارهایی را انجام می‌دهد تا بتواند آنها را حل کند.

نمودار شماره «۱» خلاصه کارهای هر یک از مشکلات انطباق با محیط خارجی و مدیریت یکپارچگی داخلی را نشان می‌دهد. فرهنگ سازمان یا گروه را می‌توان پاسخهای مبتنی بر یادگیری تلقی کرد که آنها به مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی می‌دهند (شاین، ۱۹۹۲: ۱۴۹). هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای حل انطباق با محیط خارجی و مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده‌اند. به این دلیل که از جهت نظریه پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که دیدگاه‌های متفاوت، فرایند اساسی یکسانی دارند. مطالعات و تحقیقات، وجود همبستگی بین حل مسائل و یادگیری را نشان می‌دهد. یکی از این تحقیقات توسط استبل در یک بانک بزرگ اروپای مرکزی در سال ۱۹۷۳ انجام شده است. اولین هدف این تحقیق، کشف این نکته بود که سبکهای یادگیری سرمایه‌گذاری پرتفوی مدیران چقدر بر حل مسأله و تصمیم‌گیریشان در مدیریت داراییها در پرتفویشان تأثیر می‌گذارد. استبل دریافت که بین نوع تصمیماتی که مدیران می‌گرفتند و سبکهای یادگیری آنان همبستگی قوی وجود دارد. بویژه وی بدین نتیجه رسید که تقریباً همه مدیران در بخش مشاوره سرمایه‌گذاری (که باریسک و

فشار شغلی روبه‌رو هستند) دارای سبکهای یادگیری سازگاری هستند.

تحقیق دوم دربارهٔ حل مسأله و یادگیری، توسط گروچف در سال ۱۹۷۳ انجام شده است. این تحقیق از طریق شبیه‌سازی یک مسأله تولید اجرا می‌شد. گروچف نشان داد که در انواع مختلف استراتژیهای حل مسأله، سبکهای تشابه‌سازی و سازگاری برای حل مسأله تولید به کار گرفته می‌شود. نتایج آزمایش گروچف نشان داد که افراد صاحب سبک سازگاری از کنکاش متوالی بیشتر استفاده می‌کنند در حالی که کسانی که سبک مشابه‌سازی دارند، عمدتاً از استراتژی کنکاش همزمان تحلیلی استفاده می‌کنند (کولب، ۱۹۹۶: ۲۸۱-۲۷۸).

نتایج این تحقیق نشان داد که حل مسأله و یادگیری با هم مرتبط است. اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه، هنگام حل مشکلات مربوط به انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی به نوعی، دقیقاً به یادگیری دست می‌زنند و بدین ترتیب در طول زمان پاسخهایی که از این طریق به مشکلات مربوط می‌دهند، فرهنگشان شکل می‌گیرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که شکل‌گیری فرهنگ جامعه، سازمان و گروه، حاصل یادگیری است. نمودار شماره «۱» رابطه بین فرهنگ و یادگیری را نشان می‌دهد.

نمودار در صفحه بعد





## سطوح فرهنگ و یادگیری سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران چون ادگار شاین، هافستد و حسن میرزایی‌اهرنجانی بر این باورند که فرهنگ، لایه‌ها یا سطوح مختلفی دارد. هر سطحی بیانگر درجه‌ای از فرهنگ است که برای مشاهده‌گر قابل مشاهده است. در واقع سطح فرهنگ را می‌توان به شکل یک پیوستار نشان داد که در یک سو، فرهنگ قابل مشاهده، ملموس، عینی و در سوی دیگر، غیرقابل مشاهده، ناملموس و عمدتاً ذهنی است.

بر اساس نظریه ادگار شاین، فرهنگ، سه سطح دارد: مفروضات اساسی، ارزشها و مصنوعات یا مظاهر فرهنگ. ملموس‌ترین و آشکارترین سطح فرهنگ، لایه مصنوعات و مظاهر فرهنگ است. این لایه شامل ساخته‌ها و مصنوعات دست بشر، فناوری، هنر، الگوهای رفتاری، ساختارها و فرایندهای سازمانی قابل مشاهده، روشهای اجرای کار و نظایر اینهاست (میلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۱۱۶).

این سطح در واقع بیانگر همه پدیده‌هایی است که مشاهده‌گر در رویارویی با گروه جدید با فرهنگ ناآشنا، می‌بیند، می‌شنود یا احساس می‌کند (شاین، ۱۹۹۲: ۱۷).

این سطح فرهنگ، همان لایه عینی در دیدگاه میرزایی است. وی این لایه را به دو بخش تقسیم می‌کند: ذهن خودآگاه شامل علائم، نشانه‌ها، جشنها و مراسم و ذهن ناخودآگاه شامل ارزشها و مفروضات اساسی ویژگیهای مورد نظر شاین در سطوح اول فرهنگ است. از سوی دیگر، هافستد، آشکارترین سطح فرهنگ را نمادها و سپس اساطیر و افسانه‌ها می‌داند. از نظر وی نمادها شامل کلمات، تصاویر یا اشیایی است که معنی معینی را بیان می‌کند. زبان یا اصطلاحات تخصصی مانند پوشش، پرچم و نمادهای موقعیت، همگی در این سطح قرار دارد. از سوی دیگر افسانه‌ها، اساطیر و تشریفات و مراسم نیز همگی قابل مشاهده و ملموس است که معادل سطح مصنوعات و مظاهر

فرهنگ (شاین) و لایه عینی (میرزایی) است.

مشاهده و بررسی سطح اول لایه عینی فرهنگ آسان است اما درک معنی این نمادها، ساخته‌ها و مظاهر فرهنگ و چگونگی ارتباط آنها مشکل است؛ برای مثال اینکه کارکنان هر سازمان در ارتباطات متقابل، فاصله لازم را رعایت می‌کنند، می‌تواند بیانگر رابطه سرد و خشک باشد یا بیانگر احترام به حقوق فردی تلقی شود. بنابراین برای درک بهتر لایه اول به بررسی سطوح بعدی فرهنگ نیاز داریم.

در الگوی شاین همه یادگیری گروه (به مفهوم واحد اجتماعی) منعکس‌کننده ارزشهای اصیل است. هنگامی که گروهی با مشکل یا کارهای جدید روبه‌رو می‌شود، اولین راه حل، بیانگر مفروضات فردی آنها درباره این است که چه چیزی درست و یا غلط است؛ چه کاری باید انجام شود یا نشود. ارزشها در این سطح پیش‌بینی‌کننده رفتار قابل مشاهده در سطح مصنوعات و مظاهر فرهنگ است (شاین، ۱۹۹۲: ۲۰).

سطح ارزشها در الگوی شاین بخشی از لایه ذهنی را در الگوی میرزایی تشکیل می‌دهد. هافستد سطح ارزشی را عمیقترین سطح و اساس فرهنگ می‌داند. به همین دلیل هافستد ارزشها را با خوب در برابر بد، تمیز در برابر کثیف، زیبا در برابر زشت، طبیعی در برابر غیرطبیعی، متناقض در برابر منطقی، عقلایی در برابر غیرعقلایی معنی می‌کند (هافستد، ۱۹۹۶: ۸).

نکته مهمی که هافستد به آن توجه ندارد این است که ممکن است رفتارها، نمادها و شعائر با ارزشهای گروه یا سازمان متناقض باشد. الگوی هافستد چیزی در اینجا کم دارد و آن، این است که عمیقترین سطح فرهنگ را ارزشها می‌داند. (بنابر این لایه باورها و مفروضات اساسی از نظر وی نادیده گرفته شده است.)

واقعیت این است که مطابق الگوی شاین در مطالعه، فرهنگ سازمانی باید به تطابق رفتارها و مصنوعات و مظاهر فرهنگ در سطح اول با ارزشهای دوم توجه داشت. اگر

اختلاف و عدم انطباق زیادی بین رفتارها و ارزشها مشاهده شود در این صورت بررسی مفروضات اساسی هر سازمان یا گروه ضرورت پیدا می‌کند. مفروضات اساسی بمرور زمان و در رویارویی با مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی شکل می‌گیرد. این مفروضات را همه اعضای سازمان قبول دارند و بدیهی می‌انگارند و از این رو همیشه، حقیقت تلقی نمی‌شود (میلر، ۱۹۹۶: ۲۶۰).

مفروضات، زیربنای بخش زیرین لایه ذهنی الگوی میرزایی را شکل می‌دهد. این لایه بیانگر ذهنیت مشترک، باورها، اعتقادات موجود در ضمیر ناخودآگاه اعضاست (میرزایی، ۱۳۷۸). هنگامی که در مظاهر فرهنگ یا لایه عینی، نمادها، اساطیر و شعائر تغییراتی ایجاد می‌شود، یادگیری تک حلقه‌ای رخ می‌دهد. یادگیری تک حلقه‌ای، تغییر در روشهای جاری، سیاستهای فعلی، امور یکنواخت و عینی سازمان است (رابینز، ۱۹۹۶) اما هنگامی که تغییرات در مفروضات اساسی، لایه ذهنی، نگرشها و ارزشها رخ می‌دهد، یادگیری دو حلقه‌ای اتفاق می‌افتد (اسنیبورپ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱) برای مثال هنگامی که هر سازمان، چگونگی نگرش خود را در مورد رابطه انسان با طبیعت، ماهیت، واقعیت و حقیقت، ماهیت انسان، طبیعت فعالیت وی و ماهیت روابط انسانی تغییر دهد، یادگیری دو حلقه‌ای رخ خواهد داد. یادگیری سه حلقه‌ای یا ثانویه مربوط به یادگیری نحوه یادگیری است (مارکواردت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). در واقع هنگامی که سازمان بخواهد نحوه عملی ایجاد تغییر در سطح لایه عینی یا ذهنی فرهنگ را بیاموزد به یادگیری سه حلقه‌ای دست زده است.

نمودار شماره «۲» مقایسه تطبیقی دیدگاه‌های مختلف را نسبت به فرهنگ سازمانی و تعامل آن با یادگیری سازمانی نشان می‌دهد.

ارتباط بین یادگیری و فرهنگ را می‌توان از بعد دیگری نیز بررسی کرد. سطوح و

1- Robbins

2- Snibborp

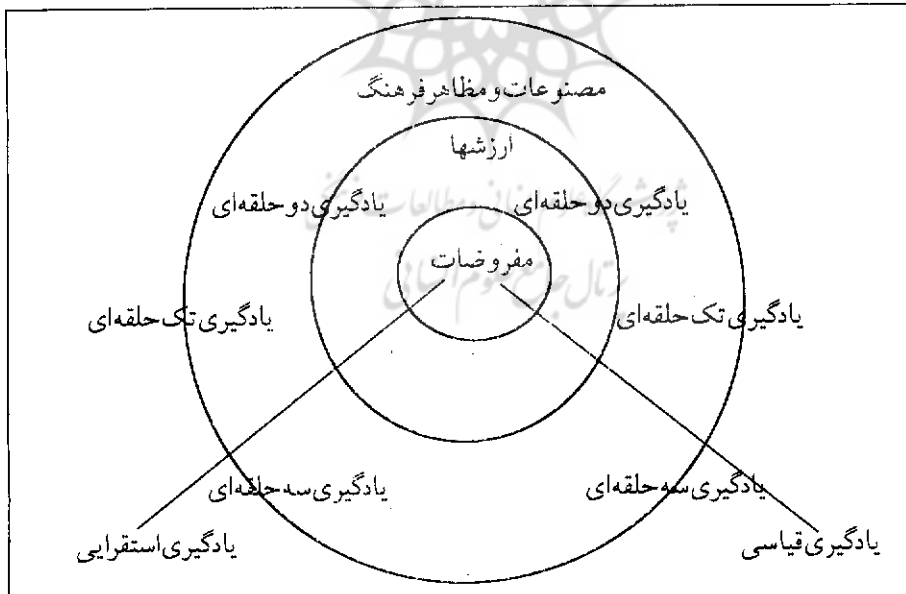
3- Marquardet



شاین	میرزایی	هافستد	آرجریس	
مصنوعات و مظاهر فرهنگ: تکنولوژی، هنر، الگوهای رفتاری ساختارها و فرایندهای سازمانی	لایه عینی: ذهن خود آگاه: نشانه‌نمادها، مراسم و تشریفات ذهن ناخود آگاه: هنجارها، نرمها و الگوهای رفتاری	نمادها: اساطیر، نمادها، زقهرمانها، شعائر، تشریفات و مراسم	تک حلقه‌ای	یادگیری
ارزشها؛ قابل بررسی در محیط: فیزیکی و یا قابل بررسی بر اساس توافق اجتماعی، استراتژیها، اهداف و فلسفه‌های سازمانی	لایه ذهنی ذهن خود آگاه: نگرشها، ارزشها بایدها و نبایدها	ارزشها	دو حلقه‌ای	سه حلقه‌ای
مفروضات اساسی، رابطه انسان با محیط، واقعیت، زمان و مکان، ماهیت وجودی انسان، فعالیت انسانی و ماهیت روابط انسانی، باورها و احساسات	ضمیر ناخود آگاه: باورها، اعتقادات، ذهنیت مشترک و مفروضات اساسی			

نمودار شماره ۲- مقایسه تطبیقی دیدگاه‌های مختلف نسبت به فرهنگ سازمانی و تعامل آن با یادگیری سازمانی

لایه‌های عمیق و زیرین فرهنگ سازمانی بیانگر مفروضات و ارزشهای کلی است که رفتارها و نمادها و مراسم و نظایر آنها را دقیق و ریزتر شکل می‌دهد. بنابه نظر مینتزبرگ هنگامی که جهت تغییر از سطح عملیاتی و عینی به سمت سطح مفهومی سازمان، حرکت می‌کند، بیانگر یادگیری استقرایی است (مینتزبرگ و وستلی، ۱۹۹۲: ۱۱). در این نوع یادگیری ابتدا اقدامات عینی، دظاھر، نمادها و مراسم تغییر می‌کند و این تغییرات ارزشهای فرهنگی را تحت الشعاع قرار، و سپس مفروضات اساسی را تغییر می‌دهد؛ برای مثال یک کشف در سطح آزمایشگاه می‌تواند دیدگاه سازمان را نسبت به موضوع مورد مطالعه تغییر دهد (مینتزبرگ و وستلی، ۱۹۹۲)، اما در موقعیتی مفروضات اساسی زیر سؤال می‌رود و تغییر به سطح ارزشها، نمادها و رفتار اعضا تسری می‌یابد و یادگیری قیاسی رخ می‌دهد. نمودار شماره «۳» ارتباط یادگیری استقرایی و قیاسی و سطوح فرهنگ را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۳- ارتباط یادگیری استقرایی و قیاسی و سطوح فرهنگ سازمانی

همان‌گونه که نمودار شماره «۳» نشان می‌دهد در یادگیری استقرایی، حرکت از بیرون به درون فرهنگ است. بنابر این در یادگیری استقرایی ابتدا یادگیری تک حلقه‌ای و سپس دو حلقه‌ای رخ می‌دهد. اما در یادگیری قیاسی، عکس آن رخ می‌دهد. در یادگیری تک حلقه‌ای، تنها حلقه اول (مصنوعات و مظاهر فرهنگ) تغییر می‌یابد و در یادگیری دو حلقه‌ای، هر دو حلقه ارزشها و مفروضات تغییر می‌کنند.

نکته دیگری که در اینجا باید به آن اشاره شود، تکامل فرهنگ است. بر اساس دیدگاه شاین، فرهنگ، فرایندی ظهور یابنده (برایندی) و توسعه‌ای است. مطابق تعریف شاین، فرهنگها هنگام رویارویی سازمانها با چالشهای بیرونی و درونی ایجاد یا یاد گرفته می‌شود؛ برای مثال شعار شرکت فورد را در نظر بگیرید: "کیفیت، وظیفه تک تک اعضاست." تأکید بر کیفیت، ارزشی فرهنگی است که شرکت فورد می‌کوشد در رقابت با تولیدکنندگان خارجی‌ماشین، آن را توسعه دهد (میلر، ۱۹۹۲: ۱۱۵).

بنابراین تکامل و توسعه فرهنگ را می‌توان در طول زمان تصور کرد. پس از مدتی مصنوعات و رفتارهای ظاهری اعضای کارکنان نیز تغییر می‌یابد. در گام بعدی ارزشهای فرهنگی را نیز تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و سرانجام این ارزشهای نو، مصنوعات زیربنایی را در مرحله بالاتری قرار می‌دهد. بدین ترتیب فرایند تکاملی فرهنگ سازمانی شکل می‌گیرد. نمودار شماره «۴» تکامل و توسعه فرهنگ سازمان را در اثر یادگیری نشان می‌دهد.

بنابراین بین یادگیری استقرایی و قیاسی همانند یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای رابطه وجود دارد. در واقع در طول زمان با تغییر لایه‌های فرهنگی، یادگیری قیاسی به استقرایی و برعکس تبدیل می‌شود. در اثر این تغییر و تحول لایه‌ها و نوع

یادگیری، تکامل فرهنگ سازمانی حاصل می‌شود. میرزایی در نظریه سه شاخگی بر این باور است که حرکت تغییر از ساختار به محتوا مناسبترین شیوه ایجاد تغییر نمادی است. لذا می‌توان نتیجه گرفت که از طریق ایجاد تغییر از مصنوعات و مظاهر (پوسته) فرهنگ و سپس ایجاد تغییر در لایه‌های بعدی آن می‌توان به تحول جوهری و بنیادی فرهنگ سازمانی دست یافت.

### نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری سازمانی

تاکنون تأثیر یادگیری بر فرهنگ سازمانی بررسی شد. واقعیت این است که فرهنگ نیز در یادگیری سازمانی تأثیر دارد. به همین دلیل، ادگار شاین، فرهنگ مدیریت و سازمان را عامل کلیدی یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم می‌داند (شاین، ۱۹۹۸).

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد هنگامی که تغییر در سطوح عمیقتر یا لایه ذهنی فرهنگ ایجاد می‌شود یادگیری رخ می‌دهد. پیترسنج این نوع یادگیری را، یادگیری پویا و مولد<sup>۱</sup> می‌نامد (سنجر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

شاین آن را فرایند بررسی تغییر مفروضات ذهنی موجود عملیات سازمانی و توسعه اقدامات جدید سازمانی بر اساس مفروضات نوین می‌داند (شاین، ۱۹۹۵).

سؤال مهمی که در اینجا مطرح می‌شود این است که چرا یادگیری تحولی، پویا، یا دو حلقه‌ای بسختی رخ می‌دهد.

جواب این سؤال را باید در چرخه یادگیری و فرهنگ سازمانی جستجو کرد. دانیل کیم همکار پیترسنج در مرکز یادگیری سازمانی ام.ای.تی، یادگیری را کسب دانش و یا مهارت می‌داند. بخش مفهومی یادگیری به معنی دانش چرایی تلقی

می‌شود یعنی دانستن اینکه چرا بعضی از چیزها رخ می‌دهد در حالی که مهارت، دانش فنی و بخش کاربردی و عملی یادگیری یعنی؛ داشتن توانایی برای به کارگیری دانش چرایی به منظور انجام دادن است (بایت و بویت، ۱۹۹۸: ۸۵).

شاین در این زمینه می‌گوید که دانش مفهومی را معمولاً می‌توان بطور صریح و روشن درک کرد، اما بدون عمل و اجراء مهارتهای عملی را بطور دقیق و روشن نمی‌توان درک کرد (شاین، ۱۹۹۵: ۱). در واقع باید بین نظریه و عمل تمایز قائل شد. هیچ شخصی نمی‌تواند صرفاً با خواندن کتاب راهنمایی و رانندگی، راننده ماهری شود.

یادگیری پویا مستلزم کسب دانش و کسب مهارت است. برای اینکه در یادگیری تحولی رخ دهد، باید چیزی بیشتر از صرف دانش مفهومی جدید کسب کنیم. دانش جدید باید در عملیات عینی سازمانی به صورت جریان‌های معمولی جاری و ساری شود. اینکه چرا برنامه‌های مهندسی کیفیت جامع با شکست روبه‌رو می‌شود؛ اینکه چرا بسیاری از سازمانهایی که ادعا می‌کنند به کارکنان خود قدرت سپاری کرده‌اند، با وجود این روز به روز اقدامات مدیریتی آنها را بسختی تغییر می‌دهند و اینکه چرا بسیاری از سازمانها هنوز مفروضات منفی نظریه X را در مورد کارکنانشان قبول دارند، دلیل روشنی بر دشواری این امر است.

یکی از موانع اصلی یادگیری پویا یا تحولی<sup>۲</sup> ریشه در فرهنگ سازمانی و فرهنگهای ملی دارد. فرهنگ سازمانی یا ملی خیلی به آرامی و کندی تغییر و تکامل می‌یابد. هنگامی که تغییرات، مستلزم زیر سؤال رفتن مفروضات اساسی سازمان شود، سبب مقاومت در برابر تغییر می‌شود، یا موجب ایجاد خرابکاری درونی می‌گردد و کمتر رخ می‌دهد، این گونه تحولات، مستلزم کنار گذاشتن مفروضات

عمیق فرهنگی و ایجاد سازمان براساس مفروضات نوین است. در نتیجه از آنجا که این مفروضات قبلی بدیهی فرض می شود، تغییرشان مشکل است (نلسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۴۹۱). این نوع فرایند عدم یادگیری و یادگیری مجدد به گونه ای اجتناب ناپذیر و کند است. حال سؤال این است که چگونه یادگیری تحولی یا پویا رخ می دهد. شرایط لازم و کافی برای یادگیری و یادگیری مجدد چیست؟ برای درک و شناخت این فرایند باید مفهوم پویای روانشناسی پدیده اضطراب را بررسی کنیم. هنگامی که الگوهای قدیمی اعضا برای مدت کافی مفید واقع نشود یا در صورتی که درستی تجربیاتشان به اثبات نرسد، دچار اضطراب می شوند که به آن اضطراب نوع اول یا حفظ بقا<sup>۲</sup> می گویند. این نوع اضطراب بیانگر ترس از یادگیری چیزهای جدید است. یادگیری انطباقی یا تک حلقه ای در اعضا، گروه ها یا سازمانها به ثبات تمایل دارد و موجب بی ثباتی و عدم قابلیت پیش بینی، ناسازگاری و سرانجام اضطراب می شود. اضطراب نوع اول بر ترس از ابهام یا ناشناخته ها مبتنی است. آموختن نحوه یادگیری ممکن است مستلزم جستجوی آگاهانه موقعیتهای بی ثبات، غیر قابل پیش بینی و حتی بی معنی و مفهوم باشد. این موقعیتی است که بسیاری از مردم از آن اجتناب می کنند (شاین، ۱۹۹۸: ۳).

از طرف دیگر دورنمای دست برداشتن از بعضی از مفروضات و اقدامات ضمنی می تواند نوعی اضطراب ایجاد کند که به آن اضطراب یادگیری<sup>۳</sup> می گویند. در واقع همان گونه که پیش بینی می شود، محیط جهانی اجتماعی، فرهنگی، فناوری، سیاسی و اقتصادی بیشتر از پیش غیر قابل پیش بینی خواهد شد، لذا مسائل جدیدی را پیش روی افراد، گروه ها و سازمان قرار خواهد داد. در چنین موقعیتی راه‌حلهایی که بطور ثابت، توسعه یافته است، ناکافی خواهد بود. بنابراین افراد، گروه ها و سازمانها

1- Nelson

2 -Survival anxiety

3 -Learning anxiety

درمی‌یابند که اگر تغییر نکنند و چگونه آموختن را یاد نگیرند، این تغییرات ناگوار خواهد بود. اضطراب نوع دوم بیان می‌دارد که برای حفظ بقا و رشد باید تغییر یابند و تا تغییر رخ ندهد و آموختن را نیاموزند شکست خواهند خورد (شاین، ۱۹۹۸: ۳). نکته مهم این است که برای اینکه تغییر و یادگیری در فرهنگ سازمانی اتفاق بیفتد باید اضطراب نوع دوم از اضطراب نوع اول بیشتر باشد. این قضیه عمومی یادگیری را می‌توان با بیان ریاضی به شکل زیر نشان داد. فرهنگ سازمانی در مورد یادگیری سازمانی می‌تواند دو نقش ایفا کند: باز دارنده یادگیری<sup>۱</sup>، تسهیل‌کننده یادگیری<sup>۲</sup>. هنگامی که در فرهنگ سازمانی، اضطراب نوع اول از اضطراب نوع دوم بیشتر باشد، چنین فرهنگی باز دارنده یادگیری سازمانی خواهد بود. در این گونه سازمانها در برابر تغییر مفروضات اساسی، ارزشها، مظاهر و مصنوعات فرهنگی مقاومت می‌شود و در نتیجه یادگیری رخ نخواهد داد.

### جدول شماره ۱- قضیه عمومی یادگیری

یادگیری اتفاق می‌افتد.	→ پس	(SA) اضطراب حفظ بقا > اضطراب یادگیری (LA)	اگر
یادگیری رخ نمی‌دهد.	→		در غیر این صورت

با توجه به قضیه یادگیری، فرهنگ سازمانی در مورد یادگیری سازمانی می‌تواند دو نقش ایفا کند: ۱- باز دارنده ۲- تحمیل‌کننده یادگیری (شاین، ۱۹۹۸: ۶). هنگامی که در فرهنگ سازمانی، اضطراب نوع اول از اضطراب نوع دوم بیشتر باشد، چنین فرهنگی باز دارنده یادگیری سازمانی خواهد بود. در این گونه سازمانها در برابر تغییر

مفروضات اساسی، ارزشها، مظاهر و مصنوعات فرهنگی مقاومت می‌شود و در نتیجه یادگیری رخ نخواهد داد.

اما از سوی دیگر فرهنگ سازمانی می‌تواند تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی باشد. هنگامی که در فرهنگ سازمانی، اضطراب یادگیری حاکم باشد در چنین سازمانی یادگیری سریع رخ می‌دهد و در برابر تغییرات فرهنگی مقاومت نمی‌کند؛ به عبارت دیگر، این گونه فرهنگ سازمانی نه تنها مانع یادگیری نیست بلکه مشوق یادگیری سازمانی نیز هست. به همین دلیل چنین فرهنگ سازمانی را فرهنگ یادگیرنده می‌گویند. نقش فرهنگ سازمانی را در یادگیری می‌توان به شکل یک پیوستار نشان داد. در یک سر طیف این پیوستار، فرهنگ سازمانی بازدارنده یادگیری است و در سر طیف مقابل، تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی است. در واقع می‌توان تقسیم‌بندی جدیدی ارائه کرد. همچنین اینکه چگونه هرگروه، سازمان و جامعه بامسائل انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی روبه‌رو بوده است، می‌توان تقسیم‌بندی جدیدی از فرهنگ سازمانی ارائه کرد.

### انواع فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری

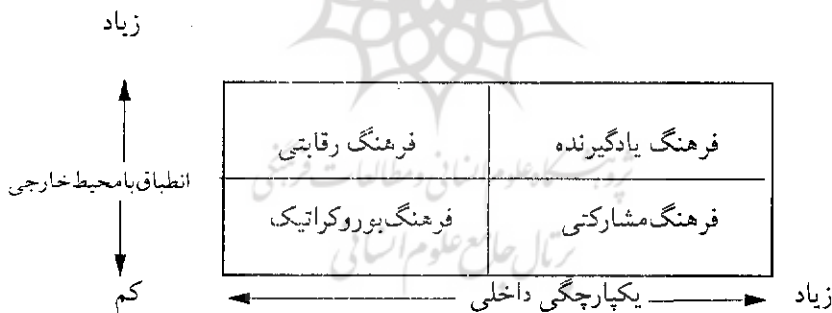
نوع‌شناسیهای متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است؛ برای مثال از نظر دنیسون چهار نوع فرهنگ سازمانی وجود دارد: فرهنگ تداوم، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ سازگاری و فرهنگ مشارکتی.

هرلیگل و اسلوکم نیز چهار فرهنگ سازمانی، بوروکراتیک، بازاری، قومی و قبیله‌ای و کارآفرینی ارائه کرده‌اند (هرلیگل و اسلوکم، ۱۹۹۶: ۵۳۵) اما هیچ‌کدام بطور مستقیم در این تقسیم‌بندیها به یادگیری سازمانی توجه نکرده‌اند. هر چند



اخیراً هرسی و همکارانش، تقسیم‌بندی جدیدی از انواع فرهنگ سازمانی ارائه کرده‌اند که به نظر می‌رسد به این امر توجه بیشتری نموده‌اند (هرسی، بلانچارد و دیوئی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶: ۵۷۰).

همچنانکه پیشتر گفته شد براساس دیدگاه شاین، همواره گروه‌ها، سازمانها و جوامع با دو مسأله روبه‌رو هستند: انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی. در واقع این دو مسأله، دو بعد فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. هر یک از این دو مسأله را می‌توان به شکل پیوستار از کم تا زیاد نشان داد؛ برای مثال، سازمان می‌تواند در برابر محیط مقاومت کند یا از خود انعطاف‌پذیری زیاد نشان دهد. همچنین این سازمان ممکن است در داخل دارای وحدت، هماهنگی و یکپارچگی بیشتر یا کمتر باشد. برحسب اینکه هر سازمان چقدر انطباق‌پذیری و یکپارچگی داخلی دارد، انواع فرهنگ سازمانی در آن شکل می‌گیرد.



نمودار شماره ۴- انواع فرهنگ سازمانی بر حسب ابعاد فرهنگ

هنگامی که میزان انسجام و یکپارچگی داخلی و انطباق با محیط بیرونی در سازمان کم باشد، نوعی فرهنگ بوروکراتیک در آن ظاهر می‌شود؛ زیرا ساختار بوروکراتیک، بیانگر عدم انعطاف‌پذیری در برابر محیط و فرهنگ خشک است (مرگورد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۸۵). در چنین سازمانی به دلیل حاکمیت تفکر جزءنگر، کارکنان تنها به بخش و قسمت خود می‌اندیشند و به دلیل ساختار وظیفه‌ای حاکم بر آن، نوعی شیفتگی شغلی در آنها ملاحظه می‌شود. در چنین سازمانهایی که بیانگر سازمانهایی سنتی است، یادگیری سازمانی در حداقل سطح خود قرار دارد (لوتانز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۴۷).

این نوع فرهنگ سازمانی در واقع بیانگر فرهنگ سازمانی تداوم و ثبات است که توسط دنیسون ارائه، و نیز گویای فرهنگ ایستا و مقاوم است که توسط هرسی، بلانچارد و دیوئی ارائه شده است (هرسی و بلانچارد و دیوئی، ۱۹۹۶: ۵۷۴). نمودار شماره «۴» نشان می‌دهد هنگامی که سازمان نسبت به محیط خود انعطاف‌پذیری زیادی دارد و به حفظ انسجام و یکپارچگی توجه ندارد، فرهنگ رقابتی در سازمان شکل می‌گیرد. در چنین فرهنگی، روابط بین فرد و سازمان قراردادی است. وفاداری سازمانی و تعیین هویت فرهنگی در چنین سازمانی در سطح پایین خواهد بود. هدف اساسی در فرهنگ، دستیابی به اهداف کمی و قابل سنجش مخصوصاً مبتنی بر بازار است. فرهنگ سازمانی رقابتی می‌تواند معادل فرهنگ بازاری باشد.

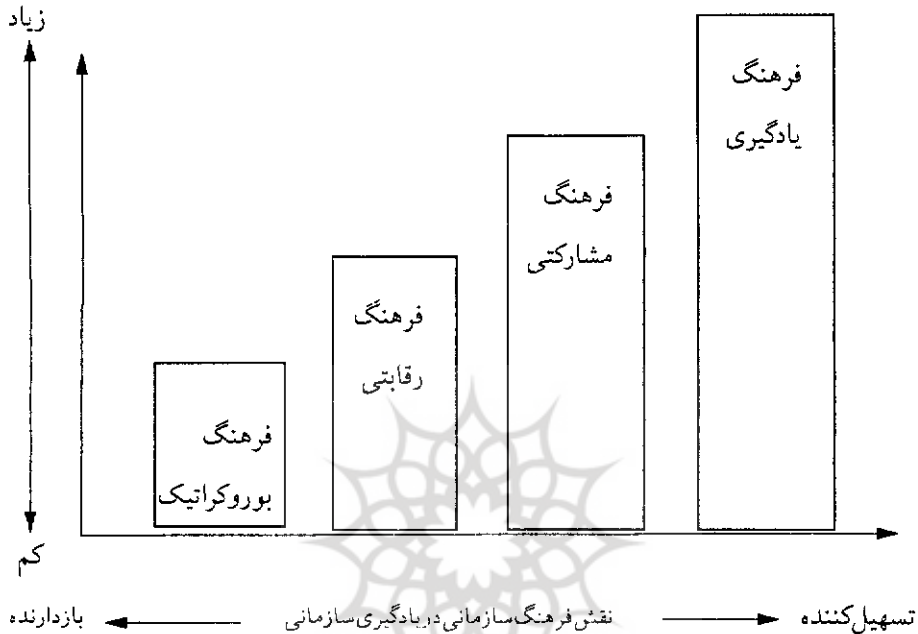
هنگامی که یکپارچگی داخلی و روحیه انسجام در داخل سازمان بیشتر باشد، ویژگیهایی مانند وفاداری، تعهد شخصی، کار تیمی، جامعه‌پذیری گسترده و نظایر اینها حاکمیت می‌یابد.

در چنین فرهنگی معمولاً تمایل شدید به حفظ تداوم و ثبات، سرانجام هنگامی که سازمان نسبت به محیط بیرونی خود منعطف، و از سوی دیگر از انسجام و یکپارچگی داخلی زیادی برخوردار باشد، فرهنگ یادگیرنده در آن شکل می‌گیرد. در این گونه فرهنگ، کارکنان، متمایل و علاقه‌مند به تغییر، و در عین حال از تعهد و یکپارچگی زیادی نیز برخوردار هستند. این فرهنگ می‌تواند معادل فرهنگهای کارآفرین و سازگار تلقی شود (هرلیگل و اسلوکوم، ۱۹۹۶: ۵۴۰).

بررسی ویژگیهای هر یک از فرهنگهای چهارگانه نشان می‌دهد که میزان یادگیری در هر یک از آنها متفاوت است. یادگیری در فرهنگ بوروکراتیک در حداقل خود قرار دارد در حالی که یادگیری سازمانی در فرهنگ یادگیرنده به حداکثر خود می‌رسد. با توجه به پیوستن نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری می‌توان نشان داد که فرهنگ بوروکراتیک بازدارنده یادگیری سازمانی است. در حالی که فرهنگ یادگیرنده همان گونه که از عنوان آن برمی‌آید، مشوق و تسهیل کننده یادگیری سازمانی است. به همین دلیل هر چقدر از فرهنگ بوروکراتیک به سمت فرهنگ یادگیرنده حرکت می‌کنیم، میزان یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد. نمودار شماره «۵» میزان یادگیری در فرهنگهای مختلف سازمانی را نشان می‌دهد.

نمودار در صفحه بعد





### نمودار شماره ۵- میزان یادگیری در انواع فرهنگ سازمانی

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که در فرهنگ یادگیرنده تعامل فرهنگ و یادگیری به اوج خود می‌رسد، بنابراین بررسی عناصر و ویژگیهای این نوع فرهنگ می‌تواند حائز اهمیت باشد.

فرهنگ یادگیرنده، تجلی عینی تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی بررسی مفاهیم موجود در نظریه‌های سازمانی نشانگر این است که از ترکیب دو یا چند مفهوم، یک مفهوم جدید حاصل می‌شود؛ برای مثال فرهنگ سازمانی از ترکیب دو مفهوم، فرهنگ و سازمان و یا یادگیری سازمانی از ترکیب دو مفهوم،

یادگیری و سازمان حاصل می‌شود. بر همین اساس از ترکیب دو مفهوم فرهنگ و یادگیری، فرهنگ یادگیرنده به عنوان یک مفهوم جدید به دست می‌آید. همان‌گونه که پیش از این اشاره شد فرهنگ را می‌توان به عنوان نتیجه پاسخهایی تلقی کرد که گروه یا سازمان برای حل دو مسأله انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی به دست می‌دهد. از سوی دیگر، فرهنگ نیز می‌تواند مانع یادگیری سازمانی یا ایجاد و تسهیل‌کننده آن باشد. بنابر این فرهنگ و یادگیری سازمانی با یکدیگر تعامل (ارتباط دو طرفه) دارد. از این رو، تعامل اثربخش فرهنگ و یادگیری سازمانی در فرهنگ یادگیرنده تجلی عینی می‌یابد. واقعیت این است که سازمانها برای حفظ بقا، رشد و توسعه خود و نیز برای پاسخگویی به تحولات و پیچیدگی محیطی و حفظ مزیت رقابتی در بلندمدت در چنین محیطی به گسترش دانش و آگاهی خود از محیط نیاز دارند (هرسی و بلانچارد و دیوی، ۱۹۹۶: ۵۹۲).؛ به عبارت دیگر سازمانها برای رویارویی و پاسخگویی به تعداد زیاد و متنوع عوامل محیطی، نیازمند کسب اطلاعات از محیط و پردازش آنها و سرانجام تصمیم‌گیری و اقدام در خصوص ارائه و توسعه محصولات و خدمات است که به این فرایند معمولاً یادگیری سازمانی می‌گویند. اما نکته مهم این است که چنین فرایندی در سازمان الزاماتی دارد که از جمله آنها برخورداری از نوعی فرهنگ سازمانی مشوق خلاقیت، نوآوری، یادگیری و کارآفرینی است. لذا این سؤال مطرح می‌شود که فرهنگ یادگیرنده چه فرهنگی است که سبب تمایز آن از سایر انواع فرهنگهای سازمانی می‌شود.

براساس نظر هرسی و بلانچارد و دیوی، فرهنگ، سازمانی دو بعد مهم انعطاف‌پذیری نسبت به محیط خارجی و تعهد سازمانی زیاد دارد. بعد اول شامل رفتار خطرجویی، تحمل ابهام، عدم اجتناب از موقعیتهای عدم اطمینان، حس

کنجکاوی، علاقه‌مندی علمی و تجربه و آزمایش، تعامل زیاد با محیط، جمع‌آوری اطلاعات مستمر از مشتریان، گرایش به کارآفرینی، آمادگی زیاد برای ایجاد خلاقیت، نوآوری و گرایش به عمل است. از سوی دیگر بعد دوم یعنی تعهد سازمانی در چنین فرهنگی بیانگر مشارکت در مسئولیتها و اطلاعات، وجود احساس حمایت رشد از کارکنان، گرایش به اهداف و رسالتها و گرایش به نتایج، تجانس و سازگاری و یکپارچگی سیستماتیک، ارائه فرصتها برای خلاقیت و آزادی عقیده است (هرسی، بلانچارد و دیوئی، ۱۹۹۶).

این ویژگیها نشان می‌دهد که به میزانی که فرهنگ یادگیرنده در هر دو بعد فرهنگ سازمانی در سطحی زیاد باشد، یکپارچگی و انطباق‌پذیری آن هم زیاد می‌شود. این امر بیانگر پشتوانه نظری قوی از تقسیم‌بندی ارائه شده در این مقاله است.

بررسی دقیق ویژگیهای عصر حاضر و محیط حاکم بر سازمانها نشان می‌دهد که تضاد و تناقض از ویژگیهای اجتناب‌ناپذیر آن است. در چنین محیطی یکی از مهمترین نقشهای مدیران، مدیریت نظم و بی‌نظمی وضعیت حال و آینده است. اصل خود سازماندهی نظریه آشوب ممکن است سبب شود که مدیران کم‌ارزش شوند. در مقابل آنان نقش حساسی در ایجاد تعادل بین نیاز به نظم و بی‌نظمی، ثبات و تغییر، قاعده و بی‌قاعدگی دارند (تاتنوم<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸: ۳۶۳).

حل چنین پارادوکسی در سازمان مستلزم برخورداری فرهنگ یادگیرنده است. از آنجا که فرهنگ یادگیرنده دارای سطوح و لایه‌های فرهنگ متمایز و منحصر به فرد است، مدیران از طریق فرهنگ یادگیرنده می‌توانند تناقضهای موجود میان ثبات، یادگیری و تغییر را مدیریت کنند (شاین، ۱۹۹۶: ۳۶۳).

همچنانکه جدول شماره «۲» نشان می‌دهد، رابطه سازمان - محیط در فرهنگ یادگیرنده به گونه‌ای است که تسلط و حاکمیت با سازمان است. این دیدگاه در سازمان حاکم است که به نظر کارکنان، دنیای پیرامون قابل مدیریت است. چنین فرهنگی به جای برخورد انفعالی و سازگاری با فعالیتها و مسائل، رفتار فوق فعال از خود نشان می‌دهد و ماهیت واقعیت و حقیقت را برحسب عملگرایی تعیین می‌کند؛ به عبارت دیگر در فرهنگ یادگیرنده مفروضات مشترکی حاکم است که براساس آن راه حل مسائل از جستجوی مبتنی بر عمل و اینکه حقیقت می‌تواند توسط هر کسی کشف شود و بستگی به ماهیت مسأله دارد به دست می‌آید.

بررسیهای لئون و ویک نشان می‌دهد که یکی از مهمترین ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، عملگرا بودن آنهاست (زالی، ۱۳۷۸).

در سازمانهای یادگیرنده این باور مشترک وجود دارد که انسانها اساساً خوب هستند، از این رو در سازمانهای یادگیرنده قطعاً مفروضات نظریه  $\gamma$  حاکم خواهد بود. از سوی دیگر ماهیت انسانها ثابت نیست، بلکه می‌تواند متغیر باشد. براساس این باور، افراد می‌توانند و تمایل دارند که یاد بگیرند (شاین، ۱۹۹۴: ۶).

اگر خلاقیت و نوآوری اساس یادگیری تلقی شود، فرهنگ خودمحوری بیشتر مطلوب خواهد بود. از سوی دیگر اگر اجرای راه‌حلهای مستقل پیچیده را عامل کلیدی یادگیری و انطباق بدانیم در این صورت ایجاد نوعی گروه و جمعگرایی در سازمان سبب بهبود عملکرد خواهد بود. همچنین در فرهنگ یادگیرنده حد وسط ویژگی پدرسالاری و مشارکتی حاکمیت دارد.

## جدول شماره ۲- مشخصات فرهنگ سازمانی یادگیرنده در وسط

## قرار می‌گیرد

۱- رابطه محیط - سازمان	<input type="checkbox"/> تسلط محیط	<input checked="" type="checkbox"/> تسلط سازمان
۲- ماهیت فعالیت سازمانی	<input type="checkbox"/> تقدیرگرایی، انفعالی	<input type="checkbox"/> سازگاری و هم‌نواپی
۳- ماهیت واقعیت و حقیقت	<input type="checkbox"/> پیروی تحمیلی اخلاقی	<input checked="" type="checkbox"/> عملگرا
۴- ماهیت طبیعت انسانی	<input type="checkbox"/> انسانها اساساً بد هستند.	<input checked="" type="checkbox"/> انسانها اساساً خوب هستند.
۵- ماهیت روابط انسانی	<input type="checkbox"/> گروه‌گرایی	<input checked="" type="checkbox"/> فردگرایی
	<input type="checkbox"/> پدرسالاری/اقتدارگرایی	<input checked="" type="checkbox"/> مشارکتی
۶- ماهیت زمان	<input type="checkbox"/> گذشته‌گرا	<input type="checkbox"/> حالگرا
<input type="checkbox"/> واحدهای زمانی کوتاه‌مدت	<input type="checkbox"/> واحدهای زمانی بلندمدت	<input checked="" type="checkbox"/> واحدهای زمانی میان‌مدت
۷- اطلاعات و ارتباطات	<input type="checkbox"/> سطح پایین ارتباطات	<input checked="" type="checkbox"/> ارتباطات کامل
۸- همشکلی خرده فرهنگی در برابر تنوع	<input type="checkbox"/> همشکلی زیاد	<input checked="" type="checkbox"/> تنوع زیاد
۹- وظیفه‌گرایی در برابر رابطه‌گرایی	<input type="checkbox"/> عمدتاً وظیفه‌گرا	<input checked="" type="checkbox"/> وظیفه‌گرا و رابطه‌گرا
۱۰- تفکر خطی در برابر تفکر سیستمی	<input type="checkbox"/> تفکر خطی	<input checked="" type="checkbox"/> تفکر سیستمی

بررسی ماهیت زمان در فرهنگ یادگیرنده نشانگر این است که گرایش به آینده نزدیک در این گونه فرهنگ حاکم است. در واقع بهترین گرایش به زمان برای یادگیری، حد وسط آینده دور و آینده نزدیک است. شخص باید به اندازه کافی دورتر فکر کند تا بتواند نتایج سیستماتیک دوره‌های مختلف اقدام را ارزیابی کند، اما از سوی دیگر این شخص باید برحسب آینده نزدیک به ارزیابی راه‌حلهای کاری و غیرکاری بپردازد. در واقع هنگامی که محیط پر از تغییر و تحول است، این فرض که بهترین گرایش زمانی، زنده بودن در گذشته یا زنده بودن در حال است، فرضی



کاملاً غیرکارکردی تلقی می‌شود. مشابه این بحث را می‌توان در خصوص دامنه زمانی نیز مطرح کرد. در فرهنگ یادگیرنده، واحدهای زمان نه صرفاً براساس کوتاه مدت یا بلند مدت بلکه بر مبنای میان مدت بیان می‌شود (شاین، ۱۹۹۶: ۳۶۹).

در فرهنگ یادگیرنده، ارتباطات کامل و باز حاکم است و اطلاعات سریع توزیع و پخش می‌شود. از این رو در چنین سازمانی تمایل کارکنان به تبادل زیاد است و از اطلاعات به عنوان قدرت شخصی به منظور نفوذ در دیگران استفاده نمی‌کنند (زاللی، ۱۳۷۸: ۱۵). هنگامی که تلاطم و عدم اطمینان محیطی افزایش می‌یابد به احتمال زیاد، سازمانهایی که تنوع در سطح فرد و گروه در آنها زیاد است، منابع لازم را برای انطباق با حوادث پیش‌بینی نشده به دست خواهند آورد. بنابراین رهبر یادگیرنده می‌باید نشان دهد که تنوع در سطوح فرد و گروه، مفید و مطلوب است. چنین تنوعی بی‌شک خرده فرهنگها را ایجاد می‌کند و این خرده فرهنگها منبعی ضروری برای یادگیری و نوآوری است (شاین، ۱۹۹۶: ۳۷۰). در فرهنگ یادگیرنده گرایش به کار و رابطه (رفتار وظیفه‌ای و رفتار رابطه‌ای) هر دو زیاد است؛ به عبارت دیگر در چنین فرهنگی هم انجام دادن کار و فعالیت‌های کاری ارزش تلقی می‌شود و هم مدیران و اعضای سازمان عمدتاً براساس روابط انسانی و توجه به عواطف و احساس و روحیه با هم ارتباط برقرار می‌کنند.

سرانجام در فرهنگ یادگیرنده، تفکر سیستمی حاکم است. تفکر سیستمی، اصل زیربنایی سازمانهای یادگیرنده تلقی می‌شود (شاین، ۱۹۹۲: ۷). در چنین سازمانهایی برخلاف سازمانهای سنتی، کارکنان دارای ویژگی کل‌نگری هستند و به هیچ وجه شیفتگی شغلی به عنوان نماد عینی جزءنگری در آنها وجود ندارد.

## نتیجه

بررسی عمیق فرهنگ و یادگیری نشان می‌دهد که بین این دو مفهوم، تعامل قوی وجود دارد. فرهنگ سازمانی را می‌توان حاصل یادگیری دانست. برای اینکه فرهنگ سازمانی در اثر پاسخها و راه‌حلهایی شکل می‌گیرد که یک گروه یا سازمان در رویارویی با مسائل انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی ارائه می‌کند اما هنگامی که به مرور زمان فرهنگ سازمان شکل گرفت، می‌تواند در یک پیوستار نقش تسهیل‌کننده یا بازدارنده یادگیری را در سازمان ایفا کند.

امروزه به دلیل تغییر و تحولات محیطی فراوان، نیاز به ابعاد سازمان از جمله فرهنگ سازمانی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است.

تغییر فرهنگ می‌تواند در سطوح مختلف آن صورت گیرد. به همین دلیل در این مقاله برداشت جدیدی از انواع تغییر و یادگیری در ارتباط با فرهنگ سازمان ارائه و روشن شد که تغییر امور عادی و یکنواخت با همان نمادها، رویه‌ها و مظاهر فرهنگ تنها به یادگیری تک حلقه‌ای منجر می‌شود، اما تغییر در سطح ارزشها و مفروضات اساسی بیانگر یادگیری دو حلقه‌ای است.

بر اساس دو مسأله اصلی فرهنگ یعنی انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی در هر سازمان چهار نوع فرهنگ بوروکراتیک، مشارکتی، رقابتی و سرانجام فرهنگ یادگیرنده می‌تواند شکل بگیرد. فرهنگ بوروکراتیک عمدتاً ایفاگر نقش بازدارنده است، در حالی که فرهنگ یادگیرنده تسهیل و تشویق‌کننده یادگیری سازمانی است و بقیه فرهنگها در حد وسط اینها قرار دارد. فرهنگ سازمانی یادگیرنده بیانگر اوج تعامل اثربخش فرهنگ و یادگیری سازمانی است. از این رو، فرهنگ یادگیرنده ویژگیها و مشخصاتی دارد که آن را از سایر انواع دیگر فرهنگها متمایز می‌سازد. با توجه به اینکه هرگونه ایجاد تغییر و تحول در سازمان تابع فرهنگ

سازمانی است، مدیران به عنوان کسانی که می‌توانند، بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری و تحول فرهنگ سازمانی داشته باشند، باید بکوشند فرهنگ حاکم بر سازمان آنها به سمت فرهنگ یادگیرنده سوق یابد. با توجه به اینکه میزان آمادگی تحول در سازمان، تابع فرهنگ سازمانی است، مدیران تحول آفرین به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده باید تحول فرهنگ سازمانی را در دستور کار خود قرار دهند تا اینکه هر سه سطح فرهنگ سازمانی تغییر یابد به گونه‌ای که مشوق خلاقیت، نوآوری و یادگیری گردد.

#### منابع فارسی

- زالی، محمدرضا (۱۳۷۸). نظام اداری یادگیرنده مهمترین ابزار دستیابی به توسعه، همایش نظام اداری و توسعه: تیرماه ۱۳۷۸.
- میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۸). جزوه درسی تئوریهای مدیریت: دوره دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

#### منابع انگلیسی

- Herliger, Don and Slocum Johu (1996), Management PWS.Pub.
- Hersey, Paul, Blanchard and Dewey Johnson Kenneth (1996). Management of behavior, Third ed. N. J. Englewood Cliffs: Prentice - Hall.
- Hofstede, Geert (1991). Organization & Culture; Software of the Mind, NewYork: McGraw-Hillco.
- Kolb, Davida (1996). In: ken Saterkey (ed). How Organizations Learn, London; International Thomsonbusiness Press.
- Luthans Freed (1995). Organizational Behavior Singapore; Mc.GrawHillco.
- Marguardet Michel (1996). Building the Learning Organizationa, NewYork: Megraw-Hill.
- Miller Katrine (1994). Organizational Communication, Belmont: Wadsworth publishing company.
- Mintzberg Henrey and Westley Frances (1992). Cycles of Organizational Change, **Strategic Management Journal**, vol. 13.
- Nelson Debra and Quick James (1998). Organization Behavior, Minneapolis: west.
- Robbins Stephen (1996). Organizational Behavior, Nj. Englewood cliffs: Prentice - Hall.

- Schein Edgar (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2d-ed). Sanfrancisco, (a: Jossey - Bass).
- Schein Edgar (1994). "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning." [WWW.sol - ne. org/res/wp/10004.html](http://WWW.sol - ne. org/res/wp/10004.html).
- Schein Edgar (1995). *Building the Learning Consortiun*, [WWW.sol - ne. org/res/wp.html](http://WWW.sol - ne. org/res/wp.html).
- Schein Edgar (1994). *Organizational Culture In: wendell l.French, cecilh. Ball and Robert Zawacki (ed). Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, Burr ride: Irwin.
- Senge Peter (1992). *The Fifth Discipline*. NewYork; Doubleday/currency.
- Tentenbaum Toby (1998). *Shiffing Paradigms; From Newtoon to Chaos*, **Organization Dynamics**, Spring.

