



ارزیابی فرهنگ یادگیری در صنایع کشور (مورد مطالعه صنعت پتروشیمی ایران)

فرج‌الله رهنورد آهن*

فضل‌الله زارع پور نصیرآبادی**

مهدی کاظمی***

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۱/۱۴

تاریخ تأیید مقاله: ۹۰/۲/۲۷

چکیده:

شناخت فرهنگ به عنوان یکی از اجزای استراتژیک محیط داخلی سازمان، اقدامی شایسته و ضرورتی اجتناب ناپذیر است، چرا که به اعتقاد اکثر صاحب‌نظران عامل تأثیرگذار و فیلتر خودکنترلی در سازمان، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است. از این رو مدل‌های متعددی برای شناخت فرهنگ ایجاد گردیده است. بنابراین در تحقیق حاضر - که از نوع توصیفی و البته پیمایشی، میدانی و کاربردی است - به سنجش فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی به عنوان یکی از صنایع مادر کشور، پرداخته می‌شود. این مرحله نخستین گام از مدیریت فرهنگ سازمانی محسوب می‌گردد. جامعه مورد مطالعه شامل شرکت‌های برتر صنعت پتروشیمی است که از میان این شرکت‌ها نمونه‌ای به روش تصادفی ساده انتخاب شده است. تحلیل داده‌ها نشان دهنده پایین بودن فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی کشور است. همچنین میان دو دسته شرکت‌های پتروشیمی و شرکت‌های پیمانکاری تفاوت معناداری از نظر سطح فرهنگ یادگیری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، فرهنگ یادگیری، سازمان یادگیرنده.

* دانشیار مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی

** دانشجوی دکترای رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان پژوهشگر ارشد مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی E-mail: m.zare60@yahoo.co

*** کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران.

مقدمه

از زمانی که بهبود نظام های بزرگ سازمانی کانون توجه شده است، فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه همه توانایی ها و ناتوانایی های سازمان در آمده است. به عبارت دیگر باید کامیابی و شکست سازمان ها و شاید جوامع را در فرهنگ آنها جست و جو کرد. در قلمرو بالندگی سازمانی، فرهنگ سازمانی را می توان به عنوان الگوهای غالب و جاری رفتاری، هنجاری، احساسی، اعتقادی، نگرشی و ارزشی دانست که در میان یک گروه پذیرفته و به کار بسته می شود (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲).

شناخت فرهنگ به عنوان یکی از اجزای استراتژیک محیط داخلی سازمان، اقدامی شایسته و ضرورتی اجتناب ناپذیر خواهد بود، چرا که به اعتقاد اکثر صاحب نظران عامل تأثیر گذار و فیلتر خودکنترلی در سازمان، فرهنگ و فضای حاکم بر آن می باشد. به طور کلی صاحبان قدرت و تصمیم گیری در سازمان ها صاحبان فرهنگ و ایدئولوژی هستند و محیط فرهنگ پر دامنه ترین، عمیق ترین و بلندمدت ترین تأثیر را بر رفتار و عقاید انسان ها می گذارد. مرور نوشته های صاحب نظران مدیریت مبین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی، رفتار کارکنان را در سازمان شکل می دهد. با توجه به این که فرهنگ سازمانی، تأثیری بسزا بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد و می تواند با قدرت، توانایی یک شرکت را در تغییر جهت گیری استراتژیک آن، تحت تأثیر قرار دهد. برای تقویت و ارتقای فرهنگ سازمانی ابتدا باید فرهنگ حاکم را مورد بررسی و شناخت قرار داد تا از این طریق نقاط قوت و ضعف فرهنگی شناسایی شده و با تقویت نقاط قوت، زمینه ارتقای نقاط نیازمند بهبود نیز فراهم آید.

از طرف دیگر فرهنگ یادگیری به عنوان یکی از ملزومات اصلی توسعه سازمان یادگیرنده که نوع سازمانی مناسب عصر حاضر است، مطرح می باشد. رهبران سازمان در قرن بیست و یکم در جستجوی راه هایی برای بهبود توانایی سازمان، جهت پاسخگویی هر چه سریع تر به چالش های پیش رو هستند. تعداد زیادی از محققان سازمانی تشخیص داده اند که قابلیت یادگیری سازمان ها تنها مزیت رقابتی آنها در آینده است (Yang et. Al., 2004: 35). رادن^۱ (۲۰۰۱، ۱۲) بر آن

است که با در نظر گرفتن شرایط غیرقابل پیش بینی دائماً نامطمئن و پرتنش در عرصه کسب و کار قابلیت یک سازمان در زمینه «یادگیری» ممکن است تنها منبع مزیت رقابتی باشد (Kiedrowski, 2006: 369). ریچینالد ریوانز (۱۹۸۳) اشاره می کند: «یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج از سازمان باشد، در غیر این صورت سازمان می میرد» (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۲). سنجه نیز معتقد است: «در دنیای کنونی که دنیایی است پیچیده، با تغییرات سریع، سازمان ها در صورتی می توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریعتر نسبت به رقبا باشند» (البدوی و شفافی، ۱۳۸۱: ۵). یکی از الزامات شکل گیری سازمان یادگیرنده وجود فرهنگ یادگیری در آن است. از این رو در این تحقیق به ارزیابی فرهنگ یادگیری در سازمان های فعال در صنعت پتروشیمی کشور پرداخته می شود. همچنین برای تعیین تفاوت بین بخش خصوصی و دولتی وجود یا عدم وجود تفاوت میان شرکت های کارفرما (دولتی) و شرکت های پیمانکار (خصوصی) به لحاظ فرهنگ یادگیری بررسی گردیده است.

مروری بر ادبیات فرهنگ سازمانی

می دانیم که هر فرد، شخصیتی دارد. شخصیت یک فرد، سلسله ای از ویژگی های به نسبت پایدار اوست. هنگامی که می گوئیم شخصی خونگرم، خلاق و یا محافظه کار است، در واقع، ویژگی های شخصیتی او را شرح می دهیم. یک سازمان نیز شخصیتی دارد که آن را فرهنگ سازمانی می نامیم (Robbins, 1991: 71).

در چند دهه گذشته بسیاری از دانشمندان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ بر عملکرد سازمانی پرداخته اند و در این جهت، تعریف های متعددی از فرهنگ سازمان صورت گرفته است و مطالعات تحقیقی فراوانی روی نقش فرهنگ سازمانی در اثربخشی سازمان، تمرکز داشته است. این مطالعات نشان می دهد که فرهنگ، موضوعی پیچیده بوده که نقش آن در عملکرد و اثربخشی مبهم است. در این میان، برخی با موضوع فرهنگ، خیلی آسان برخورد کرده اند و تمام جوانب نقش آن را

دست پنجه نرم کردن با مشکلات برای انضباط خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف و یا ایجاد کرده است. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار انتقال می‌یابد. به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود (خوارزمی، ۱۳۷۱: ۱۶).

در تعریفی دیگر فرهنگ سازمانی به این صورت آمده است: مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (دفت، ۱۳۸۱: ۶۲۱).

در خصوص توان و قدرت فرهنگ می‌توان گفت: اعتقادات و ارزش‌های مشترک - که اساس فرهنگ هستند - به سازمان‌ها قدرت می‌دهند و به‌طور کلی بر تمام جنبه‌های سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می‌گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است تابعی از اعتقادات اساسی مدیر است. همچنان که شمول فرهنگ، گسترش می‌یابد، بر ادراک، تفکر و احساس آنها و نیز بر هدف‌ها، ابزارها و روش‌های عمل تأثیر می‌گذارد. همچنین بر فرایند تصمیم‌گیری و حل مسائل، بر انگیزش، رضایت و روحیه افراد و بر میزان خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد. بنابراین در مدیریت چیزی آزاد از فرهنگ وجود ندارد (Robbins, 1991: 785).

مدل‌های فرهنگ سازمانی

مدل هاف استد:

هاف استد چهار بعد اصلی فرهنگ را به شرح زیر مشخص کرده است: ۱. فردگرایی/جمع‌گرایی، ۲. فاصله زیاد/کم قدرت، ۳. پرهیز از ابهام، ۴. مردسالاری/زن‌سالاری. یافته اصلی بررسی هاف استد آن است که سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر فرهنگ هستند. این امر نه تنها بر رفتار افراد درون سازمان تأثیر می‌گذارد؛ بلکه احتمال انتقال موفقیت آمیز نظریه‌های سازمانی و سبک‌های مدیریت از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر را نیز تحت

در نیافته‌اند. برخی از فرهنگ مفهومی ساده در ذهن داشته‌اند، چنان که انسان را همچون ربات انگاشته‌اند. با این حال توافق بسیاری بر سر این امر قرار دارد که به‌طور کلی سازمان یک پدیده فرهنگی است و سازمان‌ها نیز فرهنگ‌های متعدد و هر کدام، تعدادی پاره فرهنگ دارند. همچنین باید توجه داشت که تعریف فرهنگ تحت تأثیر روش تفکر هر صاحب‌نظر قرار گرفته است؛ بنابراین تعاریف متعددی دارند.

تعریف فرهنگ

واژه فرهنگ از مردم‌شناسی اجتماعی اخذ شده است. فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به‌عنوان عضو جامعه خود فرا می‌گیرد. در برابر آن، جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح‌الامینی، ۱۳۷۲: ۱۸). روبرت بندکت فرهنگ را (یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن) می‌داند که در همه کوشش‌های مردمی دیده می‌شود و آنان را از دیگر مردمان باز می‌شناساند. لویی استرس فرهنگ را نهادی مشترک می‌داند که آفریده ذهن انسان است. بئی گرو فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که به‌گونه‌ای آشکار و جمعی در یک گروه و در زمان مشخص پذیرفته شده و برپایه کنش و رفتار صورت می‌گیرد (طوسی، ۱۳۷۲: ۳). آن چنان که آورده شد، تعریف‌های گوناگونی از فرهنگ سازمانی صورت گرفته است که در اینجا به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود:

- فرهنگ سازمانی ارزش‌های مشترک یا ادراکات عمومی است که به‌وسیله اعضای یک سازمان حفظ می‌شود (Morris, 1992: 28).

- ادگار شاین که عمده مطالعاتش در مورد فرهنگ بوده، برای فرهنگ سازمانی سه سطح را در نظر گرفته است:

- سطح اول شامل رفتارها و ابزارها یا نمودارهای فیزیکی.
 - سطح زیرین شامل احساس از آنچه باید باشد (ارزشها).
 - در پایین‌ترین سطح، فرضیات اساسی قرار دارد.
- ادگار شاین فرهنگ را این چنین تعریف کرده است: فرهنگ الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادینی که گروهی خاص در راه

تأثیر قرار می دهد (راگونات، ۱۳۸۲: ۴۴).

مدل هاروی - براون

از دیدگاه این دو محقق سه نوع فرهنگ وجود دارد: فرهنگ قوی، میانه و ضعیف. فرهنگ قوی مشخص کننده توافق میان اعضای سازمان در اهمیت دادن به باورها و ارزش هاست. اگر توافق زیاد باشد آن فرهنگ چسباننده و قوی است و اگر توافق اندک باشد، فرهنگ ضعیف است (فقهی فرهنگد، ۱۳۸۱: ۶۶۵).

مدل چارلز هندی^۱

چارلز هندی از خدایان اسطوره ای یونان - زئوس، آپولو، آتنا و دیونیسوس - به عنوان نمادهایی برای معرفی چهار نوع فرهنگ سازمانی استفاده کرده است (هندی، ۱۳۸۴: ۱۱-۱۰).
- فرهنگ باشگاهی (زئوس^۲): سبک مدیریت پدرسالارانه براساس وظایف تخصصی.

- فرهنگ ایفای نقش (آپولو^۳): در این فرهنگ انسان موجودی عقلایی است و وظایف کارکنان در قالب نقش ها تعریف می شود.

- فرهنگ وظیفه گرایی (آتنا^۴): در این فرهنگ، مدیریت عبارت است از: فرایند مداوم حل موفقیت آمیز مسئله با استفاده از روش های منطقی.

- فرهنگ اصالت فرد (دیونیسوس) در سه فرهنگ اول، فرد تابع سازمان است، در حالی که در این فرهنگ، این سازمان است که باید برای ایجاد رضایت در فرد کوشش کند. فرد می تواند هویت خود را حفظ کرده و مطمئن باشد که در مالکیت دیگری نخواهد بود.

مدل دفت و هال

براساس دیدگاه ایشان چهار نوع فرهنگ وجود دارد (زاهدی، ۱۳۸۱: ۳۱):

- فرهنگ سلسله مراتبی: [اصالت در این فرهنگ با سلسله مراتب است].

- فرهنگ بازاری: در این نوع فرهنگ سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت گیری دارد و کار اساساً

از طریق سازوکارهای بازار اقتصادی، انجام می شود.

- فرهنگ طایفه ای: سازمان ها در این نوع فرهنگ به خانواده هایی گسترده شبیه هستند تا واحدهای اقتصادی. مهمترین مفروضات این فرهنگ کار تیمی و بهسازی کارکنان است.

- فرهنگ ویژه سالاری: در این فرهنگ مفروضات متمایزی مانند نوآوری، پیشگامی، ابتکارات و ایجاد یک چشم انداز برای آینده مطرح است.

فرهنگ های منفک (منفی و مثبت):

فرهنگ های منفک منفی، نمایانگر بسیاری از سازمان ها در کشورهای در حال توسعه هستند. به طور کلی، فرهنگ منفک، به وسیله مجموعه های مجزا از ارزش ها و باورهای مثبت، مشخص می گردد که در بین افراد، مشترک و به هم مرتبط نیستند. همچنین فرهنگ های منفک فاقد رهبری تحول آفرین، متعهد و - قوی هستند (کاتر). فرهنگ منفک ساکن، در بردارنده بسیاری از ویژگی های مشابه فرهنگ قبلی است. عقیده بر این است که اقتصاد کشورهای اروپای شرقی و در رأس آنها شوروی سابق، مظهر این نوع فرهنگ سازمانی هستند (مهربان، ۱۳۸۳: ۴۳). سومین گونه از فرهنگ های منفک (ماهیتاً مثبت) در مقایسه با موارد قبلی، دارای رهبری موثر در سطح استراتژیک و فضای آرام روانشناختی است. این نوع فرهنگ اغلب نمایانگر مؤسسات تحت مالکیت دولتی در چین هستند (چایلد) (همانجا: ۴۴). نوع دیگر، فرهنگ های هسته ای است. از مهمترین مشخصات این نوع فرهنگ ها، شکل یافتن ارزش ها و نگرش ها در سطح عالی سازمان و تسری آن به سطوح پایین تر است. عمده ترین ویژگی های فرهنگ های هسته ای را می توان در سازمان های جوامع صنعتی غربی و در شعبات یا واحدهای تابعه شرکت های چندملیتی غربی در کشورهای در حال توسعه یافت. فرهنگ های هم افزا، در سازمان هایی وجود دارد که اعضا و بخش های سازمان پیرامون ارزش ها و نگرش ها به اجماعی دست یافته اند (همانجا: ۴۵).

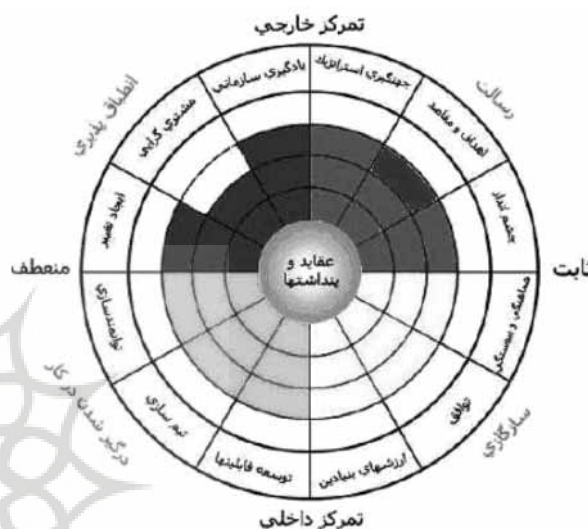
1. Charles Handy Brain
2. Zeus

3. Apollo
4. Athena

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

مدل دنیسون چهار ویژگی مهم فرهنگ (رسالت، سازگاری، درگیر شدن و ثبات) را اندازه‌گیری می‌کند (Denison and Fisher, 2005).

نمودار ۱ چهار ویژگی فرهنگی را نمایش می‌دهد که به‌وسیله دنیسون مشخص شده و هر ویژگی شامل سه شاخص است (Denison et. Al., 2006: 5).



نمودار ۱. فرهنگ سازمانی مدل دنیسون

فرهنگ یادگیری: رابطه یادگیری سازمانی با فرهنگ

چنانکه مارکوارت^۱ (۲۰۰۲) می‌گوید همان‌طور که ملت‌ها فرهنگ‌های متفاوتی دارند، سازمان‌ها نیز شیوه‌های متمایزی برای اعتقاد داشتن، اندیشیدن و عمل کردن دارند که به‌وسیله نمادها، قهرمانان، شعائر، ایدئولوژی‌ها و ارزش‌ها شناسایی می‌شوند. ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که براساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به‌شدت به‌وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شوند. فرهنگ بسیاری از سازمان‌ها اگرچه فرهنگ ضد یادگیری نیست؛ اما غیر یادگیرنده است. در چنین فرهنگی، خطرپذیری، تلاش برای ارائه رویکردهای نوین، به اشتراک گذاشتن اطلاعات و خصیصه‌هایی مانند این‌ها تشویق نمی‌شوند، در حالی که ممکن است «به هم زدن وضع موجود» پاداش در پی داشته باشد. نویسنده و همکاران (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که فرهنگ‌های

سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کند. بنابراین یادگیری سازمانی ممکن است به‌واسطه فرهنگ تدافعی و رویه‌های غیرمولد محدود شود (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۷). آرجریس (۱۹۹۲) بر آن است که این‌گونه فرهنگ‌ها و رویه‌ها در طول زمان و در تمام سازمان‌ها ایجاد می‌شوند. اصولاً افراد بشر در مقابل تهدیدها و موقعیت‌هایی که باعث دستپاچگی می‌شوند، به اقدام‌های دفاعی متوسل می‌شود و از آنجایی که افراد به وجود آورنده سازمان هستند، فرهنگ‌های سازمانی استراتژی‌های تدافعی را برای گریز از تهدید و دستپاچگی دنبال می‌کنند و در همان حال از یادگیری می‌پرهیزند. این موضوع به آن معناست که افراد سازمان را برای این رویه‌های دفاعی آماده می‌کنند. اثر ناخواسته این فرهنگ خود-حمایتی، یک حلقه یادگیری غیرمولد است که در سازمان شکل می‌گیرد (رهنورد، ۱۳۷۸: ۱۷).

به نظر شاین (۱۹۹۴) فرهنگ سلسله‌مراتبی که میراث تاریخ بشر است، این تصور را تقویت می‌کند که مدیران باید به‌طور کامل قاطع، مطمئن و مسلط به امور باشند. اگر قبول کنیم که یادگیری توانایی رقابتی عمده خیلی از سازمان‌ها در آینده خواهد بود، باید در فرهنگ مدیریتی و فرهنگ سازمانی مبتنی بر قدرت سلسله‌مراتبی، تغییرات لازم را اعمال کنیم. مدیریت مشارکتی راهی است که بستر فرهنگی مناسبی را برای یادگیری ایجاد می‌کند (همان جا: ۱۸-۱۷).

از گفته‌های هیچ (۱۳۸۵) که در باب پویایی فرهنگ سخن گفته، می‌توان دریافت که ایجاد مصنوعات، پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها (که سه لایه فرهنگ را مطابق دیدگاه شاین تشکیل می‌دهند)، انتظاراتی در مورد جهان ایجاد می‌کنند که تصاویر ذهنی و چشم‌اندازهایی برای راهنمایی عمل (کنش) فراهم می‌سازند (هیچ، ۱۳۸۵: ۵۸۴-۵۸۵). این گفته در واقع تأثیر فرهنگ را بر مدل ذهنی بیان می‌کند و چنان که گفته شد مدل ذهنی از جمله فرامین پنجگانه در سازمان یادگیرنده سنجه است. مدل ذهنی کارکنان متأثر از فرهنگ ایشان است، چنانکه سنج (۱۳۸۵: ۳۴۹) می‌گوید جنبه‌های شخصیت فرد به خانواده وی، به سازمانی که در آن کار می‌کند، به اجتماعش و بالاخره به دنیایش باز می‌گردد. هیچ (۱۳۸۵) در ادامه مطالب خود به نوعی به بحث درباره وقوع

1. Marquardt

جامعه‌شناختی فرهنگ، مدلی برای ارزیابی فرهنگ سازمانی ایجاد می‌گردد. ویژگی‌هایی که هیل (۱۹۹۶) مطرح کرده است عبارتند از:

- مشتری مداری،
 - دارا بودن افرادی با شوق فراوان برای خودتوسعه‌ی و آموختن مهارت‌های یادگیری،
 - زیر سؤال بردن و به چالش کشیدن هنجارها بطور مداوم،
 - خلاق، تجربه‌گرا و عمل‌مدار بودن،
 - دادن اجازه اشتباه کردن به افراد بدون ترس از ملامت،
 - بهره‌گیری از فعالیت‌های کشف و اصلاح خطا به عنوان تجربه یادگیری و به عنوان مکانیسم ایجاد تحول در ارزش‌ها و اعمال،
 - داشتن چشم‌انداز، مرتبط ساختن آن با افراد سازمان به‌طور مؤثر و کار بر روی اهداف مشترک و عمومی،
 - ایجاد فرصت برای همگان برای یادگیری استراتژی سازمان،
 - فراهم آوردن محیط و شرایطی که با انگیزشی مثبت افراد را به پی‌گیری یادگیری و توسعه شخصی تشویق کند (مرتبط با فرهنگ، شناخت، و شرایط)،
 - یافتن راهی برای انتقال و ساری ساختن یادگیری فردی اعضای سازمان در یک مجموعه مفید و منسجم،
 - ارتباطات آزاد و باز با مشتری‌ها، افراد سازمان، عرضه‌کنندگان، و تمام دیگر ذی‌نفعان و حتی رقبا.
- عناصر اساسی فرهنگ از دید جامعه‌شناختی که با ویژگی‌های فوق تلفیق شده و به این ترتیب ابزاری برای سنجش فرهنگ یادگیری پدید آمده است، در جدول ۱ نشان داده شده است. ساختن شاخص‌ها براساس عناصر فرهنگ غیرمادی صورت گرفته است.

یا عدم وقوع ایده‌ها به تناسب هماهنگی با مدل ذهنی افراد، در قالب فرهنگ، می‌پردازد. این مطلب حائز اهمیت است که بدانید، ماهیت یادگیری و شیوه‌ای که براساس آن یادگیری در سازمان رخ می‌دهد، به‌شدت به‌وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود. فرهنگ سازمان یادگیرنده دارای مواردی مانند: ارزش و پاداش دادن به یادگیری، مسئولیت مشترک برای یادگیری، اعتماد و استقلال کاری، تشویق نوآوری، تجربه‌گرایی و خطرپذیری، تعهد مالی به آموزش و توسعه منابع انسانی، خلاقیت جمعی، گوناگونی و تنوع، تعهد به بهبود مستمر محصولات و خدمات، پاسخگویی به آشوب و تغییر و رسیدگی به کیفیت زندگی کاری است (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۱۰۹-۱۰۱).

بنا به نظر ادگار شاین (۱۹۹۲) فرهنگ یادگیرنده فرهنگی است که زمینه یادگیری مستمر را برای تغییرات مداوم فراهم می‌آورد. با این تعبیر فرهنگ یادگیرنده باید در بر دارنده این مفروض مشترک اصلی باشد که مناسبترین شیوه رفتار در حل مسائل و یادگیری، رفتار فعالانه است. اگر فرهنگ بر مفروضات به‌شدت مخرب مربوط به پذیرش منفعلانه مبتنی باشد، هنگامی که سرعت تغییرات محیط بیشتر می‌شود یادگیری دشوار و دشوارتر می‌شود. به این ترتیب شاین ویژگی‌هایی مانند غلبه سازمان بر محیط، ماهیت فعالانه بودن فعالیت‌های انسان، تجربه‌گرایی، تغییرپذیری انسان، جمع‌گرایی و مشارکت، گرایش به آینده نزدیک، تفکر سیستمی و غیره را برای فرهنگ یادگیرنده عنوان می‌کند.

سنجش فرهنگ یادگیری

در این جا با بهره‌گیری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده که به‌وسیله هیل^۱ (۱۹۹۶) ارائه شده است و با استفاده از مفهوم

جدول ۱. عناصر فرهنگ

فرهنگ					
فرهنگ غیرمادی					فرهنگ مادی
نمادها(زبان)	نگرش‌ها	باورها	هنجارها	ارزش‌ها	تکنولوژی

1. Hill

سؤالات تحقیق

سؤال ۱: وضعیت فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی کشور به چه صورت است؟

سؤال ۲: آیا بین شرکت های کارفرما و شرکت های پیمانکار به لحاظ فرهنگ یادگیری تفاوت وجود دارد؟

روش تحقیق

از نظر روش شناختی، تحقیق حاضر از نوع تحقیق توصیفی، پیمایشی و از نظر هدف از نوع کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق شامل شرکت های عمده پتروشیمی و شرکت های عمده مهندسی مشاور و ساخت و نصب مرتبط با پتروشیمی می باشد که تعداد آنها از طرف شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی ۴۵ شرکت عنوان شده است. تعداد نمونه لازم برای تحقیق حاضر عبارت از ۱۸ شرکت پتروشیمی و شرکت مهندسی مشاور و ساخت و نصب است که پس از توزیع پرسشنامه در بین این شرکت ها ۸۳ درصد شرکت ها - که شامل ۱۵ شرکت است - به سؤالات جواب دادند تعداد پاسخ دهندگان ۱۳۰ نفر بوده است. پرسشنامه فرهنگ یادگیری شامل ۳۲ سؤال ۵ گزینه ای است که در مجموع «عمق فرهنگ یادگیری» را می سنجند. اعتبار پرسشنامه مذکور با ضریب آلفای کرونباخ تأیید گردید که مقدار آن برابر ۰/۹۱۲ و در حد خیلی خوب ارزیابی شده است. در ضمن روایی پرسشنامه با استفاده از مبانی نظری برای انتخاب شاخص های مناسب سنجش و اخذ نظرات اصلاحی خبرگان در مرحله مطالعات مقدماتی تأیید شده است. در مورد روش های آماری، برای مطالعه توصیفی از پارامترهایی مانند میانگین و

انحراف معیار بهره گرفته می شود. در مورد مطالعه استنباطی برای سنجش وضعیت فرهنگ یادگیری در صنعت از آزمون تی تک نمونه ای و برای سنجش تفاوت دو دسته شرکت ها در فرهنگ یادگیری، به دلیل نبود شرایط آزمون پارامتریک مانند محاسبه حجم نمونه مکفی برای هر دسته از شرکت ها، از آزمون مقایسه ای یو-من ویتنی استفاده می شود. به این ترتیب با انجام محاسبات فوق علاوه بر خلاصه بندی کردن نتایج، می توان میزان فرهنگ یادگیری و تفاوت آن را در شرکت های پتروشیمی و شرکت های پیمانکار EP و C مشاهده کرد.

یافته های تحقیق

در این قسمت ابتدا به ارائه توصیفی از داده ها و سپس تحلیل آن پرداخته می شود؛ اما قبل از این موارد در مورد توصیف آزمودنی ها نیز در قالب جداول مربوط توضیحاتی داده می شود.

توصیف آزمودنی ها

در جداول توصیفی ۲ الف وب مشخصات افرادی که به پرسشنامه ها پاسخ داده اند، آورده شده است. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است بیشتر پاسخ دهندگانی که ویژگی های خود را مرقوم داشته اند کارکنان و مدیران پایه و کمترین ایشان مدیران ارشد هستند. همچنین غالب ایشان مرد بوده اند. بیشترین فراوانی مربوط به مدارک تحصیلی لیسانس است.

بیشترین فراوانی پاسخ دهندگان مربوط به تجربه کاری ۶ تا

جدول ۲. توصیف ویژگی های پاسخ دهندگان

ویژگی ها	تحصیلات					جنس			پست سازمانی				
	تواریخ	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	لیسانس و بالاتر	تواریخ	زن	مرد	تواریخ	مدیر ارشد	مدیر میانی	مدیر پایه	کارمند
زیر مجموعه ها	۵۵	۱۰	۶	۷۴	۳۲	۶۰	۸۳	۳۴	۵۶	۱۵	۳۹	۳۳	۳۴
فراوانی	۳۱/۱	۵/۶	۳/۴	۴۱/۸	۱۸/۱	۳۳/۹	۴۶/۹	۱۹/۲	۳۱/۶	۸/۵	۲۲	۱۸/۶	۱۹/۲

همان‌طور که از جدول بالا پیداست در مورد فرهنگ یادگیری Sig کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که دارای اختلاف معنادار با حد متوسط است و چون اختلاف میانگین عددی منفی است، بنابراین دارای اختلاف معنادار منفی است، یعنی در وضعیتی پایین‌تر از متوسط یا در وضعی نامطلوب قرار دارد.

سؤال ۲: آیا بین شرکت‌های کارفرما و شرکت‌های پیمانکار به لحاظ فرهنگ یادگیری تفاوت وجود دارد؟

فرض‌های آماری

بین شرکت‌های کارفرما و شرکت‌های پیمانکار به لحاظ فرهنگ یادگیری تفاوت معناداری وجود ندارد.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

بین شرکت‌های کارفرما و شرکت‌های مهندسی مشاور و ساخت و نصب به لحاظ فرهنگ یادگیری تفاوت معناداری وجود دارد.

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

چنانکه در جدول ۸ ملاحظه می‌گردد، سطح معناداری آزمون یو-من ویتنی بیشتر از ۰/۰۵ است، در نتیجه نمی‌توان فرض صفر را، در سطح اطمینان ۰/۹۵ رد کرد یا به عبارت بهتر دلیل کافی بر رد فرض صفر - که به معنای عدم تفاوت بین شرکت‌های

۱۰ سال و کمترین مربوط به تجربه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال است و سن بیشتر پاسخ‌دهندگان بین ۲۶ تا ۳۰ و ۳۱ تا ۳۵ است و کمترین فراوانی نیز مربوط به سن بالای ۶۰ سال است (جدول ۳).

توصیف داده

در این قسمت به توصیف داده‌های مربوط به فرهنگ یادگیری در دو دسته از شرکت‌ها در جداول ۴ و ۵ پرداخته می‌شود.

تحلیل داده‌ها

سؤال ۱: وضعیت فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی کشور به چه صورت است؟

برای سنجش وضعیت فرهنگ یادگیری از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است (جدول ۶ و ۷). عدد معیار حد وسط گزینه‌های پرسشنامه یعنی ۳ در نظر گرفته شده که بیان دیگری از حد متوسط است.

فرض‌های آماری

$H_0 = 3$: وضعیت فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی دارای تفاوت معنادار نسبت حد متوسط نیست.

$H_1 \neq 3$: وضعیت فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی دارای تفاوت معنادار نسبت حد متوسط است.

جدول ۳. توصیف ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌ها	سن										تجربه کاری						
	۲۱-۲۵	۲۰-۲۵	۱۵-۲۱	۱۰-۱۵	۵-۱۰	۴۰-۴۶	۴۵-۴۹	۵۰-۵۴	۵۵-۵۹	۶۰-۶۴	بی پاسخ	۵-۱	۱۰-۶	۱۵-۱۱	۲۰-۱۶	۲۵	
زیر مجموعه‌ها	بی پاسخ	زیر ۲۵	۲۰-۲۶	۲۵-۳۱	۳۰-۳۶	۳۵-۴۱	۴۰-۴۶	۴۵-۵۱	۵۰-۵۶	۵۵-۶۱	۶۰	بی پاسخ	۵-۱	۱۰-۶	۱۵-۱۱	۲۰-۱۶	۲۵
فراوانی	۵۴	۶	۳۱	۳۱	۱۵	۱۲	۱۱	۹	۷	۱	۵۴	۲۹	۳۲	۱۷	۲۰	۲۵	
درصد فراوانی	۲۰/۵	۳/۴	۱۷/۵	۱۷/۵	۸/۵	۶/۸	۶/۲	۵/۱	۴	۰/۶	۳۰/۵	۱۶/۴	۱۸/۱	۹/۶	۱۱/۳	۱۴/۱	

جدول ۵. توصیف سؤالات فرهنگ یادگیری در شرکت‌های کارفرما

ردیف	سؤال	
	میانگین	انحراف معیار
	۳/۰۹	۰/۷۹
	۲/۸۱	۰/۶۴
	۲/۹۳	۱/۲۸
	۳/۱۰	۰/۵۲
	۳/۱۱	۰/۷۴
	۲/۶۹	۰/۴۳
	۲/۷۳	۰/۰۲
	۲/۹۷	۰/۵۹
	۲/۹۰	۰/۸۶
	۳/۴۳	۰/۴۰
	۳/۲۴	۰/۹۳
	۳/۹۱	۰/۸۷
	۳/۰۷	۰/۸۵
	۳/۲۸	۱/۲۱
	۲/۵۶	۱/۱۲
	۳/۰۲	۱/۲۲
	۳/۰۲	۰/۵۲
	۳/۲۰	۱/۰۸
	۳/۰۳	۱/۲۰
	۳/۵۷	۱/۱۴
	۳/۲۱	۰/۷۵
	۲/۸۶	۰/۷۸
	۲/۹۰	۰/۶۹
	۳/۱۶	۰/۴۴
	۳/۵۷	۰/۸۷
	۳/۱۱	۰/۸۸
	۳/۳۰	۰/۴۶
	۳/۲۱	۰/۵۸
	۳/۴۰	۰/۵۵
	۲/۶۹	۰/۷۶
	۲/۸۶	۰/۹۰
	۳/۸۴	۰/۶۵

جدول ۴. توصیف سؤالات فرهنگ یادگیری در شرکت‌های پیمانکار

ردیف	پیمانکار	
	میانگین	انحراف معیار
	۲/۳۳	۰/۵۹
	۲/۶۲	۰/۳۸
	۲/۶۲	۰/۷۹
	۲/۷۶	۰/۹۹
	۲/۸۱	۰/۳۷
	۲/۸۲	۰/۵۰
	۲/۸۲	۰/۵۷
	۲/۸۸	۰/۵۲
	۳/۰۳	۰/۴۹
	۳/۰۴	۰/۴۷
	۳/۰۵	۰/۵۷
	۳/۰۶	۰/۵۵
	۳/۱۰	۰/۴۱
	۳/۱۰	۰/۸۱
	۳/۱۲	۰/۴۵
	۳/۱۳	۰/۴۵
	۳/۱۳	۰/۶۶
	۳/۱۵	۰/۷۶
	۳/۱۵	۰/۵۱
	۳/۱۵	۰/۴۰
	۳/۲۶	۰/۷۵
	۳/۳۲	۰/۳۹
	۳/۳۲	۰/۴۴
	۳/۳۷	۰/۳۰
	۳/۴۷	۰/۶۹
	۳/۴۸	۰/۴۰
	۳/۴۸	۰/۲۴
	۳/۵۰	۰/۵۹
	۳/۵۶	۰/۷۱
	۳/۵۹	۰/۶۵
	۳/۷۹	۰/۶۹
	۴/۱۲	۰/۴۲

نتیجه‌گیری

در مورد فرهنگ یادگیری نیز با توجه به جداول پیشین ملاحظه می‌شود که در شرکت‌های کارفرما شاخص‌های «جرئت نقد استراتژی، چالش با هنجارها، نظردهی درباره استراتژی، پاداش به توسعه شخصی، تسهیم تجربیات، ایده‌پذیری عملی،

کارفرما و شرکت‌های پیمانکار است - یافت نشده است، بنابراین بین شرکت‌های کارفرما و شرکت‌های پیمانکار - به لحاظ فرهنگ یادگیری - تفاوت معناداری با هم ندارند.

جدول ۶. داده‌های توصیفی تی تک نمونه‌ای

خطای استاندارد	انحراف معیار	میانگین	پارامتر
۰/۰۵	۰/۵۶	۲/۸۹	مقدار

جدول ۷. آزمون تی تک نمونه‌ای وضعیت فرهنگ یادگیری

متغیر	۳ = عدد معیار					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری دو دامنه	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۰/۹۵	
					حد بالا	حد پایین
فرهنگ یادگیری	-۲/۰۷	۱۱۳	۰/۰۴۱	-۰/۱۱	-۰/۲۱۵	۰/۰۰۵

با امتیاز (۴/۱۲) پایین‌تر است فاصله زیادی تا درجه عالی دارد. در مورد خلاقیت نیز این امر صادق است. تحلیل داده‌ها نشان دهنده پایین بودن فرهنگ یادگیری در صنعت پتروشیمی است. همچنین بین دو دسته شرکت‌های پتروشیمی و شرکت‌های پیمانکاری تفاوت معناداری از نظر سطح یادگیری وجود ندارد.

منابع:

- الیبدوی، امیر و رضا شفاعی. (۱۳۸۱). مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران، دانش مدیریت، شماره ۵۷، تابستان، ص ۲۷-۵.
- خوارزمی، شهیندخت. (۱۳۷۱). فرهنگ سازمانی، نشریه تدبیر، شماره ۲۲، ص ۱۶-۲۰.
- دقت ریچارد ال. (۱۳۸۱). تئوری و طراحی ساختار سازمان، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- راگونات. (۱۳۸۲). مدیریت تطبیقی، ترجمه عباس منوریان، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۴۴-۴۸.
- رهنورد، فرج اله. (۱۳۷۸). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۳، ص ۲۲-۱۱.
- روح‌الامینی، محمود. (۱۳۷۲). زمینه فرهنگ‌شناسی، پویایی و پذیرش، چاپ سوم، تهران: انتشارات عطار.
- زاهدی. (۱۳۸۱). تغییر فرهنگ سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷، ص ۳۲-۳۰.
- سنگه، پیترو. (۱۳۸۵). پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فقهی فرمند، ناصر. (۱۳۸۱). مدیریت پویایی سازمان، تهران: انتشارات فروزش، ص ۶۶۵.
- قنادان، منصور؛ مطیع قنادان؛ ناهید قنادان و هدایت اله ستوده. (۱۳۷۹).

آگاهی بخشی از استراتژی، تشویق خطایابی» به ترتیب دارای امتیازی زیرمتوسط نظری هستند و پیداست که بیشترین ضعف در مورد یادگیری پیرامون مباحث استراتژیک است. در شرکت‌های پیمانکار نیز «جرئت نقد استراتژی، پاداش به توسعه شخصی، چالش با هنجارها، جو شناخت افزا، خطا به مثابه تجربه، آگاهی بخشی از استراتژی و ایده‌پذیری عملی» شاخص‌هایی هستند که ضعیف ارزیابی شده‌اند و همان‌طور که ملاحظه می‌گردد، باز هم در باب موضوع‌ها یادگیری استراتژی ضعیف‌ها قابل ملاحظه‌اند. ضمن موارد فوق باید اذعان داشت که در هر دو گروه از شرکت‌ها «مشتری مداری» دارای قوی‌ترین امتیاز بوده و این نکته قوت قابل ملاحظه‌ای است، چرا که مبنا و ریشه بسیاری از مباحث نوین در سازمان‌ها (مانند مدیریت کیفیت فراگیر، خانه‌های کیفیت، مهندسی مجدد فرایندها، استانداردهای مختلف و مطرح، و...) توسعه مشتری مداری است که البته در مورد شرکت‌های کارفرما (با امتیاز ۳/۸۴) ضعف نسبی در این زمینه مشهود است چون علاوه بر این که از شرکت‌های پیمانکار

جدول ۸. آزمون (U من ویتنی) اختلاف میانگین فرهنگ یادگیری بین شرکت‌های کارفرما و پیمانکار پتروشیمی

عدد	
۲/۹۰۰E۳	U من ویتنی
۶/۸۱۶E۳	W ویلکاکسون
-۱/۴۶۶	Z
۰/۱۴۳	سطح معناداری (دو دامنه)

June 2-4, 2005 Beaver Creek, CO.
Hill, Rosemary. (1996). "A Measure of Learning Organization", Industrial and Commercial Training, Vol. 28, No. 1, p.19.
Kiedrowski, P. Jay. (2006). "Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention", The Learning Organization. Vol. 13 No. 4, pp. 369-383
Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994), The Global Learning Organization, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, IL.
Morris Paul, (1992), The Values of the Enterprise Culture: The Moral Debate, London: Routledge.
Robbins Stephen P., (1991) Organizational Behavior, Prentice Hall.
Schein, E. H., (1994) "Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning", Sloan Management Review.
Yang, Baiyin; Karen E. Watkins and Victoria J. Marsick. (2004). "The Construct of The Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation". Human Resource Development Quarterly, vol. 15, No. 1, pp.31-55.

جامعه‌شناسی؛ مفاهیم کلیدی. تهران: انتشارات آوای نور.
- کیا، منوچهر. (۱۳۷۰). نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازی مدیریت، تهران: نشریه مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره ۱۳، ص ۳۲.
- مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه: محمدرضا زالی، تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- مهربان، شیرین. (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی و توسعه، نشریه تدبیر، شماره ۱۴۸، ص ۴۳-۴۵.
- هج، ماری جو. (۱۳۸۵). تئوری سازمان، حسن دانایی فرد، تهران: نشر افکار.
- هندسی، چارلز برایان. (۱۳۸۴). خدایان مدیریت: امور متحول سازمان ها، ترجمه کهزاد آذرهوش، نشر فرا، ص ۱۱-۱۰.
Denison, D, Janovics, J, Young, J, Cho, H. J. (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method www.denisonconsulting.com/newsletter/1.0/nl_vol_1.htm
Denison, D. R. ,Fisher, C. (2005) The Role of the Board of Directors in Shaping Corporate Culture: Reactive Compliance or Visionary Leadership? Working Paper presented at the Changing the Game Forum :Reforming American Business

