



تکامل فرهنگ و یادگیری سازمانی

محمدرضا زالی

مدرس دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

رتال جامع 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.

مقدمه

همراه با افزایش پیچیدگی و پویایی محیطی، سازمانها نیز برای حفظ و بقا و رشد 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.^(۱)

گروه، سازمان و جامعه در طول زمان همواره با مشکلاتی روبه‌رو، 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 تشریح 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.^(۲)

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 نمود که آنها به مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی می‌دهند.^(۳) 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 نظریه‌پردازی یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه 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 م. 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 درباره 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 بیشتر از کنکاش متوالی استفاده می‌کنند در حالی که کسانی که سبک مشابه‌سازی دارند، عمدتاً از استراتژی کنکاش همزمان تحلیلی استفاده می‌کنند.^(۴)

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.



سطوح فرهنگ و یادگیری سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران از قبیل ادگار شاین، هافستد و دکتر حسن میرزایی اهرنجانی 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 مظاهر فرهنگ. ملموس‌ترین و آشکارترین سطح فرهنگ، لایه مصنوعات و مظاهر فرهنگ است. این لایه شامل ساخته‌ها و مصنوعات دست بشر، تکنولوژی، هنر، الگوهای رفتاری، ساختارها و فرایندهای سازمانی قابل مشاهده، روشهای انجام کار و نظایر اینهاست.^(۵)

این سطح در واقع بیانگر همه پدیده‌هایی است که مشاهده‌گر در رویارویی با گروه جدید با فرهنگ ناآشنا، می‌بیند، می‌شنود یا احساس می‌کند.^(۶)

این سطح فرهنگ، همان لایه عینی در دیدگاه دکتر میرزایی است. وی این لایه را به دو بخش تقسیم می‌کند: ۱- ذهن خودآگاه شامل علائم، نشانه‌ها، جشنها و مراسم. 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 مدل 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. (۷)

سطح ارزشها در مدل شاین بخشی از لایه ذهنی را در مدل 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. (۸)

نکته مهمی که هافستد به آن توجه ندارد این است که ممکن است رفتارها، نمادها و شعایر با ارزشهای گروه یا سازمان متناقض باشد. مدل 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 مدل 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. (۹)

مفروضات، زیربنای بخش زیرین لایه ذهنی مدل میرزایی را شکل می‌دهد. این لایه بیانگر ذهنیت مشترک، باورها، اعتقادات موجود در ضمیر ناخودآگاه اعضاست. (۱۰) هنگامی که در مظاهر فرهنگ یا لایه عینی، نمادها، اساطیر و شعایر تغییراتی ایجاد می‌شود، یادگیری تک حلقه‌ای رخ می‌دهد. یادگیری تک حلقه‌ای، تغییر در روشهای جاری، سیاستهای فعلی، امور یکنواخت و عینی سازمان است، (۱۱) اما هنگامی که تغییرات در مفروضات اساسی، لایه ذهنی، نگرشها و ارزشها رخ می‌دهد، یادگیری دو حلقه‌ای اتفاق می‌افتد؛ (۱۲) 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. (۱۳) 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 نسبت به فرهنگ سازمانی و تعامل آن با یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

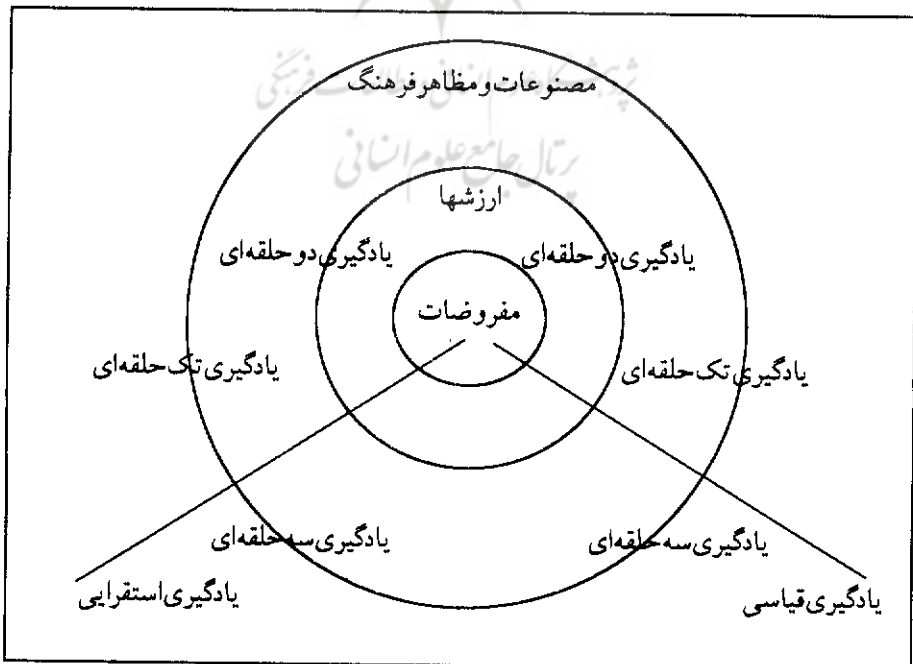
پرتال جامع علوم انسانی

شاین	میرزایی	هافستد	آرجریس	یادگیری
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 والگوهای رفتاری	نمادها: اساطیر، نمادها وقهرمانها، شعائر، تشریفات و مراسم	تک حلقه‌ای	
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			

ارتباط بین یادگیری و فرهنگ را می‌توان از بعد دیگری نیز بررسی کرد. سطوح و 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. به قول هنری میتزبرگ هنگامی که جهت تغییر از عملیاتی و عینی به سمت سطح مفهومی سازمان، حرکت می‌کند بیانگر یادگیری استقرایی است. (۱۴)

در این نوع یادگیری ابتدا اقدامات عینی مظاهر، 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، (۱۵) اما در موقعیتی مفروضات اساسی زیر سؤال می‌رود و تغییر به سطح ارزشها و نمادها، رفتارهای 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



همان گونه 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 پیدا می‌کنند.

نکته دیگری که در اینجا باید 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. تاکید بر کیفیت، ارزشی فرهنگی است که شرکت فورد می‌کوشد در رقابت با تولیدکنندگان خارجی ماشین، آن را توسعه می‌دهد. (۱۶)

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 تحت الشعاع 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 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

در قسمت‌های قبلی مقاله 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 سازمانی را عامل کلیدی یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم می‌داند. (۱۷)

همان گونه 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 (۱۸) می‌نامد. (۱۹)

شاین آن را فرایند بررسی تغییر مفروضات ذهنی موجود عملیات سازمانی و توسعه اقدامات جدید سازمانی بر اساس مفروضات نوین می‌داند. (۲۰)

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 و به معنی دانش چرایی تلقی می‌شود؛ دانستن اینکه چرا بعضی از چیزها رخ می‌دهد در حالی که مهارت، دانش فنی و بخش کاربردی و عملی یادگیری است؛ داشتن توانایی برای به کارگیری دانش چرایی به منظور انجام دادن. (۲۱)

شاین در این زمینه می‌گوید که دانش مفهومی را معمولاً می‌توان بطور صریح و روشن درک کرد، اما بدون عمل و اجرا، مهارت‌های عملی را نمی‌توان بطور دقیق و روشن درک کرد. (۲۲)

در واقع باید بین نظریه و عمل تمایز قابل 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 جریانی معمولی جاری و ساری شود. اینکه چرا برنامه‌های کیفیت جامع مهندسی با شکست روبه‌رو می‌شود؛ اینکه چرا بسیاری از سازمانها 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.

یکی از موانع اصلی یادگیری پویا یا تحولی^(۲۳) 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 سازمانها براساس مفروضات نوین است. در نتیجه از آنجا که این مفروضات قبلی بدیهی فرض می‌شود، تغییرشان مشکل است.^(۲۴)

این نوع فرایند عدم یادگیری و یادگیری مجدد به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر و کند است. حال سؤال این است که چگونه یادگیری تحولی یا پویا رخ می‌دهد. شرایط لازم و کافی برای عدم 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 می‌شوند که به آن اضطراب نوع اول یا حفظ بقا^(۲۵) می‌گویند. این نوع اضطراب بیانگر ترس از یادگیری چیزهای جدید است. یادگیری انطباقی یا تک حلقه‌ای در اعضا، گروه‌ها یا سازمانها به ثبات تمایل دارد. بی‌ثباتی و عدم قابلیت پیش‌بینی، ناسازگاری و سرانجام اضطراب ایجاد می‌کند. اضطراب نوع اول بر ترس از ابهام یا ناشناخته‌ها مبتنی است. آموختن نحوه یادگیری ممکن است مستلزم جستجوی آگاهانه موقعیتهای بی‌ثبات، غیرقابل پیش‌بینی و حتی بی‌معنی و مفهوم باشد. این شرایط موقعی

است که بسیاری از مردم از آن اجتناب می‌کنند. (۲۶)

از طرف دیگر دورنمای دست برداشتن از بعضی از مفروضات و اقدامات ضمنی می‌تواند نوعی اضطراب ایجاد کند که به آن اضطراب یادگیری (۲۷) می‌گویند. در واقع همان گونه که پیش‌بینی می‌شود، محیط جهانی اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژی، سیاسی و اقتصادی بیشتر از پیش غیرقابل پیش‌بینی خواهد شد، لذا مسائل جدیدی پیش روی افراد، گروه‌ها و سازمان قرار خواهد داد. در چنین موقعیتی راه‌حلهایی که بطور ثابت، توسعه یافته است، ناکافی خواهد بود. بنابراین افراد، گروه‌ها و سازمانها درمی‌یابند که اگر تغییر نکنند و چگونگی 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. (۲۸)

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: (۲۹) باز دارنده یادگیری، (۳۰) تسهیل کننده یادگیری. (۳۱) 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.

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- بازدارنده ۲- تحمیل‌کننده یادگیری. (۳۲) هنگامی که در فرهنگ سازمانی، اضطراب نوع اول از اضطراب نوع دوم بیشتر باشد، چنین فرهنگی بازدارنده 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 هر گروه، سازمان و جامعه با مسائل انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی روبه‌رو بوده است، می‌توان تقسیم‌بندی جدیدی از فرهنگ سازمانی ارائه کرد.

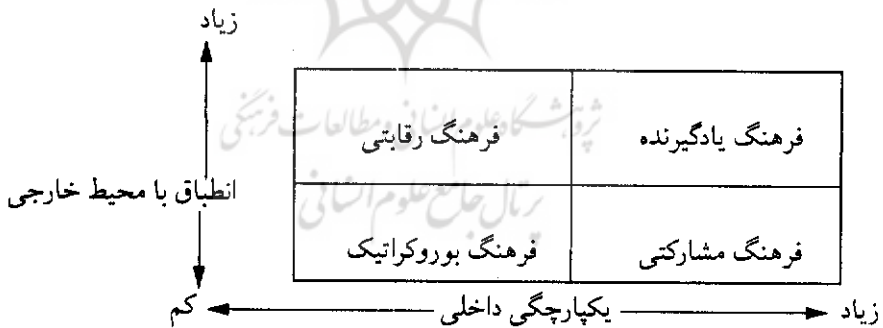
انواع فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری

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، (۳۳) اما هیچ کدام 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. (۳۴)

همچنانکه پیشتر گفته شد براساس دیدگاه شاین، همواره گروه‌ها و 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؛ برای اینکه ساختار بوروکراتیک، بیانگر عدم انعطاف‌پذیری در برابر محیط و فرهنگ خشک است. (۳۵)

در چنین سازمانی به دلیل حاکمیت تفکر جزءنگری، 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. (۳۶)

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 دیویی ارائه شده است. (۳۷)

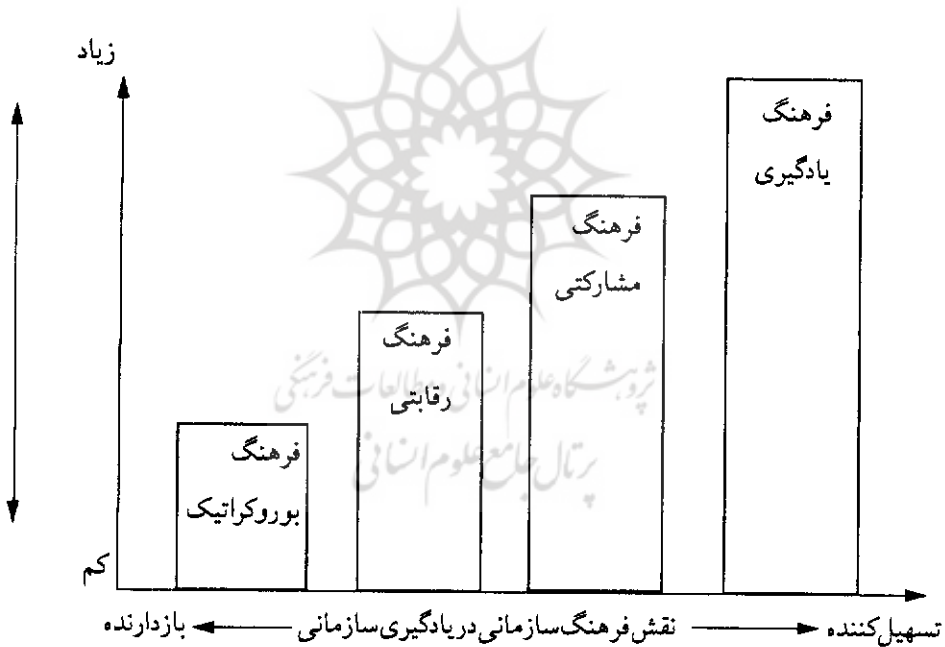
نمودار شماره «۴» نشان می‌دهد هنگامی که سازمان نسبت به محیط خود انعطاف‌پذیری زیادی دارد و به حفظ انسجام و یکپارچگی توجه ندارد، فرهنگ رقابتی در سازمان شکل می‌گیرد. در چنین فرهنگی، روابط بین فرد و سازمان قراردادی است. وفاداری سازمانی و تعیین هویت فرهنگی در چنین سازمانی در سطح پایین خواهد بود. هدف اساسی 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 کارآفرینی و سازگاری تلقی شود. (۳۸)

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 تسهیل‌کننده 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 شماره (۵) میزان یادگیری در انواع فرهنگ سازمانی

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تعامل فرهنگ و یادگیری در فرهنگ یادگیرنده 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؛^(۳۹) 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، نوع آوری، یادگیری و کارآفرینی است. لذا این سؤال مطرح می‌شود که فرهنگ یادگیرنده چه نوع فرهنگی است که سبب تمایز آن از سایر انواع فرهنگهای سازمانی می‌شود.

براساس نظر هرسی و بلانچارد و دیویی، 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. (۴۰)

این ویژگیها نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیرنده در هر دو بعد فرهنگ سازمانی در سطحی زیاد است. یکپارچگی و انطباق‌پذیری زیاد. 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 آنها نقش حساسی در ایجاد تعادل بین نیاز به نظم و بی‌نظمی، ثبات و تغییر، قاعده و بی‌قاعدگی دارد. (۴۱)

حل چنین پارادوکسی در سازمان مستلزم برخورداری فرهنگ یادگیرنده است. مدیران از طریق فرهنگ یادگیرنده می‌توانند تناقضهای موجود میان ثبات، یادگیری و تغییر را مدیریت کنند؛ (۴۲) برای اینکه فرهنگ یادگیرنده دارای سطوح و لایه‌های فرهنگ متمایز و منحصر به فرد است.

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. در این نوع فرهنگ

به جای برخورد انفعالی و سازگاری با فعالیتها و مسائل، رفتار فوق فعال از خود نشان می دهد. در چنین فرهنگ، ماهیت واقعیت و حقیقت را برحسب عملگرایی تعیین می کند؛ به عبارت دیگر فرهنگ یادگیرنده مفروضات مشترکی حاکم است که براساس آن راه حل مسائل از جستجوی مبتنی بر عمل و اینکه حقیقت می تواند توسط هر کسی کشف شود و بستگی به ماهیت مسأله دارد به دست می آید.

بررسیهای لئون و ویک نشان می دهد که یکی از مهمترین ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده، عملگرا بودن آنهاست. (۴۳)

در سازمانهای یادگیرنده این باور مشترک وجود دارد که انسانها اساساً خوب هستند، از این رو در سازمانهای یادگیرنده قطعاً مفروضات نظریه Y حاکم خواهد بود. از سوی دیگر ماهیت انسانها ثابت نیست، بلکه می تواند متغیر باشد. براساس این باور، افراد می توانند و تمایل دارند که یاد بگیرند. (۴۴)

اگر خلاقیت و نوآوری اساس یادگیری تلقی شود، فرهنگ خودمحموری بیشتر مطلوب خواهد بود. از سوی دیگر اگر اجرای راه حل های 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 (۳) 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 checked="" type="checkbox"/> سازگاری و همنوایی
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
۶- ماهیت زمان	<input type="checkbox"/> گذشته‌گرا	<input checked="" type="checkbox"/> حالگرا
واحد‌های زمانی کوتاه‌مدت	<input checked="" type="checkbox"/> واحد‌های زمانی میان‌مدت	<input type="checkbox"/> واحد‌های زمانی بلندمدت
۷- اطلاعات و ارتباطات	<input type="checkbox"/> سطح پایین ارتباطات	<input checked="" type="checkbox"/> ارتباطات کامل
۸- همشکلی خرده‌فرهنگی 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. (۴۵)

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. (۴۶)

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. (۴۷)

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 کار و فعالیت‌های کاری ارزش تلقی می‌شود و از سوی دیگر، 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. (۴۸) 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.

خلاصه و نتیجه گیری

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 که یک گروه یا سازمان در رویارویی با مسائل انطباق با محیط خارجی و یکپارچگی داخلی ارائه می‌کند، شکل می‌گیرد. 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 مقاله برداشت جدیدی از انواع تغییر و یادگیری در مورد با فرهنگ سازمان به دست داده شده است. تغییر امور عادی و یکنواخت یا 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 می‌تواند چهار نوع فرهنگ بوروکراتیک، مشارکتی، رقابتی و سرانجام فرهنگ یادگیرنده 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 هر گونه 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.

یادداشتها

- 27- Learning Anxiety
 28- Schein,(c), 1998, P3
 29- Inhibitor of organizational learning
 30- Facilitator of organizational learning
 31- Learning culture
 32- Schein(b), 1998, P6
 33- Herligei& Slocum. 1996, P535
 34- Hersey, Blanchard, Dewey, 1996, P570
 35- Merguard, 1995, P85
 36- Luthans, 1995, P47
 37- Hersey, Bianchard& Dewey, 1996, 574
 38- Herligei& Slocum. 1996, P540
 39- Henrey, Blanchard & Dewey, 1996, 592
 40- Henrey, Blanchard & Dewey, 1996, p592
 41- Tetenbaum, 1998, p363
 42- Schein(a), 1996, p363
 ۴۳- محمدرضا زالی، ۱۳۷۸، ص ۱۰
 44- Schein(b), 1994, p6
 45- Schein(a), 1996, p369
 ۴۶- محمدرضا زالی، ۱۳۷۸، ص ۱۵
 47- Schein, 1996, p370
 48- Schein, 1992, p7
- 1- Edgar Schin, 1994, P 3
 2- Hifsted, 1991, P 3
 3- Schina, 1991, P, 149
 4- Kolb, 1996, pp278-281
 5- Miller, 1996, 116
 6- Schina, 1992, P,17
 7- Schina, 1992, P, 20
 8- Hofsted, 1996, P, 8
 9- Miller, 4996, P 260
 ۱۰- میرزایی، ۱۳۷۸
 11- Robbins, 1996, P
 12- snibborp ,6991
 13- Marquardet, 1996, P
 14- Mintzberg and westley,1992,P,11
 15- Mintzberg & westley, 1992, P, 41
 16- Miller, 1992, P, 115
 17- Schein(b) 1998
 18- Generative learning
 19- Senger, 1992
 20- Schein. 19995
 21- Biyett and Boyett, 1998, P85
 22- Schein, 1995, P 1
 23- Transformational learning
 24- Nelson, 1998, P491
 25- Survivil Anxiety
 26- Schine(b), 1998, P 3

منابع

الف) انگلیسی

- 1- Hofsted, geert (1991), organization & culture; software of the mind, newyork: mcgraw-hill.
- 2- Schein (a) edgar (1992). organizational culture and leadership (2d-ed). sanfrancisco, (a: jossey - bass).
- 3- Schein (b) edgar (1994)."organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning." WWW.sol - ne. org/res/wp/10004.html.
- 4- Kolb, dauida (1996). in ken saterkey (ed). how organization learn, london; international thomsonbusiness press.
- 5- Schein (c) edgar (1995).building the learning consortiun, WWW.sol - ne. org/res/wp.html.
- 6- Miller katrine (1994). organizational communication, belmot: wadsworth publishing company.
- 7- Marguardet michel (1996). building the learning organizationa, newyork: mcgraw-hill.
- 8- Robbins stephen (1996). organizational behavior, n. j. englewood cliffs: prentice - hall.
- 9- Nelson debra and quick james (1998). organization behavior, minneapolis: west.
- 10- Hersey paul, blanchard and dewey johnsoon kennth (1996). management of behavior, thed, n. j. englewood cliffs: organizational prentice - hall.
- 11- Herliger don and slocum john (1996). management pws.
- 12- Luthans freed (1995). organizational behavior singapure; mcgrawhill.
- 13- Schein edgar (1994). organizational culture. in wendell l.Franch, cecilh. ball and robert zawacki (ed). organization development and transformation: managing effective change, burr ride: irwin.
- 14- Tentenbaum toby (1998). shifting paradigms; from newtoon to chaos, organization dynamics, spring.
- 15- Mintzberg henrey and westley framces (1992). cycles of organizational change, strategic management journal, vol. 13.
- 16- Senge peter (1992) the fifth discipline. new york; doubleday/currency.

ب) فارسی

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





شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي
پرتال جامع علوم انساني