

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر آموزش و بهسازی بر تحول سازمانی بر اساس مدل حیات سازمانی لاری گرینر

معصومه صدیقی مالوانی<sup>۱</sup>، عبدالله صدیقی مالوانی<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر آموزش و بهسازی بر تحول سازمانی بر اساس مدل حیات سازمانی لاری گرینر انجام گرفت. پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع تحقیق کاربردی است و بر اساس ماهیت توصیفی و از نوع پیمایشی هست. این پژوهش از لحاظ نوع روش پیمایشی که در آن صورت گرفته شده است، یک تحقیق پیمایشی از نوع مقطعی می باشد. جامعه مورد مطالعه را ۲۵۰ نفر از مدیران و معاونین شرکت ملی نفت تهران تشکیل دادند که ۳۰ نفر به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب گردیدند. برای گردآوری اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. به منظور جمع آوری داده‌ها برای تجزیه و تحلیل از پرسش‌نامه پژوهشگر ساخت استفاده گردیده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ANP فازی استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده معیار معیار آموزش منابع انسانی با وزن ۰/۳۷۰ دارای بیشترین میزان اهمیت در بین زیر معیارهای معیار آموزش و بهسازی می باشد و پس از آن زیر معیار تشویق و پاداش شغلی و توانمندسازی کارکنان با وزن ۰/۱۵۵ و ۰/۱۴۴ به ترتیب دارای اهمیت های دوم و سوم هستند.

واژگان کلیدی: تأمین و جذب، آموزش، نگهداری، تحول سازمانی، مدل حیات سازمانی لاری گرینر

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش تحول سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی علوم تحقیقات، تهران، ایران  
[masoome\\_sdml@yahoo.com](mailto:masoome_sdml@yahoo.com)

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی، دانشگاه ایوانکی واحد گرمسار، تهران، ایران  
[abdolah\\_sdml@yahoo.com](mailto:abdolah_sdml@yahoo.com)

## مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها با تغییرات سریع، مبهوت کننده و شگفت آوری مواجه هستند. بقا، موفقیت و در نتیجه مزیت رقابتی آن‌ها به قابلیت‌ها و شایستگی‌هایی بستگی دارد که بایستی برای سازگاری با این تغییرات توسعه دهند و به بهترین شکل به کار ببرند. سازمان‌های موفق در جهان امروز سازمان‌هایی هستند که تغییر و تحول را در چهارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند. بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازها است و از آنجائی که نیاز انسان‌ها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است، بنابراین لزوم تحول در سازمان‌ها همواره دیده می‌شود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می‌دهد. وقوع رویدادهایی مانند گسترش رقابت، پیشرفت فن آوری اطلاعات، تغییر در ساختارهای سازمانی و تلاش همه‌جانبه واحدهای اقتصادی برای احراز رتبه برتر، ضرورت توجه به بهبود مستمر عملکرد سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. مهم‌ترین ویژگی عصر کنونی عدم اطمینان، پیچیدگی، جهانی سازی و تغییرات فزاینده فناورانه است (مظلومی، ناصحی فر و احسان فر، ۱۳۹۲). از این رو بزرگ‌ترین مسئله که هر سازمان با آن روبه‌روست، مسئله تحول و دگرگونی است. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی را داشته و بتوانند سازوکارهای لازم را برای هماهنگی با این تغییرات تأمین کنند. لذا بسیاری از دانشمندان بر اهمیت تشخیص اولویت‌ها و یا عواملی که باعث تسهیل تغییر یا ایجاد آمادگی برای تغییر در میان افراد مانند آموزش می‌گردد، تأکید کرده‌اند. آموزش در سازمان نه تنها امر مهمی است، بلکه بسیار لازم و حیاتی می‌باشد. در دنیای در حال تغییر کنونی ضرورت آموزش در سازمان‌ها و نهادها به دلایل فراوان پذیرفته شده است. تغییرات سریع

و عمیق علمی سبب شده است که هر از چند گاهی مطالب و نظریه‌های جدیدی وارد میدان زندگی شود که برای ارائه حیات به ناچار باید علوم و معارف جدید را آموخت و برخی از نظریه‌های قدیمی را که کارآیی ندارند، کنار گذاشت. تغییرات فن آوری سبب دگرگونی در شبکه‌ها و روش‌های سازمان می‌شود و هر تغییری کسب دانش و مهارت‌های جدید را ضروری می‌سازد. میزان کمی و کیفی این تغییرات آنقدر زیاد است که گاهی اوقات مدیران و کارکنان را دچار وحشت می‌کند و ممکن است احساس کنند که فرصت و توان سازگاری با این تغییرات را ندارند. با همه سختی‌ها و مشکلات باید پذیرفت که ادامه حیات سازمان تا حدود زیادی به دانش، آگاهی و مهارت‌های گوناگون و جدید بستگی دارد. هرچه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه و پیشرفت‌های علمی، تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد درجه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود. گاهی اوقات، رشد فردی، داشتن انگیزه، تخصص و پرهیز از ایستایی و رکود فرد عامل اساسی نوجویی و کسب دانش می‌شود. اساس بهسازی سازمانی که به نام‌های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده بهسازی نیروی انسانی است که به صورت‌های مختلف (آموزش قبل از خدمت و ضمن خدمت) در سازمان‌ها انجام می‌شود. در عصر حاضر سازمان‌ها به صورت مداوم در حال تغییرند و این تغییرات تدریجی را می‌توان به عوامل محیطی و درونی حاکم بر سازمان‌ها نسبت داد. پیشرفت سازمان‌ها در آینده بستگی به توانایی آن‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز تغییر دارد که خود یکی از اهداف غایی بهبود و تحول در سازمان است (نظر زاده و همکاران، ۲۰۱۵).

در این میان، نیروی انسانی به‌عنوان با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه سازمان برای دستیابی به این اهداف سازمانی کمک

اساس تحول سازمانی بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره‌اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آن‌ها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان با کارکرد بهتر می‌شود، سخن به میان آورد. تحول در همه جا متداول بوده و از جمله موضوع‌های ثابت اواخر دهه ۱۹۹۰ و دهه اخیر می‌باشد. با توجه به اینکه تحول سازمانی یک فرآیند است و در درجه اول انسان عامل آن است، پژوهشگر در پژوهش حاضر عملکرد آموزش شرکت ملی نفت تهران را از طریق رویکردهای تحول سازمانی در مدل حیات سازمانی لاری گرینر بررسی می‌کند.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف از نوع تحقیق کاربردی است و بر اساس ماهیت توصیفی و از نوع پیمایشی هست. این پژوهش از لحاظ نوع روش پیمایشی که در آن صورت گرفته شده است، یک تحقیق پیمایشی از نوع مقطعی می‌باشد. جامعه مورد مطالعه را ۲۵۰ نفر از مدیران و معاونین شرکت ملی نفت تهران تشکیل دادند که ۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. در این پژوهش ابتدا برای جمع‌آوری مبنای نظری و پیشینه تحقیق از روش مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شده، سپس برای گردآوری داده‌ها، از روش میدانی بهره گرفته شده است. در این پژوهش برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی صوری استفاده شده است که برای این

شایانی به مدیران می‌کنند. فرد یکی از مهم‌ترین عوامل در تغییرات وسیع سازمانی است. کارکنان سازمان به صورت‌های گوناگونی در برابر تغییرات عکس‌العمل نشان می‌دهند، اکنون با سرعت فزاینده تغییر در سازمان‌ها، مدیران به دنبال راه‌هایی برای افزایش تعهد سازمانی کارکنان هستند تا از این طریق، به مزیت رقابتی دست یابند (محمد و تایب<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶).

تحول سازمانی، نوعی راهبرد بهسازی است که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد. تحول سازمانی تلاشی است برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان که به وسیله مدیریت عالی سازمان اداره شده و اثربخشی و سلامتی سازمان را از راه برنامه‌های تغییر برنامه‌ریزی شده در فرایندهای سازمان، با استفاده از علوم رفتاری افزایش می‌دهد. تغییر پدیده‌ای است که به‌طور طبیعی در سازمان‌های کوچک و بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی، صنعتی و دانشگاهی اتفاق می‌افتد. تغییر پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در سازمان‌هاست که فناوری، مشتریان، توسعه مستمر و تدریجی در این فرایند دخیل بوده‌اند (رازا، گلزار و جابین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

تحول سازمانی به معنای اعمال تغییرات و رویکردهای جدید در سازمان است که با هدف بهبود فرآیندها و رویه‌های سازمانی به انجام می‌رسد. این تغییرات عمدتاً در شکل سازمانی، نحوه فعالیت‌ها و حتی ماهیت سازمانی قابل تشخیص است (پاردو دل وار<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در تعریف دیگر، تحول سازمانی به تغییرات ملموس و قابل مشاهده‌ای اطلاق می‌شود که به واسطه اجرای برنامه‌های جدید و ارتقای توانمندی سازمان در مواجهه با چالش‌های محیطی در سازمان ایجاد می‌شود و می‌تواند ساختار، نحوه فعالیت‌ها و حتی جهت حرکت سازمان را تغییر دهد (اشنایدر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷).

<sup>۶</sup>Pardo-del-var

<sup>۷</sup>Schneider

<sup>۴</sup> Mohammed, A. H. & Taib, C. A. B.

<sup>۵</sup> Raza, M. A. Gulzar, A. & Jabeen, R

مقدار آن ۰/۸۳ به دست آمده است. در نهایت به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش ANP فازی استفاده شده است.

#### یافته‌ها

آمار توصیفی مربوط به مشخصات فردی و جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به تفکیک جنسیت، سن مورد بررسی قرار گرفته است. در جدول ذیل فراوانی پاسخگویان با توجه به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها نمایش داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد شرکت‌کننده در پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد
زن	۷	۲۳/۳
مرد	۲۳	۷۶/۷
سن	فراوانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	۳	۱۰
۳۱-۴۰ سال	۱۲	۴۰
۴۱-۵۰ سال	۱۱	۳۶/۷
۵۱ سال به بالا	۴	۱۳/۳
تحصیلات	فراوانی	درصد
لیسانس	۷	۱۳/۳
فوق لیسانس	۱۸	۶۰
دکتری	۵	۱۶/۷

طراحی شده است. نتایج حاصل از میانگین دیدگاه‌های خبرگان در جدول ذیل ارائه گردیده است.

منظور تعداد ۵ پرسشنامه به اساتید که در حوزه مکان‌یابی تخصص داشتند داده شد و در نهایت پس از اعمال نظرات نهایی آنان، پرسشنامه نهایی تدوین گردید و بدین طریق روایی صوری پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. با توجه به واریانس هریک از سؤالات و همچنین واریانس کل آزمون که به دست آمد ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید، که

**شناسایی معیارها با استفاده از روش دلفی فازی**  
پرسشنامه پژوهش حاضر با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مولفه‌ها و معیارهای مدل

جدول ۲. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی نخست خبرگان

میانگین فازی زدایی شده	$(m, \alpha, \beta)$ میانگین فازی مثلثی	مولفه‌ها
۰/۷۳	( ۰/۷۵ ، ۰/۲۰ ، ۰/۰۹ )	یادگیری سازمانی
۰/۶۸	( ۰/۶۹ ، ۰/۱۶ ، ۰/۱۱ )	مدیریت عملکرد
۰/۶۱	( ۰/۶۲ ، ۰/۲۱ ، ۰/۱۴ )	آموزش منابع انسانی
۰/۶۲	( ۰/۶۳ ، ۰/۱۶ ، ۰/۱۹ )	فرهنگ سازمانی
۰/۷۳	( ۰/۷۴ ، ۰/۲۲ ، ۰/۱۸ )	تشویق و پاداش شغلی
۰/۶۵	( ۰/۶۶ ، ۰/۱۸ ، ۰/۱۴ )	توانمندسازی کارکنان
۰/۶۳	( ۰/۶۳ ، ۰/۱۰ ، ۰/۱۰ )	رشد سازمانی

منبع: مطالعات پژوهش

نظر سنجی مرحله دوم در این مرحله، پرسشنامه دوم تهیه گردیده و همراه با نقطه نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. در مرحله دوم اعضای گروه خبره با توجه به نقطه نظرات سایر اعضای گروه مجدداً به سوالات ارائه شده پاسخ دادند

در جدول فوق میانگین فازی مثلثی محاسبه شده و سپس با استفاده فرمول مینکوسکی فازی زدایی شده است. میانگین قطعی بدست آمده نشان دهنده شدت موافقت خبرگان با هر کدام از مولفه های مدل مفهومی پژوهش می باشد.

جدول ۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی دوم خبرگان

میانگین فازی زدایی شده	$(m, \alpha, \beta)$ میانگین فازی مثلثی	مولفه‌ها
۰/۶۶	( ۰/۶۶ ، ۰/۱۵ ، ۰/۱۴ )	یادگیری سازمانی
۰/۶۴	( ۰/۶۵ ، ۰/۱۳ ، ۰/۱۷ )	مدیریت عملکرد
۰/۶۱	( ۰/۶۱ ، ۰/۱۲ ، ۰/۱۲ )	آموزش منابع انسانی
۰/۶۵	( ۰/۶۶ ، ۰/۱۷ ، ۰/۱۲ )	فرهنگ سازمانی
۰/۶۵	( ۰/۶۶ ، ۰/۱۳ ، ۰/۱۰ )	تشویق و پاداش شغلی
۰/۶۷	( ۰/۶۹ ، ۰/۱۷ ، ۰/۱۰ )	توانمندسازی کارکنان
۰/۵۷	( ۰/۵۹ ، ۰/۱۱ ، ۰/۰۴ )	رشد سازمانی

منبع: مطالعات پژوهش

مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می شود.

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله ، در صورتی که اختلاف بین دو

جدول ۴. میزان اختلاف دیدگاه خبرگان در نظر سنجی مرحله اول و دوم

مؤلفه‌ها	مرحله نخست	مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
آموزش و بهسازی	یادگیری سازمانی	۰/۷۳	۰/۰۶
	مدیریت عملکرد	۰/۶۸	۰/۰۴
	آموزش منابع انسانی	۰/۶۱	۰/۰
	فرهنگ سازمانی	۰/۶۲	۰/۰۳
	تشویق و پاداش شغلی	۰/۷۳	۰/۰۸
	توانمندسازی کارکنان	۰/۶۵	۰/۰۲
	رشد سازمانی	۰/۶۳	۰/۰۶

در این پژوهش جهت استفاده از فرایند تحلیل سلسله مراتبی دو پرسشنامه که با مشورت استاد راهنما تهیه گردیده، در اختیار افراد نمونه قرار گرفت. در پرسشنامه، افراد ترجیحات خود را راجع به معیار آموزش و بهسازی و رتبه بندی زیرمعیارهای این معیار بیان نمودند.

منبع: مطالعات پژوهش  
میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظر سنجی در خصوص مؤلفه های فوق متوقف میشود.

### اولویت بندی مؤلفه های مدل به روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی

جدول ۵. میزان اثرگذاری هر یک از زیر معیارهای آموزش و بهسازی اهداف در روش ANP

ردیف	شاخص	وزن نسبی	الویت
۱	یادگیری سازمانی	۰/۰۳۳	۷
۲	مدیریت عملکرد	۰/۰۹۱	۵
۳	آموزش منابع انسانی	۰/۳۷۰	۱
۴	فرهنگ سازمانی	۰/۱۲۳	۴
۵	تشویق و پاداش شغلی	۰/۱۵۵	۲
۶	توانمندسازی کارکنان	۰/۱۴۴	۵
۷	رشد سازمانی	۰/۰۸۲	۶

منبع: مطالعات پژوهش  
۰/۱۵۵ و ۰/۱۴۴ به ترتیب دارای اهمیت های دوم و سوم هستند.

نتایج جدول بیان می کند معیار معیار آموزش منابع انسانی با وزن ۰/۳۷۰ دارای بیشترین میزان اهمیت در بین زیر معیار های معیار آموزش و بهسازی می باشد و پس از آن زیر معیار تشویق و پاداش شغلی و توانمندسازی کارکنان با وزن

مقیاسات زوجی مربوط به معیار آموزش و بهسازی با بهره گیری از نظرات خبرگان مطابق جدول ذیل تعیین شده است. به عبارتی وزن و جایگاه هر معیار

براساس روابط حاکم در روش تحلیل سلسله مراتبی  
مشخص شده است.

جدول ۶. وزن نهایی و اولویت بندی زیر معیارها

وزن کلی	وزن نسبی	نام مؤلفه فرعی	وزن	معیار
۰/۰۱۳	۰/۰۳۳	یادگیری سازمانی	۰/۳۹۵	آموزش و بهسازی
۰/۰۳۵	۰/۰۹۱	مدیریت عملکرد		
۰/۱۴۶	۰/۳۷۰	آموزش منابع انسانی		
۰/۰۴۸	۰/۱۲۳	فرهنگ سازمانی		
۰/۰۶۱	۰/۱۵۵	تشویق و پاداش شغلی		
۰/۰۵۷	۰/۱۴۴	توانمندسازی کارکنان		
۰/۰۳۲	۰/۰۸۲	رشد سازمانی		

منبع: مطالعات پژوهش

### نتیجه گیری

این پژوهش به اولویت بندی مولفه آموزش و بهسازی مدل حیات سازمانی لاری گرینر در شرکت ملی نفت ایران پرداخت. در جامعه مورد نظر تحقیق، ۶۸ درصد نمونه مورد بررسی مرد و ۳۲ درصد زن بوده اند. اما این مسئله که اکثریت جامعه مورد مطالعه مرد می باشند نشان از فزونی جمعیت شاغل در حوزه شرکت ملی نفت تهران توسط آقایان است که ممکن است بر نتایج تحقیق موثر باشد. از نظر تحصیلات سازمان از وضعیت فوق العاده ای برخوردار است به طوری که ۹۱ درصد افراد نمونه دارای تحصیلات فوق لیسانس و دکتری هستند. بر اساس یافته های حاصل از پژوهش آموزش و بهسازی با وزن ۰/۳۹۵ دارای اولویت اول است. لذا پیشنهاد میشود اگر مدیر ارشد به حوزه آموزش کارکنان توجه کند می توان میزان عملکرد کارکنان و در نتیجه تحول مثبت سازمان را به عمل آورد. هدف نظام آموزش و بهسازی در یک سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی فراهم آوردن زمینه است ای که بر اساس آن توانایی های بالقوه افراد به فعل در آید و استعداد های آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت های آموزشی جهت کارکنان

تحقق می یابد. آموزش کارکنان فرایندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را به محیط متحول سازمانی و مآلاً انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می آورد. در نتیجه کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنان آموزش ندیده به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه تر واکنش نشان می دهند و از آن جا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش دیده تر نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره وری سازمانی خواهند داشت. از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت ها و قابلیت های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت های جدیدتر، آماده تر و مجهزتر می کند. به طور کلی سازمانی که به رشد کمی و کیفی دانش و مهارت کارکنان خود می اندیشد و پیوسته فعالیت های آموزش در آن در جریان است افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزایش می دهند و چگونگی آموختن و به کار بستن را می آموزند. در چنین سازمانی، ابتکار، ابداع، ارتقای آگاهی و دانش افزایشی به نوعی رفتار همگانی مبدل می شود و توفیق در تحقق اهداف سازمانی امری قطعی است و هرگز سازمان دچار جمود فکری نخواهد شد. لازم به ذکر است آموزش کارکنان با تمام مزایایی که دارد، گاهی مشکل ساز می شود و آن زمانی



. با این روش های عملی و کاربردی و الگوهای آموزش جدید باید دودهدف زیر را دنبال کرد: الف) تجهیز کارکنان و مدیران با آخرین دستاوردهای علمی و فنی - حرفه ای که از این طریق می توان فرصت ها و منابع سازمان را به کار گرفت و به رشد و تعالی نیروی کار سازمان کمک کرد . به عبارت دیگر می توان کارکنانی تربیت کرد که بتوانند در عرصه پرقابلیت جهان امروز با بهره گیری از آخرین یافته های پژوهشی و تجربیات علمی و عملی موجود در دنیا به پیشبرد اهداف سازمان کمک کنند . ب) ایجاد یک محیط فعال یادگیری و دانش آفرین در سازمان به نحوی که در این جهان پر تحول کارکنان ضمن بهره گیری از فرصت ها ، پیوسته به یادگیری و روزآمدکردن اطلاعات شغلی خود بپردازند. در آموزش ضمن خدمت علاوه بر توجه به ارتقای مهارت و کارآیی شغلی کارکنان پرورش ویژگی های شخصیتی ، تقویت فرهنگ سازمانی و منش آنان نیز مورد توجه قرار گیرد . به عبارت دیگر آموزش به منظور احراز شایستگی نه فقط به مثابه عضوی از سازمان بلکه به مثابه عضوی از کل جامعه مطرح شود.

همچنین میتوان پیشنهاد داد که با توجه به اهمیت بالای آموزش باید بستر و امکانات مناسب را در این حوزه فراهم نمود که در برگیرنده یک برنامه کامل و جامع آموزشی نیروی انسانی با در نظر گرفتن توانمندی کارکنان، ایجاد بستر مناسب برای بروز نوآوری و خلاقیت شغلی کارکنان و سیستم تشویق و پاداش شغلی مناسب کارکنان می باشد که نحوه پرداخت نیز باید بر مبنای عملکرد باشد و بهره وری و کیفیت زندگی کارکنان را لحاظ کند تا موجب افزایش انگیزش، ارتباطات و رضایت کارکنان شود و در نهایت افزایش کارایی و بهره وری کارکنان و سازمان را حاصل کند. پیشنهاد میشود که با افزایش توانمند سازی کارکنان از طریق دوره های آموزشی مناسب که در اولویت آموزش های قبل کار است و استفاده از سیستم مناسب تشویق و پاداش شغلی میتوان بستر مناسب پذیرش و

است که افراد برای طی دوره ها انگیزه کافی ندارند و صرفاً برای رفع مسئولیت یا کسب گواهینامه های مربوط یا مزایای مادی در آن شرکت می کنند یا شرایطی در سازمان فراهم است که امکان به کارگیری مطالب آموخته شده در محیط کار وجود ندارند و یا تضادهایی بین کارکنان و مسئولان رده بالای سازمان به وجود می آید .

برای رفع یا تقلیل این مشکلات می توان در صورتی که سازمان امکانات داشته باشد آموزش در مورد همه افراد اجرا شود در غیر این صورت می توان آموزش را از سطح بالای سازمان به سطوح پایین تر تسری داد تا زبان مشترکی بین کارکنان و مسئولان به وجود آید . پیشنهادات با توجه به اهمیت و جایگاه آموزش در سازمان ها در جهت رفع تنگناهای موجود آموزش کارکنان سازمان ها با توجه به فرصت پیش آمده توصیه های به شرح ذیل ارائه می شود. قبل از هر برنامه ریزی آموزشی ، نیازسنجی کاملی به عمل آید و آموزش براساس نیازهای واقعی جامعه و سازمان استوار گردد و بر این اساس برنامه های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت تهیه و تدوین و به معرض اجرا گذارده شود. از آن جایی که کامیابی سازمان در گرو شکوفایی استعدادها و توانمندی نیروی انسانی آن است و با توجه به ویژگی طبیعی انسان که تا واپسین دم اشتباه بهره گیری از توان بالقوه خود را دارد ، توصیه می شود یکی از اهداف مهم آموزش را پرورش استعدادهای کارکنان قرار دهیم و با بهره گیری از روش های آموزش مشارکتی ، فعال و کاربردی و برخورداری از شیوه های آموزشی متقابل همانند روش های تدریس دوسویه و چندسویه و شاگردمحوری فرد فرد فراگیران را به تحرک و تلاش واداریم و بدینوسیله امکان تجلی استعدادهای نهفته آنان را فراهم سازیم. در دنیای امروز ، آموزش سنتی برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان و اداره امور پیچیده کافی نیست بنابراین باید الگوها و روش های جدیدتر و مناسب تری مانند آموزش های کاربردی برای پرورش کارکنان و مدیران تحول آفرین ، کارآفرین و خلاق به کار گرفته شود



دهندگان به پرسشنامه، عدم همکاری بعضی مدیران و معاونین شرکت ملی نفت تهران، عدم بررسی ساختار، که میتوانند بر شدت رابطه ی عملکرد مدیریت منابع انسانی بر تحول سازمانی اثر بگذارند می باشد.

اجرای فرآیند های تغییر را در سازمان ایجاد نمود. میتوان پیشنهاد داد فرایند تحول سازمانی فرایندی بسیار پیچیده است که نیاز به برنامه ریزی منابع انسانی بلند مدت با در نظر گرفتن خلاقیت و نو آوری کارکنان دارد. به منظور اعمال این تغییرات سازنده در سازمان بایستی عملکرد منابع انسانی، استراتژی ها، اهداف کوتاه مدت و بلند مدت برنامه های سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد.

### منابع

مظلومی، ن.؛ ناصحی فر، و.، و احسان فر، گ. (۱۳۹۲). رابطه رهبری تحول آفرین و خالقیت و نوآوری سازمانی در شرکت های خصوصی بیمه در ایران، پژوهشنامه بیمه، ص. ۳۳-۵۶.

- Nazarzadeh Zare, M., Abdi Azzar, S., Mardani, A. H., & Arein, M. A. (2015). From change to organizational transformation: A survey of Tehran Medical Science University's libraries. *Library Management*, 36(1/2), 157-167.
- Mohammed, A. H., & Taib, C. A. B. (2016). Mapping the Relationship among Quality Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture, and Organizational Performance in Higher Education: A Proposed Framework. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(04), 401.
- Raza, M. A., Gulzar, A., & Jabeen, R. (2017). Impact of Distributive Justice on Trust

محدودیت های تحقیق شامل محدودیت های ذاتی و محدودیت های خود محقق است. از محدودیت های ذاتی این تحقیق عدم وجود فرهنگ تحقیق و پژوهش در شرکت ملی نفت تهران بود و از محدودیت های محقق عدم واضح بودن مفهوم تحول سازمانی و زیر شاخه های آن برای پاسخ

- in Leader and Employee Turnover Intention: Moderating Role of Islamic Work Ethics and Organizational Culture.
- Pardo-del-val , M . Martinez , C. Dobon , S. (۲۰۱۶) . Participative management and itsinfluence on organizationalchange. Management Decision. Vol. 50 No. 10, pp. 1843-1860.
- Bordum , A. (۲۰۱۵) . The strategic balance in a changemanagement perspective. Society and Business Review. Vol. 5 No. 3, pp. 245-258
- Schneider , R . (۲۰۱۷) . Climate change: an emergencymanagement perspective. Disaster Prevention and Management. Vol. 20 No. 1, 2pp. 53-62

