

الله أكبر



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد مرودشت

دانشکده علوم تربیتی - گروه مدیریت آموزشی  
پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد (M.A)  
گرایش مدیریت آموزشی  
عنوان:

**رابطه ی فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی اعضای**

**هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباده**

استاد راهنما:

دکتر عباداله احمدی

استاد مشاور:

دکتر سیدمسعود سیدی

نگارش:

محمدرضا صفائیان

تأبستان 1390



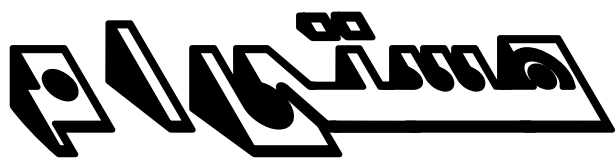
## صورتجلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد (M.A)

نام و نام خانوادگی دانشجو: محمدرضا صفائیان در تاریخ 90/05/17 رشته مدیریت  
آموزشی از پایان نامه خود با عنوان رابطه ی فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با  
توانمندسازی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباده

با درجه و نمره دفاع نموده است.

سمت و امضای هیات داوری	نام و نام خانوادگی اعضای هیات داوری
استاد راهنما	1- دکتر عباداله احمدی
استاد مشاور	2- دکتر سیدمسعود سیدی
استاد داور	3- دکتر مژگان امیریان زاده
استاد داور	4- دکتر سیده مریم حسینی
مدیر/ معاونت پژوهشی مهر و امضا	مراتب فوق مورد تایید است.

تقديم به:



من لِمَ بِنَكْرِ الْمَغْلُوقِ لِمَ بِنَكْرِ الْخَالِقِ

تشکر و قدر دانی

با عنایت به خداوند متعال و با سپاس از او که تنها اوست که راهنمای همه انسانها است.

واجب می دانم برحسب وظیفه از زحمات استاد گرانقدر و بزرگوار جناب آقای دکتر

احمدی به خاطر راهنمایی های ارزنده ایشان در رفع کاستی های این پژوهش تشکر و قدردانی

کنم.

همچنین از استاد ارجمند و بزرگوار جناب آقای دکتر سیدی که از راهنمایی های دقیق و

بجای ایشان برخوردار بوده ام، سپاسگزارم.

در اینجا لازم می دانم که از عزیزان دست اندکار تحصیلات تکمیلی دانشگاه واحد

مرودشت و اعضای محترم هیات علمی واحد آباءه که همکاری های لازم را با اینجانب مبذول

داشته اند تقدیر و تشکر نمایم.

در پایان از همه عزیزان، دوستان و همکاران محترمی که مشوق من در ادامه تحصیل

بوده اند و با دلگرمی ها و محبت های بی دریغشان مرا یاری نموده اند علی الخصوص یار و همراه

همیشگی و برادر بزرگوارم جناب آقای عبدالرسول صفائیان و دوست عزیزم جناب آقای

عبدالخالق فلاحی که مرا در انجام این پژوهش یاری نمودند، کمال تشکر را دارم و برای همه این

عزیزان بهروزی و سلامت را آرزومندم.

## چکیده

امروزه نقش آموزش عالی در توسعه همه جانبه متوازن و پایدار کشورها، بیش از پیش مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است و دانشگاه‌ها دارای نقش‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و پژوهشی به طور در هم پیچیده و به هم پیوسته هستند. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه‌ی فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی اعضای هیات علمی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباده می‌باشد. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزارهای Spss و Lisrel استفاده شده است.

جامعه مورد مطالعه شامل تمامی اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباده است. نمونه آماری بر اساس جدول مورگان 45 نفر تعیین و بر اساس نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. جهت جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان استفاده گردید. یافته‌های آماری نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی و همچنین بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی رابطه وجود دارد.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، توانمندسازی، اعضای هیات علمی

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول: کلیات پژوهش

2.....مقدمه

4.....بیان مسئله

9.....اهمیت و ضرورت پژوهش

11.....اهداف پژوهش

12.....فرضیه‌های پژوهش

12.....تعاریف نظری و عملیاتی واژه‌ها

### فصل دوم: ادبیات پژوهش

18.....مبانی نظری پژوهش

19.....فرهنگ سازمانی

22.....مفهوم فرهنگ سازمانی

25.....عناصر مرتبط با فرهنگ سازمانی

30.....نحوه شکل‌گیری فرهنگ در سازمان

31.....	چگونگی حفظ فرهنگ سازمانی
33.....	کارکردهای فرهنگ سازمانی
34.....	الگوهای فرهنگ سازمانی
37.....	مدیریت فرهنگ سازمانی
38.....	فرهنگ سازمانی و توسعه سازمان
39.....	یادگیری سازمانی
39.....	تعریف یادگیری
40.....	ضرورت و اهمیت یادگیری در توسعه سازمان
41.....	تعاریف یادگیری سازمانی
44.....	انواع یادگیری سازمانی
46.....	ویژگی های یادگیری سازمانی
47.....	یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
48.....	عوامل موثر در یادگیری سازمانی
47.....	موانع یادگیری سازمانی



50	نکات کلیدی در یادگیری سازمانی
51	توانمندسازی
52	تاریخچه توانمندسازی
53	تعاریف توانمندسازی
54	ابعاد توانمندسازی
58	سه کلید توانمندسازی
61	توانمندسازی و آموزش و پرورش کارکنان
61	موانع توانمندسازی کارکنان
65	مدل سه بعدی آسیب شناسی در سازمان
67	مدل‌های توانمندسازی
70	ماهیت اقتضایی توانمندسازی
74	مبانی عملی پژوهش
74	پژوهش‌های داخلی
77	پژوهش‌های انجام شده در خارج از کشور

80..... جمع بندی

### فصل سوم: روش اجرای پژوهش

85..... روش پژوهش

85..... جامعه آماری

85..... نمونه آماری

86..... ابزار گردآوری و روش جمع آوری اطلاعات

90..... روش اجرا

90..... روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

91..... ملاحظات اخلاقی

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

93..... داده های توصیفی

96..... یافته های استنباطی

### فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

105..... خلاصه پژوهش

106	بحث و نتیجه گیری
111	ویژگی های مدل مناسب جهت تعیین رابطه بین متغیرها
112	محدودیت ها
113	پیشنهادها
115	منابع فارسی
119	منابع لاتین
124	ضمایم و پیوست ها

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
53.....	جدول 1-2 پنج بعد هسته‌ای توانمندی سازی.....
71.....	جدول 2-2 عوامل تاثیرگذار بر توانمندی سازی در مدل اسکات و ژافه.....
79.....	جدول 3-1 توزیع فراوانی نمونه بر اساس جنسیت.....
80.....	جدول 3-2 توزیع فراوانی نمونه آماری بر اساس مرتبه علمی.....
80.....	جدول 3-3 توزیع فراوانی نمونه آماری بر اساس مدرک تحصیلی.....
83.....	جدول شماره 3-4 آلفای کروباخ پرسشنامه یادگیری سازمانی.....
93.....	جدول 1-4 نتایج آماری.....
93.....	جدول 2-4 ماتریس همبستگی بین سه متغیر.....
94.....	جدول 3-4 ماتریس همبستگی بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد توانمندی سازی.....
94.....	جدول 4-4 ماتریس همبستگی بین ابعاد یادگیری سازمانی و ابعاد توانمندی سازی.....
95.....	جدول 5-4 ماتریس همبستگی بین ابعاد سه متغیر.....

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
67	نمودار 2-1 مدل توانمندسازی مک لاگان و نل.....
68	نمودار 2-2 مدل توانمندسازی گائو.....
96	نمودار 4-1 مدل رابطه بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی با توانمندسازی.....
98	نمودار 4-2 مدل رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی با ابعاد توانمندسازی.....
100	نمودار 4-3 مدل رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی.....
	نمودار 4-4 مدل رابطه بین ابعاد فرهنگ سازمانی و ابعاد یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی.....
103	

## فهرست اشکال

عنوان

صفحه

شکل 1-2 عناصر مرتبط با فرهنگ سازمانی و تاثیر متقابل میان فرهنگ و محیط درونی و بیرونی

29.....سازمان

شکل 2-2 فرهنگ های سازمان چگونه شکل می گیرند؟.....31

شکل 2-3 مدل جامعه پذیری.....33

شکل 2-4 الگوی دکتر کیا در فرهنگ سازمانی.....37

شکل 2-5 عوامل موثر در مدیریت فرهنگ سازمانی.....38

شکل 2-6 مدل سه بعدی آسیب شناسی در سازمان.....66

فصل اول

کلیات پژوهش

## مقدمه

در دنیای امروز که دنیای سازمان‌هاست، نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین منابع سازمانی، محور رویکردها و فعالیت‌های سازمانی بوده و در اعتلای اهداف و آرمان سازمان نقش اساسی ایفا می‌کند. منابع انسانی به سازمان معنا و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف سازمان را فراهم می‌کنند. لستر تارو<sup>1</sup> مهم‌ترین مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها در هزاره سوم میزان هوش و دانایی و دانش خردمندان انسانی می‌داند. او معتقد است که دیگر نفت و منابع طبیعی نمی‌توانند منابع ثروت آفرینی باشند. بلکه هوش و خرد انسان‌هاست که می‌تواند جامعه را به سمت رشد و تعالی حرکت دهد. اگر انسان‌ها می‌خواهند در این چالش جدید یعنی فرایند جهانی نقش داشته باشند هیچ راهی ندارند مگر اینکه به نقش و هوشمندی در توسعه جامعه خود تمام عیار اندیشه کنند (ریگی، 1388).

در بسیاری از سازمان‌ها، ضرورت اجرای برنامه‌های توانمندی منابع انسانی را تشخیص داده و تلاش کرده اند با اجرای این برنامه‌ها زمینه لازم را برای پرورش کارکنان توانمند به وجود آورند. از این رو توانمندی به عنوان عامل نجات بخش و ابزاری شناخته شده در مدیریت ظهور نموده است و به یکی از مهم‌ترین مباحث روز مبدل گشته که می‌تواند موفقیت سازمان‌ها را تضمین کند. در حقیقت فلسفه

---

<sup>1</sup> - Tarro, Lester



توانمندی می گوید که سازمان می تواند افراد خود را راضی کند و در عین حال آنچه را که نیاز دارد به دست آورد. این رابطه می تواند یک رابطه برد - برد باشد (اسکات و ژافه، 1383).

آلن کورن<sup>۲</sup> به بررسی ادراک کارکنان از توانمندی، خود اثربخشی، رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی پرداخته بود (همان منبع). فرهنگ سازمانی در دانش مدیریت و رفتار سازمانی سهم بسزایی دارد. بر پایه نظریه‌ها و پژوهش‌های جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت شناسان، جامعه شناسان، روانشناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و پژوهش‌های زیادی را مطرح ساخته اند. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از موثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است بطوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است (ریگی، 1388).

توانایی یادگیری و کشف تغییرات مناسب و پیاده سازی آن قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول و پرتحرک امروزی بسیار کلیدی محسوب می شود. به عبارت دیگر تغییر و تحولات سریع در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها، دیگر جایی برای یادگیری از طریق سعی و خطا باقی نمی گذارد و حرکت به سمت سازمان‌های یادگیرنده را می طلبد، زیرا یادگیری تنها منبع تحدیدناپذیر در سازمان‌هاست و بنابراین سازمان‌هایی که بتوانند سریع تر و اثربخش تر از دیگران یاد بگیرند، با سطح گسترده تری از تنوع، تعهد، نوآوری و استعداد رو برو شده و از هم‌افزایی بیشتری نسبت به دیگران برخوردار خواهند بود (اعرابی، 1387).

---

<sup>2</sup> - Scott & Jaffe

<sup>3</sup> - Kom, A

ویژگی سازمان‌های امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است. به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود، می‌باشد. از این رو داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیاری برای سازمان‌ها، شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دنبال خواهد داشت (خانعلی زاده، 1387).

### بیان مساله

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند و اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصاد منطقه‌ای به جلو رانده می‌شود. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات، فرهنگ‌های جهانی مصرف‌کننده، ظهور استانداردهای جهانی و امکان سهیم شدن در هزینه‌ها، تغییرات تاثیرگذار محیطی هستند که در سازمان‌های امروزی وجود دارند. امروزه توانمندسازی، راهبرد افزایش عملکرد و تامین بقای سازمان تلقی می‌شود. توانمندسازی باید مهم‌ترین مسئله سازمان در نظر گرفته شود. همچنین به نظر می‌رسد که توانمندسازی موجبات انعطاف‌پذیری در تغییرات داخلی سازمان را فراهم می‌کند و عنصر مهمی در سازمان‌های ارگانیک یا نظام یافته است (مزیدآبادی فراهانی، 1383).

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار (از جمله سازمان‌های مجازی یا سازمان‌های تحت شبکه) بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است و در این اثنا، پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌ها مشکل و دشوار ساخته‌اند. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. به عبارتی، محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در

فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی 4 در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است.

به گفته اندرومایو<sup>5</sup> (1994)، «یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند». نکته اساسی که در مرور تعاریف ارائه شده برای یادگیری سازمان به چشم می‌خورد این است که در دیدگاه‌های جدید، یادگیری سازمانی مستقیماً در زمینه سازمان و صاحبان منافع آن تعریف می‌شود.

افراد به طور مستمر توانایی خود را برای ایجاد آنچه که در ماهیت محیط کاری به عنوان یک سازمان یادگیرنده لازم است، ارتقاء می‌دهند. فرهنگ گروه کارکنان در محیط کار، ایجاب می‌کند که گنجایش و پویایی کارکنان برای یادگیری و خلاقیت رشد یابد. در برخی اماکن کاری، دخالت کارکنان در فرهنگ سازمانی 6 غالباً ایستا (نه پویا) می‌باشد. آنچه که برای کارکنان در محیط‌های کار خاص، جهت تدوین چشم انداز مشترک در رابطه با محیط خود و تمایل به توسعه آن اهمیت دارد، محیط سازنده و حمایتی است (سبحانی نژاد، 1385).

فرهنگ‌های سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می‌کنند. لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه‌ی فرهنگ دفاعی و روبه‌های غیرمولد محدود شود. فرهنگ عنصری است که تمامی اجزاء و عناصر سازمان را به یکدیگر متصل می‌کند. فرهنگ سازمان دربرگیرنده‌ی زیربنایی دربارهِ نحوه‌ی انجام کارها و همچنین هنجارها و ارزش‌هایی که رفتار کارکنان را هدایت می‌کند، باشد (همان منبع).

همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی برمی‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار می‌دهند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود.

---

<sup>4</sup> - Organizational learning

<sup>5</sup> - Andre Mayo

<sup>6</sup> - Organizational culture

توانمندسازی<sup>7</sup> تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله ی بهره گیری از توان کارکنان است (ساجدی، امیدواری، 1386).

منظور از توانمندسازی کارکنان این است که افراد قادر باشند همه توانایی‌ها و دانش‌های خود را توسعه دهند و از آن‌ها در جهت کسب اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند (سیدجوادین، 1384).

از کارکنان انتظار می‌رود که دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره ی محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند آنند که توانمند باشند تا نقش خود را برآورده ساخته و آن را به طور کامل اجرا کنند. به هر حال تغییرات وسیع محیطی در دنیای متلاطم امروز، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها را برای تامین بقایشان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان، یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تامین بقا در سازمان‌های امروزی است (مزیدآبادی فراهانی، 1383).

بسیاری از صاحب‌نظران مقصود از فرهنگ سازمانی را بدین‌گونه بیان کرده‌اند که یک نظام استنباط مشترک است که اعضا در قبال یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود؛ نظامی که اعضای آن دارای استنباط مشترک هستند و از مجموعه ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن ارجح می‌نهد یا برای آن ارزش قائل است (رابینز<sup>8</sup> 1378).

برای آنکه افراد احساس توانمندی کنند، باید احساس کنند بخشی از فرهنگ سازمانی‌ای هستند که در آن بر ارزش‌داری‌های انسانی تاکید می‌شود و افراد به ریسک‌پذیری، نقش‌پذیری و یادگیری ترغیب می‌شوند. در فرهنگ حمایتی که مشخصه ی سازمان‌هایی است که به شیوه ی مشارکتی و انسان‌گرا مدیریت می‌شوند، از اعضا انتظار می‌رود که حامی و سازنده باشند و در رفتارهایشان با یکدیگر به طور مؤثر عمل کنند (بلانچارد<sup>9</sup>، 1379).

---

<sup>7</sup> - Empowerment

<sup>8</sup> - Rabins

<sup>9</sup> - Belanchard