

طراحی الگوی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

نازنین صادق زاده^۱

علیرضا ابراهیم پور^۲

مهناز ربیعی^۳

فائزه درمان^۴

چکیده

در زمینه تغییر و تحول سازمانی، مدل‌های زیادی هست که هر کدام با تأکید بر مفروضات مختلف به بررسی سازمان می‌پردازند و از مهم‌ترین ابزارها در این زمینه، ابزار تحول فرهنگی است. در راستای بهره‌مندی و پیاده‌سازی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش، تصمیم به ارائه یک الگوی عملی و کارآمد از این مقوله مهم، با تأکید بر یادگیری سازمانی گرفته شد. از این رو، هدف غایی این پژوهش ارائه الگوی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بوده است. این پژوهش به لحاظ روش‌شناسی صیغه کیفی دارد و ابزار

۱ دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

Sadeqzadeh95@gmail.com

۲ استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده

a_ebrahimpour@azad.ac.ir

مستول)

۳ استادیار گروه اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

dr_mahnaz_rabiei@azad.ac.ir

۴ استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی امور فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران

f_darman@azad.ac.ir

گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته است. نمونه گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که مصاحبه‌ها به مرحله اشباع رسید. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کورین (۱۹۹۸) انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که ابعاد شش گانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی (چهار مقوله)، پدیده اصلی (یک مقوله)، راهبرد (چهار مقوله)، شرایط زمینه‌ای (سه مقوله)، شرایط مداخله‌گر (سه مقوله) و پیامد (پنج مقوله)، الگوی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش را تشکیل دادند.

واژگان کلیدی: تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش، یادگیری سازمانی، دانشگاه

مقدمه

نکته مهم در خصوص عرصه مدیریت تحول، شناخت زمینه‌ها، عوامل، اقتضائات فرهنگی و راهکارهای ایجاد هم‌افزایی فرهنگی است. در محیط هم‌افزا، به جای تخریب و تخطئه فرهنگ‌های دیگر باید سعی شود تا بهترین جنبه‌های راهبردی، ساختاری و فرآیندی در هر یک از فرهنگ‌ها شناسایی شود. هم‌افزایی بر مبنای تشابهات فرهنگی نباشد و تفاوت‌ها را به گونه‌ای ادغام می‌کند که به اثربخشی بالاتری منجر گردد. تحقیقات نشان داده است که درک ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در سازمان‌هایی که با ارزش جمعی تطابق بیشتری دارند، بالاتر است. همچنین فرهنگ و جو سازمانی ممکن است به ایجاد محیطی که واجد خلاقیت و انگیزش است بیانجامد و بنابراین منجر به بهره‌وری افزون‌تر می‌گردد. قابل ذکر است که فرهنگ سازمانی به بیان عمیق‌تر و اساسی‌تر جنبه‌های زندگی سازمانی نسبت به جو سازمانی می‌پردازد (لوین ۱، ۲۰۰۱). در زمینه تغییر و تحول سازمانی، مدل‌های زیادی وجود دارد که هر کدام با

تأکید بر مفروضات مختلف به بررسی سازمان می‌پردازند. از مهم‌ترین ابزارها در این زمینه، ابزار تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی است. باورهای اساسی و ارزش‌ها سازمانی شالوده اصلی فرهنگ آن سازمان را تشکیل می‌دهند. ارزش‌های سازمان می‌تواند راهنمای بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات سازمان‌ها باشد. چنانچه تحول در سازمان‌ها مبتنی بر ارزش‌های سازمانی باشد، سازمان‌ها مؤثرتر خواهند بود (اپلبوم^۱ و همکاران، ۲۰۱۲).

یادگیری مهم‌ترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک، تنها سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها و تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری کند. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکات سنتی خود که در بهترین شکل آن دربرگیرنده آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی شدند که همواره یاد می‌گیرند. یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. از طرفی آنچه که به کشورهای جهان، به ویژه کشورهای در حال توسعه، در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت و ترقی آن کمک می‌رساند، همانا استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست و این امر میسر نمی‌گردد مگر با درایت و رهبری اندیشمند و هوشمندانه مدیران و نیز تأثیر مدیران در پرورش کارکنان که با کمک یکدیگر در جهت رشد و بالندگی سازمان خود تلاش کنند (بیک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). یکی از راه‌های ایجاد تغییر در سازمان می‌تواند از طریق یادگیری افراد و فراهم شدن بستری در این زمینه باشد.

در عصر جهانی شدن شاهد شکل‌گیری مفاهیم جدیدی از قبیل تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی هستیم. ارزیابی ارزش‌های سازمانی با استفاده از ابزارهای تحول

1 Appelbaum,

سازمانی بر مبنای مدل هفت سطحی خودآگاهی سازمانی بارت ۱ که باهدف ایجاد ارزش‌های مبنای سازمان‌ها در سال ۲۰۰۶ طراحی شده و طی سال‌های پس‌از آن برای تدوین نقشه مسیر پیشرفت‌های حاصل از تغییرات فرهنگی در سازمان‌ها مورداستفاده قرار گرفته است. استفاده از این ابزار این امکان را به مدیران می‌دهد تا با انجام بررسی‌های سالانه در شرکت خود، میزان دگرگونی ایجادشده در ارزش‌های حاکم را پایش نموده و اصلاحات موردنیاز را در برنامه‌های تحول سازمانی به عمل آورند. ابزار تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های سازمانی مشخصاً به منظور کمک به رهبرانی که درصدد ایجاد سازمان‌های ارزش‌گرایی که به دنبال دستیابی به تعالی سازمانی و تضمین عملکرد پایدار سازمان‌هایشان هستند طراحی شده است. این ابزار به رهبران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با طراحی برنامه‌های تغییر بتوانند با ایجاد دگرگونی‌های لازم، از وضع موجود به سمت وضع مطلوب حرکت کنند این موضوع در کشور ایران هنوز به صورت دقیق و جامع مورد توجه و تحقیق قرار نگرفته است. با توجه به اینکه تحقیقات کیفی ماهیت اکتشافی دارند این پژوهش می‌تواند به عنوان مدلی جامع در راستای سیاست‌گذاری‌های تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تأکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب به کار رود. از آنجاییکه در برنامه پنج‌ساله و چشم‌انداز دانشگاه آزاد اسلامی مبتنی بر رهنمودها و منویات مقام معظم رهبری، یادگیری سازمانی به عنوان یکی از ارزش‌های دانشگاه آزاد اسلامی ذکر شده است و با توجه به اهمیت و ضرورت توجه به ارزش‌ها به منظور مدیریت و ایجاد تحول در دانشگاه بر آن شدیم که الگوی جامع تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تأکید بر یادگیری سازمانی را در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب طراحی نماییم.

مبانی نظری

تحول فرهنگی

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای جدید پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارند. سازمان، یک استعاره برای نظم و ترتیب است در حالی که عناصر فرهنگ منظم نیستند (قاسمی، مهرعلیزاده و شاهی، ۱۳۹۹). فرهنگ سازمانی، همواره به عنوان عامل اساسی برای بررسی در مورد جنبه‌های متفاوت زندگی سازمانی در نظر گرفته می‌شود و سؤال پژوهش‌ها از تأثیر آن بر ادراک اهداف سازمانی، در حال افزایش است. فرهنگ سازمانی برای معنا دادن به شرایطی که کارکنان با آن روبرو هستند، استفاده می‌شود و می‌تواند نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد. رویکرد جدید تعالی فرهنگ سازمانی، معتقد است که موفقیت سازمان به دارا بودن فرهنگ قوی و شایسته سازمانی بستگی دارد و سازمان‌ها برای بقا، باید در خود قابلیت هم‌افزایی درونی و بیرونی را ایجاد نمایند (نارنجو والنسیا^۱ و همکاران، ۲۰۱۱).

تحول مفهوم فراگیری است که در راستای یک چشم انداز مطلوب در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل طرح است. تأکید بر چشم انداز مطلوب و چند سطحی بودن عرصه‌های مختلف آن مفاهیمی قابل تأمل در نظریه تحول بوده که درک آن بدون توجه به آنها امکان پذیر نیست. چشم انداز مطلوب واژه‌ای مهم برای فهم تحول و تبیین آن در عرصه‌های مختلف فردی، گروهی و سازمانی است. چند سطحی بودن عرصه‌های مختلف تحول نیز نشان از جامعیت تحول و ارتباط و پیوستگی عرصه‌های مختلف زندگی بشری دارد. در نظریه تحول سازمانی مفهوم تحول به فعالیت بلند مدتی اشاره دارد که با حمایت و هدایت مدیریت عالی سازمان به منظور اصلاح چشم‌انداز فعلی و آتی سازمان از طریق مدیریت فرهنگ سازمانی امکان پذیر می‌گردد. توانمند

1 Naranjo-Valencia et al

سازی اعضا؛ یادگیری خلاقانه فرایند حل مسأله با تأکید بر فرهنگ گروه‌های کاری رسمی و غیر رسمی؛ به کارگیری نقش مشاور و تسهیل کننده و به کارگیری نظریه و فنون علوم رفتاری ساز و کارهایی است که مدیریت فرهنگ سازمانی را امکان پذیر می‌نماید. تحول و توسعه سازمان به اعضای سازمان کمک می‌کند تا از تغییرات سطحی دست بردارند و بتوانند با اتکا به فلسفه‌های ماندگار و مبانی معرفت شناختی درست، فرضیات اصلی و ارزش‌هایی را تغییر شکل دهند که سبب هدایت رفتاری آن‌ها می‌شود. (چیت ساز، ۱۳۹۳)

یادگیری سازمانی

در سناریوی کنونی جهانی سازی، سازمان‌ها نه تنها در ارزش‌های خود، بلکه در تغییرات رفتاری، ساختاری و فناورانه باید رقابتی و پویا باشند. این شرایط نیاز به نگرش‌های جدید و استراتژی‌های نوآورانه و نیاز به سازمانی دارد که به منظور عملکرد بهتر در روش‌های خود تجدیدنظر کند (پروین و کارگذاری، ۱۳۹۵). بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پای در پای محیطی است. فقط سازمان‌هایی می‌توانند تغییرات محیطی را به موقع پیش‌بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹). در دنیایی که تغییر وجه بارز آن است، تنها راه برای بقا، سازگار شدن با تغییرات است. شاید قابلیت سازگاری، بهترین سرمایه‌ای است که در اختیار افراد و سازمان‌ها قرار دارد. این قابلیت از طریق یادگیری، به بهترین شکل تحقق می‌یابد (حضرتی و همکاران، ۱۳۹۲) سازمان‌های آموزشی یکی از ارکان اصلی در جامعه‌ی انسانی هستند و پیشرفت و بقای جوامع در گرو عملکرد خوب این سازمان‌ها است. آموزش عالی اساس و زیربنای توسعه‌ی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در هر جامعه است که امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد

قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد (شرماچرن و هانت^۱، ۲۰۱۶) دانش در سال‌های اخیر در زمینه‌های رقابتی و کسب و کار یک منبع حیاتی برای سازمان‌های مختلف است. یادگیری سازمانی به‌عنوان یک ابزار راهبردی در زمینه‌ی مدیریت مدرن برای به دست آوردن مزیت رقابتی و تثبیت موفقیت سازمانی پیشنهاد شده است (سادات و سادات، ۲۰۱۶). مفهوم یادگیری سازمانی بر عوامل تسهیل‌کننده یادگیری در سازمان تأکید دارد. یادگیری سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد؛ به‌زعم تمپلتون^۲ یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به‌صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد، می‌باشد (تمپلتون و همکاران، ۲۰۰۲). یادگیری سازمانی، فرایندی است که طی آن با تغییر قوانین و راهبردهای سازمانی، نتایج بهبود می‌یابد و پیامدهای مطلوب حاصل می‌شود، به‌عبارت دیگر، یادگیری سازمانی، فرایندی است که منجر به به‌روزرسانی و تغییر مدل‌های ذهنی مشترک سازمان می‌شود (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۴۷).

پیشینه پژوهش

قاچانجا^۳ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان تأثیر یادگیری سازمانی بر تولید نوآوری در شرکت‌های تولیدی در کنیا که با نمونه آماری ۱۰۱ نفر از شرکت‌های تولیدی و با روش آمیخته انجام شد. به این نتیجه رسیدند که یادگیری سازمانی تأثیر قابل توجهی در تولید نوآوری دارد. توصیه می‌شود برای بهبود خلاقیت، یادگیری مادام‌العمر، پشتیبانی مدیریت و تحمل ریسک تشویق شود. خلاقیت بالا، در افزایش ظرفیت ادغام دانش داخلی و خارجی برای سطوح بالاتر تولید نوآوری مهم است.

1 Shermacheren, J., & Hunt

2 Tempelton

3 Gachanja

عباس خان^۱ و همکار (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان پیروان در مورد رهبران تحول که نوآوری کارمندان را از طریق یادگیری سازمانی، اشتراک دانش و استفاده از رسانه‌های اجتماعی در سازمان‌های عمومی تقویت می‌کنند، چه می‌گویند، که با نمونه آماری ۳۷۵ کارمند شهرداری در پاکستان و با روش کمی انجام شد. به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول آفرین تأثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی و به اشتراک گذاری دانش دارد. به همین ترتیب، یادگیری سازمانی و به اشتراک گذاری دانش تأثیر قابل توجهی در نوآوری کارکنان دارد. به همین ترتیب، رهبری تحول آفرین از طریق یادگیری سازمانی و به اشتراک گذاری دانش به طور غیر مستقیم بر نوآوری کارکنان تأثیر گذاشت.

مختاری و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی: مورد مطالعه (شهرداری تهران) که از پژوهش توصیفی-همبستگی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان حوزه معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران بود که از آن نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای برآورد شد. نتایج نشان داد بین آمادگی برای تغییر و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که میان کارکنان زن و مرد معاونت اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران از نظر آمادگی برای تغییر تفاوت معناداری وجود ندارد.

نجفی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران که روش پژوهش با توجه به ماهیت، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش ۲۵۰ نفر از کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که آمادگی تغییر به طور مستقیم و از طریق انگیزش از فرهنگ

یادگیری تأثیر می‌پذیرد. همچنین بین فرهنگ یادگیری با متغیر میانجی انگیزش یادگیری و انتقال رابطه معنی داری وجود دارد. از طرفی نتایج این پژوهش نشان داد که بین فرهنگ یادگیری با انگیزش یادگیری و انتقال آن رابطه معنی داری وجود دارد. لذا انگیزش و آمادگی کارکنان برای اجرای تغییرات سازمانی اهمیت قابل توجهی دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. راهبرد پژوهش مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. نظریه داده بنیاد، روش استقرایی نظریه پردازی است و محقق می‌تواند تا ملاحظات نظری از ابعاد کلی یک پدیده را هم‌زمان در داده‌های تجربی توسعه دهد (ولفونکل و همکاران، ۲۰۱۳). نظریه داده بنیاد روش مهمی برای مطالعه موضوعات با ماهیت اجتماعی است و محققین در این روش باید خود انعکاسی داشته باشند به گونه‌ای که از پیش فرض‌های دانش قبلی خود در این خصوص کاملاً آگاه باشند (پارکر و مایریک، ۲۰۱۱). در مرحله نخست داده‌های موردنیاز با بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شد. به این صورت که ابتدا به گردآوری منابع بررسی پژوهش‌ها و پایان‌نامه‌های موجود در زمینه موضوع پژوهش و همچنین استفاده از اینترنت جهت دستیابی به جدیدترین یافته‌ها و ... می‌باشد. در این پژوهش روش گردآوری اطلاعات از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. محقق برای انجام مصاحبه اقدام به طراحی پروتکل مصاحبه نمود. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بود که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه در این مرحله از منطق اشباع نظری استفاده شد.

مطالعات نشان داده است که محقق در یک پژوهش کیفی که با دقت هدایت شده باشد عموماً با تعداد دوازده شرکت کننده به نقطه اشباع می‌رسد و این تعداد بیشتر از بیست نفر نیز نخواهد بود (مایکوت و مورهوس^۱، ۲۰۰۲).

نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند. همچنین برای اعتبارسنجی یافته‌ها از معیارهای لینکلن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) استفاده شد. این مفهوم شامل چهار معیار اعتبار، اعتماد، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها در راهبرد داده بنیاد از طریق فرآیند کدگذاری سه مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم مشخص می‌شوند و خواص و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شود. به طور کلی، در طول کدگذاری باز، داده‌ها به قطعاتی مجزا تقسیم، بررسی و نسبت به شباهت‌ها و تفاوت‌ها مقایسه می‌شوند (استراس و کوربین، ۱۹۹۸). رویه کدگذاری محوری، عملی مربوط به دسته بندی مفاهیم به زیرشاخه‌ها در امتداد خطوط ویژگی‌ها و ابعاد آن است. هدف از کدگذاری محوری، آغاز فرایند مونتاژ مجدد داده‌هایی است که در مدت کدگذاری باز شکسته شدند. با انجام این کار، تحلیل‌گر شروع به تمرکز بر ساخت یک بافت متراکم از روابط، در اطراف مقوله محوری می‌کند (استراس و کوربین، ۱۹۹۰). کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه سازی و بهبود

1 Maykut, P. S., & Morehouse

2 Lincoln & Guba

مقوله‌ها است. این فرایند با نگارش خط داستان، مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند. در واقع، کدگذاری انتخابی مهمترین مرحله نظریه پردازی است. عمل تفسیر و پیاده سازی متون؛ بلافاصله پس از انجام هر مصاحبه شروع گردید، سپس برای استخراج مفاهیم از میان انبوهی از اطلاعات حاصله که در طول جریان مصاحبه گردآوری شد، عمل کدگذاری و سناریونویسی انجام گرفت.

جدول ۳. نمونه کدگذاری باز در مصاحبه

کدهای باز	متن مصاحبه
همسویی حرف و عمل مدیران در مسئله یادگیری	رهبران اندیشمند، در سازمان ما وجود داشته باشد و همان طور که گفتم، خیلی مهم است که یک رهبر اندیشمند، خودش را متعهد بداند که به سمت یادگیری سازمانی حرکت کند
روابط عمومی به مثابه سخنگوی فرهنگی	بخش روابط عمومی باید موفقیت‌های دانشگاه را ترویج نماید. یعنی دستاوردها و نتایج قابل ذکر دانشگاه را به گوش بخش‌ها و نهادهای مختلف برساند.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری پیامدهای پژوهش

نمونه‌ای از کدهای باز		مفهوم	مقوله
کارآیی کارکنان	شایستگی‌های عمومی	رشد سواد حرفه‌ای کارکنان	ارتقای حرفه‌ای کارکنان
شایسته‌گزینی	توسعه ظرفیت علمی	ارتقای همدلی و همسویی در سازمان	
بهینه‌سازی دانش حرفه‌ای کارکنان	توانایی فرد برای تولید ایده	توانمندی کارکنان	
ارتباطات	استفاده منطقی از	افزایش عملکرد مثبت کارکنان	

اجتماعی	استعدادهای افراد		
گروه گرایی	روابط حرفه‌ای	آموزش کارکنان	
	مشوق مالی و معنوی	استقرار نظام پاداش و تشویق	خلاقیت و نوآوری
	افزایش انگیزه در دانشجویان	افزایش انگیزه در کارکنان	
	الگو برداری از سازمان‌های موفق	تقویت روحیه ریسک پذیری	
	در نظر گرفتن بودجه تشویقی	تقویت کارهای تیمی و گروهی	
	شناخت و تکریم کارکنان	حمایت از پروژه‌ها و طرح‌های پژوهشی افراد	
	عدم توجه صرف به پاداش‌های مادی	راه اندازی کمیته‌های تخصصی	
	توازن بین ثبات و نوآوری	زمینه سازی برای بروز خلاقیت‌ها	
	تشکیل تیمهای خلاق	فرهنگ خلاقیت و نوآوری	
	ایفای نقش تسهیل گر و قهرمان تغییر	فرهنگ یادگیری سازمانی	
	کمیته‌های تخصصی حل مسئله	نقش رهبر سازمانی در پشتیبانی فرهنگی	
	عدم آشنایی با فعالیت‌های گروهی	خلاقیت به مثابه مهارت	
	تشویق جهت گیری کار تیمی	ایجاد تفکر نو و انتقادی	
	پرداختن به امور راهبردی	ضرورت پرورش خلاقیت	

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری عوامل مداخله گر پژوهش

نمونه‌ای از کدهای باز		مفهوم	مقوله
پیر شدن نسبی جمعیت کشور	کاهش تعداد دانشجویان	کاهش زمان حضور دانشجویان در دانشگاه	چرخه عمر کوتاه دانشجویان در دانشگاه
تمایل ورود به بازار کار	تحصیل به صورت موازی یا در آینده	کاهش دانشجویان به دلیل تغییرات جمعیتی و اقتصادی	

کاهش قدرت و توان اقتصادی مردم	افزایش ورود دختران به دانشگاه	تغییر نگرش جوانان نسبت به تحصیلات	
کاهش سطح رفاه و تقاضای خانوارها	کاهش قدرت و توان اقتصادی مردم	کاهش توانایی دانشجویان و خانواده‌ها در پرداخت شهریه	کاهش درآمد
تأمین درآمد و منابع مالی	کاهش قدرت خرید	کاهش درآمد سرانه مردم به دلیل تورم	

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری شرایط زمینه‌ای پژوهش

نمونه‌ای از کدهای باز		مفهوم	مقوله
رهبری مؤثر و رهبری باورها و رفتارها	اهمیت انگیزه‌های درونی در انجام کار	انگیزه دهی به کارکنان	رهبری تحول‌گرا
پیاده‌سازی برنامه‌هایی برای جریان دانش جدید	آموزش کارکنان	اعتماد به کارکنان	
تأثیر هنر مدیریت اثرگذاری بر روحیه کارکنان	انگیزش درونی نسبت به انگیزش بیرونی	توجه به نیازهای کارکنان	
دلبستگی کارکنان	رضایت درونی	نفوذ و تاثیرگذاری رهبر بر کارکنان	
نظام پاداش مادی و معنوی	رقابت سالم و ارزشی	انسجام دهی درونی سازمان	فرهنگ سازمانی یادگیرنده

سازمان یادگیرنده و کارکنان با انگیزه‌های یادگیری بالا	باقی ماندن در عرصه‌ی رقابت	محیط رقابتی	
همسویی حرف و عمل مدیران در مسئله یادگیری	انگیزه شخصی	کارکنان با انگیزه	
تدوین اهداف سازمانی منطبق بر ارزش‌ها	همسویی و یکپارچگی اهداف و مقاصد	همسویی فرهنگ و یادگیری	

جدول ۵. نمونه‌ای از کدگذاری شرایط علی پژوهش

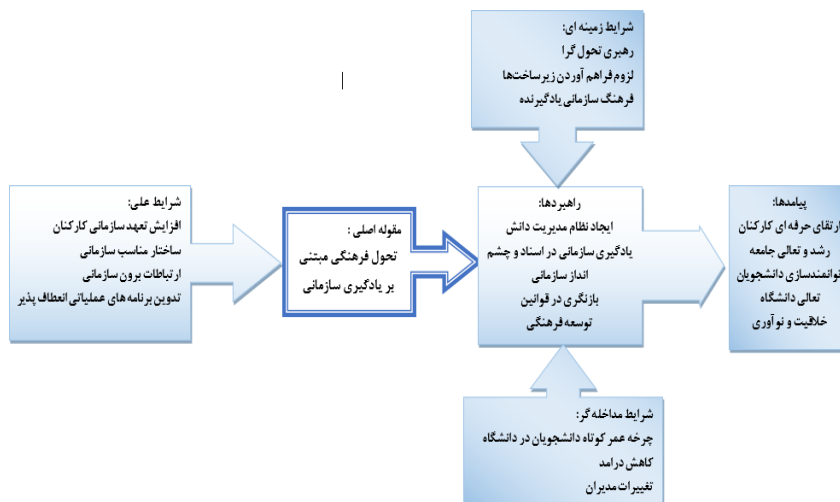
نمونه‌ای از کدهای باز		مفهوم	مقوله
خود را شریک سازمان پنداشتن	تعهد به برنامه ریزی استراتژیک	تعهد اخلاقی به باقیماندن در سازمان	افزایش تعهد سازمانی کارکنان
فداکاری و وفاداری	تمایل کارکنان به ماندن در سازمان	ضرورت تعهد مدیریت ارشد	
داشتن استراتژی و برنامه خوب	اسمارت کردن یا هدف گذاری	تدوین برنامه‌های عملیاتی انعطاف پذیر جهت انطباق پذیری بیشتر	تدوین برنامه‌های عملیاتی انعطاف پذیر
جو سازمانی مطلوب	توجه به نیاز و سطح مخاطبان	در نظر گرفتن سناریوهای مختلف برای شرایط مختلف محیطی	

جدول ۶. نمونه‌ای از کدگذاری راهبردهای پژوهش

نمونه‌ای از کدهای باز		مفهوم	مقوله
تعریف پروژه‌های تخصصی تحول محور	استقرار نظام پیشنهاد و انتقاد	استفاده از فناوری‌های نوین	تسهیم دانش
در نظر گرفتن پاداش برای فعالیت‌های درونی گروهی	باشگاه پژوهشگران جوان	استقرار سیستم‌های اطلاعاتی	تشکیل اتاق‌های فکر
کارکنان به عنوان صاحبان دانایی	ترویج تعاملات درون گروهی	استقرار نظام ایده پردازی	جذب دانش جدید
شکل دهی ارکان جهت ساز یادگیری	جایگیری یادگیری سازمانی در اقدامات راهبردی دانشگاه	در نظر گرفتن یادگیری سازمانی به مثابه مسئله‌ای راهبردی	یادگیری سازمانی در اسناد و چشم انداز سازمانی
چشم انداز یادگیری سازمان	اتخاذ سیاستهای عمدی و آگاهانه برای یادگیری	مدیریت آگاهانه یادگیری	
	ایجاد تغییر در قوانین بازدارنده استخدامی	بررسی و ایجاد تغییر در قوانین بازدارنده سازمانی	بازنگری در قوانین

بررسی و آسیب شناسی قوانین استخدامی		بازنگری در مقررات استخدامی	
بازنگری در قوانین و اساسنامه دانشگاه آزاد		بازنگری در مقررات آموزشی	
بازنگری در درسنامه ها		بازنگری در مقررات دانشجویی	
درک مشترک		بازنگری در مقررات فرهنگی	
ارتباط با بیرون از دانشگاه		بازنگری در مقررات پژوهشی	
	اعمال تعديلات فرهنگی مورد نظر	ایجاد تغییرات فرهنگی مورد نیاز	توسعه فرهنگی
آموزش دانشجویان برای ایفای نقش های فرهنگی	آسیب شناسی فرهنگ حاضر سازمان		
نقش دانشجویان در رشد فرهنگی دانشگاه	بررسی نقاط قابل تأمل در فرهنگ سازمانی	هدایت دانشجویان در جهت ترقی و توسعه مطلوب	
بررسی چستی فرآیندها		بستر سازی برای توسعه علمی و فرهنگی	
نیازسنجی از فرآیندها		بازاندیشی مستمر فرآیندها	

در شکل زیر مدل پارادایمی پژوهش آورده شده است.



شکل ۱. الگوی پارادایمی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تاکید بر یادگیری سازمانی

نتیجه‌گیری

در حوزه فرهنگ اگر فقط به مفاهیم کلی پرداخته شود و به چگونگی مدیریت فرهنگی کشور پرداخته نشود، در حقیقت به حوزه اصلی و بستر اصلی تحول فرهنگی نپرداخته‌ایم. چرا که اگر راه‌های تعامل مناسب و مؤثری را برای اجرای این الگو پیشنهاد نکنیم، تلاش نهادهای فرهنگی باهم دیگر را خنثی می‌کند و یا به سمت هدف مشخص و جهت یافته پیش نمی‌روند و زمینه‌های تزلزل و اضمحلال را فراهم می‌کند. الگوی ارائه شده در این پژوهش شامل شش جزء کلان، یعنی علل، محور، راهبردها، پیامدها، مداخله‌گرها و پیامدها می‌باشد. اگر به تمامی وجوه این الگو توجه نشود، درست مانند بسیاری از حرکت‌های اجتماعی، در ابتدای حرکت ارزش‌های صحیح و درستی از دید رهبران تعریف می‌شود و پس از حرکت، از مسیر منحرف می‌شود.

سؤال اساسی این است که نقش یادگیری در برابر این تحولات چیست؟ در عرصه عمل، آن چیزی که صاحب نظران، مدیران بخش فرهنگی و سیاستمداران با آن مواجه‌اند؛ تضادها و تناقض‌هایی است که در نتیجه جزئی‌نگری و بخشی‌نگری آن‌ها را از پدیده‌های کلی و کلان غافل کرده است لذا در عرصه فرهنگی و در دنیای کنونی دچار مشکل شده‌ایم و با طرح‌های گوناگونی که وارد نظام اداری کرده‌ایم از مدیریت مبتنی بر یادگیری سازمانی توفیق چندانی نداشته‌ایم. چون از قبل الگویی برای تحول فرهنگی نداشته و ساختار ما، ساختار وارداتی بوده است. پس از انقلاب نیز پژوهشی اساسی صورت نگرفته و وخامت وضع موجود نیز به واسطه ناکارآمدی مدیران بوده است، چراکه مثلاً نظام دانشگاهی ما که موتور حرکت جامعه است با مشکل مواجه است، شاید به این دلیل که بر اساس ارزش‌های ما شکل نگرفته است و نظام مدیریتی بر اساس فردگرایی و وارداتی، مهندسی شده است که آن‌هم مربوط به قبل از انقلاب است.

تحول فرهنگی زمینه اعتماد به نفس و جرات اندیشیدن را در کشور فراهم کرده و برای تحقق یادگیری سازمانی راضی نبودن به وضع موجود را فرهنگ عمومی می‌سازد به دنبال ویژگی‌های نقش‌آفرینی است که مدیران فرهنگی بتوانند با عمق بخشیدن به مبانی انقلاب اسلامی در دانشگاه و جامعه برای رسیدن به هدف در بدترین شرایط، در برابر هجوم‌ها و شیخون‌های مقاومت و ایستادگی نموده و تسلیم موانع و سختی‌ها نشوند؛ در این نوع مدیریت در پی اصول، ویژگی‌ها و کارکردهایی هستیم که بتوان در قبال انواع مسائل فرهنگی و تهدیدات آنان، با کمترین ابزار و امکانات مادی و از دل فشارهای درونی و بیرونی، سکوی پرش ساخته و بدون مورد خاصی، پرچم استقلال فرهنگی کشور را برافراشته داشت.

پیشنهادات

از آنجایی که این پژوهش برای تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تاکید بر یادگیری سازمانی الگویی را ارائه نموده است، پیشنهاد می گردد که دیگر محققان تحول فرهنگی مبتنی بر سایر ارزش های سازمانی دانشگاه آزاد اسلامی و یا دیگر سازمانها را بررسی نمایند.

منابع

- بیگ زاده، جعفر؛ فردی آذر، علی رضا، فتحی بنایی، رنیه (۱۳۸۹)، بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه به عملیات انتقال گاز، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۲.
- پروین، احسان، کارگذاری، محمدرضا. (۱۳۹۵). یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر تعهد سازمانی در بین کارکنان و مدیران دانشگاه رازی کرمانشاه. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی
- چیت ساز، علی (۱۳۹۳). تحول سازمانی نوین: فلسفه‌های تغییر سازمان و مدیریت. نشر کنکاش
- حضرتی ویری اصغر، عباس پور عباس، اکبری محله کلانی محمد (۱۳۹۲). تعهد سازمانی، یادگیری سازمانی و میزان تحصیلات. دوره ۴، شماره ۱۳، ۱۵۹-۱۷۳
- خانعلی زاده، رقیه و فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر و کردنائیچ اسدالله (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهش نامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳
- شاین. ادگار. ترجمه محمد ابراهیم محبوب (۱۳۸۳). فرهنگ سازمانی. تهران. انتشارات فرا قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. تهران: انتشارات بازتاب.
- مختاری، امیرحسین، اکبری محله کلایی، محمد، باقری، روح الله (۱۳۹۷). آمادگی تغییر و یادگیری سازمانی: مورد مطالعه (شهرداری تهران). مدیریت راهبردی دانش سازمانی سال اول تابستان ۱۳۹۷ شماره ۱

نجفی ع. و رحیمیان ح. & .باشکوه ا. (۱۳۹۵). بررسی روابط بین فرهنگ یادگیری و انگیزش با آمادگی برای تغییر سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۸(۱۶)، ۱۱۴-۱۳۹.

Abbas Khan Naseer, Ali Nawaz Khan, What followers are saying about transformational leaders fostering employee innovation via organisational learning, knowledge sharing and social media use in public organisations?, (2019) Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*.

Charmaz & Robert Thornberg (2020) The pursuit of quality in grounded theory, *Qualitative Research in Psychology*, DOI: 10.1080/14780887.2020.1780357

Creswell, John, Hanson, William, Clark, Vicki, Petska, Kelly (2005). Mixed Methods Research Designs in Counseling Psychology. *Journal of Counseling Psychology*. 52. 224-235. 10.1037/0022-0167.52.2.224.

Gachanja Isaac Muiruri, Stephen Irura Nga'nga', Lucy Maina Kiganane. (2020). Influence of organization learning on innovation output in manufacturing firms in Kenya, *International Journal of Innovation Studies*, Volume 4, Issue 1

Glaser, Barney G. (2002, September). Constructivist Grounded Theory? [47 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 3(3), Art. 12. Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/3-02/3-02glaser-e.htm>

Hofstde, Geert (1986) Culture consequences: international differences In work related values

Kurland, H., Peretz, H. and Hertz-Lazarowitz, R. (2010), "Leadership style and organizational learning: the mediate effect of school vision", *Journal of Educational Administration*, Vol. 48 No. 1, pp. 7-30.

Levine, L. (2001). Integrating knowledge and processes in a learning organization. *Information systems management*, 18(1), 21-33.

Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Maykut, P. S., & Morehouse, R. (2002). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide*. London: Falmer Press.

- Muthusamy, S. K. (2019). Power of positive words: communication, cognition, and organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 103-122.
- Naranjo-Valencia, J. C. Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72
- Parker, Brian & Myrick, Florence. (2011). The Grounded Theory Method: Deconstruction and Reconstruction in a Human Patient Simulation Context. *The International Journal of Qualitative Methods*. 10. 73-85. 10.1177/160940691101000106.
- Saadat, Vajihah & Saadat, Zeynab. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230. 10.1016/j.sbspro.2016.09.028.
- Shermachersen, J., & Hunt, V. (2006). *Organizational Behavior Management*.
- Song, J. H., Jeung, C. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *The Learning Organization*, 18(6), 468-485
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Wolfswinkel, Joost & Furtmueller, Elfi & Wilderom, Celeste. (2013). Using Grounded Theory as a Method for Rigorously Reviewing Literature. *European Journal of Information Systems*. 22. 10.1057/ejis.2011.51.