

« فراسوی مدیریت »

سال پنجم - شماره ۱۹ - زمستان ۱۳۹۰

ص ۱۷۷ - ۱۵۱

بررسی میزان متعالی بودن جو سازمانی و رابطه آن با یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی

دکتر فرهاد نژاد ایرانی^۱

دکتر ناصر پورصادق^۲

نسرین شیخ بگلو

چکیده

هدف عمده پژوهش حاضر بررسی و سنجش میزان متعالی بودن جو سازمانی و رابطه آن با یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی می باشد. در تحقیق حاضر از نظریه دانیل گولمن به عنوان مبنای مطالعاتی و چارچوب نظری جو سازمانی و از نظریه جورج هوبر به عنوان مبنای مطالعاتی یادگیری سازمانی استفاده شده است. فرضیه های تحقیق شامل یک فرضیه اصلی و ۶ فرضیه فرعی می باشد. روش تحقیق در این پژوهش از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی - همبستگی است. جامعه مورد پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی که بر اساس آمار اخذ شده از سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان برابر با ۵۱۰۵۸ نفر می باشد که از بین آنها با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، تعداد ۳۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. ابزار اندازه گیری مورد استفاده دو پرسشنامه محقق ساخته می باشد که قبلاً روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. برای تحلیل آماری اطلاعات جمع آوری شده از نرم افزار کامپیوتری SPSS، آزمون های آماری پیرسون و رگرسیون چند متغیره استفاده گردیده است. با توجه به تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها، همه فرضیه های تحقیق، مورد تایید قرار گرفت.

واژه های کلیدی: جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، سازمان های دولتی

^۱ - عضو هیأت علمی (استادیار) گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسؤول)

f.nejhadirani90@yahoo.com

^۲ - عضو هیأت علمی (استادیار) دانشگاه دفاع ملی

مقدمه

جو سازمانی متعالی در چند دهه اخیر به عنوان یک چالش مهم در علم مدیریت مطرح شده است. هر سازمان دارای فرهنگ، آداب و رسوم، ارزش‌ها، هنجارها و روش‌های عمل مخصوص و نسبتاً پایداری است که شیوه رفتار آنها را براساس این ویژگی‌ها می‌توان پیش‌بینی کرد، این خصوصیت که به ما اجازه می‌دهد یک سازمان را از سازمان دیگر متفاوت بدانیم، جو سازمانی نام گرفته است (علوی، ۱۲، ۱۳۸۱) از طرف دیگر یادگیری سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها مطرح می‌باشد. تغییرات روزافزون علم، فناوری و تغییرات محیط و پیچیدگی‌های آن که هر لحظه حیات سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ضرورت توجه به یادگیری سازمانی و ارتقای فنون و مهارت‌های کارکنان را بیش از پیش مشخص می‌سازد. زمانی که با کارکنان به صورت عادلانه و مثبت رفتار شود آنها برای نشان دادن نگرش مثبت تشویق می‌شوند و این امر باعث اعتماد آنها به رهبری و سازمان می‌شود. در واقع، کارکنان در جو سازمانی که به منابع، اطلاعات و حمایت دسترسی داشته باشند، فرصت یادگیری پیدا می‌کنند و این امر توانمندی آنها را افزایش می‌دهد (مارکوارت، ۱۳۸۵، ۱) بی‌توجهی به جو سازمانی و یادگیری سازمانی موجبات فنا و نیستی افکار و ایده‌های جدید می‌شود که جهت بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود، تداوم جریان یادگیری در سازمان‌ها از ضروریات می‌باشد. توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کار کردن در دنیای واقعی کسب و کار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خود تنظیمی و خود تطبیقی آن‌ها را افزایش و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی مقدر می‌سازد (نادری، ۱۳۸۱، ۶) بنابراین انجام هر گونه تحقیق و تلاش برای بررسی جو سازمانی و ارتباط آن با یادگیری سازمانی از ضرورت و اهمیت بالایی برخوردار است، تا زمینه‌هایی برای ایجاد بستر لازم جهت ایجاد جو سازمانی مناسب و مطلوب،

پرورش و افزایش یادگیری کارکنان فراهم گردد. با توجه به مطالب مذکور، مساله اصلی پژوهش حاضر عبارتست از اینکه: میزان متعالی بودن جو سازمانی سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی در چه حدی است؟ و بین جو سازمانی متعالی و یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی چه نوع رابطه‌ای وجود دارد؟ و ترتیب اولویت رابطه ابعاد جو سازمانی متعالی با یادگیری سازمانی به چه صورت است؟

جو سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۵۱ توسط کرت لوین^۱ مطرح شد. او این فرض را مطرح کرد که رفتار فرد تابع محیط اطراف اوست. این مفهوم طی سال‌های ۱۹۶۰ در ادبیات جو سازمانی رواج گرفت. دو عامل مهم در رواج ادبیات جو سازمانی مطالعات فورهند و گیلمر^۲ و جیمز و جونز^۳ می‌باشد (Thomas, 2006, 30). ماهیت جو سازمانی آشکار ساختن چگونگی درک کارکنان از محیط کاریشان و تعبیر آنها از سازمان می‌باشد. درک بهتر جو سازمانی می‌تواند بصورت بنیادین در بهتر کردن سطح تولید، انگیزه و درجه رضایت کارکنان تاثیر گذار باشد (Ibid, 2-10). جو سازمانی به نحوه ساخت دهی کارکنان از نظر سلسله مراتب مدیریتی به شدت وابسته می‌باشد بطوریکه مدیران سطح بالاتر در یک سازمان نمی‌توانند جو سازمانی بسیار قوی را در سازمان بنیان کنند بلکه کارکنان در سطح پایین هستند که می‌توانند جو سازمانی را تغییر داده و آن را تضعیف یا مستحکم کنند (Ibid, 48-54).

اندیشمندان علوم انسانی جو سازمانی را از ابعاد متفاوتی بررسی و تعریف کرده‌اند: - تاجی یوری^۴ جو سازمانی را رابطه محیط داخلی سازمان با کارکنان که توسط اعضای سازمان درک می‌شود، بر رفتار کارکنان تاثیر می‌گذارد و بیانگر نگرش‌های

¹-Kurt Lewin

²-Forehand and Gilmer

³-James and Jones

⁴-Tagiuri

افراد از سازمان و ارزش‌ها و هنجارهای آن سازمان می‌باشد، تعریف می‌نماید (Tagiuri & Litwin, 1968, 25-27)

- موران و ولکوین^۱ جو سازمانی را به ۴ جنبه‌ی ادراکی، تعاملی، ساختاری و فرهنگی تقسیم می‌کنند، آنها هر یک از این چهار جنبه را بصورت زیر خلاصه می‌کنند:

جنبه ادراکی: بر مبنای درک افراد از مفهوم سازمان شکل می‌گیرد.

جنبه تعاملی: توسط تعامل اعضای سازمان پدید می‌آید.

جنبه ساختاری: بر مبنای تفسیر هدف و ساختار سازمان پدید می‌آید.

جنبه فرهنگی: توسط هنجارها و ایده‌های مشترک کارکنان سازمان از فرهنگ سازمانی پدید می‌آید (Verbeke & etal, 1998, 7).

مفاهیم فرهنگ سازمانی و جو سازمانی از جمله مفاهیمی می‌باشند که اغلب افراد آنها را مترادف یکدیگر می‌دانند در حالیکه هر چند که این دو مفهوم دارای وجوه مشترکی می‌باشند ولی نسبت به یکدیگر دارای تفاوت‌های زیادی نیز هستند. با تمام این تفاوت‌ها مرز مشخص مفصلی بین این دو مفهوم وجود ندارد برای درک این وجوه تمایز بهتر است تعریفی از هر دو واژه ارائه گردد (Streese, 2009, 8) اگر مفهوم جو سازمانی را در سطح فردی بررسی کنیم می‌توانیم آن را جو روانی سازمان نامگذاری کنیم (Yahyagi, 2004, 4) جو سازمان درک افراد از سازمان و تفسیر ویژگی‌های محیط سازمان از نظر کارکنان سازمان‌ها تعریف می‌شود (Streese, 2009, 9) وجوه تمایز جو سازمانی و فرهنگ سازمانی شامل موارد ذیل می‌باشد:

- فرهنگ سازمانی نشان‌دهنده‌ی خصوصیات رفتاری، معیارها و الگوهای مشترک افراد می‌باشد، در حالیکه جو سازمانی ویژگی‌های روانی و نیازهای انگیزشی هم‌راستا با ویژگی‌های محیط کار را نشان می‌دهد (Aarons, 2006, 290).

¹-Moran and Volkwein

- فرهنگ سازمانی در طول زمان از جوسازمانی پایدارتر است. جو سازمانی به صورت احساس مشترک مشاهده می شود، حال آن که فرهنگ سازمانی به صورت باورها یا فرضیات مشترک قابل توصیف است. جوسازمانی از سطح فرد آغاز و به سوی جمع تری می یابد ولی فرهنگ سازمانی وابسته به جمع است و بر فرد تاثیر گذار است (کریمی، ۱۳۸۵، ۱۲).

- جو سازمانی به مقررات و روش های جاری سازمان اطلاق می شود ولی فرهنگ سازمانی به باورهای مشترک افراد اطلاق می شود که در بلند مدت شکل گرفته و حاکم بر سازمان است (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۱۷۳).

در مورد جو سازمانی، نظریه های متعددی از سوی اندیشمندان ارائه شده است که در زیر به دو مورد از آن ها اشاره می نمایم:

از نظر تاجی یوری^۱، جو سازمانی شامل چهار بعد است، این ابعاد شامل محیط فیزیکی، محیط داخلی انسانی، سیستم اجتماعی و فرهنگ می باشند (Tagiuri & Litwin, 1968, 27) محیط فیزیکی به عوامل مادی در داخل سازمان اشاره دارد. محیط داخلی انسانی، بعد اجتماعی در سازمان است، این بعد هر چیزی را که با افراد در سازمان ها ارتباط دارد در بر می گیرد. سیستم اجتماعی به ساختار سازمانی و مدیریتی سازمان اشاره دارد. فرهنگ به ارزش ها، سیستمهای اقتصادی، هنجارها و شیوه های فکر کردن که ویژگی افراد در سازمان است، اشاره دارد (هنزایی زاده، ۱۳۸۰، ۲۰).

دانیل گولمن بر مبنای یافته های پژوهشی خود موارد ذیل را در رابطه با جوسازمانی مورد تاکید قرار داده است:

^۱ - Tagiuri

انعطاف پذیری سازمانی، مسئولیت پذیری، استانداردهای سازمانی، پاداش، وضوح و شفافیت سازمانی و تعهد سازمانی (Goleman, 2000, 81) هر یک از موارد نامبرده را بصورت زیر می توان تعریف نمود:

انعطاف پذیری در اصطلاح مدیریت و سازمان عبارتست از توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. (بابایی، ۱۳۸۶، ۳۰). تعهد سازمانی گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر و دستیابی به اهداف مشترک سازمان می باشد (Goleman, 2000, 81) تعهد سازمانی به درجه وفاداری کارکنان به سازمان نیز گفته می شود (Thomas, 2006, 2). یادگیری نیازمند سطح بالایی از تعهد در تمام سطوح سازمان می باشد. تعهد سازمانی، می تواند بعنوان یک عامل سوق دهنده یا ممانعت کننده تسهیم دانش در سازمان یا بین اعضای گروه باشد (Hoof & Aukeme, 2004, 167). استانداردهای سازمانی به معنی استفاده از رویه های ثابت کاری می باشد که در واقع منعکس کننده آداب و رسومی است که در بانک حافظه سازمانی وجود دارد (شمرهون، ۲۸۵، ۱۳۸۰). منظور از استاندارد کردن کار، بررسی رویدادهای متوالی و تعیین مراحل صحیح انجام هر بخش از کار می باشد. (Stoner & Charles, 1986, 243). پاداش سازمانی عادلانه و منصفانه بودن پاداشها بر اساس کیفیت کارها و میزان و کوشش و تشویق کارکنان به کارهای سخت تعریف می شود (گولمن، ۱۲، ۱۳۷۹) وضوح و شفافیت سازمانی عبارت است از قرار دادن تمامی اطلاعات مربوط به امور و فرآیندهای جاری دستگاههای اجرایی (به غیر از اموری که در زمره اسناد و اطلاعات طبقه بندی شده قرار دارد) در چارچوب مقررات و ضوابط در اختیار ذینفعان. مسئولیت پذیری کارکنان میزان ادراک کارکنان از مسئولیت سازمانی تعریف می شود یا به عبارت دیگر مسئولیت پذیری عبارت است از این که شخص شاغل نسبت به کاری که انجام میدهد هم راستا با منافع سازمان عمل کرده و وجدان اخلاقی را در نظر بگیرد (بابایی، ۱۳۸۶، ۳۰).

از نظر اندیشمندان متعالی تر شدن جو سازمانی باعث ایجاد زمینه و افزایش سطح یادگیری سازمانی می شود و یادگیری سازمانی باعث افزایش توان پاسخگویی و رقابتی و انعطاف پذیری سازمان ها می شود و آن ها را با تغییرات محیطی همسو و همساز می کند. برای آشنایی با مفهوم یادگیری سازمانی ذیلا به تعریف این مفهوم پرداخته می شود:

- «داجسون^۱ یادگیری سازمانی را روشی می داند که سازمان ها آن را «ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریان های عادی کار را در ارتباط با فعالیت ها و فرهنگ سازمانی و نیز کارایی سازمان را از طریق بهبود در به کارگیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند» (Dodgson, 1993, 311).

- جان آر. شرمهون^۲ یادگیری سازمانی را یک تغییر نسبتا دائمی در رفتار که بر اثر تجربه بدست می آید تعریف می کند (شرمهون، ۱۳۸۰، ۱۱۷).

- یادگیری سازمانی از نظر ریچارد ان ازبورن^۳ بر حسب تعریف رسمی، فرایندی است که از طریق آن، دانش بدست می آید، اطلاعات توزیع و تفسیر می شود و سازمان ادامه حیات می دهد (شرمهون، ۲۸۳، ۱۳۸۰-۲۸۲).

- یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد (نژاد ایرانی، ۱۳۸۱، ۱۰۷).

- سایمون یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود. تعریف کرده است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵، ۵۲).

¹- Dadgson

²- John R. Schemerhon

³- Richard N .Osborn

جورج هوبر^۱ یادگیری سازمانی را به گونه ای تعریف می کند که می تواند در هر سطحی از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و سازمان بکار رود. به نظر هوبر یک هویت سازمانی زمانی آموخته می شود که از طریق یادگیری، محدوده رفتار بالقوه تغییر کند (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵، ۵۳) هوبر بر مبنای یافته های پژوهشی خود چهار فرایند اکتساب دانش، توزیع دانش، تعبیر و تشریح دانش و تقویت حافظه سازمانی را که می تواند در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش شرکت کنند، مورد تاکید قرار داده است (Martin & Brun, 2009, 7-8) وی اکتساب دانش را فرایندی میداند که از طریق آن دانش حاصل می گردد (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵-۵۳، ۵۵) توزیع دانش فرایندی است که به واسطه آن اطلاعات بطور مستقیم در میان واحدها و کارکنان سازمان به اشتراک گذاشته می شود (Martin & Brun, 2009, 8) توزیع دانش در سازمان منجر به ارتقای سطح آموزش افراد و سازمان شده و مکانیسم مهمی در رسیدن به تصمیم گیری بهتر در سازمانها می باشد (Baharim, 2007, 5) تعبیر و تشریح دانش فرایندی است که بدین وسیله دانش توزیع شده مورد تعبیر و تشریح و تفسیر قرار می گیرد و بدین ترتیب معین می شود که همگان می توانند برداشتی از آنها داشته باشند. و در نهایت تقویت حافظه سازمانی، ذخیره دانش کسب شده توسط سازمان برای استفاده آتی در سازمان تعریف می شود (Martin & Brun, 2009, 8).

بنا به مطالعات موریسون و مزنتسف^۲ موارد کلیدی شامل تمرکز و برنامه ریزی بر یادگیری، ارتباطات مبتنی بر اعتماد، تفکر سیستمی، مدل های ذهنی مشترک، داشتن مدیران با تجربه در زمینه یادگیری سازمانی، توانایی و قدرت انطباق مدیران با شرایط و فرهنگ جدید هر سازمان، تعهد بالا در میان مدیران سطح عالی سازمان، ارتباطات مبتنی بر دانش، مدیریت دانش، دارا بودن مکانیسم های

^۱-Gorge Huber

^۲-Morrison And Mezentseff

یادگیری از قبیل گروههای کاری، سیستم پاداش دهی مناسب و بازخور مناسب در سازمان، در رشد و ارتقای یادگیری سازمانی نقش عمده ای را ایفا می کنند (Mansor, 2010, 110).

آرجریس و شون یادگیری را فرایند "کشف و اصلاح خطا" تعریف می کنند آنها یادگیری را در سه گروه یادگیری تک حلقه ای، دو حلقه ای، سه حلقه ای طبقه بندی کرده اند: (Martin & Brun, 2009, 5)

یادگیری تک حلقه ای^۱ فرایندی است که جنبه های اصلی و کلیدی تئوری مورد استفاده یا مجموعه قواعد سازمان را حفظ می کند و خود را به مشخص کردن و تصحیح خطاها در درون این سیستم مفروض از قواعد محدود می کند. (اصغری، ۱۳۸۸، ۱۹) یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می افتد که در بستر هدفها و سیاست های جاری سازمان خطاها کشف و اصلاح شوند (Argris & Schoen, 1978, 63).

یادگیری دو حلقه ای^۲ زمانی اتفاق می افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح کند و هنجارها و رویه ها، سیاست ها و هدف های موجود را زیر سوال برده و به تعدیل و اصلاح آنها می پردازد (نژادایرانی، ۱۳۸۱، ۱۱۰). در این نوع یادگیری سازمان آمادگی مواجهه با هرگونه شرایط غیر منتظره را دارد، افراد به جستجوی تجربه های جدید تشویق می شوند (Martin & Brun, 2009, 5).

یادگیری سه حلقه ای در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستم ها و تکنیکها در مواجهه با تغییر مداوم فرضها در مورد خود و محیط قرار داشته و قادر است که سیستم های سنتی ریشه دوانده را که مبنای ارزشها هستند (آتش پور، ۱۳۸۷، ۴۰۴). هدف از این نوع یادگیری بهبود یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای می باشد. در این نوع یادگیری نیازها شناخته شده و افراد برای تجدیدنظر و مهندسی مجدد سازمان برانگیخته می شوند (Martin & Brun, 2009, 5).

¹- Single Loop Learning

²- Double Loop Learning

بطور کلی اهمیت علمی پژوهش حاضر در این است که می خواهد رابطه بین دو متغیر جو سازمانی متعالی و یادگیری سازمانی را بر اساس تئوری دانیل گولمن در یک قلمرو مکانی به خصوص در نظام اداری کشور مطالعه نماید و هدف کاربردی از انجام این تحقیق عبارت است از سنجش میزان متعالی بودن جو سازمانی و بررسی رابطه آن با یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی، به عبارتی دیگر، هدف اصلی تحقیق حاضر، افزایش سطح یادگیری سازمانی از طریق متعالی کردن جو سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی می باشد.

روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری

تحقیق حاضر بر اساس هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث ماهیت و روش، از نوع مطالعه میدانی و توصیفی-همبستگی می باشد.

سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی، به عنوان قلمرو مکانی در این تحقیق انتخاب شده است و جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر، عبارت است از کلیه کارکنان سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی که بر اساس آمار اخذ شده از ادارات و سازمان های مربوطه تعداد کل جامعه آماری برابر ۵۱۰۵۸ نفر کارمند می باشد.

روش نمونه گیری در این پژوهش، از نوع نمونه گیری تصادفی طبقه ای بوده و به منظور تعیین اندازه نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده گردیده است. بر اساس فرمول کوکران، حجم نمونه آماری این پژوهش به تعداد ۳۸۰ نفر برآورد گردید.

ابزار سنجش و جمع آوری اطلاعات:

در پژوهش حاضر از دو پرسشنامه محقق ساخته در قالب سوالات بسته که قبلا روایی و پایایی آنها مورد تایید قرار گرفته برای سنجش متغیرهای پیش بینی (جوسازمانی) و ملاک (یادگیری سازمانی) تحقیق استفاده گردیده است. جهت

جمع آوری و تحلیل ۳۸۰ پرسشنامه کامل و بی نقص، حدود ۴۴۰ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع گردید که نهایتاً ۳۸۰ پرسشنامه کامل جمع آوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

مدل عملیاتی و فرایند شاخص سازی متغیرهای تحقیق

الف- مدل عملیاتی متغیرپیش بینی

جدول ۱: مدل عملیاتی متغیر پیش بینی

مفهوم	ابعاد و مولفه‌ها	شاخص‌ها
جـ سازمانی	انعطاف پذیری	میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری سازمانی
		میزان آزادی عمل کارکنان برای ایجاد نوآوری
		میزان آزادی عمل کارکنان در رعایت دقیق ضوابط و مقررات
		میزان انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر شرایط متغیر
		میزان انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر بخش‌نامه‌های ابلاغ شده
	مسئولیت پذیری	میزان ادراک کارکنان از مسئولیت سازمانی
		میزان تلاش کارکنان جهت رسیدن به اهداف سازمان
		میزان مسئولیت‌پذیری کارکنان در برابر وظایف محوله
		میزان گرایش کارکنان به پذیرش مسئولیت بیشتر
	استاندارد	میزان استفاده از روش‌های استاندارد برای تعیین صلاحیت و ارتقای شغلی کارکنان
میزان استفاده از روش‌های یکنواخت و از قبل تعریف شده در انجام وظایف		
میزان استفاده از فرم‌های مکاتباتی استاندارد		
پاداش	میزان منصفانه بودن پاداش‌ها	
	میزان مطابقت پاداش‌ها با کیفیت کارها	
	میزان تشویق کارکنان به انجام کارهای سخت	
	میزان استفاده از پاداش‌های پولی و مالی	
وضوح و شفافیت	وضوح و شفافیت	میزان وضوح و روشنی رسالت و مأموریت سازمان برای کارکنان
		میزان شفافیت اهداف سازمان برای کارکنان
		میزان وضوح سلسله‌مراتب سازمان برای کارکنان
		میزان شفافیت وظایف کارکنان
تعهد	تعهد	میزان تعهد و وفاداری افراد به سازمان
		میزان تلاش جهت رسیدن به اهداف سازمانی
		یکسان دانستن اهداف خود و سازمان

ب- مدل عملیاتی متغیر ملاک

جدول ۲: مدل عملیاتی متغیر ملاک

مفهوم	ابعاد و مولفه ها		شاخص ها	
یادگیری سازمانی	اکتساب دانش	منابع داخلی	اکتساب دانش از محیط کاری	
			اکتساب دانش از گردش شغلی کارکنان	
			اکتساب دانش از جلسات رسمی بین مدیران و کارکنان	
		منابع خارجی	اکتساب دانش از مشاورین خارجی	
			اکتساب دانش از اینترنت و محیط مجازی	
			اکتساب دانش از دانشگاه ها و مراکز علمی آموزشی	
	توزیع دانش		اکتساب دانش از سازمان ها و موسسات مشابه	
			توزیع از طریق جزوات و بروشورهای آموزشی	
			توزیع از طریق برنامه های جدید کاری	
	تعبیر و تشریح دانش		توزیع از طریق رسانه ها و وسایل ارتباط جمعی	
			تشریح و تفسیر دانش بین مدیران عالی	
			تشریح و تفسیر دانش بین مدیران میانی	
			تشریح و تفسیر دانش بین سرپرست ها	
	تقویت حافظه سازمانی		تشریح و تفسیر دانش بین کارکنان	
			میزان ثبت وضبط مطالب بصورت مکتوب در رویه های ثابت کاری	
			میزان ثبت وضبط مطالب بصورت مکتوب در رویه های متغیر کاری	
			میزان ثبت وضبط مطالب از طریق نرم افزارهای کامپیوتری در رویه های ثابت کاری	
				میزان ثبت وضبط مطالب از طریق نرم افزارهای کامپیوتری در رویه های متغیر کاری

بررسی روایی و پایایی ابزار سنجش تحقیق

برای سنجش میزان روایی ابزار پژوهشی از روش "روایی صوری" و "روایی محتوایی" استفاده گردید بدین صورت که سؤلهایی در زمینه موضوع تحقیق در قالب پرسشنامه گردآوری و بین ۲۰ نفر از اساتید صاحب نظر توزیع گردید. برای تعیین پایایی طرح مذکور از روش ثبات درونی استفاده گردیده است که یکی از شیوه‌های رایج در این روش استفاده از آلفای کرونباخ می‌باشد. برای این منظور پرسشنامه آماده شده در بین ۳۰ نفر از کارکنان توزیع، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS استخراج شد. مقدار حاصل برابر با $\alpha=0.939$ می‌باشد.

یافته های تحقیق

لازم به توضیح است که باتوجه به اینکه ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق تائید شد لذا در چارچوب آزمونهای آماری پارامتریک برای آزمون فرضیه ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده گردید، نتایج حاصل از این آزمونها به شرح زیر می باشد :

الف - نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه اصلی:

H₁: بین جو سازمانی متعالی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه اصلی تحقیق ($r=0.639$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده $p=0.001$ کوچکتر از سطح خطا پذیری 0.05 ($\alpha=0.05$) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H₁ تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه اصلی تحقیق تایید می شود. یعنی بین جو سازمانی متعالی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه، تئوری پیتر سنگه و مدل دانیل گولمن را تایید می کند.

جدول ۳:

اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به جو سازمانی و یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
جو سازمانی	۵۳/۳۵	۱۵/۴۷

جدول ۴: ضریب همبستگی بین جو سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	جو سازمانی		
۰/۶۳۹	۱	همبستگی پیرسون	جو سازمانی
۰/۰۰۰	.	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	
۱	*۰/۶۳۹	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
.	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	

ب- نتایج حاصل از آزمون فرضیه های فرعی تحقیق:

ب-۱- نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه شماره یک:

H_1 : بین انعطاف پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه تحقیق ($r = 0/480$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده $p = 0/001$ کوچکتر از سطح خطا پذیری $0/05$ ($\alpha = 0/05$) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H_1 تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه تحقیق تایید می شود. یعنی بین انعطاف پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه یافته گاروین را که بیان می داشت، سازمان یادگیرنده، سازمانی دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد را تایید می کند.

جدول ۵: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به رابطه

انعطاف پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
انعطاف پذیری	۴۸/۵۷	۱۷/۹۸

جدول ۶: ضریب همبستگی بین میزان انعطاف پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	انعطاف پذیری سازمانی		
۰/۴۸۰	۱	همبستگی پیرسون	انعطاف پذیری سازمانی
۰/۰۰۰	.	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	
۱	*۰/۴۸۰	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
.	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	

ب-۲- نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه شماره دو:

H_1 : بین مسئولیت پذیری کارکنان و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه تحقیق ($r= ۰/۳۰۶$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده $p=۰/۰۰۱$ کوچکتر از سطح خطا پذیری $۰/۰۵$ ($\alpha= ۰/۰۵$) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H_1 تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه تحقیق تایید می شود. یعنی بین مسئولیت پذیری کارکنان و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه یافته های شکرزاده را تایید می کند.

جدول ۷: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پرسون مربوط به مسئولیت پذیری کارکنان و یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
مسئولیت پذیری	۶۴/۷۰	۲۲/۸۷

جدول ۸:

ضریب همبستگی بین میزان مسئولیت پذیری کارکنان و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	مسئولیت پذیری کارکنان		
۰/۳۰۶	۱	همبستگی پرسون	مسئولیت پذیری کارکنان
۰/۰۰۰	۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	
۱	*۰/۳۰۶	همبستگی پرسون	یادگیری سازمانی
۰	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	

ب-۳- نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه شماره سه:

H_1 : بین استانداردهای سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه تحقیق ($r = ۰/۴۳۶$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده $p = ۰/۰۰۱$ کوچکتر از سطح خطا پذیری $۰/۰۵$ ($\alpha = ۰/۰۵$) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H_1 تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه تحقیق تایید می شود. یعنی بین استاندارد سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه تئوری دانیل گولمن را تایید می کند.

جدول ۹: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به استانداردهای سازمانی و یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
استاندارد سازمانی	۴۷/۳۴	۱۷/۷۶

جدول ۱۰: ضریب همبستگی بین استانداردهای سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	استانداردهای سازمانی		
۰/۴۳۶	۱	همبستگی پیرسون	استانداردهای سازمانی
		سطح معنی داری	
		تعداد	
۰/۰۰۰	۰	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
		سطح معنی داری	
		تعداد	
۳۸۰	۳۸۰	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
		سطح معنی داری	
		تعداد	
۱	*۰/۴۳۶	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
		سطح معنی داری	
		تعداد	
۰	۰/۰۰۰	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
		سطح معنی داری	
		تعداد	
۳۸۰	۳۸۰	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
		سطح معنی داری	
		تعداد	

ب-۴- نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه شماره چهار:

H₁: بین پاداش سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه تحقیق (r= ۰/۷۲۰) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده p= ۰/۰۰۱ کوچکتر از سطح خطاپذیری ۰/۰۵ (α=۰/۰۵) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H₁ تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه تحقیق تایید می شود. یعنی بین پاداش سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه نظریات موریسون و مزتسلف را تایید می کند.

جدول ۱۱: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به پاداش سازمانی و

یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
پاداش سازمانی	۴۱/۴۶	۲۰/۱۸

جدول ۱۲: ضریب همبستگی بین پاداش سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	پاداش سازمانی		
۰/۷۲۰	۱	همبستگی پیرسون	پاداش سازمانی
۰/۰۰۰	.	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	
۱	۰/۷۲۰*	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
.	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	

ب-۵- نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه شماره پنج:

H_1 : بین شفافیت سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه تحقیق ($r= ۰/۵۴۴$) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده $p= ۰/۰۰۱$ کوچکتر از سطح خطاپذیری $۰/۰۵$ ($\alpha= ۰/۰۵$) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H_1 تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه تحقیق تایید می شود. یعنی بین وضوح و شفافیت سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه نظریه ریچارد ان ازبورن را تایید می کند.

جدول ۱۳: اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به وضوح و شفافیت سازمانی و یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
وضوح و شفافیت سازمانی	۵۸/۹۶	۲۲/۶۶

جدول ۱۴: ضریب همبستگی بین وضوح و شفافیت سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	وضوح و شفافیت سازمانی		
۰/۵۴۴	۱	همبستگی پیرسون	وضوح و شفافیت سازمانی
۰/۰۰۰	.	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	
۱	*۰/۵۴۴	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
.	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	

ب-۶- نتیجه گیری حاصل از آزمون فرضیه شماره شش:

H₁: بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به ضریب همبستگی بدست آمده از آزمون فرضیه تحقیق (r= ۰/۳۲۱) و با عنایت به اینکه سطح معنی داری بدست آمده p= ۰/۰۰۱ کوچکتر از سطح خطاپذیری ۰/۰۵ (α= ۰/۰۵) می باشد لذا فرض پوچ رد شده و فرض H₁ تایید می گردد، بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان گفت که فرضیه تحقیق تایید می شود. یعنی بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مثبت است. این نتیجه یافته‌های پتر کانگیس و همچنین یافته‌های روبرت پریچارد را تایید می کند.

جدول ۱۵:

اطلاعات توصیفی آزمون همبستگی پیرسون مربوط به تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی

شرح	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیری سازمانی	۴۱/۶۳	۱۸/۸۴
تعهد سازمانی	۶۰/۵۹	۲۶/۵۳

جدول ۱۶: ضریب همبستگی بین تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی	تعهد سازمانی		
۰/۳۲۱	۱	همبستگی پیرسون	تعهد سازمانی
۰/۰۰۰	.	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	
۱	۰/۳۲۱*	همبستگی پیرسون	یادگیری سازمانی
.	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	
۳۸۰	۳۸۰	تعداد	

به منظور مشخص کردن سهم هریک از مولفه‌های جو سازمانی برای پیش بینی یادگیری سازمانی از آزمون رگرسیون چند متغیره استفاده شد و نتایج حاصل از آن بصورت جدول ذیل می باشد:

جدول ۱۷: آماره‌های مربوط به مدل رگرسیونی

Model	Standardized coefficient	t	sig
	Beta		
constant padash	--	۷/۰۷۳	۰/۰۰۰
	۰/۵۵۴	۶/۰۱۰	۰/۰۰۰
Shafafiyat	۰/۴۱۰	۵/۱۰	۰/۰۰۰
Enetaf paziri	۰/۳۲۱	۴/۰۸۰	۰/۰۰۰
Standard sazmani	۰/۴۳۰	۵/۰۴۴	۰/۰۰۰
Taahode sazmani	۰/۱۵۲	۲/۰۰۱	۰/۰۰۱
Masoliyat paziri	۰/۲۲۱	۲/۰۰۵	۰/۰۰۱

Dependent variable: Yadgiri sazmani

با توجه به اینکه سطح امتیاز حاصله در خصوص متغیرهای پاداش سازمانی و وضوح و شفافیت سازمانی و انعطاف پذیری و استاندارد سازمانی برابر با $p=0/000$

و برای متغیرهای تعهد و مسئولیت پذیری سازمانی برابر $p=0/001$ بوده و این مقدار از $p=0/005$ کوچکتر است بنابراین نتیجه گرفته می شود این متغیرها بر یادگیری سازمانی تاثیر می گذارند و با توجه به سطح β بدست آمده مشخص می شود متغیر پاداش سازمانی ($\beta=0/554$) بیش از هر متغیر دیگری بر یادگیری سازمانی تاثیر می گذارد.

موانع و محدودیت های تحقیق :

دشواری اجرای پرسشنامه و صداقت پاسخگویی افراد نمونه، عدم تمایل برخی از پاسخگویان به پاسخ دادن به کلیه سوالات پرسشنامه و عودت ندادن آن ها از جمله محدودیت های این پژوهش بود که با افزایش حجم نمونه آماری و پیش بینی افت این پرسشنامه ها این محدودیت کنترل گردید و به دلیل حجم زیاد جامعه آماری و گستردگی و پراکندگی نمونه آماری، عملاً دسترسی آسان به آزمودنی ها امکان پذیر نبود.

بحث و نتیجه گیری:

بر مبنای یافته های حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق و تحلیل رگرسیون، ترتیب اولویت ارتباط هر یک از مولفه های جو سازمانی متعالی در ادارات و سازمان های دولتی استان آذربایجان غربی با توجه به شدت تاثیرگذاری بر یادگیری سازمانی به شرح زیر می باشد:

جدول ۱۸: ترتیب الویت ارتباط هر یک از مولفه‌های جو سازمانی متعالی با یادگیری سازمانی در سازمانهای دولتی استان آذربایجان غربی

Standardized coefficient β	متغیرهای پیش‌بینی در رابطه با متغیر یادگیری سازمانی	اولویت تاثیر
۰/۵۵۴	پاداش سازمانی و یادگیری سازمانی	۱
۰/۴۳۰	استاندارد سازمانی و یادگیری سازمانی	۲
۰/۴۱۰	شفافیت سازمانی و یادگیری سازمانی	۳
۰/۳۲۱	انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی	۴
۰/۲۲۱	مسئولیت‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی	۵
۰/۱۵۲	تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی	۶

با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌گردد در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی، پاداش سازمانی بیشترین رابطه و تعهد سازمانی کمترین رابطه را با یادگیری سازمانی در سازمان‌ها دارد، قرار گرفتن متغیر تعهد سازمانی در رده آخر جای تامل داشته و نشان‌دهنده این واقعیت است که بطور نسبی تعهد سازمانی در سازمان‌های دولتی استان آذربایجان غربی در جایگاه خوبی نبوده و ضعیف‌ترین رابطه را بر یادگیری سازمانی دارد و این در حالی است که بر اساس مبانی نظری موجود، می‌بایستی تعهد‌پذیری سازمانی جزو عواملی تاثیرگذار بر یادگیری سازمانی می‌بود. همچنین با توجه به اینکه میانگین جو سازمانی متعالی برابر با ۵۳/۳۵ می‌باشد و بیشترین درصد متغیر جو سازمانی در طبقه متوسط قرار دارد فلذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میزان متعالی بودن جو سازمانی در جامعه مورد بررسی متوسط می‌باشد. و با توجه به اینکه میانگین یادگیری سازمانی برابر با ۴۱/۶۳ می‌باشد و بیشترین درصد متغیر یادگیری سازمانی در طبقه متوسط به پایین قرار دارد فلذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد که میزان یادگیری سازمانی در جامعه مورد بررسی متوسط به پایین می‌باشد.

همچنین با توجه به تاثیر پذیری یادگیری سازمانی از جو سازمانی ملاحظه می‌گردد بهبود در جو سازمانی می‌تواند باعث افزایش یادگیری سازمانی در مدیران و کارکنان و سبب افزایش مهارت‌های یادگیری آنان گردد و این همسو با نظریه دانیل گولمن و جورج هوبر می‌باشد و یافته‌های حاصل از تحقیق به‌ناز کرمانی، زهرا هنزایی زاده و روبرت پریچارد را که بیان می‌داشتند بهبود در جو سازمانی می‌تواند باعث افزایش تعهد کارکنان به سازمان، افزایش مهارت‌های یادگیری، عملکردی و ارتباطی مدیران و کارکنان گردد را مورد تایید قرار می‌دهد. براساس یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- میزان آزادی کارکنان برای نوآوری را افزایش و میزان محدودیت‌ها و قوانین و ضوابط دست و پا گیر برای نوآوری و خلاقیت آنان را کاهش داده، تا انعطاف پذیری سازمانی افزایش یافته و بالطبع یادگیری سازمانی نیز افزایش یابد.
- ۲- کارکنان را با برگزاری کارگاه‌های آموزشی، هرچه بیشتر با وظایف و مسئولیت‌هایشان آگاه کرده و این وظایف محوله را در راستای اهداف سازمان مربوطه قرار داده تا مسئولیت پذیری کارکنان افزایش یابد.
- ۳- مدیران برای تعیین صلاحیت و ارتقای شغلی کارکنانشان از روش‌های استاندارد استفاده کنند. همچنین برای ارتقای استانداردسازی سازمانی سازمان متبوعشان از روش‌های یکنواخت و از قبل برنامه ریزی شده و از قبل تعریف شده استفاده نمایند تا استاندارد سازی سازمانی افزایش یابد.
- ۴- مدیران پاداش‌ها را بصورت منصفانه و عادلانه و بر اساس شایسته‌سالاری و کیفیت کارها بین کارکنان توزیع کنند. از جمله پاداش‌ها می‌توان به اضافه حقوق، ارتقاء، مرخصی تشویقی، تشویق‌های کتبی با درج در پرونده اشاره کرد و حتی المقدور با تمجید شفاهی از کارکنان، سیستم پاداش دهی سازمانی خود را تقویت نمایند.

-
- ۵- رسالت و مأموریت و اهداف و سلسله مراتب سازمان را برای کارکنان واضح و شفاف ترسیم کرده تا وضوح و شفافیت سازی سازمانی افزایش یابد.
- ۶- مدیران مقدماتی فراهم نمایند که کارکنان خود را متعهد و وفادار به سازمان دانسته و اهداف خود و سازمان را یکی بدانند و در راستای اهداف سازمان متبوعشان تلاش کنند تا یادگیری سازمانی افزایش یابد.
- ۷- مدیران برای افزایش یادگیری سازمانی کارکنان خود، توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را در سازمانشان تقویت کرده و رفتار خود را تعدیل کنند تا منعکس کننده دانش و دیدگاه های جدید باشد.

References

Aarons A (2006), Organizational Climate Partially Mediates the Effect of Culture on Work Attitudes and Staff Turnover in Mental Health Services, Vol. 33, No. 3.

Alavi, H. R., & Jahandari, R. (2002). The Study and Comparison of Organizational Climate of Shahid Bahonar University of Kerman with Organizational Climate from the Viewpoint of the Staff of this University. Humanities Journal of Sistan and Baluchestan University, (In Persian).

Argyris, Chris & Schoen, Donald A (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley.

Asghari, A. (2009). Study of the Characteristics of learner Organizations and their Relationship with the Creativity of Staff at Governmental Organizations in the West Azerbaijan Province. Master's Thesis, Bonab: Islamic Azad University, (In Persian).

Atashpour, H. (2008). Organizational Management with the Psychological Approach of Organizational Sociology. Tehran, Elm Publishing, (In Persian).

Babaei, M. A. (2007). Leaders and Creator of Transcendental Organization Space. Tadbir Magazine, 186, (In Persian).

Baharim, Shahril(2007), Factors Affecting Motivation To Transfer Training : A Malayslan public sector study, Working paper No.2 .

Dodgson,M(1993),Organizational learning, a review of some literatures, Organization Studies, Vol. 14 No.3

Goleman, D(2000), Leadership that Gets Results, Harvard business reviews.

Gulman, D. (2000). Effective Behaviors of Leadership Linking leadership styles with Attitudes and Emotional Intelligence. Journal of Farda Electrical, 12, (In Persian).

Henzayi Zadeh, Z. (2001). Relationship between Organizational Climate and Communication Skills of Managers of Physical Education Organization. Master's Thesis, Tehran: Tehran University, (In Persian).

Hoof B. Ridder & Aukeme E (2004), Exploring the eagerness to share knowledge: the role of social capital and ICT in knowledge sharing in social capital and information technology, edited by M. Huysman and V. Wulf.

Karimi, J. (2006). Relationship between Organizational Climate and Creativity in Physical Education in West Azarbaijan. Master Thesis, Urmia: Urmia University, (In Persian).

Kermani, B. (2008). The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment of Staff and Managers of Educational Hospitals of Hamedan University of Medical Sciences, (In Persian).

Mansor ,Zuraina Dato (2010), Key Elements for Promoting the Effectiveness of Cross Border Learning-A Case Study Where 'Child' Business Acquires Learning from Foreign Parent Partner, International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 7; July.

Marquette, M. J. (2006). Creating a Learning Organization. Translated by: M. R. Zali, Tehran: Tehran University Press, (In Persian).

Martin, Andreas & Brun, Roman (2009), Applying Organizational Learning to Enterprise Knowledge Maturing, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland (FHNW) School of Business Institute for Information Systems.

Naderi Khorshidi, A. R. (2002). Designing and Explaining the Development Model of Organizational learning Capability in IranKhodro Company (Required for Entry into a Competitive Position). PhD Thesis, Tehran: University of Tehran, (In Persian).

Nejad Iranian, F. (2002). Creativity and Innovation Management in Organizations. Peyk Sobhan Publications, (In Persian).

Peter Kangis, D. Gordon, S. Williams, (2000), "Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation", Management Decision, Vol. 38 Iss: 8.

Pritchard, R. D., and Karasick, B. W. (1973), "The effect of organizational climate on managerial job performance and satisfaction", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 9.

Sharmarhon, J. R., & Richard, A. O. (2001). Organizational Behavior Management. Translated by: M. Irannezhad Parizi, M. A. Babaei Zakilki & M. A. Sobhanollahi, Tehran: Publishing Institute of Management Research and Management, (In Persian).

Sobhaninejad, M. (2006). Learning Organization. Tehran: Yastaron Publishing, (In Persian).

Stoner, James A.F & Charles, Wankel (1986), management, 3rd ed, Englewood Cliffs, New Jersey, prentice-Hall International, Inc.

Streese, E.E.H (2009), Impact of Organizational Climate and Organizational Strategy on Strategic Behaviors, Bachelor Thesis in Work and Organizational Psychology Universities Twente.

Tagiuri, R & Litwin, G.H (1968), Organizational climate: Explorations of a concept, Cambridge, MA: Harvard University Press

Thomas, John Charles (2006), Administrative, Faculty and Staff Perceptions of Organizational Climate and Commitment in Christian Higher, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.

Verbeke, Willem & Volgering, Marco & Hessels, Marco (1998), exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior, Organizational climate and organizational culture, Erasmus University Rotterdam.

Yahyagil, Mehmet Y (2004), the interdependence between the concepts of organizational culture and organizational climate, an empirical investigation, Turkey.