

JTIHR-2402-1235

## تأثیر فرهنگ قبیله ای، فرهنگ توسعه و فرهنگ سازگاری بر عملکرد سازمانی ادراک شده با توجه به نقش یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: سازمان جهادکشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد)

آرش رحیمی فیروزآباد<sup>۱</sup>، سعید رازقی<sup>۲</sup>، امیر کاظمی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات فارس، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

۲. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شیراز، شیراز، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله	فرهنگ سازمانی مجموعه ای از باورها فلسفه شغلی، چشم انداز، انتظارات و ارزش و هنجارهای سازمانی است که در سطح سازمانی عام و مشترک است و همگان روی آن اجماع دارند. این فرهنگ با ایجاد قوانین جمعی برای کنش سازمانی تعیین هنجارها و ارزشهای سازمانی و انتقال مفاهیم و ارزشهای سازمانی به نیروی انسانی باعث بهبود عملکرد سازمانها می شود. پژوهش حاضر تأثیر فرهنگ قبیله ای، فرهنگ توسعه و فرهنگ سازگاری بر عملکرد سازمانی ادراک شده با توجه به نقش یادگیری سازمانی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان سازمان جهادکشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد می باشد. پژوهش حاضر از لحاظ ماهیت و هدف، کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری ۵۱۵ نفر از کارکنان سازمان جهادکشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد بود که بصورت تصادفی ساده ۲۲۰ نفر جهت نمونه گیری انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان داد که فرهنگ قبیله ای و فرهنگ سازگاری نقش میانجی یادگیری سازمانی به ترتیب با بتا ۰/۳۰۶ و ۰/۳۸۰ بر عملکرد سازمانی ادراک شده تأثیر دارد. تأثیر فرهنگ توسعه در تأثیرگذاری بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی مورد تأیید قرار گرفته نشد.
(مقاله پژوهشی)	<b>کلمات کلیدی:</b> فرهنگ قبیله ای، فرهنگ توسعه، فرهنگ گروهی، عملکرد سازمانی ادراک شده، یادگیری سازمانی.

### بیان مسئله

فرهنگ سازمانی یک نیروی مقاوم است. مجموعه ای مشترک از آداب و رسوم اعتقادات و عرف است که گاهی اوقات به عنوان "روش انجام کار" شناخته می شود. انسانها در فرهنگی رشد می کنند، که بخشی از زندگی روزمره آنها است و می توانند با آن همذات پنداری کنند. اساساً جوی است که در آن کارمندان با بهترین توانمندی خود انجام وظیفه می کنند و بر جنبه های سازمان تأثیر می گذارند. فرهنگ در نحوه انجام وظایف تعیین اهداف و مدیریت منابع لازم برای دستیابی به اهداف منعکس می شود. فرهنگ اگر مطابق با مأموریت ارزشهای اصلی و برنامه کاری نباشد، می تواند بدهی های قابل توجهی برای یک سازمان ایجاد کند (کاظمی و لاریجانی، ۱۴۰۰). سازمانها همواره با مجموعه ای پیچیده ای از شرایط محیطی پیچیده روبرو هستند (شمس و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بخصوص در سازمان های دولتی، این مسئله شکل و رویکردی خاص دارد. هنوز در بسیاری از سازمان های دولتی، مسئله انگیزش کارکنان برای کار و عملکرد آنان، نیازمند مطالعه و ارائه راه حل هایی برای بهبود است. همچون سایر سازمان های دولتی کشور، سازمان جهاد کشاورزی با مسائل مختلف حوزه عملکرد کارکنان دارای چالش است. نمرات پایین ارزیابی عملکرد بخشی از کارکنان بخصوص در استان کهگیلویه و بویراحمد نشان دهنده نیاز به مطالعه ای قابل توجهی بر پیشایندها و پسایندهای عملکرد سازمانی در این سازمان را عیان می سازد.

سازمان در مفهوم امروزی آن، مجموعه‌ای از عناصر در حال تعامل، سطوح ترتیب یافته و واحدهای تصمیم‌گیری است. شناسایی و بررسی این عناصر همواره یکی از مهمترین مسائل پیش روی محققان سازمانی بوده است. پژوهشگران تلاش می‌کنند اثر تغییرات این عناصر را از طریق فرآیندهای میانجی بر عملکرد سازمانی بررسی کنند. البته این موضوع به اندازه‌گیری عملکرد وابسته است، زیرا مدیریت مؤثر هم به اندازه‌گیری صحیح عملکرد وابسته است، بنابراین عملکرد و سنجش آن در مطالعات بسیار اهمیت دارد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مفروضات عملکرد داخلی سازمان این است که توانمندی‌های کارکنان موجب بهبود فرآیندهای داخلی سازمان می‌شود (Serrat, 2017). این توانمندی‌ها تحت تأثیر عوامل مختلفی است، از جمله فرهنگ سازمانی که به عوامل مختلف و وجوه گوناگونی تقسیم‌بندی می‌شود که هر یک از این عوامل به میزان متفاوتی بر شاخص عملکرد تأثیر می‌گذارد. در واقع وجود فرهنگ به سازمان کمک می‌کند تا مجموعه‌ای از ارزش‌های واضح و تعریف‌شده و درک‌شده از جهت و هدف راهبردی خود داشته باشد (Osabiya, 2015). سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که یاد می‌گیرند و یادگیری خود را حفظ می‌کنند. بنابراین فرایند یادگیری بایستی همچون فرهنگ در کل سازمان جریان یابد (Warrick, 2017).

بدین منظور، تمامی فعالیت‌ها و اعمال روزانه کارکنان باید بازتاب فرایند یادگیری مداوم باشد. هنگامی که فرایند یادگیری تبدیل به فرهنگ می‌شود این انتظار می‌رود که ظرفیت سازمان گسترش یافته و در نتیجه عملکرد سازمانی تحت تأثیر قرار گیرد. مکانیسم‌های یادگیری سازمانی جنبه‌های فرهنگی و ساختاری سازمان هستند که توسعه و تجدید یک سازمان یادگیرنده را تسهیل می‌کنند (Chang et al., 2015). جنبه‌های فرهنگی شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک، عقاید و هنجارها، نگرش‌ها، نقش‌ها، مفروضات و رفتارهایی است که امکان یادگیری واقعی را می‌دهند (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۹). Felipe et al., 2017 بیان می‌دارند که یک فرهنگ یادگیری خوب نه تنها به کارکنان کمک نمی‌کند تا سطح بالایی از عملکرد را نشان دهند، بلکه آنان را کارکنان خوبی نیز، نگه نمی‌دارد. فرهنگ سازمانی به عنوان مرجع فرهنگ یادگیری سازمانی می‌باشد. از طریق فرهنگ سازمانی است که فرایند یادگیری در کل سازمان توسعه می‌یابد. فرهنگ یادگیری سازمانی شکلی از فرهنگ است که فرایند یادگیری را پشتیبانی نموده و توسعه و تسهیم دانش را قابل دسترس می‌سازد (Tan, 2019).

از طرفی، پژوهش درباره پیامدهای یادگیری سازمانی در سازمان‌ها به نتایج مفیدی در زمینه عملکرد سازمانی بهتر منجر شده است. به عبارتی، یادگیری سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای فرهنگ سازمانی اثربخش می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر گذارد (Gochhayat et al., 2017). با تحقیقات فراوان از طیف وسیعی از دیدگاه‌های چند رشته‌ای اختصاص داده شده به درک چگونگی و چرایی یادگیری سازمان‌ها، یادگیری سازمانی به عنوان یک چارچوب مهم مدیریتی یا مجموعه‌ای از اقدامات جهت موفقیت شرکت‌ها ظاهر شده است (DiMilia & Birdi., 2010). از آنجا که یادگیری سازمانی به عنوان منبع مزیت رقابتی در برخورد با محیط‌های ناپایدار دارای اهمیت است، تحقیق زیادی بر روی شناسایی عوامل تعیین کننده یادگیری متمرکز بوده است (Oh & Vera & Crossan, 2004 Kuchinke, 2017).

با این حال، مطالعات کمی برای شناسایی تأثیرات ابعاد فرهنگ سازمانی مانند فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ توسعه و فرهنگ سازگاری در کنار یادگیری سازمانی در رابطه با تأثیرات مستقیم بر عملکرد سازمانی صورت گرفته است (Oh & Han, 2020). فرهنگ سازمانی یک عامل مهم محیطی است بر اینکه نشان دهد که آیا اعضای سازمان مایل به شرکت در فعالیت‌های یادگیری سازمانی هستند. از دیدگاه ساخت‌گرایی اجتماعی، فرهنگ سازمانی فرضیاتی را در مورد طرز تفکر، اینکه چه دانشی ارزشمند است و به طور معمول پذیرفته می‌شود و نحوه استفاده از دانش را شکل می‌دهد (DeLong & Fahey, 2000). از دیدگاه منابع، از آنجا که به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد هر فرهنگ سازمانی وجود دارد، به عنوان یک منبع اصلی برای رقابت پایدار نیز شناخته می‌شود. فرهنگ سازمانی محرک مهمی برای تقویت سایر اقدامات مدیریتی و همچنین افزایش عملکرد سازمانی است (Oh & Han, 2020).

این تحقیق در سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد صورت گرفته است. با بررسی صورت گرفته در این سازمان محقق پی برد که عملکرد سازمان نسبت به سایر استان‌ها در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. در واقع کارکنان در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که به اندازه کافی مهارت ندارند و به همین دلیل اعتماد به نفس ندارند. همچنین، ممکن است مهارت‌های فنی داشته باشند اما ندانند که چگونه زمان خود را به درستی مدیریت کنند. عدم تناسب فرهنگی بین کارکنان که منجر شده بود که بخش‌های مختلف سازمان در کارهای گروهی و تیمی دچار مشکل شوند، باعث کاهش عملکرد فردی و در نتیجه عملکرد سازمانی شده است. از سویی با بررسی صورت گرفته مشخص شد که برآیند این عوامل می‌تواند ناشی از ضعف فرهنگی حاکم بر سازمان است که خود

در کنار یادگیری ضعیف کارکنان چه در حین ورود به سازمان و چه در خلال پستها و جایگاههای جدید سازمانی منجر به ضعف کلانتری در بخش عملکردی شده است.

برخی محققان ( Nikpour, 2017; García Fernández et al., 2018; Kim & Chang, 2019; Zafar et al., 2016; Migdadi, 2019 ) بر این باورند که عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی بهبود می‌یابد. با توجه به مجموع مبانی ادبیات و پیشینه‌ی تجربی تحقیقات گذشته، مدلی جامع که سه نوع فرهنگ سازمانی که شامل فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ توسعه و فرهنگ سازگاری را به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق متغیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی مورد بررسی قرار دهد، صورت نگرفته است و این موضوع همچنان یکی از خلاءهای مطالعاتی این حوزه به شمار می‌رود. بررسی انواع فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی با نقشی که یادگیری سازمانی می‌تواند داشته باشد در تحقیق حاضر، پاسخی به این نیاز پژوهشی نیز می‌باشد.

تحقیق حاضر با توجه به رویکرد ارائه‌شده در الگوی Oh & Han (2020) است لذا سؤال تحقیق این است که تاثیر فرهنگ قبیله‌ای، فرهنگ توسعه و فرهنگ سازگاری با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده در سازمان جهادکشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد چگونه است؟

## مبانی نظری فرهنگ قبیله‌ای

یکی از انواع فرهنگ‌هایی که توسط کوین و کامرون ارائه شده است فرهنگ قبیله ای می باشد. این نوع از فرهنگ دارای ساختاری به نسبت دوستانه است. در این نوع سازمان ها رهبران نقش یک مربی را بر عهده می گیرند. تلاش رهبران بر این است که تمامی اعضای سازمان برای دستیابی به یک هدف مشترک تلاش کنند (Kim, 2014).

فرهنگ قبیله ای شامل مجموعه ای از ارزش ها و اهداف مشترک، فضای جمعی و کمک متقابل با تأکید بر بهسازی و مشارکت کارکنان می باشد. در این فرهنگ سازمانی، حس خانوادگی بودن در آن قوی است و همراه با انعطاف پذیری و تأکید بر محیط درونی را می باشد. کار تیمی در این فرهنگ مورد تأکید قرار می گیرد و مدیر به عنوان یک مربی است. تمرکز سازمان بر حفظ ثبات، پایداری، وفاداری، انسجام و مشارکت به شدت در تعیین معیارهای موفقیت سازمان مورد توجه قرار می گیرد. همچنین کامرون و کوپین بیان می کنند که سازمانی که فرهنگ قبیله ای در آن غالب است، مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه ها و تأمین کنندگان دوستانه و بدون هیچ گونه رقابتی دوستانه در کنار هم کار می کنند (Chuang et al., 2012). نکته مثبت در این نوع فرهنگ این است که افراد سازمان ارتباط زیادی با هم دارند و سنت های حاکم بر آن سبب پیوند و مشارکت آنان در انجام امور یا حداکثر حمایت از همدیگر می شود. در چنین فرهنگی افرادی برای سازمان مهم هستند که به خوبی وظایف خود را انجام دهند و تعامل خوبی با بقیه اعضای سازمان داشته باشند. به این صورت میان رهبر و کارمندان ارتباط خوبی برقرار می گیرد و روحیه افراد سازمان و روحیه فعالیت های تیمی افزایش پیدا می کند (Huang et al., 2022).

## فرهنگ توسعه

ریشه فرهنگ توسعه گرا، در خلاقیت و نوآوری اعضای سازمان است. سازمان هایی که این سبک از فرهنگ بر آنها حاکم است، بر روی نوآوری و ریسک پذیری تأکید بیشتری دارند. چنین سازمان هایی انعطاف زیادی دارند و دارای تمرکز خارجی هستند (Bandarin et al., 2011).

سازمان های این چنینی دارای ساختاری مدرن و پویا هستند. فرهنگی که بر این سازمان ها حاکم است، به تمامی کارمندان سازمان انگیزه می دهد تا در کارها مشارکت داشته باشند. اهمیت ندارد که این افراد چه نقش و درجه ای در سازمان دارند. به این ترتیب

اعضای سازمان جرات پیدا می کنند تا افکار و ایده های خلاقانه خود را بیان کنند (Gay, G., & Kirkland, 2003). تمرکز روی ایده های نو و خلاقیت یکی از مزایای اصلی این نوع از فرهنگ سازمانی به شمار می رود. این ایده ها توجیهی برای فرصت های توسعه حرفه ای محسوب می شوند. این سبک از فرهنگ دارای ریسک بالایی می باشد که باعث آسیب پذیری کسب و کار می شود. همین موضوع یکی از معایب اساسی فرهنگ توسعه گرا می باشد. یکی دیگر از معایب این نوع سازمان ها این است که تأکید بر ارائه ایده های جدید، باعث می شود تا میان اعضای سازمان رقابت ایجاد شود. گاهی ممکن است به جای اینکه رقابتی سالم در سازمان جریان پیدا کند، رقابتی سمی و محیطی متشنج به وجود آید (Ruddock & Turner, 2007).

### فرهنگ سازگاری

این نوع فرهنگ که از انعطاف پذیری زیادی برخوردار است در حالی شکل می گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره گیری از انعطاف پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزام های نوین را به آسانی به کار گیرد (Do et al., 2016).

### یادگیری سازمانی

ایده یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه ای از سال ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه سازمانها قرار گرفته است در مقام پاسخ به این سؤال است که چگونه سازمانها در محیط پیچیده و متغیر دنیای امروز میتوانند اثر بخش تر عمل کنند. همه مدیران می - خواهند که سازمانشان اثربخش تر عمل کند، پس برای ایجاد یک چنین محیط خلاقانه ای باید به طور مداوم برافزایش و بسط آگاهی و تواناییهای مشترک و جمعی متمرکز شوند توانایی یک سازمان برای یادگیری و یادگیری سریع برتری رقابت آمیزی را برای اعضایش فراهم می آورد تا آنان بتوانند مزایای مادام العمر یادگیری را به دست آورند (Argote et al., 2021). یادگیری سازمانی به عنوان مجموعه ای از، مفروضات ارزشها و چارچوبهای مرجع مشترک که به فعالیت های روزمره معنا میبخشد و نحوه تفکر و عمل اعضای سازمان را راهنمایی میکند تعریف شده است (Bianchi & Testa, 2022). یادگیری سازمانی یک فرایند پویا است که به سازمان این امکان را می دهد تا به سرعت خود را با تغییرات تطبیق دهد این فرایند شامل ایجاد دانش جدید ایجاد مهارتها و شکل دادن به رفتارها است. امروزه در دنیای تجارت رقابتی و برای سازگاری با تغییرات محیطی سازمانها نیاز به داشتن یک فرایند یادگیری دارند. یادگیری سازمانی نشان دهنده ظرفیت و تغییر بالقوه سازمان است (Hosseini et al., 2020). Huber (1996) چهار عنصر یادگیری سازمانی را تشخیص داد. کسب دانش، توزیع دانش، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی. کسب دانش شامل اطلاعاتی است که در اختیار سازمان قرار می گیرد توزیع دانش گردش دانش ایجاد شده در میان واحدهای سازمانی برای بهبود عملکرد تفسیر اطلاعات به توانایی کارکنان برای رسیدن به معنای مشترک اطلاعات و استفاده از آن در عملیات استراتژیک اشاره دارد حافظه سازمانی توانایی حفظ چرخه دانش است و استفاده مجدد و بهبود دانش موجود (Castaneda & et al, 2018).

### عملکرد سازمانی

ارتقاء عملکرد همواره یکی از چالشهای اصلی سازمانهای بخش خصوصی و دولتی بوده است. عملکرد سازمانی مفهومی چند بعدی است که دارای شاخصهای اداری است از قبیل: شاخص مالی بازاریابی و مناسب بودن محصول که باید رشد و سود مناسبی داشته باشد و به وسیله شاخصهای عینی یا ذهنی می تواند اندازه گیری شود. عملکرد سازمان عبارت است از دست یابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسؤلیتهایی که بر عهده افراد گذاشته شده است (Ahmed et al., 2023). عملکرد هر سازمان از دو بعد تشکیل شده است کارایی همه کارهایی که انجام می دهد (کارها را درست انجام دادن) و اثر بخشی آنچه که انجام می دهد (کارهای درست انجام دادن، ارزشها) (Lee et al., 2022). برای مشخص کردن سطح عملکرد فعلی باید این دو بعد مورد سنجش

قرار گیرد. برای سنجش این ابعاد نیاز به معیارهایی است که مشخص کننده اولویت‌های سازمان است از این معیارها تحت عنوان شاخص‌های عملکرد سازمان یاد می‌شود این شاخصها یا به صورت کمی هستند و یا کیفی که باید در نهایت برای نمایش تحت عنوان یک امتیاز به عدد تبدیل شده و کمی شوند. پس می‌توان عنوان داشت: اندازه‌گیری عملکرد فرایند کمی سازی کارایی و اثر بخشی است (George et al., 2019) از طرفی سازمان با عملکرد برتر سازمانی است که در یک دوره زمانی بلندمدت از طریق توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت‌های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمانهای همتراز خود دست می‌یابد. سازمان‌هایی که در محیطی بسیار فعال و پویا در حال انجام فعالیت هستند و همواره با تهدیدهایی روبه رو می‌شوند که در صورت عدم پاسخگویی سریع به آن‌ها، از دایره فعالیت و بقاء باز خواهند ماند. در این راستا، بی شک می‌توان گفت سازمان‌هایی می‌توانند به موفقیت دست یابند که از رویکردها و راهبردهای استفاده می‌کنند. ارزیابی عملکرد این سیستم‌ها در صورتی که با در نظر گرفتن عملیات ادارات داخلی و فرآیندها آن انجام شود، صحیح و مؤثر خواهد بود (Ghasemi et al., 2020). همچنین تجزیه و تحلیل نادرست اطلاعات مربوط به درک ناکافی از اطلاعات، به یک تصمیم‌گیری ضعیف مشخص شده، کمک کرده است (Monteiro et al., 2020). از طرف دیگر تغییرات و پیشرفت‌های فناورانه سال‌های اخیر موجب تغییر شکل محیط رقابتی سازمان‌ها شده است و این تغییرات سازمان‌ها را با چالش‌ها و فرصت‌های جدیدی مواجه ساخته است. چالش‌ها به حدی است که حتی سازمان‌های موفق دیگر نمی‌توانند با فناوری و تولید همیشگی موفقیت را به آسانی تکرار کنند از این رو نیازمند راهبردهای جدیدی هستند تا علاوه بر این که بتوانند به چالش‌ها پاسخ مناسبی دهند قادر به استفاده مطلوب از فرصت‌ها باشند (Singh & Misra, 2021).

### چارچوب نظری تحقیق

در دو دهه‌ی اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل در زمینه‌های تحقیقاتی و کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش‌آفرین سازمان‌ها فقط متکی به دارایی‌های مشهود آن‌ها نیست (بیراساو، ۲۰۱۴). امروزه دانش و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تأمین کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی، دارایی‌هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی‌اند و توانمندی سازمان‌ها در بکارگیری این دارایی‌های نامشهود، قدرت اصلی ارزش‌آفرینی آن‌ها را رقم می‌زند و سنجش‌های مبتنی بر سنجش‌های مالی، توانایی ارزیابی این دارایی‌های نامشهود و انعکاس تاثیر آن‌ها بر موفقیت سازمان‌ها را ندارند. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد، توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود (اسدی و همکاران، ۱۳۸۸).

دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات همواره در جهت نیل به این هدف می‌کوشند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین‌شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد (Chiva et al., 2007). دستیابی به این اهداف، بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. با توجه به تغییرات مداوم مدیریتی در سازمان جهادکشاورزی و لزوم عرضه‌ی خدمات یکسان به کشاورزان، بکارگیری سازوکارها و روش‌هایی که به بهبود عملکرد سازمانی منجر می‌شود، از موارد ضروری و الزامی است. لازمه‌ی بهبود عملکرد سازمانی شناخت عوامل تأثیرگذار بر آن است. سازمان موفق و دارای عملکرد مناسب، سازمانی است که توانایی و میل برای آموختن از اشتباهات و موفقیت‌ها را دارا است. موفقیت سازمان بوسیله فرهنگی قوی که ارزش‌های اصلی شفاف و همگانی را در برگیرد، تعیین می‌گردد. چنین فرهنگی توسط کارکنان پذیرفته شده و بر روی رفتارهای آن‌ها تأثیرگذار می‌باشد (کمپس ۱ و همکاران، ۲۰۱۶). در سازمان با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آن‌ها واقعا مطلوب است، افزایش می‌دهند. نتایج تحقیق پولان و همکاران (۲۰۱۷) بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی موجب تقویت عملکرد گروه‌ها و افراد شده و انتقال دانش به سیستم موجب تقویت عملکرد سازمانی می‌شود. در کنار این اهمیت

کاربردی برای بررسی عملکرد سازمانی برای جامعه آماری تحقیق (سازمان جهاد کشاورزی) از جهت ادبیات نظری تحقیق نیز موارد ذیل قابل توجه است:

با وجود تحقیقات فراوان در رابطه با فرهنگ سازمانی، بررسی فرهنگ از منظر یادگیری سازمانی در ارتباط با سایر متغیرها قابل توجه نیست.

محققان تلاش کرده‌اند تا فرهنگ یادگیری و یادگیری سازمانی را با نتایج ملموس در سازمان مرتبط سازند، ولی این اقدامات محدود بوده و این رابطه همچنان به عنوان یکی از بزرگترین چالش‌های مطالعات مرتبط با فرهنگ و یادگیری سازمانی می‌باشد. از سویی، پیشینه تجربی تحقیقات گذشته، نشان‌دهنده‌ی ابهام پیرامون نقش واسطه‌ای تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی است، بررسی این موضوع در تحقیق حاضر، در راستای این خلأ پژوهشی بوده و از اهمیت برخوردار می‌باشد. طی چهل سال گذشته، مفهوم یادگیری سازمانی متناسب با دیدگاه‌های مختلف آکادمیک، مانند مدیریت، آموزش، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و انسان‌شناسی رشد و تکامل یافته است (Popova-Nowak & Cseh, 2015). برای درک چگونگی یادگیری سازمان‌ها، این متغیر مهم سازمانی با توجه به دیدگاه‌های متعدد دانشگاهی تحلیل و تفسیر شده است (Starkey et al., 2004). در تلاش‌های اولیه برای تفسیر چگونگی یادگیری شرکت‌ها، دانشمندان فرایندهای یادگیری فردی را برای سازمان‌ها اعمال کردند (Argyris & Schon, 1978; Kim, 1993). فرضیه اصلی این دیدگاه این بود که از طریق یک فرآیند شناختی مانند روشی که افراد به کسب، تفسیر و ذخیره دانش می‌پردازند سازمانها نیز بر این اساس دچار یادگیری می‌شوند. در همین حال، از منظر مدیریت، اعتقاد بر این بود که سازمان‌ها دارای توانایی یادگیری هستند زیرا آنها دارای انواع خاصی از اقدامات سازمانی و مدیریتی هستند که یادگیری را تسهیل می‌کنند، در نتیجه اهداف خود را محقق می‌کنند (Chiva et al., 2007; Jerez-Gomez et al., 2005; Tohidi et al., 2012). هدف اصلی مدیریت این بود که تعیین کند آیا سازمان‌ها از بهترین شیوه‌ها یا موثرترین سیستم‌ها برخوردار هستند یا خیر. مانند سبک‌های رهبری یا سیستم‌های اشتراک‌گذاری دانش، که به طور مستقیم باعث بهبود یادگیری در یک سازمان می‌شود. با این حال، از دیدگاه جامعه‌شناسی، سازمان‌ها می‌آموزند زیرا دارای یک سیستم ارزشی منحصر به فرد هستند که ریشه در تعامل اجتماعی اعضای سازمانی دارد که آن را حفظ می‌کنند و بر اساس آیین‌ها، افسانه‌ها و اعتقادات از طریق فرایندهای تفسیر خود می‌آموزند (Gherardi, 2001). بنابراین، فرآیند یادگیری سازمانی را می‌توان بصورت اجتماعی از طریق فرآیند مذاکره، تفسیر یا تلفیق آنچه افراد یا گروهها تجربه می‌کنند و تولید (یا نهادینه سازی) ساختارها، سیستم‌ها و عملکردهای جدید مشاهده کرد. یادگیری سازمانی نه تنها شامل به دست آوردن دانش صریح بلکه شامل مشارکت داوطلبانه و اقدام جمعی آنچه در زندگی سازمانی مورد نیاز است نیز می‌شود (Cook & Brown, 1999).

هرچند که فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی هر دو در بهبود عملکرد نقش حیاتی دارند (Cameron & Quinn, 2011)، مطالعات کمی در مورد ارزیابی روابط آنها (Lopez et al., 2005) یا اثرات مشترک بر عملکرد سازمانی، جدا از نوآوری فنی صورت گرفته است. برخی تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی ارتباط قوی با رفتار تسهیم دانش و مدیریت دانش دارد (Rai, 2011). با توجه به اهمیتی که فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی در ادبیات تحقیق دارد از یک سو و بهبود عملکرد سازمانی جهادکشاورزی برای توسعه صنعت کشاورزی به عنوان صنعت استراتژیک کشور از سوی دیگر انجام این تحقیق برای هم از بعد نظری و هم از بعد عملی بسیار اهمیت دارد. تحقیقات مختلفی به بررسی موضوعات مرتبط موضوع تحقیق با پرداخته‌اند که در جدول ۱ به آن اشاره شده است.

جدول ۱: تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق

محقق(محققین)	سال	موضوع تحقیق	روش تحقیق	نتیجه
تیزرو و همکاران	۱۴۰۲	نقش تعدیل کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین اقدامات ناب و عملکرد عملیاتی در شرکت حمل و نقل بین المللی خلیج فارس	همبستگی	اقدامات ناب بر عملکرد عملیاتی تاثیر می گذارد اما فرهنگ سازمانی رابطه بین این دو متغیر را تعدیل نمی کند.
رسام و همکاران	۱۴۰۲	ارائه مدل رابطه ارتباطات انسانی با عملکرد شغلی کارکنان و نقش مداخله گر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اخلاقی	توصیفی - پیمایشی	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اخلاق اسلامی (فرهنگ تربیت محور، فرهنگ دانش محور، فرهنگ اخلاق گرا و فرهنگ رابطه گرا) بین دو متغیر ارتباطات انسانی و عملکرد شغلی نقش میانجی دارد.
طباطبائیان و همکاران	۱۴۰۱	نقش فرهنگ سازمانی دوستوان بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن نقش تصمیمات و جهت گیری های استراتژیک و دوستوانی سازمانی در شرکت های زیست فناوری دارویی	توصیفی - پیمایشی	فرهنگ دوستوان، علاوه بر نقش مستقیم بر عملکرد سازمان، با تاثیری که بر دوستوانی و تصمیمات استراتژیک دوسویه و جهت گیری های استراتژیک سازمان می گذارد، این نقش را تقویت می کند و منجر به ارتقای عملکرد سازمان می شود.
خادمی و رسولی	۱۴۰۰	تاثیر فرهنگ سازمانی بر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی تسهیم دانش	توصیفی - پیمایشی	فرهنگ سازمانی بر یادگیری سازمانی تاثیر گذار است.
حسین زاده و همکاران	۱۳۹۹	ابطه هوش عاطفی مدیران و فرهنگ سازمانی نوآورانه بر عملکرد کارکنان	توصیفی	هوش عاطفی مدیران و فرهنگ سازمانی نوآورانه بر عملکرد کارکنان تاثیر میگذارد.
پیرمحمدزاده و همکاران	۱۳۹۸	رابطه میان فرهنگ سازمانی، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی در شرکت های گردشگری	توصیفی - پیمایشی	فرهنگ سازمانی با مدیریت کیفیت جامع و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.
Mohammadi et al.,	۲۰۲۳	قش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین فرهنگ و عملکرد انجام سازمانی	توصیفی - پیمایشی	رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ و مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد.

نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی ارتباط معناداری با سکوت سازمانی ندارد اما فرهنگ سازمانی و ابعاد آن به طور معناداری با عملکرد شغلی مرتبط است.	پیمایشی همبستگی	تأثیر ادراکات فرهنگ سازمانی کارکنان بر رفتار سکوت سازمانی و عملکرد شغلی	۲۰۲۳	Gencer et al.,
فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.	توصیفی-پیمایشی	تأثیر فرهنگ سازمانی و رهبری تحول آفرین بر عملکرد سازمانی از طریق تعهد سازمانی	۲۰۲۲	Rahmatullah et al.,
فرهنگ سازمانی با وفاداری مشتری و عملکرد سازمانی رابطه مثبت دارد.	توصیفی-پیمایشی	رابطه بین فرهنگ سازمانی، عملکرد سازمانی و وفاداری مشتری	۲۰۱۸	García-Fernández
نتایج مطالعه نشان داد که بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	همبستگی	تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی	۲۰۱۶	Ouma, R., & Kombo

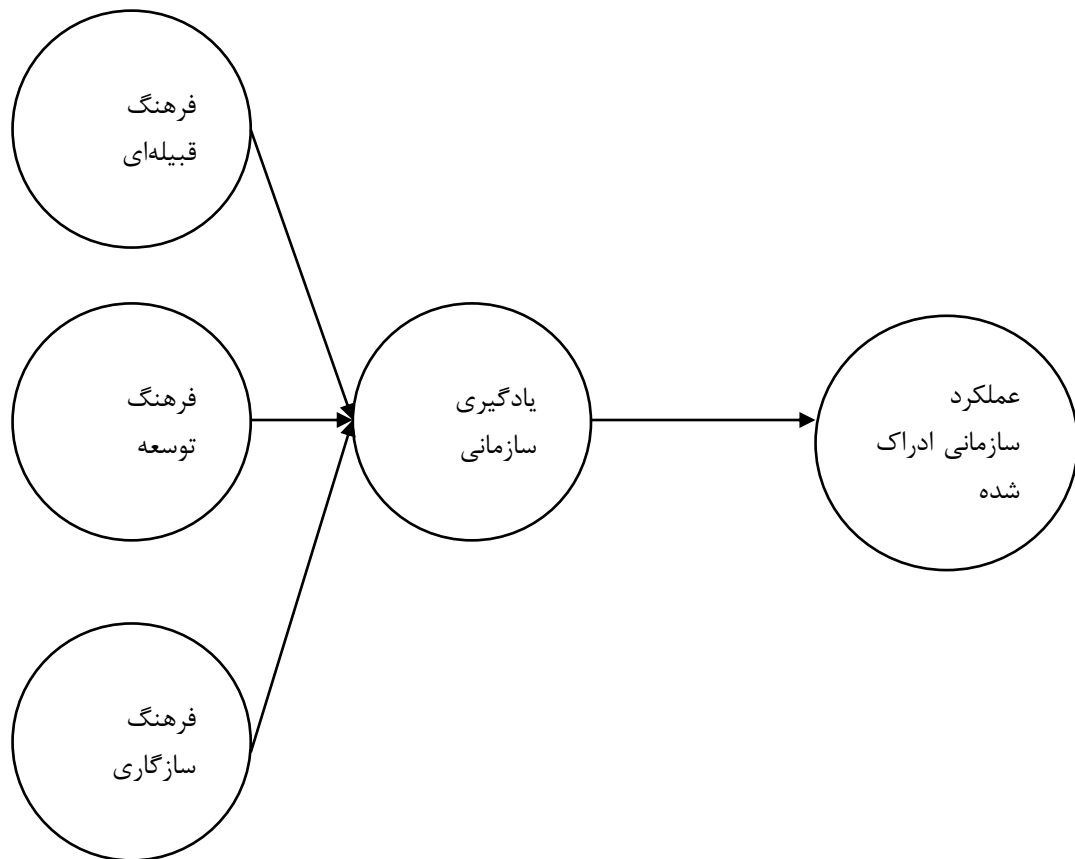
## فرضیات تحقیق

فرهنگ قبیله‌ای با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده در سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معناداری دارد.

فرهنگ توسعه با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده در سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معناداری دارد.

فرهنگ سازگاری با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده در سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معناداری دارد.





مدل مفهومی تحقیق (Oh &amp; Han, 2020)

### روش تحقیق و تجزیه و تحلیل داده‌ها

پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری بر اساس حداقل مربعات جزئی است که با نرم افزار اسمارت پی.ال.اس نسخه ۳ صورت پذیرفته است. جامعه آماری در این پژوهش شامل کارشناسان و مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد است. نمونه آماری این تحقیق بر اساس فرمول کوکران و بصورت تصادفی محاسبه شده است. بر اساس حجم جامعه ۵۱۵ نفری این پژوهش نمونه آماری ۲۲۰ نفر محاسبه شد. داده متغیرهای پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌ی استاندارد در قالب مقیاس لیکرت موردسنجش قرار گرفتند. اعتبار ابزار با روش روایی منطقی از نوع ظاهری (از جانب استادان و سایر خبرگان در دسترس)، روایی سازه، روایی همگرا و واگرا سنجیده شد و پایایی ابزار نیز از طریق آلفای کرونباخ بررسی شده است. توزیع سؤال‌های پرسش نامه و ضریب آلفای کرونباخ آنها در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول شماره ۱: ارتباط میان متغیرها و سؤالهای پرسشنامه

ردیف	متغیر	علامت اختصاری	تعداد سوال	منبع
۱	فرهنگ قبیله ای	CLN	۴	Oh & Han, 2020
۲	فرهنگ توسعه	DC	۴	
۳	فرهنگ سازگاری	CC	۴	
۴	یادگیری سازمانی	OL	۵	
۵	عملکرد سازمانی	OP	۵	

جدول شماره ۲: پایایی ترکیبی، کرونباخ و روایی همگرا

بعد	گویه	بار عاملی	میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین تعدیل شده	پایایی آلفای کرونباخ
فرهنگ قبیله ای	CLN1	۰/۷۸۳	۰/۵۱۱۹	۰/۸۷۹۴	-	۰/۸۳۹۶
	CLN2	۰/۷۲۳				
	CLN3	۰/۹۰۱				
	CLN4	۰/۸۶۱				
فرهنگ توسعه	DC1	۰/۷۴۳	۰/۷۳۹۷	۰/۸۹۷۰	-	۰/۹۱۰۸
	DC2	۰/۶۶۷				
	DC3	۰/۷۶۷				
	DC4	۰/۷۷۹				
فرهنگ سازگاری	CC1	۰/۷۹۸	۰/۵۵۰۵	۰/۷۳۳۹	-	۰/۸۴۳۳
	CC2	۰/۸۳۵				
	CC3	۰/۸۷۹				
	CC4	۰/۵۵۸				
یادگیری سازمانی	OL1	۰/۸۲۸	۰/۸۱۲۵	۰/۸۶۶۱	۰/۲۹۰	۰/۸۴۲۱
	OL2	۰/۸۴۲				
	OL3	۰/۷۲۳				
	OL4	۰/۷۹۷				
	OL5	۰/۴۵۹				
عملکرد سازمانی	OP1	۰/۸۱۸	۰/۷۹۶۳	۰/۷۸۴۱	۰/۴۱۷	۰/۷۳۶۵
	OP2	۰/۹۰۰				
	OP3	۰/۸۹۱				
	OP4	۰/۹۰۲				
	OP5	۰/۸۷۱				

در این پژوهش، همان گونه که از جدول شماره دو مشخص است، تمامی ضرایب نشان از درست بودن این معیار دارد. کلیه ی بارهای عاملی بالای ۰/۴ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند که نشان دهنده ی آن است که شاخصها (متغیرهای نشان گر) متغیرهای مفهومی را به خوبی تبیین می کنند. بررسی ها نشان می دهد که مقدار ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی همه ی

سازه‌ها بیشتر از حداقل قابل قبول یعنی  $0/70$  است؛ بنابراین سازه‌های این مطالعه به گونه‌ای مطلوب دارای پایایی است. هم چنین بررسی معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نشان می‌دهد که مقدار تمامی سازه بالاتر از حداقل قابل قبول یعنی  $0/50$  است. بنابراین سازه‌های این مطالعه به گونه‌ای مطلوب روایی همگرا دارند. با توجه به نتایج جدول دو، چون تمامی شاخصها مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از  $0/50$  دارند، روایی همگرا در تمامی شاخصها برقرار است. در ادامه به بررسی روایی واگرا خواهیم پرداخت. روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر هم بستگی میانه‌ای داشته باشند. طبق نظر Santoso et al., (2023)، معیار همگرا بودن روایی این است که میانگین واریانس‌های استخراجی بیشتر از  $0/4$  باشد. نتایج مربوط به پایایی پرسشنامه‌ی پژوهش با دو معیار یادشده در جدول شماره سه نشان داده شده و پایایی قابل قبول ابعاد مشهود است.

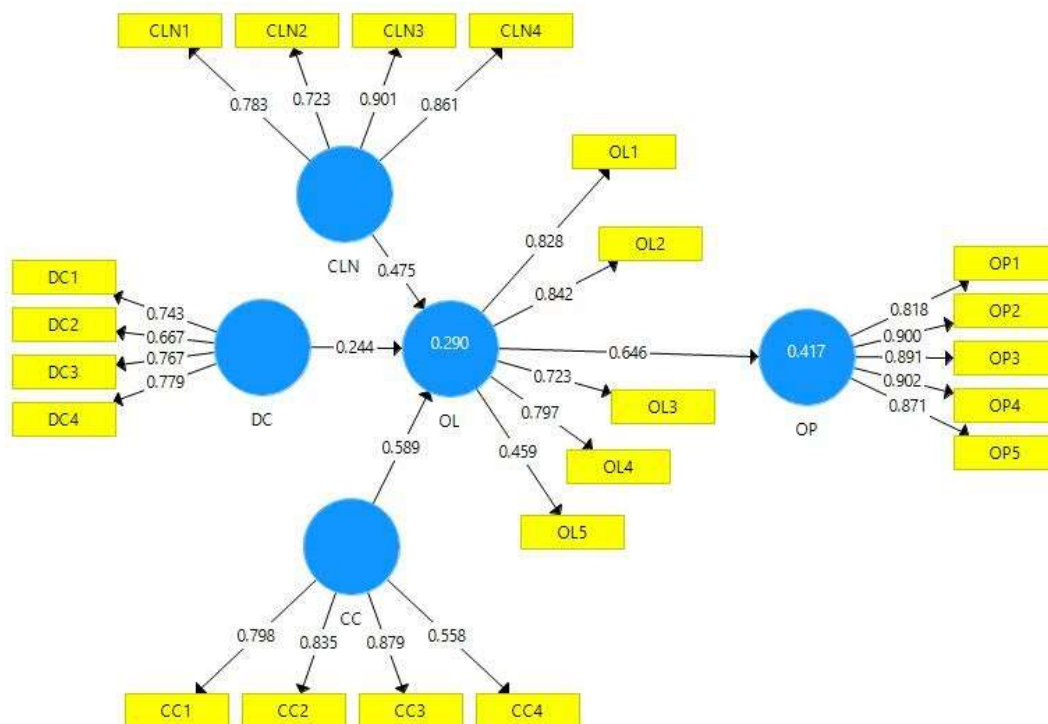
جدول شماره ۳: جدول فورنل و لارکر

متغیر	همگرا	همگرا توسعه	فرهنگ سازگاری	یادگیری سازمانی	عملکرد سازمانی
فرهنگ قبیله‌ای	$0/715$				
فرهنگ توسعه	$0/651$	$0/860$			
فرهنگ سازگاری	$0/449$	$0/652$	$0/741$		
یادگیری سازمانی	$0/611$	$0/524$	$0/608$	$0/901$	
عملکرد سازمانی	$0/543$	$0/498$	$0/605$	$0/606$	$0/892$

براساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی نرم افزار در جداول شماره دو و سه، مدل‌های اندازه‌گیری روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسبی دارند.

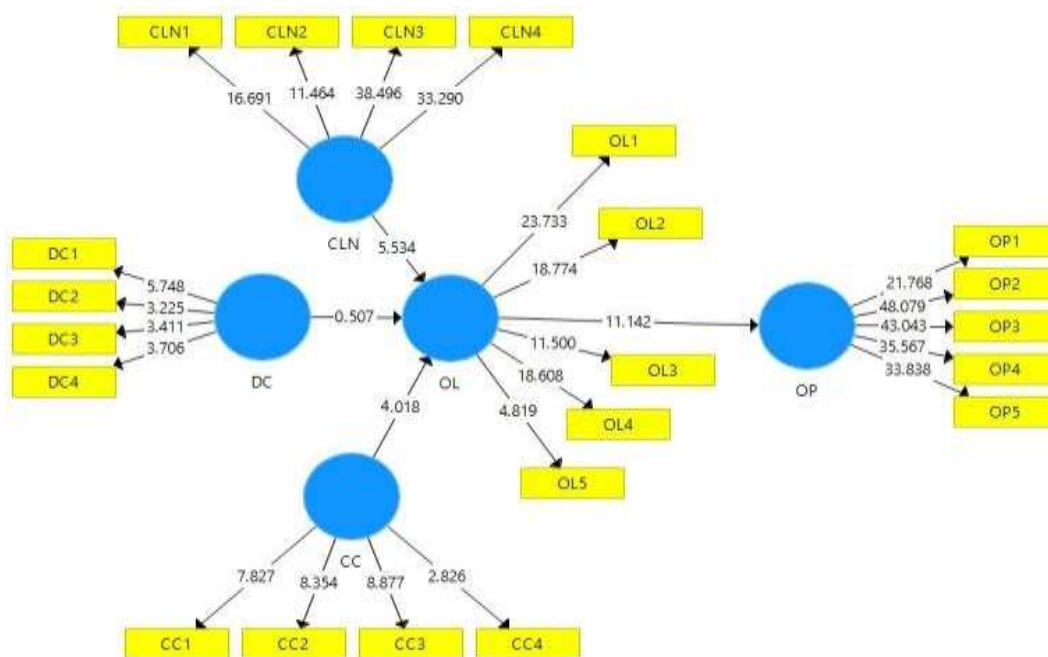
### یافته‌های استنباطی

در روش حداقل مربعات جزئی، پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت برازش مدل ساختاری پژوهش است. برای بررسی برازش مدل ساختاری در روش حداقل مربعات جزئی از دو معیار ضرایب T و ضرایب R2 استفاده می‌شود. برازش مدل ساختاری با ضرایب T به این صورت است که این ضرایب در بازه  $+1/96$  و  $-1/96$  قرار نگیرد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تایید کرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۸).



شکل شماره ۲. آماره تی

شکل شماره دو مشخص می کند که تمامی مسیرهای بین متغیرهای مدل تأیید شده و معنادارند. دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در هر پژوهش ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته‌ی) مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 در نظر گرفته می‌شود. (داوری و رضازاده، ۱۳۹۸).



شکل شماره ۳: مدل در حالت ضرایب استاندارد بار عاملی

معیار مذکور درون دواير مربوط به مدل ساختاری پژوهش نشان داده می شوند و برای مدل ساختاری این پژوهش، با توجه به این که دو متغیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ادراک شده مکتون درون زا است، و لذا تاثیرپذیر است. شکل شماره سه مشخص می کند که در این پژوهش متغیر خودکارآمدی سبز دارای معیار ملاک ضعیف (۰/۱۷۹) و متغیر عملکرد سازمانی ادراک شده معیار ملاک متوسط (۰/۳۷۲) است، بنابراین مدل ساختاری از منظر این معیار نیز برآزش مناسبی دارد.

### آزمون فرضیه‌ها

همانطور که از شکل شماره دو، آزمون فرضیه‌های پژوهش در حالت ضریب معناداری و شکل شماره سه، در حالت ضریب استاندارد، مشاهده می‌شود، به منظور داشتن دیدگاه کلی درباره‌ی تحلیل آزمون فرضیه‌های پژوهش، نتایج در جدول شماره ۴ به طور مختصر گزارش می‌شود.

جدول شماره ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	ملاک	مستند	فرضیه
تایید	(۱۱/۱۴۲ و ۵/۵۳۴)	۰/۳۰۶	فرهنگ قبیله‌ای - نقش میانجی یادگیری سازمانی - عملکرد سازمانی ادراک شده
عدم تایید	(۱۱/۱۴۲ و ۰/۵۰۷)	۰/۱۵۷	فرهنگ توسعه - نقش میانجی یادگیری سازمانی - عملکرد سازمانی ادراک شده
تایید	(۱۱/۱۴۲ و ۴/۰۱۸)	۰/۳۸۰	فرهنگ سازگاری - نقش میانجی یادگیری سازمانی - عملکرد سازمانی ادراک شده

### نتیجه گیری و پیشنهادات

با توجه به مقادیر ضریب مسیر و همچنین آماره t می‌توان گفت، متغیر فرهنگ قبیله‌ای با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت تأثیر بعد فرهنگ قبیله‌ای با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده مثبت و معنادار می‌باشد، زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد؛ بنابراین با افزایش فرهنگ قبیله‌ای با توجه به نقش یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی ادراک شده افزایش و با افت آن، عملکرد سازمانی ادراک شده کاهش می‌یابد. در واقع می‌توان گفت که در این نوع فرهنگ با درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، دعوت از همه افراد به تفکر استراتژیک و قبول مسئولیت فردی برای کیفیت کار و تولیداتشان، حمایت و پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. در هر حالت، مدل قبیله‌ای، نظارت اصلی بر سازماندهی تربیت و راهنمایی کارکنان، همچنین خودکنترلی را مستثنی نمی‌کند. همچنین جو میان همکاران سازمان بسیار خوب (خودمانی) می‌باشد که اعضای آن مثل یک خانواده بزرگ هستند. همچنین کارکنان در این سازمان دوست دارند اطلاعات زیادی از خودشان به اشتراک می‌گذارند. در این سازمان انسجام و روحیه بالا کارکنان برای مدیران بسیار مهم هستند. سازمان بر توسعه انسانی (شامل روحیه کارکنان)، مشارکت و اجماع تأکید دارد. نتایج این فرضیه با یافته‌های کردی و طاهری (۱۴۰۰)، میر محمدی و رجایی (۱۳۹۳)، نیل و کنگولو (۲۰۲۱)، جگناس و همکاران (۲۰۱۲) همسو می‌باشد.

با توجه به مقادیر ضریب مسیر و همچنین آماره  $t$  می‌توان گفت فرهنگ توسعه با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معناداری ندارد. در واقع می‌توان گفت که سازمان به دنبال این است که فرصت‌هایی به صورت گروهی، به غیر از آموزش رسمی (به عنوان مثال، تکالیف کاری و چرخش شغلی) برای کارکنان فراهم نماید. همچنین با تشویق کارکنان فعال در مباحث گروهی باعث می‌شوند تا در فعالیت‌های آموزشی (مانند آموزش، سمینارهای حرفه‌ای، سمپوزیوم) بیتر شرکت کنند. همچنین در سازمان کارکنان برای ایده‌های بهبود پاداش دریافت می‌کنند. و کارکنان به صورت گروهی تشویق شوند تا اشتباهات انجام شده را تجزیه و تحلیل کنند و از آنها درس بگیرند. نتایج این فرضیه با یافته‌های کمالی و همکاران (۱۳۹۹)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۴)، نفجی و مبلسل (۲۰۱۸)، چن و لی فار (۲۰۰۱) همسو نمی‌باشد.

با توجه به مقادیر ضریب مسیر و همچنین آماره  $t$  می‌توان گفت فرهنگ سازگاری با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد تأثیر معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر می‌توان گفت تأثیر بعد فرهنگ سازگاری با توجه به نقش یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده مثبت و معنادار می‌باشد، زیرا ضریب مسیر به دست آمده مثبت می‌باشد؛ بنابراین با افزایش فرهنگ سازگاری با توجه به نقش یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی ادراک شده افزایش و با افت آن، عملکرد سازمانی ادراک شده کاهش می‌یابد. در واقع می‌توان گفت که بی‌توجهی به ارزش‌های بنیادین سازمان، مدیران را به در دسر خواهد انداخت. لذا باید مجموعه‌ای روشن و پایدار از ارزش‌ها ایجاد نمود که شیوه انجام کارها را سازماندهی کند. و به کارکنان نحوه رسیدن به اجماع برای کارکنان حتی بر روی مسائل مشکل را معرفی نمایند. از طرفی با هماهنگ ساختن پروژه‌ها در بخش‌های مختلف سازمان زمینه بهبود عملکرد سازمان را ساده‌تر نماید. نتایج این فرضیه با یافته‌های اعتماد (۱۳۹۸)، میر محمدی و رجایی (۱۳۹۳)، مامیک و همکاران (۲۰۲۰)، نتونی و هونگ (۲۰۱۴)، همسو می‌باشد.

با توجه به مصاحبه‌های اختصاصی که با کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد انجام شد مطالب ارزشمندی حاصل شد که در قالب پیشنهادهایی برای محققین آینده بیان می‌شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش مشابه دیگری انجام شود؛ در جامعه آماری متفاوت و نتایج حاصله با هم مقایسه شود. پیشنهاد می‌شود که تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده با توجه به تأثیر نوآوری سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود که تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی ادراک شده با توجه به تأثیر رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد.

تأثیر فرهنگ سازمانی بر سکوت سازمانی با میانجیگری توانمندسازی کارکنان

رابطه فرهنگ سازمانی با اثر سبک رهبری مدیران در جهت حفظ و تعلق خاطر کارکنان

شناسایی و تحلیل موانع فرهنگ سازمانی با رویکردهای کیفی مانند تحلیل مضمون یا تحقیق در عملیات نرم

## منابع

- تیزرو، ع.، فتحی، م.، رضائی، ع.، و عارفی، ا. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر نقش تعدیل‌کنندگی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین اقدامات ناب و عملکرد عملیاتی در شرکت حمل و نقل بین‌المللی خلیج فارس، فصلنامه جاده. ۳۱(۳)، ۲۷۳-۲۸۶.
- داوری، ع.، و رضازاده (ا). (۱۳۹۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ ششم، تهران، ایران.
- رسام، م.، نیک پور، ا.، سالاری، و. سلاجقه، س. (۱۴۰۲). مدل رابطه ارتباطات انسانی با عملکرد شغلی کارکنان و نقش مداخله‌گر فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۸(۲)، ۱۴۸-۱۵۵.
- کازمی، ا.، و لاریجانی، ن. (۱۴۰۰). تأثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک بر اجرای مدیریت کیفیت جامع: بررسی تطبیقی در شعب بانک ملت و صادرات استان گیلان. فصلنامه آموزش و بهبود منابع انسانی، ۵(سال دوم شماره چهارم زمستان ۱۴۰۰)، ۵۳-۶۹.
- قاسمیه، عبدالحسین نیسی، یونس حردانی، (۱۳۹۹). ارزیابی اثر میانجی نوآوری و کارآفرینی سازمانی بر رابطه میان فاوا و بهبود عملکرد سازمان (مطالعه موردی: شهرک صنعتی شماره یک اهواز)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۳(۳)، ۴۰۱-۴۱۹.

شمس، غ. پرداختچی، م، ح، ملکی، ح. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: مطالعه موردی. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۰(۳)، ۹-۲۸.

- Ahmed, R. R., Akbar, W., Aijaz, M., Channar, Z. A., Ahmed, F., & Parmar, V. (2023). The role of green innovation on environmental and organizational performance: Moderation of human resource practices and management commitment. *Heliyon*, 9(1).
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2021). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science*, 67(9), 5399-5429.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: AddisonWesley.
- Bandarin, F., Hosagrahar, J., & Sailer Albernaz, F. (2011). Why development needs culture. *Journal of cultural heritage management and sustainable development*, 1(1), 15-25.
- Bianchi, G., & Testa, F. (2022). How can SMEs effectively embed environmental sustainability? Evidence on the relationships between cognitive frames, life cycle management and organizational learning process. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 634-648.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapidra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chuang, F. M., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2012). Clan culture, strategic orientation and new product performance in Chinese marketing ventures: an exploration of main and moderating effects. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 267-286.
- Cook, S. D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522.
- DeLong, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*.
- Gay, G., & Kirkland, K. (2003). Developing cultural critical consciousness and self-reflection in preservice teacher education. *Theory into practice*, 42(3), 181-187.
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819.
- Ghasemi, N., Najafi, E., Lotfi, F. H., & Sobhani, F. M. (2020). Assessing the performance of organizations with the hierarchical structure using data envelopment analysis: An efficiency analysis of Farhangian University. *Measurement*, 156, 107609.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, 54(1), 131-139.
- Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A., & Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of human Behavior in the social environment*, 30(3), 279-288.
- Huang, L., Ma, M., & Wang, X. (2022). Clan culture and risk-taking of Chinese enterprises. *China Economic Review*, 72, 101763.
- Huber, G. P. (1996). Organizational learning: a guide for executives in technology-critical organizations. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 821-832.
- Hulland, A. (1999). *Use of partial least Science. Environment, Engineering and Technology* Griffith University.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.
- Kim, D. H. (1993) The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.

- Lee, K., Romzi, P., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). Investigating the impact of benefits and challenges of IOT adoption on supply chain performance and organizational performance: An empirical study in Malaysia. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 537-550.
- Lopez, S. P., Peon, M. M., & Ordas, V. J. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.
- Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532-3552.
- Monteiro, G. P., Hopkins, A., & e Melo, P. F. F. (2020). How do organizational structures impact operational safety? Part 1-Understanding the dangers of decentralization. *Safety science*, 123, 104568.
- Ouma, R., & Kombo, H. (2016). Effect of organizational learning on organizational performance of food manufacturing firms in Nairobi County, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(30), 54-61.
- Popova-Nowak, I. V., & Cheh, M. (2015). The meaning of organizational learning: A metaparadigm perspective. *Human Resource Development Review*, 14(3), 299-331.
- Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: A theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 779-801.
- Ruddock, H. C., & Turner, D. S. (2007). Developing cultural sensitivity: Nursing students' experiences of a study abroad programme. *Journal of advanced nursing*, 59(4), 361-369.
- Ruth Ouma, Henry Kombo,(2016), Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya,*European Journal of Business and Management*, Vol.8, No.30, 2016
- Santoso, N. P. L., Sunarjo, R. A., & Fadli, I. S. (2023). Analyzing the Factors Influencing the Success of Business Incubation Programs: A SmartPLS Approach. *ADI Journal on Recent Innovation*, 5(1), 60-71.
- Singh, K., & Misra, M. (2021). Linking corporate social responsibility (CSR) and organizational performance: The moderating effect of corporate reputation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100139.
- Starkey, K., Tempest, S., & McKinlay, A. (2004). *How organizations learn: Managing the search for knowledge* (2nd ed.). London: South-Western Cengage Learning.
- Tohidi, H., Seyedaliakbar, S. M., & Mandegari, M. (2012). Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *Journal of Enterprise Information Management*, 25(3), 219-245.



## **The effect of Clan culture, development culture and Adaptability culture on the perceived organizational performance with regard to the role of organizational learning (Case study: Organization of Jihad Agriculture in Kohgiluyeh and Boyer Ahmed)**

Organizational culture is a set of beliefs, job philosophy, vision, expectations, and organizational values and norms that are common and common at the organizational level and everyone has a consensus on it. This culture improves the performance of organizations by creating collective rules for organizational action, determining organizational norms and values, and transferring organizational concepts and values to human resources. The current research is the effect of tribal culture, culture of development and culture of adaptation on the perceived organizational performance according to the role of organizational learning. The statistical population of this research includes the employees of Jihad Keshavarzi organization of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad provinces. The current research is applied in terms of its nature and purpose, and in terms of descriptive-survey method. The statistical population was 515 employees of Jihad Agriculture Organization of Kohgiluyeh and Boyer Ahmad province, of which 220 people were selected by simple random sampling. The results of the research showed that the tribal culture and the mediating culture of organizational learning have an effect on perceived organizational performance with betas of 0.306 and 0.380, respectively. The impact of development culture on organizational performance was not confirmed due to the mediating role of organizational learning.

**Keywords:** Clan culture, development culture, adaptive culture, perceived organizational performance, organizational learning