

بررسی تأثیر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در فرهنگ سازمانی شرکت ما صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران)

پوریا فاتحی^۱

^۱ دانشجو

نویسنده مسئول:

پوریا فاتحی

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر مؤلفه‌های یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران) بود. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران) در سال ۹۴ بود ($N=548$)، نمونه‌ای به حجم ۲۲۶ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی تأثیر دارد ($R^2=0.74$) و همچنین ابعاد یادگیری سازمانی شامل، مدل‌های ذهنی ($R^2=0.212$)، چشم انداز مشترک ($R^2=0.395$)، و تفکر سیستمی دارای بیشترین قدرت پیش بینی ($R^2=0.461$) بود) بر فرهنگ سازمانی تأثیر داشتند. اما مؤلفه‌های یادگیری تیمی و تسلط فردی به تنهایی قدرت پیش بینی فرهنگ سازمانی را نداشته‌اند.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، شرکت ملی صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران)

مقدمه

در دنیای بسیار رقابتی کنونی، روش‌های قدیمی مدیریت سازمان‌ها دیگر پاسخ‌گوی تغییرات سریع و روزافزون محیط اطراف خود نیستند. حوزه مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیربنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. هر عضو سازمان به جای اینکه فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کند باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود مسائل را شناسایی و حل کند (جعفری و اخوان، ۱۳۸۵: ۱۸). در دنیای متغیر کنونی یادگیری جاده حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزاینده تغییر است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با این محیط متغیر انطباق دهند، در غیر این صورت دچار شکست می‌شوند. بنا به قول آریه دگاس^۱ (۱۹۸۸) در شرایط کنونی، یادگیری تنها مزیت پایدار رقابتی می‌باشد (بانچ و پروست^۲، ۲۰۰۰).

امروز دیگر، سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که در دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند. این قبیل سازمان‌ها با ساختار سنتی، همچون دایناسورها که توان تطبیق خود را با محیط نداشته و محکوم به فنا شدند، توان و انعطاف لازم جهت هم‌سویی با تغییرات محیط پیرامونی، به ویژه جهانی شدن را ندارد و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند که توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند. یکی از این ابزارها، ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (خلیل عراقی، ۱۳۸۲: ۹۱).

طی سال‌های گذشته، روشن شده است که هر قدر دانش کارکنان سازمان‌ها افزایش یابد و افراد به صورت گروهی کار کنند و از دیدگاه سازمان خود بیشتر مطلع باشند. چنین سازمانی موفق‌تر خواهد بود. بنابراین تفکر سازمان یادگیرنده موجب شده تا سازمان‌ها بتوانند در خود تحولی ایجاد کنند و در عین حال با محیط متغیر همسو شوند.

مطالعات انجام شده در ایران نشان می‌دهد که هنوز سازمان‌های این کشور از این ویژگی‌ها برخوردار نیستند (البدوی و شفاعی، ۱۳۸۱: ۲۵). از این روی، در سند چشم‌انداز بیست ساله کشور بر ایجاد ساختارها و زیربنای لازم جهت رشد فعالیت‌های دانایی محور در بخش دولتی و خصوصی تأکید شده است.

مبانی نظری پژوهش

یادگیری سازمانی

سایمون یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساختار دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود، تعریف کرده است. مؤلفه‌های اصلی آن عبارتند از:

مهارت‌های فردی^۳

مهارت فردی بیانگر سطح بالایی از حرفه‌ای بودن در یک موضوع یا در حوزه‌ای از مهارت (ویژه) است. مهارت فردی مستلزم تعهد بلند مدت به یادگیری است که منجر به تخصص، تبحر ویژه و جذاب در زمینه‌ی وظایف یا مسوولیت‌های سازمانی فرد می‌شود. (مارکوارت^۴، ۲۰۰۲، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، ص ۳۷).

^۱ Arie de Geus

^۲ Bunch & Probst

^۳ Personal Mastery

^۴ Marquardt

مدلهای ذهنی^۱

بیانگر تصورات و نگرش عمیق افراد درباره جهان، کار، خانواده و رویدادهاست که بر درک افراد از جهان و چگونگی رفتار آنها تأثیر می گذارد. (هتسفیلد^۲، ۲۰۰۰، ص ۱).

چشم انداز مشترک^۳

نتیجه یادگیری جمعی است که در سطح راهبردی سازمان ایجاد می شود و شرط یادگیری در سطح عملیاتی به حساب می آید (مولمان و بروکهایس^۴، ۲۰۰۱).

یادگیری تیمی^۵

سنگه معتقد است که تیم ها و نه افراد پایه و اساس یادگیری در سازمان های مدرن هستند. اعضای تیم از راه گفتگو به کسب نتایج مهمی نائل می شوند که این نتایج که منجر به رشد و توسعه ی سازمان می گردد (هتسفیلد، ۲۰۰۰). تیم ها همچنین از راه گفتگو و تمرین، تفکر خود را تغییر داده، یاد می گیرند که انرژی شان را برای دست یافتن به هدف های مشترک آماده نمایند و به توانایی ها و آگاهی بیشتری از مجموع استعداد اعضا دست یابند (گرایلد^۶، ۲۰۰۳).

تفکر سیستمی^۷

تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر، با تفکری کلی نگرانه، فعالیت های تجاری و به طور کلی سایر تلاش های انسان همگی سیستم هستند. آن ها توسط ساخته های فعالیت های مرتبط با یکدیگر محدود شده اند، فعالیت هایی که معمولاً نیاز به سال ها زمان دارند تا به طور کامل بر یکدیگر اثر گذارند. از آنجا که ما خود نیز جزیی از این مجموعه هستیم، برای پی بردن به الگوی تغییر با دشواری مضاعفی مواجه هستیم (سنگه، ۱۹۹۰، به نقل از خانعلیزاد، ۱۳۸۹: ۲۸).

فرهنگ سازمانی

مدل "اندازه گیری فرهنگ سازمانی دنیسون"^۸، که توسط دنیل دنیسون و ویلیام نیل^۸ ایجاد شده، روشی است برای اندازه گیری میزان اثربخشی فرهنگ سازمانی.

¹ Mental Model

² Heathfield

³ Shared Vision

⁴ Molleman & Broekhuis

⁵ Team Learning

⁶ Gruidl

⁷ Systems Thinking

⁸ William Neil

شکل زیر یک نمای کلی از مدل شاخص فرهنگ سازمانی دنیسون ارائه می‌دهد:



شکل ۱: نمای کلی فرهنگ سازمانی دنیسون (منبع: دنیسون، ۲۰۰۰)

* تعاریف معیارها

توانمندسازی

سازمان‌هایی که در آن، افراد قدرت، خلاقیت و قابلیت مدیریت کار خود را دارند. این امر باعث ایجاد حس مالکیت و مسوولیت در قبال سازمان می‌شود.

جهت‌گیری تیمی^۱

سازمانی که به همکاری به منظور نیل به اهداف مشترکی که همه کارکنان، خود را در قبال آن‌ها مسوول می‌دانند، ارزش قائل می‌شود. سازمانی که برای انجام کارها به تلاش‌های تیمی وابسته است.

توسعه قابلیت‌ها^۲

سازمانی که به صورت مستمر در توسعه مهارت کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند تا رقابت‌پذیر مانده و نیازهای مستمر کسب و کار را رفع کند. هماهنگی و یکپارچگی^۳

سازمانی که در آن توابع و واحدهای مختلف قادرند همکاری کنند تا به اهداف مشترکی برسند. مرزهای سازمانی مانع انجام کارها نمی‌شوند. توافق^۴

سازمانی که قادر است در مورد موضوعات مهم به توافق برسد.

ارزش‌های محوری^۵

سازمانی که در آن اعضای سازمان، در مجموعه‌ای از ارزش‌هایی که باعث ایجاد هویت و مجموعه‌ای شفاف از انتظارات می‌شود شریک هستند.

¹ Team orientation

² Capability development

³ Coordination and Integration

⁴ Agreement

⁵ Core Values

ایجاد تغییر^۱

سازمانی که قادر به ایجاد روش‌هایی برای رفع نیازهای متغیر است. قادر است محیط کسب و کار را خوانده و به سرعت به روندهای فعلی پاسخ داده و تغییرات آینده را پیش‌بینی کند.

تمرکز بر مشتری^۲

سازمانی که نیازهای مشتری را درک کرده و در مقابل آن واکنش نشان می‌دهد و نیازهای آتی آنها را پیش‌بینی می‌کند.

یادگیری سازمانی^۳

سازمانی که علائمی را از محیط دریافت کرده، تفسیر کرده و به فرصت‌هایی برای تشویق نوآوری، کسب دانش و توسعه قابلیت‌ها ترجمه می‌کند.

جهت‌گیری استراتژیک^۴

در این سازمان‌ها، جهت‌گیری شفاف استراتژیک، منتقل‌کننده اهداف سازمان بوده و برای هر کس شفاف می‌سازد که چگونه برای حرکت در این جهت کار کند.

اهداف^۵

در این سازمان‌ها می‌توان، مجموعه‌ای شفاف از اهداف را به مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی پیوند زد و جهت کار هر شخص را برایش شفاف کرد.

چشم‌انداز^۶

سازمانی که دیدگاهی مشترک نسبت به آینده مطلوب دارند. ارزش‌های محوری در این سازمان، تجلی یافته و باعث می‌شود قلب و روح اعضای سازمان در خدمت آن بوده و در عین حال، افراد به خوبی هدایت شوند.

روش‌شناسی:

پژوهش حاضر با توجه به اینکه به دنبال دست یافتن به تأثیر یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران) است. با توجه به اهداف تحقیق یک نوع تحقیق کاربردی است. در این پژوهش جامعه آماری مشتمل بر کلیه کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران) می‌باشد که شامل کارکنان واحدهای (کارمند، کارشناس، کارشناس ارشد، مسول، مدیریت و ریاست) کل شرکت ملی صنایع پتروشیمی است و در کل تعداد ۵۴۸ نفر در سال ۹۴ می‌باشند. با توجه به تعداد افراد جامعه آماری در این پژوهش که ۵۴۸ نفر بود، بعد از اجرای آزمایشی بر روی ۲۵ نفر براساس فرمول کوکران تعداد ۲۲۶ نفر انتخاب شدند. بنابراین ۲۲۶ پرسش‌نامه بین کارکنان توزیع گردید. با کسر تعداد پرسش‌نامه‌های مخدوش یا برگردانده نشده، ۱۶۳ پرسش‌نامه سالم از مجموع ۲۲۶ پرسش‌نامه اولیه، از سوی کارکنان به پژوهش‌گر بازگردانده شد که این میزان نرخ پاسخ‌گویی ضریب خطای (۰/۰۵) را نشان می‌دهد، که قابل قبول می‌باشد. لذا حجم نمونه نهایی ۱۶۳ نفر بود. با توجه به اینکه جامعه آماری پژوهش در طبقات مختلف قرار داشتند از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. در این پژوهش، جهت گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد بسته پاسخ استفاده گردید. این دو پرسش‌نامه بصورت مجزا بر روی پاسخ‌گویان اجرا شدند که حاوی دو قسمت اطلاعات می‌باشد. در قسمت اول ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آزمودنی‌ها مورد سؤال قرار گرفت که شامل جنسیت، تحصیلات، سنوات خدمت و نوع استخدام بود. قسمت دوم پرسش‌نامه حاوی ۸۴ سؤال بسته پاسخ در مقیاس درجه‌ای لیکرت است که ۲۴ گویه ابعاد یادگیری سازمانی، ۶۰ گویه فرهنگ سازمانی را می‌سنجد.

¹ Creating change

² Customer Focus

³ Organizational Learning

⁴ Strategic Direction & Intent

⁵ Goals & Objectives

⁶ Vision

یافته ها:

قبل از بررسی تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی، از رگرسیون خطی ساده برای بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی بطور کلی پرداخته شد.

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون فرهنگ سازمانی از روی یادگیری سازمانی

مدل	شاخص منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجات آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۱۷/۲۱۶	۱	۱۷/۲۱۶	۱۸۷/۹۶۶	۰/۰۰۰
	باقی مانده	۱۴/۷۴۶	۱۶۱	۰/۰۹۲		
	کل	۳۱/۹۶۱	۱۶۲			

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول فوق نشان می دهد که رگرسیون فرهنگ سازمانی از یادگیری سازمانی، از لحاظ آماری معنادار است و این متغیر بخشی از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می کند. به عبارت دیگر این نتیجه نشان می دهد که ضرایب رگرسیون معنادار است و شواهد کافی برای تأیید فرضیه وجود دارد. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی توانایی پیش بینی فرهنگ سازمانی را دارد.

جدول ۳: رگرسیون خطی تأثیر یادگیری بر فرهنگ سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی

نام متغیر	R	R2	B	Beta	Sig
یادگیری سازمانی	۰/۷۳۴	۰/۵۳۹	۰/۳۴۵	۰/۷۳۴	۰/۰۰۰

حال که فرض اصلی تحقیق مبتنی بر تأثیر یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی در کارکنان شرکت پتروشیمی تایید شد به بررسی تأثیر هر یک از مؤلفه های یادگیری سازمانی می پردازیم

جهت بررسی تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد (جدول ۴).

جدول ۴: نتایج تحلیل رگرسیون چند گانه فرهنگ سازمانی از روی مولفه های یادگیری سازمانی

مدل	شاخص منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجات آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
۱	رگرسیون	۲۳/۸۷۲	۵	۴/۷۷۴	۹۲/۶۵۵	۰/۰۰۰
	باقی مانده	۸/۰۹۰	۱۵۷	۰/۰۵۲		
	کل	۳۱/۹۶۱	۱۶۲			

نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون در جدول فوق نشان می دهد که رگرسیون مولفه‌ی فرهنگ سازمانی از روی مولفه های یادگیری سازمانی، از لحاظ آماری معنادار است و این مولفه ها بخش بزرگی از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می کند. به عبارت دیگر این نتیجه نشان می دهد که ضرایب رگرسیون معنادار است و شواهد کافی برای تأیید فرضیه وجود دارد. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی در کارکنان شرکت پتروشیمی تاثیر می گذارد.

جدول ۵: نتایج ضرایب رگرسیون چند گانه فرهنگ سازمانی از روی مولفه های یادگیری سازمانی

متغیر ملاک	فرهنگ سازمانی	پیش بین	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد بتا	t	sig
			B	خطای ضرایب غیر استاندارد			
یادگیری سازمانی	اثر ثابت		۱/۳۴۳	۰/۰۹۵		۱۴/۰۸۰	۰/۰۰۰
	تسلط فردی		۰/۰۰۵	۰/۰۰۷	۰/۰۳۰	۰/۷۱۵	۰/۴۷۵
	مدل های ذهنی		۰/۰۸۴	۰/۰۲۱	۰/۲۱۲	۳/۹۱۹	۰/۰۰۰
	چشم انداز مشترک		۰/۱۲۳	۰/۰۱۷	۰/۳۹۵	۷/۱۷۵	۰/۰۰۰
	یادگیری تیمی		- ۰/۰۱۶	۰/۰۳۰	- ۰/۰۲۸	- ۰/۵۴۱	۰/۵۸۹
	تفکر سیستمی		۰/۱۶۲	۰/۰۱۷	۰/۴۶۱	۹/۳۱۰	۰/۰۰۰
۱	R		۰/۸۶۴		R ²	۰/۷۴۷	

با توجه به میزان R^2 موجود در جدول فوق می توان نتیجه گرفت که مولفه های یادگیری سازمانی در حدود ۷۴ درصد از واریانس متغیر فرهنگ سازمانی را تبیین می کند. مقدار بتا در مدل ارایه شده نشان دهنده میزان تبیین واریانس متغیر های پیش بین روی ملاک است. بر اساس همین ضرایب استاندارد بتا بیشترین نقش و تبیین روی فرهنگ سازمانی بر عهده مولفه ی تفکر سیستمی از یادگیری سازمانی می باشد؛ به طوری که با هر واحد تغییر در واریانس مؤلفه تفکر سیستمی مربوط به متغیر یادگیری سازمانی به اندازه ۰/۱۶۲ در فرهنگ سازمانی تغییر ایجاد می گردد. ضریب رگرسیونی نشان می دهد که به ازای یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر پیش بین، احتمالاً چه میزان تغییر در متغیر ملاک اتفاق می افتد. نتایج نشان می دهد، مقادیر t متناظر با بتای مؤلفه های مدل های ذهنی، چشم انداز مشترک، و تفکر سیستمی، در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی دار بود؛ بنابراین مؤلفه های نامبرده نشان می دهند که می توانند تأثیر معناداری بر فرهنگ سازمانی داشته باشند. نتایج اما نشان داد که مقادیر t در مورد مؤلفه ی یادگیری تیمی، و تسلط فردی معنادار نبود، به طور واضح تر نتایج مربوط به ضرایب رگرسیونی مؤلفه های یادگیری تیمی و تسلط فردی بیانگر آن است که اگرچه مؤلفه های یادگیری سازمانی در کنار یکدیگر می توانند پیش کننده مناسبی برای فرهنگ سازمانی باشند اما مؤلفه های تسلط فردی و یادگیری تیمی به تنهایی نمی توانند فرهنگ سازمانی را پیش بینی نمایند.

بحث و نتیجه گیری:

قبل از پرداختن به رگرسیون چندگانه، آزمون همبستگی پیرسون انجام شد، که نشان داد همبستگی مثبت و معناداری بین یادگیری سازمانی و فرهنگ سازمانی وجود دارد. نتایج آزمون پیرسون همچنین نشان داد که در میان ابعاد یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی بیشترین همبستگی را با متغیر فرهنگ سازمانی داشته است. در نهایت، بررسی ارتباط بین ابعاد یادگیری سازمانی و ابعاد فرهنگ سازمانی نیز گویای آن است که از ابعاد یادگیری سازمانی، بعد تسلط فردی با ارزش‌های محوری، یادگیری سازمانی، آرمان‌ها و اهداف، و نیز چشم‌انداز همبستگی دارد و این در حالی است که با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی همبستگی معناداری ندارد. و اما ارتباط سایر ابعاد یادگیری سازمانی (مدل‌های ذهنی؛ چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، و تفکر سیستمی) با سایر ابعاد فرهنگ سازمانی مثبت و معنادار بود به جز رابطه بعد مدل‌های ذهنی، تسلط فردی و نیز یادگیری تیمی با بعد توافق از فرهنگ سازمانی که معنادار نبود. که این امر می‌تواند ناشی از یک سری مدل‌های ذهنی محدودکننده توافق دانست یا اینکه توافقی بر سر مدل‌های ذهنی منتخب وجود ندارد. همچنین بر سر یادگیری تیمی، توافق کم است یا وجود ندارد یا اینکه یادگیری تیمی مورد توافق ضعیف است.

جهت بررسی تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می‌دهد که رگرسیون متغیر فرهنگ سازمانی از روی مولفه‌های یادگیری سازمانی، از لحاظ آماری معنادار است و این مولفه‌ها بخش بزرگی از واریانس فرهنگ سازمانی را تبیین می‌کنند. به عبارت دیگر این نتیجه نشان می‌دهد که ضرایب رگرسیون معنادار است و شواهد کافی برای تأیید فرضیه وجود دارد. به عبارت دیگر یادگیری سازمانی بر فرهنگ سازمانی در کارکنان شرکت پتروشیمی تأثیر می‌گذارد.

بر اساس ضرایب استاندارد بتا بیشترین نقش و تبیین روی فرهنگ سازمانی بر عهده مولفه‌ی تفکر سیستمی از یادگیری سازمانی می‌باشد؛ به طوری که با هر واحد تغییر در واریانس مؤلفه تفکر سیستمی مربوط به متغیر یادگیری سازمانی به اندازه ۰/۱۶۲ در فرهنگ سازمانی تغییر ایجاد می‌گردد.

ضریب رگرسیونی نشان می‌دهد که به ازای یک انحراف استاندارد تغییر در متغیر پیش‌بین، احتمالاً چه میزان تغییر در متغیر ملاک اتفاق می‌افتد. نتایج نشان می‌دهد، مقادیر t متناظر با بتای مؤلفه‌های، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، و تفکر سیستمی، در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ معنی‌دار بود؛ بنابراین مؤلفه‌های نامبرده نشان می‌دهند که می‌توانند تأثیر معناداری بر فرهنگ سازمانی داشته باشند. نتایج اما نشان داد که مقادیر t در مورد مؤلفه‌ی یادگیری تیمی و تسلط فردی چه معنادار نبودند، به این معنا که این مؤلفه‌ها نمی‌توانند به تنهایی پیش‌بینی‌کننده معنی‌داری برای فرهنگ سازمانی باشند. این نتیجه با تحقیقات قلتاش، صالحی و جاودانی (۸۹-۱۳۸۸) همسو بود.

پیشنهادهای کاربردی

- از آنجایی که وضعیت فرهنگ سازمانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی (دفتر مرکزی تهران) در وضع نسبتاً نامطلوبی است می‌توان با تأکید بر استقرار مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در جهت مطلوبیت فرهنگ سازمانی این شرکت گام نهاد. در نظر گرفتن تفاوت‌های جنسیتی در تسریع این امر مؤثر است. استفاده از هم‌آمیزی اهداف یعنی ترکیب اهداف شخصی با اهداف سازمانی در وهله اول و سپس اعمال امتزاج یعنی اینکه مدیران سعی کنند با تأکید بر اهداف شخصی همسو با اهداف سازمانی، دیدگاهی را در کارکنان به وجود آورند که اهداف شخصی با اهداف سازمانی از همدیگر قابل تفکیک نباشند.

- در میان مولفه‌های یادگیری سازمانی تفکر سیستمی قوی‌ترین و چشم‌انداز مشترک کم‌ترین میانگین و در میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی یادگیری سازمانی بیشترین و هماهنگی و انسجام کمترین میانگین را داشتند که شرکت پتروشیمی برای استقرار فرهنگ حاکمیتی/توسعه‌ای

می‌بایست به این ابعاد توجه کند تا در این مسیر گام بردارد. تقویت هماهنگی و انسجام از طریق کارگاه‌های آموزشی برگزاری سمینارها و اردوهای علم و فناوری موصول می‌شود.

- برای غنی‌سازی یادگیری تیمی توصیه می‌شود با تشکیل جلسات گفت و گو و اختصاص بودجه در بخش تحقیق و توسعه ابتدا آرمان شخصی تقویت شود سپس آرمان شخصی تبدیل به آرمان جمعی شود.

منابع:

سنگه، پیتز (۱۳۸۸). **پنجمین فرمان در میدان عمل**. ترجمه: مهدی خادمی گراشی و مسعود سلطانی و عباس رستگار، تهران، انتشارات آسیا، چاپ اول.

سنگه، پیتز (۱۳۹۳). **پنجمین فرمان**. ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دهم.

مارکواد، مایکل (۱۳۸۸). **مبانی سازمان یادگیرنده**. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران، چاپ اول،

مارکوارت، جی مایکل (۱۳۸۵). **ایجاد سازمان یادگیرنده**. ترجمه: محمدرضا زالی، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول.

مهدیه، امید (۱۳۹۱)، الگویی برای تعامل میان ارتباطات، تعارض و فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد. رساله دکتری، رشته مدیریت بازرگانی – گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

یمینی دوزی سرخابی، محمد؛ پرداختچی، محمد حسن و ترابی کیا، هایده (۱۳۸۰). پژوهشی درخصوص ارتباط فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران، فصلنامه علوم انسانی دانشگاه الزهراء، شماره سی و نهم، صص ۲۷۷-۳۰۶.

Barker, Carolyn & Coy, Robyn (2004), *The Power of Culture: Driving Today's Organization*, Australia: McGraw-Hill.

Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, pp.204-223.

Duncan, Jack W. (1989), "Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive*, Vol. 3 No. 3, pp. 229-236.

Hatch, Mary Jo (1993), "The Dynamics of Organizational Culture" *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp. 657-693.

Hofstede, Geert (1990), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills, California: Sage Publication, Inc.

Schein, Edgar H. (1985), "The role of the Funder in the Creating Organizational Culture", *organizational dynamics*, summer, pp. 13-28.