



دانشگاه علامه طباطبائی
دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی

پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد
رشته مدیریت آموزشی

عنوان:

" بررسی وضعیت موجود و مطلوب ادارات مرکزی بانک ملی ایران به
عنوان سازمان یادگیرنده به منظور ارائه راهکارهای مناسب "

استاد راهنما:

آقای دکتر عباس عباس پور

استاد مشاور:

آقای دکتر علی علاقه‌بند

استاد داور:

آقای دکتر حمید رحیمیان

پژوهشگر:

فرزانه عزیزی

تایستان ۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

چکیده

جهت بررسی وضع موجود و مطلوب ادارات مرکزی بانک ملی ایران به عنوان سازمان یادگیرنده به منظور ارائه راهکارهای مناسب، تحقیقی به روش توصیفی-پیمایشی انجام شد. جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی، شامل ۳۳۵۰ نفر تشکیل می‌دهند، که از بین آنان با استفاده از جدول کرچسی و مورگان تعداد ۳۵۰ نفر، طی دو مرحله نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای با تخصیص متناسب، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای شامل دو بخش: اطلاعات جمعیت‌شناختی، پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده محقق ساخته می‌باشد. روائی پرسش‌نامه توسط اساتید محترم مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با اجرای اولیه در نمونه‌ای به تعداد ۵۰ نفر از طریق ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰.۹۵٪ تأیید شد. نتایج در دو سطح آمار توصیفی (توزیع فراوانی، میانگین و...) و استنباطی (آزمون نرمال بودن داده‌ها، آزمون کالموگراف-اسمیرنف، یومن ویتنی و کروسکال والیس) با استفاده از نرم‌افزار SPSS به دست آمد.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که: بین وضع موجود و مطلوب هر یک از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنی‌داری وجود دارد. میانگین ویژگی تسلط شخصی در وضع موجود و مطلوب به ترتیب ۱۸۸/۱ و ۵۱۲/۸؛ مدل‌های ذهنی در وضع موجود و مطلوب ۱۸۹/۸ و ۵۱۱/۱؛ آرمان مشترک در وضع موجود و مطلوب ۱۸۴/۶ و ۵۱۶/۳؛ یادگیری تیمی در وضع موجود و مطلوب ۱۹۰/۶ و ۵۱۰/۳ و تفکر سیستمی در وضع موجود و مطلوب ۱۸۶/۶ و ۵۱۴/۳ به دست آمد. در پایان به منظور بهبود وضع موجود راهکارهایی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی

تقدیم به

پدر و مادرم

به

پاس محبت‌های بی دریغشان

و عزیزانم

مهدی و هلیا

تقدیر و تشکر

با تشکر از استاد محترم جناب آقای دکتر عباس عباس‌پور که با راهنمایی‌های بی‌دریغ‌شان چراغ راه بودند.

و سپاس و تشکر از استاد محترم جناب آقای دکتر علی علاقه‌بند که در تمام مراحل پژوهش از نظرات و مشاوره‌های اندیشمندان‌شان بهره گرفته شد.

و با نهایت تشکر و قدردانی از استاد محترم جناب آقای دکتر حمید رحیمیان که قبول زحمت فرموده و داوری این پژوهش را برعهده گرفتند.

همچنین با کمال تشکر از مسئولین محترم بانک ملی ایران که در اجرای این پژوهش نهایت همکاری را داشتند.

فهرست مطالب

فصل اول	۱
کلیات تحقیق	۱
۱-۱- مقدمه	۱
۲-۱- بیان مسأله	۲
۳-۱- اهمیت و ضرورت تحقیق	۴
۴-۱- اهداف تحقیق	۶
۵-۱- سوال های تحقیق	۷
۶-۱- تعاریف واژگان	۸
۷-۱- قلمرو تحقیق	۹
فصل دوم	۱۰
ادبیات نظری و تجربی تحقیق	۱۰
مقدمه:	۱۰
پیشینه نظری تحقیق	۱۱
۱-۲- یادگیری سازمانی	۱۱
۱-۱-۲- تاریخچه	۱۱
۲-۱-۲- تعاریف یادگیری سازمانی	۱۲
۳-۱-۲- اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی	۱۳
۴-۱-۲- فرآیند یادگیری سازمانی	۱۵
۵-۱-۲- انواع یادگیری سازمانی	۱۶
۶-۱-۲- قابلیت یادگیری سازمانی (OLC)	۱۹
۷-۱-۲- عوامل تسهیل کننده یادگیری سازمانی	۲۰

۲۳	۸-۱-۲- عوامل بازدارنده یادگیری سازمانی
۲۴	۲-۲- سازمان یادگیرنده
۲۴	۱-۲-۲- تعاریف سازمان یادگیرنده
۲۶	۲-۲-۲- تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
۲۸	۳-۲-۲- تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان غیر یادگیرنده
۲۹	۴-۲-۲- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۴۷	۵-۲-۲- ابعاد اساسی یک سازمان یادگیرنده
۵۷	۶-۲-۲- شبکه سازمان یادگیرنده
۶۱	۷-۲-۲- چارچوب یادگیری در سازمان‌های موفق
۶۲	۸-۲-۲- چگونگی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده
۶۵	۹-۲-۲- استراتژی‌های خلق سازمان یادگیرنده
۶۸	۳-۲- پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی
۷۳	۴-۲- چارچوب نظری تحقیق
۷۹	فصل سوم
۷۹	روش‌شناسی تحقیق
۷۹	مقدمه:
۷۹	۱-۳- روش تحقیق:
۸۰	۲-۳- جامعه آماری
۸۰	۳-۳- روش نمونه‌گیری:
۸۰	۴-۳- حجم نمونه:
۸۲	۵-۳- روش گردآوری اطلاعات:
۸۲	۶-۳- ابزار گردآوری داده‌ها:
۸۳	۷-۳- پایایی و روایی
۸۴	۸-۳- روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات:
۸۵	فصل چهارم
۸۵	تجزیه و تحلیل داده‌ها
۸۵	مقدمه
۸۵	۱-۴- آمار توصیفی و متغیرهای جمعیت شناختی
۹۰	۲-۴- تحلیل توصیفی از متغیرهای تحقیق

۹۳	تحلیل استنباطی از یافته‌های تحقیق.....
۹۴	آزمون فرضیه‌ها.....
۱۰۹	فصل پنجم.....
۱۰۹	بحث و نتیجه‌گیری.....
۱۱۰	۱-۵- مقدمه.....
۱۱۰	۲-۵- خلاصه یافته‌های پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۰	۱-۲-۵- خلاصه یافته‌های حاصل از سوال اصلی پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۲	۲-۲-۵- خلاصه یافته‌های حاصل از سوال اول پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۳	۳-۲-۵- خلاصه یافته‌های حاصل از سوال دوم پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۳	۴-۲-۵- خلاصه یافته‌های حاصل از سوال سوم پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۴	۵-۲-۵- خلاصه یافته‌های حاصل از سوال چهارم پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۴	۶-۲-۵- خلاصه یافته‌های حاصل از سوال پنجم پژوهش و بحث در مورد آنها.....
۱۱۵	۳-۵- خلاصه یافته‌های جانبی پژوهش.....
۱۱۷	۴-۵- نتیجه‌گیری.....
۱۲۰	۵-۵- ارائه راهکارهای مناسب.....
۱۲۴	۶-۵- محدودیت‌های پژوهش.....
۱۲۵	۷-۵- پیشنهادات تحقیق.....
۱۲۵	۱-۷-۵- پیشنهادات مبتنی بر یافته‌های تحقیق.....
۱۲۷	۲-۷-۵- پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی.....
۱۲۹	منابع:

پیوست

فهرست شکل‌ها

- شکل ۱-۲: طبقه‌بندی سازمان‌ها بر اساس یادگیری و تأکید بر عمل ۲۸
- شکل ۲-۲: مدل سیستمی برای سازمان یادگیرنده ۳۶
- شکل ۳-۲: ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دفت ۳۷
- شکل ۴-۲: ویژگی سازمان یادگیرنده از دیدگاه لوتانز (۱۹۹۸) ۳۹
- شکل ۵-۲: سازمان یادگیرنده از دیدگاه مایکل پیرن ۴۲
- شکل ۶-۲: ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه گفارت و مارسیک ۴۳
- شکل ۷-۲: سازمان یادگیرنده از دیدگاه بدلر ۴۵
- شکل ۸-۲: مباحث مدیریت مربوط به سازمان یادگیرنده ۵۲
- شکل ۹-۲: یادگیری سازمانی ۵۴
- شکل ۱۰-۲: یادگیری به وسیله کار کردن ۵۵
- شکل ۱۱-۲: محیط یادگیری ۵۶
- شکل ۱۲-۲: الگوی یکپارچه سازمان یادگیرنده ۵۷
- شکل ۱۳-۲: شبکه سازمان یادگیرنده ۵۸
- شکل ۱۴-۲: چارچوب یادگیری در سازمان‌های موفق ۶۲
- شکل ۱۵-۲: چگونگی فرآیند یادگیری بلندمدت ۶۵
- شکل ۱۴-۲: چارچوب نظری پژوهش ۷۸


فهرست جداول

- جدول (۱-۲): سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ۱۲
- جدول (۲-۲): موانع اصلی یادگیری سازمانی ۲۳
- جدول (۱-۳): توزیع فراوانی نمونه آماری در ادارات ۸۱
- جدول (۲-۳): مولفه‌های تحقیق ۸۳
- جدول (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک جنسیت ۸۶
- جدول (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک مدرک تحصیلی ۸۷
- جدول (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک سابقه خدمت ۸۸
- جدول (۴-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک پست سازمانی ۸۹
- جدول (۵-۴): یافته‌های توصیفی متغیرهای سازمان یادگیرنده ۹۰
- جدول (۶-۴): یافته‌های توصیفی سوالات مربوط به سازمان یادگیرنده ۹۰
- ادامه جدول (۶-۴): یافته‌های توصیفی سوالات مربوط به سازمان یادگیرنده ۹۱
- ادامه جدول (۶-۴): یافته‌های توصیفی سوالات مربوط به سازمان یادگیرنده ۹۱
- ادامه جدول (۶-۴): یافته‌های توصیفی سوالات مربوط به سازمان یادگیرنده ۹۲
- ادامه جدول (۶-۴): یافته‌های توصیفی سوالات مربوط به سازمان یادگیرنده ۹۲
- جدول (۷-۴): آزمون کالموگراف اسمیرنوف ۹۳
- جدول (۸-۴): تجزیه و تحلیل آزمون χ^2 من-ویتی برای فرضیه‌ی اصلی ۹۴
- جدول (۹-۴): تجزیه و تحلیل آزمون χ^2 من-ویتی برای فرضیه‌ی اول ۹۵
- جدول (۱۰-۴): تجزیه و تحلیل آزمون χ^2 من-ویتی برای فرضیه‌ی دوم ۹۶
- جدول (۱۱-۴): تجزیه و تحلیل آزمون χ^2 من-ویتی برای فرضیه‌ی سوم ۹۷
- جدول (۱۲-۴): تجزیه و تحلیل آزمون χ^2 من-ویتی برای فرضیه‌ی چهارم ۹۸

- جدول (۴-۱۳): تجزیه و تحلیل آزمون u من-ویتی برای فرضیه ی پنجم..... ۹۹
- جدول (۴-۱۴): تجزیه و تحلیل آزمون u من-ویتی برای یافته جانبی اول..... ۱۰۰
- جدول (۴-۱۵): تجزیه و تحلیل آزمون u من-ویتی برای یافته جانبی دوم..... ۱۰۱
- جدول (۴-۱۶): آزمون کروسکال والیس..... ۱۰۲
- جدول (۴-۱۷): آزمون کروسکال والیس..... ۱۰۳
- جدول (۴-۱۸): آزمون کروسکال والیس..... ۱۰۴
- جدول (۴-۱۹): آزمون کروسکال والیس..... ۱۰۵
- جدول (۴-۲۰): آزمون کروسکال والیس..... ۱۰۶
- جدول (۴-۲۱): آزمون کروسکال والیس..... ۱۰۷

فهرست نمودارها

- فهرست نمودارها..... ۱۲
- نمودار (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک جنسیت..... ۸۶
- نمودار (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک رشته تحصیلی..... ۸۷
- نمودار (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک سابقه خدمت..... ۸۸
- نمودار (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه آماری به تفکیک پست سازمانی..... ۸۹



فصل اول
کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

سازمان های یادگیرنده پدیده ای متعلق به دهه ۹۰ میلادی است. علت پدیدار شدن چنین سازمان هایی، شرایط تغییر و تحول در محیط های سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است. در این دوره تمام سازمان ها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کردند. آنان برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم حفظ کنند، بایستی از قالب های غیر پویا خارج و به سمت سازمان های یادگیرنده متحول می شدند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد می کردند.

صاحب نظران بر این باورند که توانایی یادگیری سریعتر نسبت به رقبای، تنها مزیت رقابتی پایدار است. امروزه نیاز سازمان ها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو تمامی سازمان های موجود بایستی یادگیرنده باشند.

سازمان یادگیرنده از مفاهیم جدیدی است که در پاسخ به تغییرات سریع محیطی، افزایش حساسیت رقابت، کسب دانش و از اطلاعات لازم برای واکنش های سازمانی به وجود آمده است و به یک چتر

مفهومی در مدیریت تبدیل شده است که تعدادی از موضوعات قابل بحث مدیریت از جمله تیم‌سازی، مشارکت کارکنان، یادگیری سازمانی، مدیریت دانش و ... را تحت پوشش قرار می‌دهد (دانش‌فرد، ۱۳۸۳، ص ۱).

امروزه دیگر بر کسی پوشیده نیست که راز و رمز بقای سازمان‌ها و گروه‌ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز می‌باشد. و به‌وفور سازمان‌هایی پیدا می‌شوند که علی‌رغم اینکه از توانایی‌های بالقوه ارزشمند برخوردار می‌باشند اما در رویارویی با تغییرات محیطی دچار آشفتگی می‌شوند و نظم موجود بین عوامل مختلف آنها به هم می‌خورد و سیستم کارآمدی خود را از دست می‌دهد زیرا در کسب دانش و آگاهی لازم برای مواجهه با این شرایط شکست خورده‌اند و سازوکار لازم جهت دریافت دانش را نداشته‌اند (همان، ص ۱).

امروزه عمده‌ترین خطر این است که رقبا، درصدد دگرگون ساختن قواعد بازی صنعت برآیند، در این صورت اگر سازمانی بر اساس قواعد خوگرفته خود عمل نماید، به احتمال، رقبا منافع رقابتی چنین سازمانی را از بین خواهند برد. در مواجهه با چنین خطری مهم‌ترین واکنشی که برای یک سازمان متصور است، تغییر و تطبیق مداوم می‌باشد. ساختن محیطی یادگیرنده و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی لازمه ایجاد هر سازمان یادگیرنده‌ای است که هر عضو آن هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز به تغییر و کسب اطلاعات و دانش لازم، برآورده کردن این نیازها و بکارگیری دانش فراگرفته شده در عمل برای تطبیق دادن خود و سازمان با تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی است (تسلیمی و دیگران، ص ۴).

۱-۲- بیان مسأله

در عصر حاضر تغییر و تحول در تمام ابعاد و با سرعت فزاینده‌ای ادامه دارد. این موضوع واقعیت روشنی است که مدیران سازمان‌ها بایستی آن را بپذیرند و با شیوه‌های جدید انطباق سازمان‌ها با مسائل

آشنا شوند. این تغییرات اهمیت حساس ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی را در پدید آوردن نوآوری و پاسخگویی به تغییر و شرایط نامطمئن خاطر نشان می‌سازد.

یکی از دلایل عمده شکست سازمان‌ها عدم انطباق دهی سازمان خود با تغییرات مطلوب است. برخی سازمان‌ها که بقا داشته‌اند، نتوانسته‌اند تمامی قابلیت‌های خود را به‌منصه ظهور برسانند و از تمام منابع خود استفاده کنند. مهم‌ترین دلیل شکست و ناتوانی آنها در استفاده نامطلوب از منابع و توسعه بهره‌وری، به عامل فقر یادگیری برمی‌گردد (زارعی متین، ۱۳۸۰).

تحقیقات مختلف ارتباط تنگاتنگ بین موفقیت سازمانی را با خلاقیت و نوآوری اثبات کرده‌اند. خلاقیت و نوآوری و تمام رفتارهای کارکنان، متأثر از یادگیری است.

وقتی شرایط محیطی به طور فزاینده و سریع در حال تغییر می‌باشد، تنها مزیت رقابتی این است که یادگیری سریع‌تر از دیگران باشد.

ایده سازمان‌های یادگیرنده یکی از جدیدترین ایده‌ها برای مدیریت سازمان‌ها در محیط بسیار پیچیده و متغیر دنیای امروز و در مقام پاسخگویی به این سوال است که در چنین شرایطی، چگونه سازمان‌ها می‌توانند فراتر از دیگران عمل کرده و مزایای خود را حفظ کنند؟

پیتر سنگه مبدع ایده سازمان‌های یادگیرنده، این ایده را بر پنج اصل بنا نهاده که عبارتند از: قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. در این تحقیق این پنج اصل مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به اهمیت و نقش موثر و قدمت بانک ملی ایران در نظام بانکداری کشور و همچنین با توجه به اینکه بانک ملی ایران از سازمان‌هایی است که با خدمات گسترده، مسئولیت حفظ اموال مردم را بر عهده دارد، بایستی به صورت سازمانی پویا به تغییرات محیطی پاسخ مناسب ارائه دهد. پیشرفت‌های سریع تکنولوژی اطلاعات، گسترش بیش از پیش آگاهی و انتظارات مردم که نتیجه افزایش سطح دانش، گسترش ارتباطات و آگاهی مردم از حقوق اجتماعی خودشان می‌باشد و تعهد بانک به پاسخگویی به

مردم و همچنین رقابت با سایر بانک‌ها جهت جذب مشتریان بیشتر و ارائه خدمات بهتر، همه و همه وضعیت محیطی بسیار پیچیده و ناپایداری را برای این سازمان فراهم نموده است.

برای اینکه بانک ملی ایران، بتواند در مقام سازمانی پویا در برابر محیط پرتنش خود به موقع عکس العمل نشان دهد و مأموریت خود را عملی سازد، لازم است بتواند چشم انداز روشنی از آنچه می‌خواهد باشد ترسیم کند و از توان و تجربه سرمایه‌های انسانی در اختیار بهره گیرد.

سازمان یادگیرنده با ویژگی که در تولید دانش، توانمند کردن کارکنان، بهبود کیفیت و بهره‌وری، افزایش میزان تعهد کارکنان و رضایت شغلی آنها و بقای سازمان دارد، می‌تواند به عنوان راه حلی جهت رفع یا کاهش این مشکلات باشد.

در مجموع تحقیق حاضر درصدد است که وضع موجود بانک ملی ایران را از لحاظ برخورداری از اصول و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بررسی و با وضع مطلوب مقایسه و در نهایت راهکارهایی به منظور کاستن فاصله بین وضع موجود و مطلوب ارائه نماید.

۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

در سال‌های اخیر میزان توجه به زمینه یادگیری سازمانی، سرمایه فکری و مدیریت دانش در سازمان‌ها چشمگیر بوده است. از این رو مدیران ارشد سازمان‌ها راهبرد نوآورانه را در محیط پرتلاطم برای تضمین موفقیت و بقا سازمان‌شان به کار می‌گیرند. پژوهشگران و دست‌اندرکاران به یک اندازه پافشاری می‌کنند که نیاز دارند به عنوان یک سازمان یادگیرنده فعالیت کنند، به طوری که همه اعضای آنها به طور مستمر یاد بگیرند و برای بهبود عملکردشان فعالیت کنند.

این تحقیق به دلائل ذیل حائز اهمیت می‌باشد:

۱- ابتدا می‌توان به جنبه نظری موضوع اشاره کرد. با اهمیتی که یادگیری در سازمان‌های امروزی دارد از آن می‌توان به عنوان تنها مولفه حیات سازمان‌ها نام برد. مطالعات همچنین پیشنهاد می‌کنند که سازمان

یادگیرنده و آموزش، کلید یادگیری و بهبود سرمایه انسانی بوده و ابزاری ارزشمند برای تسهیل یادگیری و مدیریت دانش به شمار می‌روند. از همین رو دانش افراد، منبع حیاتی مهمی برای سازمان‌ها و مدیریت دانش است و به نظر می‌رسد برای موفقیت بلندمدت سازمان‌ها مهم و ضروری است. بنابراین مهم به نظر می‌رسد که مدیران سازمان‌ها به یادگیری و ایجاد ابعاد سازمان یادگیرنده کمک کرده و ابزارهای لازم را در جهت تحقق اهداف خود فراهم نمایند.

با توجه به اینکه مهم‌ترین پیش زمینه استقرار دانش در یک سازمان، تبدیل آن به یک سازمان یادگیرنده است و مسئولان بانک ملی ایران تصمیم دارند آن را به سمت یک سازمان دانش محور سوق دهند، این پژوهش ضروری به نظر می‌رسد.

۲- با توجه به پیچیدگی و پویایی روزافزون عوامل محیطی و تغییرات بسیار سریع این عوامل، سازمان‌های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و اگر نتوانند به طور مستمر خود را با شرایط پیچیده و تغییرات محیطی انطباق دهند، محکوم به شکست خواهند بود. از این رو مبحث سازمان یادگیرنده به عنوان ابزاری برای بقا و هماهنگی با این تغییرات مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها می‌باشد (تیزرو، ۱۳۸۱). بانک ملی ایران نیز برای اینکه بتواند در محیط پرقابته دنیای امروز بقا داشته باشد و برای رو به رو شدن با تغییرات روز افزون محیطی نیازمند بررسی وضع موجود و مطلوب سازمان خود از لحاظ ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌باشد.

۳- یک مدل مفید برای تفکر در مورد تشخیص و برنامه‌های ایجاد تغییر «مدل تجزیه و تحلیل تفاوتها» نام دارد. یعنی بررسی فاصله بین آنچه که اتفاق می‌افتد و آنچه باید اتفاق بیفتد و همین طور بررسی فاصله بین جایی که اکنون در آن واقع شده‌ایم و جایی که می‌خواهیم به آن برسیم. از این رو بررسی تفاوتها یا اختلافها، مشکلات و مسائل و اهداف را تعریف و مشخص می‌سازد. اگر قرار است تفاوتها و شکاف از بین برود، مطالعه و بررسی وضع موجود و اقدام عملی ضروری است (فرنیچ و بل، ۱۳۷۹، ص ۱۱۶).

بنابراین ضروری است اطلاعات لازم درباره آنچه که مطلوب تلقی می‌شود گردآوری شده و ثانیاً مطلوب‌ها بر اساس توان سازمان در دستیابی به آن طبقه بندی شود.

۴- جنبه دیگر اهمیت موضوع تحقیق به کاربردی بودن آن مرتبط است. این موضوع بر پایه نیازهای واقعی ادارات مرکزی بانک ملی ایران می‌باشد. از آنجا که بانک ملی ایران یکی از مهم ترین و بزرگترین بانک‌های کشور می باشد که عوامل متعدد اثرگذار محیطی را تجربه می‌کند و تصمیماتش تأثیرات بسیاری بر صنعت بانکداری کشور دارد این نیاز احساس می‌شود که دائماً بایستی خود را با تغییرات گوناگون انطباق داده و از طریق یادگیری همه‌جانبه توان مقابله با این تغییرات را به دست آورد.

اگر بپذیریم که از طریق افزایش ظرفیت‌های یادگیری سازمان امکان تغییرات در سازمان فراهم می‌گردد. با پژوهش حاضر وضع موجود بانک ملی ایران از دیدگاه کارکنان آن ترسیم و تفاوت بین وضع موجود و مطلوب مشخص می‌گردد و یافته‌های پژوهش می‌تواند سمت و سوی برنامه ریزی‌های آینده سازمان را روشن کند.

۴-۱- اهداف تحقیق

۱- تعیین وضع موجود و مطلوب ادارات مرکزی بانک ملی ایران از دید کارکنان بانک بر مبنای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

۱-۱- مشخص کردن وضع موجود و مطلوب ادارات مرکزی بانک ملی ایران بر مبنای ویژگی تسلط یا قابلیت شخصی

۱-۲- مشخص کردن وضع موجود و مطلوب ادارات مرکزی بانک ملی ایران بر مبنای ویژگی مدل‌های ذهنی

۱-۳- مشخص کردن وضع موجود و مطلوب ادارات مرکزی بانک ملی ایران بر مبنای ویژگی آرمان مشترک