



دانشگاه علامه طباطبایی  
دانشکده حسابداری و مدیریت

پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی

## موضوع

تحلیل چگونگی یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی

استاد راهنما

جناب آقای دکتر حقیقی کفاش

استاد مشاور

جناب آقای دکتر مظلومی

استاد داور

جناب آقای دکتر سید نقوی

محقق

لیلا مهرابی

شهریور ۱۳۸۸

# به نام خداوند دانایی‌ها

## تشکر و قدردانی

این پایان نامه را خالصانه به تمام زنان و مردان شاغل در سازمان های مختلف که در معرض تغییرات سازمانی قراردارند، اما هوشمندانه در اداره نمودن این شرایط و یادگیری مستمر می کوشند، تقدیم می نمایم.

بی شک انجام این تحقیق بدون مشارکت صادقانه افراد مصاحبه شونده صورت نمی پذیرفت پس تشکر و قدردانی عمیق خود را از کارکنان سازمان مورد مطالعه که با صرف وقت و تسهیم دانش خود من را در انجام این پایان نامه یاری رساندند ابراز می دارم.

از آقایان دکتر حقیقی و دکتر مظلومی که به عنوان اساتید راهنما و مشاور به واقع راهنما و هدایت گر من در نگارش هرچه بهتر این تحقیق بوده اند و همچنین از آقای دکتر سیدنقوی که زحمت داوری این پایان نامه را به عهده گرفته اند، بی نهایت سپاس گزارم.

عمیق ترین تشکرات شخصی خود را نثار همسر بی نظیرم می نمایم که الهام بخش، حمایت گر و پشتیبان من در تمام مراحل انجام این تحقیق، از ایده اولیه تا پایان، بوده است.

و در نهایت همواره مدیون زحمات بی شائبه پدر و مادر مهربانم بوده و از ایشان برای تمامی زحمات، دلگرمی ها و تشویق هایشان قدردانی می نمایم.

## چکیده

در قرن بیست و یکم تغییر سازمانی جزئی از ماهیت سازمان‌ها گردیده به این معنا که در محیط پیچیده و رقابتی امروز، سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود، ناگزیر از تغییر مداوم در ساختارها، وظایف و روش‌های کاری خود هستند. در این میان منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به شدت تحت تأثیرات این تغییرات قرار دارند. تاکنون تحقیقات مفصلی در ارتباط با جنبه‌های مختلف تغییر سازمانی از جمله مقاومت در برابر تغییر سازمانی و ... انجام شده اما در مقابل مطالعات اندکی در ارتباط با تجربه کارکنان در مسیر تغییرات، نگرش‌ها و باورهای ایشان نسبت به تغییر و اداره محیط جدید پس از تغییر جهت انجام وظایف و مسئولیت‌ها صورت پذیرفته است. به بیان دیگر تاکنون محققان کمی "چگونگی یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی" را بررسی نموده‌اند. همچنین طبق مطالعات انجام شده عمده یادگیری کارکنان در محل کار به روش‌های غیررسمی صورت می‌گیرد. در این تحقیق محقق بر آن بوده تا با توجه به مطالب ذکر شده به مطالعه "چگونگی یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی" در محیط شرکت‌های ایرانی بپردازد.

سؤالات اصلی این تحقیق به این ترتیب بوده‌اند: "ماهیت یادگیری که بین کارکنان سازمان پس از یک سازمان‌دهی مجدد و تغییر ساختار صورت می‌پذیرد چیست؟ موانع و محدودیت‌های این یادگیری از تغییر چیست؟ چه مواردی تسهیل‌کننده فرایند یادگیری از تغییر است؟" استراتژی تحقیق، کیفی با رویکرد مطالعه موردی بوده است. از مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی برای بررسی پیشینه تحقیق و از مصاحبه و گزارش وقایع حساس به عنوان ابزار اصلی و از بررسی اسناد و مدارک و مشاهده غیر مستقیم به عنوان ابزار فرعی جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان شرکت "کانون تفکر آینده" تشکیل داده‌اند که سال گذشته در معرض یک سازمان‌دهی مجدد و تغییر ساختار و وظایف قرار گرفته‌اند و از نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب افراد استفاده شده است. کلیه داده‌های حاصله به روش کدگذاری تجزیه و تحلیل شده‌اند و در نهایت شش موضوع اصلی به عنوان یافته‌های این تحقیق استخراج گردیده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که وظایف کارکنان در سطوح مختلف سازمانی به طرق مختلف دستخوش تغییر شده است و کلیه کارکنان به روش‌های غیررسمی موفق به یادگیری وظایف و مسئولیت‌های جدید خود گردیده‌اند. همچنین پیامدهای تفکری و احساسی

نسبت به تغییر در سطوح مختلف سازمان متفاوت بوده است. نقاط قوت و ضعف سازمانی که باعث تسهیل‌گری یا مانع یادگیری افراد در محیط جدید بوده‌اند شناسایی شده و مشخص گردید که برخی مشکلات موجود، بنیادی بوده و از بدو تأسیس سازمان تاکنون رفع نگردیده‌اند.

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات تحقیق

۱	.....	مقدمه
۱	.....	۱-۱) بیان مسأله
۲	.....	۱-۲) ضرورت انجام تحقیق
۴	.....	۱-۳) سؤال های تحقیق
۴	.....	۱-۴) اهداف تحقیق
۴	.....	۱-۵) روش شناسی
۴	.....	۱-۵-۱) نوع روش تحقیق
۵	.....	۱-۵-۲) روش گردآوری اطلاعات و داده ها
۵	.....	۱-۵-۳) روش نمونه گیری
۵	.....	۱-۵-۴) جامعه آماری
۶	.....	۱-۵-۵) روش تجزیه و تحلیل داده ها
۶	.....	۱-۵) تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح

### فصل دوم: پیشینه تحقیق

۹	.....	مقدمه
۱۰	.....	۲-۱) تغییر سازمانی
۱۰	.....	۲-۱-۱) اهمیت تغییر سازمانی
۱۱	.....	۲-۱-۲) عوامل ایجادکننده تغییر سازمانی
۱۱	.....	۲-۱-۳) تغییرات سازمانی برنامه ریزی شده
۱۳	.....	۲-۱-۴) نقش عامل تغییر سازمانی
۱۴	.....	۲-۱-۵) مقاومت در برابر تغییر سازمانی
۱۵	.....	۲-۱-۶) مدیریت تغییر سازمانی
۱۷	.....	۲-۱-۶-۱) مدل های مدیریت تغییر سازمانی
۲۲	.....	۲-۱-۶-۲) نتایج فعالیت های مدیریت تغییر
۲۴	.....	۲-۲) یادگیری
۲۴	.....	۲-۲-۱) تعریف یادگیری
۲۵	.....	۲-۲-۲) تئوری یادگیری و توسعه بزرگسالان
۲۶	.....	۲-۲-۳) نقش کارکنان در یادگیری سازمانی
۲۷	.....	۲-۳) یادگیری و تغییر سازمانی

۲۷	..... ارتباط یادگیری و تغییر سازمانی..... (۲-۳-۱)
۲۹	..... یادگیری از تغییر سازمانی..... (۲-۳-۲)
۳۲	..... یادگیری غیر رسمی و تغییر سازمانی..... (۲-۳-۳)
۳۳	..... تعریف یادگیری غیررسمی..... (۲-۳-۳-۱)
۳۶	..... فرایندها و استراتژی‌های یادگیری غیررسمی..... (۲-۳-۳-۲)
۳۶	..... الف) بازتاب و بازتاب‌پذیری انتقادی..... (۲-۳-۳-۳)
۴۰	..... ب) مربی‌گری..... (۲-۳-۳-۴)
۴۲	..... ج) شبکه‌ها..... (۲-۳-۳-۵)
۴۳	..... نقش رهبران در تسهیل یادگیری درون سازمانی..... (۲-۳-۴)
۴۴	..... راه‌های تسهیل یادگیری غیر رسمی در سازمان..... (۲-۳-۵)
۴۵	..... نتیجه‌گیری..... (۲-۴)

### فصل سوم: روش تحقیق

۴۸	..... مقدمه..... (۳-۱)
۴۸	..... سوالات تحقیق..... (۳-۲)
۴۹	..... روش تحقیق..... (۳-۳)
۵۲	..... روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها..... (۳-۳-۱)
۵۲	..... انتخاب یک سازمان به عنوان "مورد"..... (۳-۳-۱-۱)
۵۳	..... سازمان محل تحقیق..... (۳-۳-۱-۲)
۵۷	..... دسترسی و مجوزها..... (۳-۳-۱-۳)
۵۷	..... شیوه‌های گردآوری اطلاعات..... (۳-۳-۲)
۵۸	..... مصاحبه..... (۳-۳-۲-۱)
۶۲	..... گزارش وقایع حساس..... (۳-۳-۲-۲)
۶۳	..... مشاهده..... (۳-۳-۲-۳)
۶۴	..... بررسی اسناد..... (۳-۳-۲-۴)
۶۵	..... نمونه‌گیری..... (۳-۳-۳)
۶۵	..... روش نمونه‌گیری-نمونه‌گیری هدف‌مند..... (۳-۳-۳-۱)
۶۶	..... حجم نمونه..... (۳-۳-۳-۲)
۶۶	..... روش تجزیه و تحلیل داده‌ها..... (۳-۴)
۶۷	..... کدگذاری باز..... (۳-۴-۱)
۶۹	..... کدگذاری محوری..... (۳-۴-۲)
۷۰	..... آنالیز تم..... (۳-۴-۳)
۷۱	..... اعتبارسنجی تحقیق..... (۳-۵)

۷۱	..... ۳-۵-۱) روایی تحقیق.....
۷۴	..... ۳-۵-۲) پایایی تحقیق.....
۷۵	..... ۳-۵-۳) تعمیم.....

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۷۸	..... مقدمه.....
۷۹	..... ۴-۱) مشخصات جمعیت شناختی مشارکت‌جویان در تحقیق.....
۷۹	..... ۴-۱-۱) جنسیت.....
۸۰	..... ۴-۱-۲) تحصیلات.....
۸۱	..... ۴-۱-۳) سابقه کار در سازمان.....
۸۲	..... ۴-۱-۴) رده سازمانی.....
۸۳	..... ۴-۲) تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش کدگذاری.....
۸۳	..... ۴-۲-۱) کدگذاری باز.....
۹۰	..... ۴-۲-۲) کدگذاری محوری.....
۹۲	..... ۴-۲-۳) تم‌های اصلی استخراج شده مرتبط با سؤال تحقیق.....
۹۲	..... ۴-۲-۳-۱) سؤال‌های تحقیق.....
۹۳	..... ۴-۲-۳-۲) تم‌های اصلی استخراج شده.....

### فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۹۸	..... مقدمه.....
۹۸	..... ۵-۱) نتایج تحقیق.....
۹۹	..... ۵-۱-۱) تم‌های اصلی استخراج شده.....
۱۰۴	..... ۵-۱-۲) نتیجه‌گیری نهایی.....
۱۰۵	..... ۵-۲) پیشنهادات تحقیق.....
۱۰۶	..... ۵-۳) پیشنهادات برای تحقیقات آتی.....

### منابع و مأخذ

#### پیوست‌ها

۱۱۳	..... فرم سؤالات مصاحبه.....
۱۱۴	..... فرم اطلاعات جمعیت‌شناختی.....
۱۱۵	..... فرم گزارش وقایع حساس.....



۱۱۷ ..... متن مصاحبه‌های مرتبط با هر تم.....

## جداول و نمودارها

۵۱	..... شکل شماره ۱-۳: میزان مشارکت محقق در محیط تحقیق (سازمان)
۷۰	..... شکل شماره ۲-۳: مدل الگویی استراس و کوربین
۹۰	..... شکل شماره ۱-۴: مدل الگویی استراس و کوربین
۹۱	..... شکل شماره ۲-۴: مدل الگویی استخراج شده اول
۹۱	..... شکل شماره ۳-۴: مدل الگویی استخراج شده دوم
۳۳	..... نمودار ۱-۲: روش‌های یادگیری در شرکت کپیتال وُرکس
۷۹	..... نمودار ۱-۴: توزیع فراوانی مصاحبه شونده‌گان بر اساس جنسیت
۸۰	..... نمودار ۲-۴: توزیع فراوانی مصاحبه شونده‌گان بر اساس تحصیلات
۸۱	..... نمودار ۳-۴: توزیع فراوانی مصاحبه شونده‌گان بر اساس سابقه کار رد سازمان
۸۲	..... نمودار ۴-۴: توزیع فراوانی مصاحبه شونده‌گان بر اساس رده سازمانی
۳۴	..... جدول ۱-۲: انواع یادگیری
۶۴	..... جدول ۱-۳: اسناد سازمانی بررسی شده جهت شناخت سازمان
۸۴	..... جدول ۱-۴: استخراج مفاهیم اولیه و کدگذاری
۹۳	..... جدول شماره ۲-۴: تغییرات ایجاد شده در وظایف کارکنان
۹۵	..... جدول شماره ۳-۴: پیامدهای تفکری و احساسی در کارکنان
۹۹	..... جدول شماره ۱-۵: تغییرات ایجاد شده در وظایف کارکنان
۱۰۳	..... جدول شماره ۲-۵: پیامدهای تفکری و احساسی در کارکنان

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## مقدمه

تغییر سازمانی امروزه جزئی از ماهیت سازمان‌ها گردیده است و منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به شدت تحت تأثیرات این تغییرات قرار دارند. تاکنون تحقیقات مفصلی در ارتباط با مقاومت در برابر تغییر و جنبه‌های دیگر مواجهه با تغییر ارائه شده است اما در مقابل مطالعات اندکی در مورد یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی و ادره محیط پس از تغییر جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های جدید، صورت پذیرفته است. همچنین طبق بررسی‌های انجام شده عمده یادگیری کارکنان در محل کار به روش‌های غیررسمی صورت می‌گیرد. در این تحقیق محقق برآن بوده تا به مطالعه چگونگی یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی از طریق بررسی تجربیات ایشان در این مسیر و در بستر واقعی بروز این تغییرات، بپردازد. لازم به ذکر است که با تمام جستجوهای انجام شده میان تحقیقات ایرانی (پایان‌نامه‌ها، مقالات و ...)، هیچ‌گونه مطالعه‌ای با این موضوع یافت نگردید.

## ۱-۱ بیان مسأله

ایده اصلی برای انجام این تحقیق زمانی در ذهن محقق شکل گرفت که پس از سال‌ها تجربه کار در محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی مشاهده نمود که در هر دو نوع این سازمان‌ها و با هر نوع زمینه فعالیت (تولیدی یا خدماتی)، مدیران ارشد بارها دست به تغییرات اساسی در ساختارها، وظایف و روش‌های انجام کار می‌زنند و بر مبنای طرح‌ریزی و نقشه‌های خود به انتظار خروجی مورد نظر هستند اما آیا آن‌چه در پایان رخ می‌دهد واقعاً همان چیزی است که مدیریت ارشد شرکت پیش‌بینی نموده بود؟ پاسخ در ذهن محقق همواره "نه" بود چرا که آن‌چه در عمل مشاهده می‌نمود این بود که در این میان مدیریت ارشد به کارکنان که مهمترین کنشگران سازمانی هستند توجه چندانی ندارد. یعنی فرایندی که کارکنان باید در مسیر این تغییرات طی نمایند تا به محیط جدید پس از تغییر مسلط گشته و وظایف جدید خود را به انجام برسانند، پیش‌بینی شده و مشخص نبود. همچنین هیچ‌گونه بررسی در ارتباط با تفکرات، نگرش‌ها و احساسات کارکنان نسبت به تغییر انجام نمی‌گردید در حالی که مجریان تغییر سازمانی، کارکنان بودند و بدون مشارکت بهینه ایشان هرگز تغییر مورد نظر به بار نمی‌نشست بنابراین حسی که در محقق قدرت می‌گرفت این بود که سازمان از این عدم توجه به مهمترین سرمایه سازمانی خود در مسیر

تغییرات قطعاً متحمل ضرر و زیان خواهد شد پس بر آن شد تا با تمرکز بر موضوع تغییرات ساختار و وظایف در یک سازمان ایرانی به عنوان نمونه، به بررسی تجربه کارکنان در مسیر این تغییرات پرداخته و از این طریق نوری هرچند اندک بر دلان تاریخ و فراموش شده تجربه و یادگیری کارکنان در مسیر تغییر سازمانی بتاباند، باشد که این تحقیق شروعی بر مطالعه بیشتر در این زمینه در سازمان‌های ایرانی و قدمی در انجام هرچه موفق‌تر تغییرات برای مدیران ارشد و فراهم نمودن محیط سازمانی بهتر برای کارکنان باشد.

## ۱-۲) ضرورت انجام تحقیق

تی<sup>۱</sup> و مانک<sup>۲</sup> در مقاله سال ۲۰۰۲ خود از قول پاتریک دیکسون<sup>۳</sup> نقل می‌کنند که "یا ما آینده را تصرف می‌کنیم و یا آینده ما را به تصرف خود در خواهد آورد" که اشاره به سرعت تغییر و آشفتگی ایجاد شده توسط آن برای سازمان‌ها دارد (تی‌پر و مانک، ۲۰۰۲).

امروزه بازارهای کسب و کار معاصر، پویا و غیر قابل پیش‌بینی بوده و به سازمان‌هایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری نمایند. ما در عصری زندگی می‌کنیم که تماماً رقابتی بوده و محیط بیرونی بسیار پیچیده، ناپایدار و غیر قابل پیش‌بینی است. کسب و کارها نمی‌توانند به روال گذشته عمل نمایند. کارکنان و سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیر بوده و قابلیت تطبیق و سازگاری داشته باشند (استاب<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

یکی از مهمترین این تغییرات، تغییرات ساختاری در سازمان می‌باشد. سازمان‌ها به دلایل مختلف همچون ادغام‌های شرکتی، کوچک‌سازی، سازمان‌دهی مجدد و تغییراتی که در پاسخ‌گویی به تکامل نیازها، ابزارها و تکنولوژی کسب و کار رخ می‌دهد، ساختار خود را تغییر می‌دهند، در این میان کارکنان نقشی منحصر به فرد را بازی می‌کنند و عناصری کلیدی در طراحی و پیاده‌سازی نوآوری‌ها هستند. تغییرات به کارکنان ابزار، قابلیت‌ها و مسئولیت‌های جدیدی اعطا می‌نماید. کارکنان سازمان باید یاد بگیرند و سپس دوباره یاد بگیرند که چگونه نقش خود را در محیطی که هر روز بیشتر و بیشتر به عملکرد ایشان جهت کسب موفقیت وابسته می-

---

<sup>۱</sup> Tear

<sup>۲</sup> Monk

<sup>۳</sup> Patrick Dixon

<sup>۴</sup> Staub

گردد، ایفا نمایند. این یادگیری در بسیاری از موارد به صورت غیررسمی یا اتفاقی صورت می گیرد (ریبردن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

تئوری یادگیری تجربی به عنوان مبنایی برای درک تئوری یادگیری غیررسمی و تصادفی بکار می رود. یکی از اولین نویسندگان در ارتباط با یادگیری تجربی مشاهده کرد که تمام زندگی یادگیری است. بر مبنای این بینش اولیه، محققانی که پدیده یادگیری تجربی را مطالعه نموده اند، دریافتند که افراد ممکن است که از تجربیات خود یادگیری داشته باشند یا نه. به نظر مارسیک<sup>۶</sup> و واتکینز<sup>۷</sup> (۱۹۹۹) برای اینکه یادگیری اتفاق افتد عناصر کلیدی عمل و بازتاب باید حاضر باشند. از طرفی علیرغم اینکه تحقیقات زیادی روی تئوری یادگیری تجربی و تئوری یادگیری غیررسمی انجام شده، مریان بزرگسالان درباره سودمندی، فرایندها و کیفیت یادگیری غیررسمی اطلاعات کمی دارند. تحقیقات بیشتر در ارتباط با یادگیری غیررسمی بسیار مهم است چرا که می تواند بینشی بر روی فعالیت های روزانه و فرصت ها فراهم آورد و طبق نظر مارسیک (۱۹۹۹) می تواند به بزرگسالان کمک کند تا معنای وقایع را فهمیده و تفسیر نمایند (اینگلیش<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹).

از مطالب فوق می توان این گونه نتیجه گیری نمود که در شرایط امروز جهان که سازمان ها به ناچار با انواع مختلف تغییرات روبرو هستند و برای پیاده سازی موفق این تغییرات بیش از پیش به همراهی کارکنان خود نیازمند می باشند، شناخت و درک ماهیت آنچه که کارکنان به طور واقعی در جریان این تغییرات تجربه می نمایند (به معنای دیگر همان چگونگی یادگیری کارکنان سازمان از این تغییرات) به سازمان این امکان را می دهد تا تغییرات مورد نیاز را به طور موفق اجرا نماید. از طرفی همان طور که گفته شد عمده یادگیری کارکنان در محل کار از طریق غیررسمی حاصل می شود، بنابراین بررسی این نوع یادگیری و شناخت و درک آن برای سازمان بسیار ضروری است چرا که عمده سازمان ها تنها بر یادگیری و آموزش های رسمی تکیه دارند و با آگاهی از این یادگیری می توانند آن را تسهیل نموده و در جهت افزایش توانمندی های سازمان از آن بهره بجویند.

---

<sup>۵</sup> Reardon

<sup>۶</sup> Marsick

<sup>۷</sup> Watkins

<sup>۸</sup> English

در پایان باید اضافه نمود که همان‌گونه که در مقدمه این فصل ذکر گردید، با تمام جستجوهای انجام شده توسط محقق، هیچ‌گونه تحقیقی در ارتباط با یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی و همچنین یادگیری غیررسمی در مطالعات انجام شده در ایران یافت نگردید که این خود بیش از پیش بر ضرورت مطالعه و بررسی پیرامون موضوع در محیط سازمان‌های ایرانی می‌افزاید.

### ۱-۳) سؤال‌های تحقیق

۱. ماهیت یادگیری (غیررسمی یا اتفاقی) که بین کارکنان سازمان پس از یک سازمان‌دهی مجدد و تغییر ساختار صورت می‌پذیرد، چیست؟
۲. موانع و محدودیت‌های این یادگیری (غیررسمی یا اتفاقی) از تغییر چیست؟
۳. چه مواردی تسهیل‌کننده فرایند یادگیری (غیررسمی یا اتفاقی) از تغییر است؟

### ۱-۴) اهداف تحقیق

هدف این مطالعه استنتاجی حصول به درک این موضوع است که چگونه گروهی از کارکنان با پیگیری یک تغییرسازمانی به صورت غیررسمی و تصادفی موفق به یادگیری می‌شوند.

### ۱-۵) روش شناسی

#### ۱-۵-۱) نوع روش تحقیق

استراتژی تحقیق، کیفی با رویکرد مطالعه موردی می‌باشد.  
برحسب هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی می‌باشد.

## ۲-۵-۱) روش گردآوری اطلاعات و داده ها

- مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی: برای تدوین پیشینه تحقیق به کتابخانه‌های دانشگاه‌های مختلف و سایت‌های علمی مقالات و پایان‌نامه‌ها مراجعه شده است.
- مصاحبه: مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق می‌باشد.
- پرسشنامه (گزارش وقایع حساس<sup>۹</sup>): برای جمع‌آوری اطلاعات از افراد و همچنین کنترل نتایج استخراج شده از روش مصاحبه (مثلث‌سازی<sup>۱۰</sup>)، از این ابزار استفاده شده است.
- مشاهده غیر مستقیم: برای کسب داده‌های تکمیلی و پشتیبانی از یافته‌های حاصل از ابزارهای مصاحبه و پرسش‌نامه (مثلث‌سازی) بکار رفته است.
- اسناد و مدارک سازمان: برای شناخت بیشتر سازمان و درک فضای حاکم بر آن استفاده شده است.

## ۳-۵-۱) روش نمونه‌گیری

از روش نمونه‌گیری هدف‌مند<sup>۱۱</sup> استفاده شده است.

## ۴-۵-۱) جامعه آماری

کارکنان شرکت تحقیقاتی "کانون تفکر آینده"<sup>۱۲</sup> که قبل و بعد از تغییرات ساختاری انجام شده در سال ۸۷ در این سازمان حضور داشته‌اند. این کارکنان از هر چهار رده سازمانی شامل "کارمند، کارشناس، مدیر، مشاور و عضو هیأت مدیره" بوده‌اند.

---

<sup>۹</sup> Critical incident report

<sup>۱۰</sup> Triangulation

<sup>۱۱</sup> Purposive sampling

<sup>۱۲</sup> مدیریت عامل سازمان محل تحقیق، علاقه‌مند به حفظ نام این سازمان و عدم ارائه آن در تحقیق به علت پیامدهای احتمالی تجاری آن بوده است، بنابراین به دلیل احترام به این خواسته، محقق از نام مستعار برای این سازمان در تحقیق خود استفاده نموده است.

## ۵-۵-۱) روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این تحقیق همان طور که اشاره گردید از مصاحبه به عنوان ابزار اصلی و از فرم گزارش وقایع حساس، به عنوان ابزار فرعی برای جمع آوری داده‌ها استفاده شده است و داده‌های حاصل از این ابزارها به روش کدگذاری تجزیه و تحلیل گردیده‌اند. مشاهده غیر مستقیم و بررسی اسناد برای کسب داده‌های تکمیلی و پشتیبان و همچنین شناخت بیشتر فضای سازمان به کار رفته‌اند.

## ۶-۱) تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح

تغییر: تفاوت (دگرگونی) در احساس، نگرش یا عمل به نسبت آن‌چه در قبل بوده است (هینلی<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۸).

تغییر سازمانی برنامه‌ریزی شده: مداخله تغییری که منجر به دگرگونی در متغیرهای کلیدی هدف در سازمان که اثر شدید بر کارکنان و رفتارهای حین کار ایشان دارد و در نهایت منجر به تغییر در خروجی‌های سازمان می‌گردد (پارسلز، ۲۰۰۶). همچنین رایبیز این تغییرات را این‌گونه تعریف می‌نماید: نوعی اقدام آگاهانه و هدف‌دار می‌باشد. اصولاً این نوع تغییرات در پی تأمین دو هدف هستند: نخست می‌خواهند توانایی سازمان را بالا ببرند تا خود را با تغییرات محیط وفق دهد و دوم در پی تغییر دادن رفتار کارکنان هستند (رایبیز، ۱۳۷۷: ۱۱۲۰).

یادگیری: هرگنهان<sup>۱۴</sup> و اُلسون<sup>۱۵</sup> (۱۳۷۷) در مورد تعریف یادگیری می‌گویند: معروف‌ترین این تعریف‌ها، تعریفی است که به وسیله کیمبل<sup>۱۶</sup> (۱۹۶۱) پیشنهاد شده است و با کمی تغییرات توسط محققان پس از وی به این صورت ارائه شده است که "یادگیری ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار یا رفتار بالقوه است که از تجربه ناشی می‌شود"

(هرگنهان و اُلسون، ۱۳۷۷). همچنین به عقیده سنجه<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۰)، "یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور به دست می‌آید. یادگیری در مسیر زندگی واقعی به دست آمده و دانش پایدار تولید می‌کند به طوریکه به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیت‌های

<sup>۱۳</sup> Hinely

<sup>۱۴</sup> Hergenbahn

<sup>۱۵</sup> Olson

<sup>۱۶</sup> Kimble

<sup>۱۷</sup> Senge



مختلف رفتاری اثر بخش داشته باشد".<sup>۱۸</sup> پارسلز (۲۰۰۶) نیز یادگیری را چنین تعریف می‌کند: تبدیل تجارب به دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها می‌باشد که این امر از طریق فرایندهای مختلفی رخ می‌دهد (پارسلز، ۲۰۰۶).  
یادگیری غیر رسمی: یک فرایند مادام‌العمر را توضیح می‌دهد که به واسطه آن افراد نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و دانش را از تجربیات روزانه، تأثیرات تربیتی، منابع محیطی خود و همچنین از خانواده و همسایگان، کار و تفریح، بازار و کتابخانه و رسانه‌های عمومی به دست می‌آورند (کانر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۸).

---

<sup>۱۸</sup> Parsells

<sup>۱۹</sup> Conner

## فصل دوم

### پیشینه تحقیق

## مقدمه

مرور پیشینه تحقیق، خلاصه‌سازی و یکپارچه نمودن کارهای قبلی انجام شده است تا پیشنهادی برای تحقیقات آتی فراهم گردد. پنج کارکرد ذیل برای مرور ادبیات موضوع وجود دارد:

۱- فراهم نمودن پایه‌ای برای ساخت دانش

۲- نشان دادن اینکه چگونه یک مطالعه پیشرفت کرده، پالایش شده و یا در آن تجدید نظر گردیده تا به

آنچه اکنون شناخته شده است، بدل گردیده است

۳- کمک به مفهوم سازی مطالعه

۴- فراهم نمودن سرنخ‌هایی برای روش تحقیق و ابزارهای مورد استفاده

۵- پیشنهاد مجموعه‌ای از مراجع برای تفسیر یافته‌های محقق (ولپ<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۲)

اما نکته قابل ذکر در این جا این است که جایگاه ادبیات موضوع در تحقیقات کمی و کیفی (که این تحقیق از نوع آن می‌باشد) متفاوت است. در روش تحقیق کیفی، نتیجه تحقیق از به هم آمیختن یافته‌ها با ادبیات موضوع حاصل می‌گردد (آرنسون<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۴). به عبارتی تفسیر داده‌ها با توجه به مرور پیشینه قبلی انجام می‌شود تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها یافته‌های محقق با مطالعات قبلی آشکار گردد ([www.ksuweb.kennesaw.edu](http://www.ksuweb.kennesaw.edu)). یعنی مطالعات پیشین باید به معنا دادن به داده‌ها کمک نماید اما نباید کدگذاری و یادداشت‌برداری محقق را تحت تأثیر خود قرار دهد (دیک<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۵) چرا که محقق باید خود مفاهیم تازه را از داده‌های خود کشف و تعریف نماید نه آن که فقط بین داده‌های خود و مفاهیم از پیش موجود پیوند برقرار نماید. تجزیه و تحلیل نهایی حاصل از کدگذاری داده‌های کیفی باید ارائه دهنده مطلبی جدید باشد. تئوری‌ها و ادبیات موضوع باید برای پشتیبانی از ایده‌های محقق به کار گرفته شوند و آن‌ها نباید مرکز و قلب طرح مفهومی تحقیق باشند ([www.abdsurvivalguide.com](http://www.abdsurvivalguide.com)).

پیشینه تحقیقاتی موضوع مورد مطالعه شامل حوزه‌های تغییر سازمانی، یادگیری، یادگیری از تغییر سازمانی و به صورت خاص یادگیری غیررسمی می‌باشد که در ادامه به آن پرداخته شده است.

---

<sup>۲۰</sup> Volpe

<sup>۲۱</sup> Aronson

<sup>۲۲</sup> Dick

محقق ابتدا تغییر سازمانی را از زوایای گوناگون مورد بررسی خود قرار داده است زیرا پدیده تغییر سازمانی عامل محرک کلیه رخدادها در این مطالعه می‌باشد. به عبارتی تغییر سازمانی آغازگر به وجود آمدن تغییر در زندگی سازمانی افراد و در نتیجه لزوم تعامل و اداره نمودن آن بوده، پس شناخت دقیق آن از زوایای مختلف برای درک جنبه‌های مختلف تعامل افراد با آن حیاتی بوده است. بنابراین در این مطالعه ابتدا به اهمیت تغییر سازمانی پرداخته شده و سپس عوامل به وجود آورنده آن آمده‌اند. از طرفی هدف این تحقیق بررسی تغییرات برنامه‌ریزی شده بوده پس این نوع تغییر نیز تعریف شده و سپس پدیده بسیار شایع مقاومت در برابر تغییر سازمانی بررسی گردیده است. اما آن‌چه بیش از همه در فرایند تغییر سازمانی بر تجربه کارکنان در این مسیر تأثیر گذار است نوع مدیریت اعمال شده بر تغییر می‌باشد، پس انواع مدل‌های مدیریت تغییر و نتایج حاصل از آن مورد بازبینی قرار گرفته‌اند. دومین موضوع کلیدی در این تحقیق بحث یادگیری بوده که از منظر روانشناسان و محققان علوم اجتماعی و مدیریت به تعاریف و تئوری‌های آن پرداخته شده است. در نهایت با پیوند دو موضوع تغییر سازمانی و یادگیری، نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه یادگیری کارکنان از تغییر سازمانی بررسی شده که موضوع مهم یادگیری غیررسمی را آشکار ساخته است به این ترتیب که در کلیه بررسی‌های پیشین انجام شده، یادگیری افراد از تغییر به صورت غیررسمی صورت می‌پذیرد بنابراین به علت اهمیت این نوع یادگیری در تجربه یادگیری کارکنان از تغییر، به صورت خاص این یادگیری و استراتژی‌های آن بررسی شده‌اند.

## ۱-۲) تغییر سازمانی

### ۱-۱-۲) اهمیت تغییر سازمانی

امروزه بازارهای کسب و کار معاصر، پویا و غیر قابل پیش‌بینی بوده و به سازمان‌هایی نیاز دارند که به طور مکرر تغییر را اجرا و پیگیری نمایند. ما در عصری زندگی می‌کنیم که تماماً رقابتی بوده و محیط بیرونی بسیار پیچیده، ناپایدار و غیر قابل پیش‌بینی است. کسب و کارها نمی‌توانند به روال گذشته عمل نمایند. کارکنان و سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیر بوده و قابلیت تطبیق و سازگاری داشته باشند (استاب<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۳).

---

<sup>۲۳</sup> Staub