

سورة الاحقاف

سورة الاحقاف

1999



دانشگاه تربیت معلم تهران  
دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی  
گروه مدیریت آموزشی

**پایان نامه:**

جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

**عنوان:**

ارزیابی یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران

**استاد راهنما:**

دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم

مستاد راهنما  
دکتر نوه ابراهیم

**استاد مشاور**

دکتر محمدرضا بهرنگی

۱۳۸۹/۸/۲

**پژوهشگر:**

عباس بدخشان

اسفند

۱۳۸۷

۱۴۴۳۹۸



دانشگاه تربیت معلم تهران  
دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی  
گروه مدیریت آموزشی

این پایان نامه تحت عنوان **ارزیابی یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران** به منظور اخذ درجه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی توسط عباس بدخشان تهیه و تدوین گردیده است و در جلسه مورخ ۱۳۸۷/۱۲/۱۲ در حضور هیأت داوران پس از دفاع با درجه عالی و نمره ۱۹/۵۰ پذیرفته شد.

استاد راهنما: دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم

استاد مشاور: دکتر محمدرضا بهرنگی

داور داخلی: دکتر بیژن عبدالهی

داور خارجی: دکتر مصطفی عسکریان

۱۳۸۹/۸/۲

مدیر گروه مدیریت آموزشی و

نماینده تحصیلات تکمیلی

دکتر محمدرضا بهرنگی

## چکیده

تحقیق حاضر به ارزیابی یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران پرداخته است. برای سنجش یادگیری سازمانی از مدل مفهومی ارائه شده توسط ویک و لئون (۱۹۹۵) استفاده شد که در این مدل از شاخص‌های پنج‌گانه رهبری با بینش، برنامه‌ها و استانداردها، اطلاعات، خلاقیت و اجرا بهره می‌گیرد. اهداف فرعی تحقیق به صورت ارزیابی هر یک از شاخص‌ها تنظیم شد. سپس پرسشنامه‌ای براساس مدل مفهومی تحقیق شامل پنج قسمت و هر قسمت شامل شش سوال (جمعاً ۳۰ سوال)، جهت سنجش شاخص‌های مورد نظر تهیه و در اختیار تعداد ۲۳۰ نفر از کارکنان به عنوان نمونه آماری که به روش طبقه‌ای - تصادفی از بین کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران انتخاب شده بودند قرار گرفت. از این تعداد ۱۷۱ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ مثبت دادند. پس از جمع‌آوری و تلخیص داده‌ها، اقدام به تجزیه و تحلیل داده‌ها شد و نتیجه محاسبات انجام شده در رابطه با متغیر یادگیری سازمانی نشان داد که میزان وضع موجود یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران (با توجه به نظر ویک و لئون که از حاصل ضرب پنج عامل یاد شده در مدل مربوطه به دست می‌آید)، برابر با  $183/41$  می‌باشد. این عدد بیانگر آن است که میزان یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت معلم با توجه به وضع مطلوب که حاصل ضرب ۵ عامل یعنی امتیاز ۱۰۰۰۰۰ برای آن تعریف شده است، بسیار پایین می‌باشد.

**کلید واژگان:** یادگیری سازمانی، دانشگاه تربیت معلم تهران

## فهرست سر فصل‌ها و رئوس مطالب

| صفحه                         | فصل اول: کلیات و طرح تحقیق                               |
|------------------------------|--|
| ۱                            | مقدمه.....   |
| ۱                            | بیان مساله.....  |
| ۵                            | مدل مفهومی تحقیق.....                                    |
| ۶                            | اهمیت و ضرورت تحقیق.....                                 |
| ۷                            | اهداف تحقیق.....   |
| ۷                            | سوالات / فرضیات تحقیق.....                               |
| ۸                            | تعریف واژه‌ها و اصطلاحات.....                            |
| فصل دوم: ادبیات موضوعی تحقیق |  |
| ۱۱                           | بخش اول: مبانی نظری تحقیق.....                           |
| ۱۲                           | مقدمه.....   |
| ۱۵                           | تعاریف و اصطلاحات.....                                   |
| ۱۶                           | تعاریف سازمان یادگیرنده.....                             |
| ۱۷                           | تعاریف یادگیری سازمانی.....                              |
| ۲۰                           | تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده.....            |
| ۲۱                           | اهمیت و ضرورت اجرای یادگیری سازمانی.....                 |
| ۲۳                           | ویژگیهای سازمان یادگیرنده.....                           |
| ۲۹                           | شرط لازم در شکل‌گیری سازمان یادگیرنده.....               |
| ۳۱                           | اندازه‌گیری یادگیری سازمانی.....                         |
| ۳۵                           | دلایل انتخاب مدل ویک و لئون.....                         |
| ۳۸                           | مشخصات سازمانهای یادگیرنده از دیدگاه ویک و لئون.....     |
| ۴۵                           | جمع‌بندی.....  |
| ۴۶                           | بخش دوم: تحقیقات پیشین.....                              |
| ۴۷                           | مقدمه.....   |
| ۴۷                           | مروری بر تحقیقات انجام شده در زمینه یادگیری سازمانی..... |
| ۵۸                           | جمع‌بندی.....  |
| ۵۹                           | بخش سوم: معرفی دانشگاه تربیت معلم تهران.....             |

|    |   |
|----|---|
| ۶۰ | تاریخچه دانشگاه تربیت معلم تهران.....                     |
| ۶۱ | آمار هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان دانشگاه.....          |
| ۶۵ | برنامه‌ریزی استراتژیک برای سالهای ۹۰-۸۵.....              |
| ۶۶ | نظام پشتیبانی (اداری-مالی).....                           |
| ۶۷ | مدیریت امور اداری، اقدامات و برنامه‌ها.....               |
| ۶۷ | مدیریت امور مالی.....                                     |
| ۶۷ | مدیریت بودجه، تشکیلات و منابع انسانی.....                 |
| ۶۸ | دفتر فنی و طرحهای عمرانی.....                             |
| ۶۸ | احداث پروژه‌های جدید.....                                 |
| ۶۸ | نظام آموزشی اقدامات، برنامه‌ها، سیاستها.....              |
| ۶۹ | اقدامات، برنامه‌ها، سیاستها.....                          |
| ۷۰ | برنامه‌ها و اولویتهای اجرایی در بخش دانشجویی- فرهنگی..... |
| ۷۰ | مدیریت فوق برنامه.....                                    |

#### فصل سوم: روش شناسی تحقیق

|    |   |
|----|---|
| ۷۳ | مقدمه.....  |
| ۷۳ | روش تحقیق.....  |
| ۷۳ | جامعه آماری.....  |
| ۷۴ | نمونه آماری.....  |
| ۷۵ | روش نمونه‌گیری.....                                       |
| ۷۶ | مقادیر گم‌شده.....  |
| ۷۶ | ابزار جمع‌آوری داده‌ها.....                               |
| ۷۷ | روایی داده‌های جمع‌آوری شده.....                          |
| ۷۸ | پایایی مقیاس (همسانی درونی) پرسشنامه یادگیری سازمانی..... |
| ۷۸ | روایی سازه (تحلیل عاملی اکتشافی).....                     |

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| ۸۱ | مقدمه.....                       |
| ۸۱ | توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی..... |
| ۸۸ | تحلیل داده‌ها.....               |

## فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

|  |     |
|--|-----|
| مقدمه.....   | ۹۸  |
| بحث و نتیجه گیری.....                                    | ۹۸  |
| مقایسه یافته‌های پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های پیشین..... | ۱۰۱ |
| پیشنهادها.....   | ۱۰۲ |
| پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده.....                      | ۱۰۴ |
| محدودیتها.....   | ۱۰۵ |
| فهرست منابع و مآخذ.....                                  | ۱۰۶ |

## فهرست جداول

صفحه

|   |    |
|---|----|
| جدول ۱-۱-۲- تعاریف یادگیری سازمانی اسکرلاواج و دیموسکی (۲۰۰۷).....                                      | ۱۸ |
| جدول ۲-۱-۲- ویژگی های سازمان یادگیرنده در مقایسه ابعاد مختلف سازمانی با سازمان سنتی (شوگرمن، ۲۰۰۰)..... | ۲۵ |
| جدول ۳-۱-۲- تعدادی از ابزارهای اندازه گیری یادگیری سازمانی (مرکز توسعه مدیریت کانادا ۲۰۰۱).....         | ۳۴ |
| جدول ۱-۳-۲- آمار هیئت علمی دانشکده ها سال (۸۴).....   | ۶۱ |
| جدول ۲-۳-۲- آمار دانشجویان روزانه دانشکده ها در مقاطع تحصیلی سال (۸۴).....                              | ۶۱ |
| جدول ۳-۳-۲- آمار دانشجویان شبانه دانشکده ها در مقاطع تحصیلی سال (۸۴).....                               | ۶۲ |
| جدول ۴-۳-۲- آمار کل کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران در سال (۸۷).....                                   | ۶۳ |
| جدول ۵-۳-۲- تدوین استراتژی برنامه (۸۵-۹۰).....  | ۶۵ |
| جدول ۱-۳-۱- توزیع فراوانی جامعه آماری.....  | ۷۴ |
| جدول ۲-۳-۲- حجم نمونه کارکنان در هر حوزه به نسبت حجم جامعه مورد نظر.....                                | ۷۵ |
| جدول ۳-۳-۳- ماتریس چرخش یافته پرسشنامه یادگیری سازمانی.....   | ۷۹ |
| جدول ۱-۴-۱- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب جنسیت.....  | ۸۱ |
| جدول ۲-۴-۲- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب سن.....   | ۸۲ |
| جدول ۳-۴-۳- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب تحصیلات.....  | ۸۳ |
| جدول ۴-۴-۴- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب تجربه کاری.....                                     | ۸۴ |
| جدول ۵-۴-۵- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب واحد محل کار.....                                   | ۸۶ |
| جدول ۶-۴-۶- داده‌های توصیفی یادگیری سازمانی و عوامل آن.....   | ۸۷ |

|  |    |
|--|----|
| جدول ۴-۷ عامل چشم اندازهای رهبری.....  | ۹۰ |
| جدول ۴-۸ عامل برنامه ها و استانداردهای کاری.....                                   | ۹۱ |
| جدول ۴-۹ عامل کسب و انتشار اطلاعات داخلی و خارجی.....                              | ۹۱ |
| جدول ۴-۱۰ عامل خلاقیت و نوآوری.....  | ۹۲ |
| جدول ۴-۱۱ عامل اجرای کار.....  | ۹۳ |
| جدول ۴-۱۲ میانگین رتبه هر یک از سوالات پژوهش.....                                  | ۹۴ |
| جدول ۴-۱۳ نتایج آزمون فریدمن.....  | ۹۴ |
| جدول ۴-۱۴ نتایج آزمون t با نمونه های مستقل در یادگیری سازمانی و جنسیت.....         | ۹۶ |
| جدول شماره ۴-۱۵ نتایج آزمون t با نمونه های مستقل در یادگیری سازمانی و تحصیلات..... | ۹۶ |

### فهرست نمودارها

صفحه

|   |    |
|---|----|
| نمودار شماره ۱-۱-۱- مدل مفهومی تحقیق (اقتباس از: ویک و لئون، ۱۹۹۵).....           | ۵  |
| نمودار ۲-۱-۱-۱- ارتباط بین یادگیری سازمانی و ساختار (نیهان و دیگران، ۲۰۰۴).....   | ۴۰ |
| نمودار ۲-۱-۲- مدل هابر (هابر، ۱۹۹۱).....  | ۴۱ |
| نمودار ۲-۲-۱- تفاوت بین وضع موجود و مطلوب یادگیری سازمانی پژوهش فلیپس (۲۰۰۳)..... | ۴۹ |
| نمودار ۲-۳-۱- چارت سازمانی دانشگاه تربیت معلم تهران.....                          | ۶۱ |
| نمودار ۴-۱- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب جنسیت.....                    | ۸۲ |
| نمودار ۴-۲- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب دامنه سنی.....                | ۸۳ |
| نمودار ۴-۳- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب تحصیلات.....                  | ۸۴ |
| نمودار ۴-۴- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب تجربه کاری.....               | ۸۵ |
| نمودار ۴-۵- توزیع فراوانی و درصد افراد نمونه بر حسب واحد محل کار.....             | ۸۷ |
| نمودار ۴-۶- میانگین شاخصهای یادگیری سازمانی پرسنل دانشگاه تربیت معلم تهران.....   | ۸۸ |



# فصل اول

## کلیات تحقیق

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیطی بسیار پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. رقابت روزافزون جهانی و تغییرات بسیار سریع محیطی آنان را واداشته که از طرق مختلف انعطاف پذیری خود را افزایش دهند. در چنین شرایطی یکی از اساسی‌ترین مباحث مورد توجه مدیران در تقابل با این محیط بسیار پیچیده و متغیر، یادگیری سازمانی است. فرآیندی که کمک می‌کند تا سازمان‌ها خود را با چنین محیطی هماهنگ سازند و برای مواجهه با پدیده‌های نوظهور ناشی از گسترش و پیشرفت روزافزون فن‌آوری و جهانی شدن کسب و کارها آماده شوند. با بررسی تاریخی روند بوجود آمدن سازمان‌ها در دهه‌های اخیر در می‌یابیم که سازمان‌ها به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، همانند دایناسورهایی هستند که توان تطبیق با محیط را از دست داده و محکوم به فنا شدند و دیگر کارایی لازم در عرصه رقابت با سازمانهای رقیب را ندارند. زیرا سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی‌های ناشی از آن را ندارند و برای بقاء خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup> و نهادینه کردن فرآیند یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> در سازمان است. از این رو از دهه ۱۹۹۰، یادگیری به مثابه توانمندی معطوف به پیشرفت مطرح شده است. برخورداری از مزیت رقابتی به ویژگی‌های هر سازمان بستگی دارد، اما به یقین، کارکنان هر سازمان و دانش آنان نقشی تعیین کننده در این مسیر دارند.

<sup>۱</sup>. Learning organization

<sup>۲</sup>. Organizational learning

## بیان مسأله

نظریه های فراوان موجود در زمینه سازمان یادگیرنده با عملیاتی شدن در محیط واقعی هنوز فاصله زیادی دارند، چرا که سازمان یادگیرنده یک مفهوم انتزاعی است و به سازمانی آرمانی و ایده آل اشاره دارد که سازمانها باید در جهت رسیدن به آن فرآیند یادگیری سازمانی را به عنوان یک کارکرد عملیاتی در دستور کار خود قرار دهند (دیموسکی<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۸). نخستین گامی که برای بهبود یادگیری در سازمان می توان برداشت، سنجش یادگیری سازمانی بر اساس ارزیابی عوامل مؤثر بر آن است تا علاوه بر تعیین میزان یادگیرندگی سازمان، موانع عمده در سر راه تبدیل شدن سازمان به یک سازمان یادگیرنده شناسایی گردد. به زعم آرجریس و شون<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و سپس رفع و اصلاح آنها است، و یا به بیان دیگر یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی تعریف می شود که در طی آن دانش سازمانی تولید می گردد (فار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰، ص ۱۵). این کار مخصوصاً برای سازمان های آموزشی مانند دانشگاهها که در محیط بسیار پویا و پر رقابت فعالیت کرده و نیاز به انعطاف پذیری زیادی دارند، از اهمیت بالایی برخوردار است.

دانشگاه تربیت معلم بعنوان یک سازمان آموزشی در کشور مطرح است. توقف نسبی پیشرفت بیشتر دانشگاههای کشور، آنها را ملزم به کسب شرایط رقابت برای ادامه حیات می نماید. یکی از این شرایط توانمندسازی هر چه بیشتر دانشگاهها در راه یادگیری و نزدیکتر شدن هر چه بیشتر به یک سازمان یادگیرنده است. از آنجا که دانشگاه به عنوان یک سازمان آموزشی در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می نماید، ناگزیر باید با تکیه بر فن آوری پیشرفته و آموزش کارکنان و سرمایه گذاری در بخش های تحقیق و توسعه، نقشی پیشرو و خلاق داشته باشد.

---

<sup>۱</sup> - Dimovski  
<sup>۲</sup> - Argyris & Schon  
<sup>۳</sup> - Farr

یادگیری سازمانی فرآیندی است که خاص تمامی کارکنان یک سازمان می‌باشد که تحت عنوان منابع انسانی در سازمان مطرح‌اند. منابع انسانی در دانشگاه تربیت معلم تهران به دو گروه کلی تقسیم می‌شوند. گروه اول اساتید یا اعضای هیئت علمی دانشگاه هستند که وظیفه تعلیم و تربیت دانشجویان را به عهده دارند و دسته دوم کارکنان دانشگاه هستند که در واحدهای مختلف (حوزه ریاست، معاونت آموزشی و تحصیلات تکمیلی، معاونت پژوهشی و فناوری، معاونت دانشجویی و فرهنگی، معاونت پشتیبانی و برنامه‌ریزی، دانشکده‌ها، واحد تحقیقات و واحد حراست) مشغول به کار هستند. بدیهی است که هر چه دانشگاه در واحدهای چندگانه خود از کارکنانی متخصص و با انگیزه بهره‌مند باشد، می‌تواند با سرعت بیشتری در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک خود گام بردارد. این کار در صورتی میسر می‌شود که مدیریت دانشگاه، زمان و هزینه کافی را به منظور آموزش و توانمندسازی کارکنان اختصاص دهد. یکی از مهمترین و تاثیرگذارترین راهها در جهت تقویت و توانمندسازی کارکنان، فرایند یادگیری سازمانی است که موجبات ایجاد و افزایش دانش و نگرش جدید در کارکنان و تغییر و رشد آنان را فراهم می‌کند که در نهایت منجر به ایجاد سازمانی پویا متشکل از افرادی دانا، متخصص و خلاق می‌شود. بررسی وضع موجود یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران و کشف کاستیها و نقاط ضعف آنان که اولین گام برای رسیدن به یک سازمان یادگیرنده است، این امکان را برای مدیریت فراهم می‌سازد که با تعیین ساز و کارهای مناسب مشکلات و ضعف‌ها را برطرف سازد. بدیهی است نادیده گرفتن این ضعف‌ها می‌تواند در هماهنگی سازمان با محیط رقابتی موانع جدی ایجاد نماید.

ویک و لئون<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) در تبیین عوامل اصلی در سنجش یادگیری سازمانی ۵ عامل اساسی را که مشخصه‌های اصلی سازمان یادگیرنده هستند، در قالب مدلی شناسایی کرده‌اند که محور و مبنای ارزیابی یادگیری

---

<sup>۱</sup>. Weick & Leon

سازمانی این تحقیق را تشکیل می‌دهند. این عوامل عبارتند از: رهبری مبتنی بر بینش<sup>۱</sup>، برنامه‌ها/استانداردها<sup>۲</sup>، کسب و انتشار اطلاعات<sup>۳</sup>، نوآوری و خلاقیت<sup>۴</sup> و اجرا<sup>۵</sup>. ویک و لئون اهمیت عوامل مزبور را در تأثیر بر یادگیری سازمانی در قالب فرمول زیر نشان داده‌اند:

$$\text{سازمان یادگیرنده} = (\text{رهبر باینش}) \times (\text{برنامه‌ها/استانداردها}) \times (\text{اطلاعات}) \times (\text{خلاقیت}) \times (\text{اجرا})$$

بر اساس این مدل، سازمان یادگیرنده متشکل است از عوامل فوق که حاصل ضرب تأثیرشان نشان‌دهنده میزان یادگیری سازمانی می‌باشد. علامت ضرب بین عوامل به این دلیل انتخاب شده است تا مبین اهمیت حیاتی تک تک عوامل بوده، نشان دهد فقدان هر کدام از فاکتورهای مذکور که معادل قرار دادن عدد صفر به جای آن در مدل است، حاصل تمام عبارت را صفر خواهد نمود. یعنی اگر سازمان در همه ابعاد، عملکرد عالی داشته باشد و تنها در یکی از آنها امتیازی کسب ننماید، یادگیری سازمانی در آن محقق نخواهد شد.

ویک و لئون (۱۹۹۵) بر این اساس پرسش‌نامه‌ای طراحی کرده‌اند که به دلیل اعتبار و جامعیت عوامل، مبنای این تحقیق قرار گرفته است. جمع آوری اطلاعات به کمک پرسش‌نامه مذکور و بر اساس نمونه‌گیری تصادفی از مدیران و دیگر کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران انجام می‌گیرد تا معین گردد که میزان یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت معلم تهران چقدر است؟

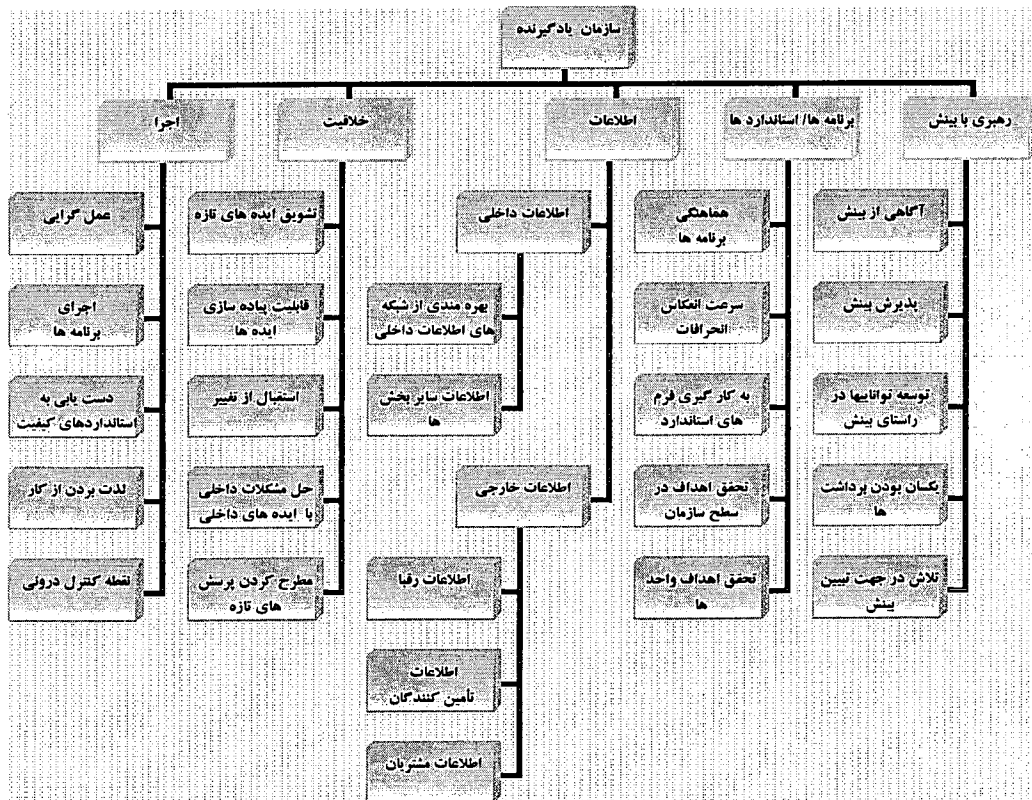
---

1. Leadership Based on Vision  
2. Work standards and Programs  
3. Attract and distribution of Information  
4. Innovation and creativity  
5. Execution

## مدل مفهومی تحقیق

در تحقیق حاضر از مدل معروف ویک و لئون استفاده شده است که در فصل دوم به طور کامل مورد

بررسی قرار خواهد گرفت. نمودار زیر مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد:



نمودار شماره ۱-۱- مدل مفهومی تحقیق اقتباس از: ویک و لئون (۱۹۹۵)

لازم به ذکر است که فقدان هر کدام از عوامل مذکور در سازمان بیانگر عدم توانایی سازمان در یادگیری

است. به همین دلیل ویک و لئون (۱۹۹۵) از حاصل ضرب امتیازات فاکتورها در تعیین میزان یادگیرندگی سازمان

بهره بردارند که نشان دهنده اهمیت هر کدام از آنهاست.

## اهمیت و ضرورت تحقیق

زمانی نه چندان دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می‌بردند و پیش‌بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می‌توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه‌ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فن‌آوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست به سرعت سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داد. با شروع دهه ۹۰ میلادی، بدلیل شرایط به سرعت متغیر محیطی، اکثر سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و اساس کار خود آغاز کردند، به طوری که از قالب‌های غیر پویا خارج و به سمت سازمان‌های یادگیرنده متحول شدند. رهبران سازمانی دریافته‌اند که به یادگیری به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که بخوبی و به‌طور اثربخش و پایدار در پی یادگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ شود.

بر اساس تحقیقات به عمل آمده، طول عمر بسیاری از سازمان‌ها کمتر از نصف عمر طبیعی یک انسان است. تحقیقی که در سال ۱۹۸۳ توسط مؤسسه رویال داچ شل انجام شد نشان داد که یک سوم از شرکت‌هایی که در سال ۱۹۷۰ جزء ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا بوده‌اند، از بین رفته‌اند (سنج<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۱۵). البته سنج معتقد است که در تمامی سازمان‌هایی که از بین می‌روند از قبل نشانه‌هایی مبنی بر وجود مشکل به چشم می‌خورد، ولی این نشانه‌ها به دلیل عدم وجود ظرفیت‌های یادگیری نادیده گرفته می‌شوند و نهایتاً بصورت مشکلات بزرگ و غیر قابل حل رخ می‌نمایند. از طرف دیگر هم‌اکنون روش‌های سنتی آموزش کارکنان برای تطابق با پویایی‌های محیطی به شدت مورد انتقاد قرار دارند. به عنوان مثال، بر اساس یک تحقیق، ۹۰ درصد از آموزش‌های سنتی به یادگیری واقعی در محیط کار تبدیل نمی‌شوند (دترمان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). بر این اساس، موضوع یادگیری سازمانی از اهمیت بسیار شایانی برای مدیران سازمان‌ها برخوردار است. از طرف دیگر از آنجایی که برای شناخت هر چیزی

<sup>۱</sup>. Senge

<sup>۲</sup>. Detterman

ابتدا باید بتوان آن را بر اساس مقیاس معینی سنجید، سنجش میزان یادگیری سازمانی به صورت عملی می‌تواند برای کمک به پیاده‌سازی مفهوم یادگیری سازمانی و یاری رساندن به مدیران در اخذ تصمیمات استراتژیک و در راه تبدیل شدن سازمان به یک سازمان یادگیرنده قدم مؤثری به حساب آید.

## اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر، ارزیابی یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران می‌باشد. به منظور دستیابی به این هدف، ارزیابی شاخص‌های پنج‌گانه مدل ویک و لئون (۱۹۹۵) به عنوان اهداف فرعی تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. بر این اساس، اهداف فرعی تحقیق عبارتند از:

- ◆- ارزیابی رهبری مبتنی بر پیش در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان.
- ◆- ارزیابی برنامه‌ها / استانداردها در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان.
- ◆- ارزیابی میزان کسب و انتشار اطلاعات در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان.
- ◆- ارزیابی میزان نوآوری و خلاقیت در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان.
- ◆- ارزیابی میزان اجرای کار (عملگرایی) در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان.
- ◆- بررسی تفاوت بین وضع موجود و وضع مطلوب یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران.

## سؤالات/فرضیات تحقیق

### سؤال اصلی

- ◆- میزان یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران چقدر است؟



## سؤالات فرعی

- ◆ میزان رهبری مبتنی بر بینش در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان چقدر است؟
- ◆ میزان برنامه‌ها/استانداردها در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان چقدر است؟
- ◆ میزان کسب و انتشار اطلاعات در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان چقدر است؟
- ◆ میزان خلاقیت و نوآوری در دانشگاه تربیت معلم تهران از نقطه نظر کارکنان چقدر است؟
- ◆ میزان اجرای کار(عملگرایی) در دانشگاه تربیت معلم از نقطه نظر کارکنان چقدر است؟
- ◆ تفاوت بین یادگیری سازمانی در وضع موجود و وضع مطلوب دانشگاه تربیت معلم از نقطه نظر کارکنان چقدر است؟
- ◆ آیا در میزان یادگیری سازمانی بین کارکنان زن و مرد دانشگاه تربیت معلم تفاوت معناداری وجود دارد؟
- ◆ آیا در میزان یادگیری سازمانی بین کارکنان با تحصیلات بالا (لیسانس و بالاتر) و کارکنان با تحصیلات پایین (فوق دیپلم و پایینتر) تفاوت معناداری وجود دارد؟

## تعریف واژه ها و اصطلاحات

به منظور درک بهتر موضوع و ابعاد تحقیق و نیز برای ایجاد نگرش مشترک در مورد مفاهیم و اصطلاحات مطرح شده، متغیرهای تحقیق را به صورت مفهومی و عملیاتی تعریف می نمایم:

### الف) تعاریف مفهومی:

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر از مدل مفهومی ویک و لئون (۱۹۹۵) برای ارزیابی یادگیری سازمانی استفاده شده است، لذا به منظور تعریف متغیرهای تحقیق، به تعاریفی که خود آنها برای شاخص‌های موجود در مدل مفهومی خود ارائه داده‌اند، اشاره می کنیم.

- ◆ **یادگیری سازمانی:** یادگیری سازمانی فرآیندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می دهد.
- ◆ **رهبری با بینش:** عبارت است از داشتن تصور از آینده مطلوب و داشتن توانایی در مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن به عنوان یک هدف قابل دسترسی.
- ◆ **برنامه ها/استانداردها:** برنامه ها ابزارهایی هستند که چگونگی دستیابی به اهداف تعیین شده را تشریح می کنند و استانداردها ملاک هایی می باشند که نحوه عمل و میزان پیشرفت را در سازمان می سنجند.
- ◆ **اطلاعات:** اطلاعات در واقع مجموعه ای از داده ها است که در یک بستر مفهومی به خودی خود کاملاً معنی دار می باشد که شامل دو دسته اند: اطلاعات خارجی که ریشه در محیط سازمان دارند و اطلاعات داخلی که مربوط به شرایط کار و سازمان هستند و باید از طریق کانال های سازمانی توزیع شوند.
- ◆ **خلاقیت:** فرآیندی روان شناختی است که سبب خلق محصولات و روش های جدید و ارزشمند می گردد.
- ◆ **اجرا:** میزان به کارگیری آموخته ها و دانسته ها در جهت تحقق برنامه ها و اهداف است و در واقع میزان عملگرایی در سازمان را نشان می دهد.

## ب) تعریف عملیاتی:

تعریف عملیاتی برای هر یک از شاخص های تعریف شده در بالا عبارت از امتیازی است که توسط کارکنان دانشگاه تربیت معلم تهران و بر اساس پرسش نامه طراحی شده و یک و لئون به دست می آید و یادگیری سازمانی عبارت است از حاصل ضرب امتیازات ابعاد پنج گانه رهبری مبتنی بر بینش، برنامه ها/استانداردها، اطلاعات، خلاقیت و اجرا.

♦- وضع مطلوب

با توجه به این که به منظور سنجش یادگیری سازمانی برای پاسخ گویی به هر سوال از پیوستاری با اعداد ۱-۱۰ استفاده شده است، لذا امتیاز ۱۰ برای هر متغیر به عنوان وضع مطلوب در نظر گرفته شده است.

♦- وضع موجود

امتیاز به دست آمده برای هر کدام از متغیرهای یادگیری سازمانی در جامعه آماری تحقیق حاضر نیز نشان-دهنده وضع موجود است.

♦- تفاوت بین وضع موجود و مطلوب

با توجه به اینکه برای وضع مطلوب امتیاز ۱۰ و برای وضع موجود امتیاز بین ۱-۱۰ در نظر گرفته شده است، لذا اختلاف بین مقادیر هر متغیر در این دو حالت، تفاوت بین وضعیت موجود و مطلوب تعریف شده است.

## فصل دوم

### ادبیات و پیشینه تحقیق