

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

دوره کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی  
گرایش مدیریت تحول

موضوع:

راهکارهای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی

استاد راهنما:

آقای دکتر حسین رحمان سرشت

استاد مشاور:

آقای دکتر سید علی اکبر افجه

استاد داور:

آقای دکتر سید حبیب الله طباطبائی

دانشجو:

رحیم زارع

زمستان ۱۳۸۴

۳۲۸۷ / ۲ / ۲۱

۳۳۴۴۲۵۱

بِسْمِ تَعَالَى

شماره:

تاریخ:

پیوست:

دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده حسابداری و مدیریت

صور تجلسه دفاعیه پایان نامه تحصیلی

\*\*\*\*\*

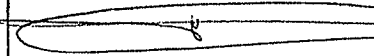
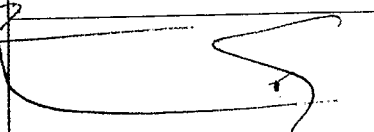
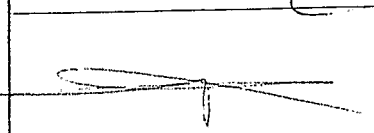
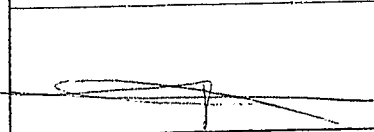
با تأییدات خداوند متعالی پایان نامه تحصیلی آقای رحیم زارع چهارراهی دانشجوی مقطع

کارشناسی ارشد رشته تحصیلی مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت تحول تحت عنوان:

"راهکارهای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی"

که به راهنمایی آقای دکتر رحمان سرشت تنظیم گردیده است در جلسه مورخه ۸۴/۱۱/۱۲ با حضور

اعضاء هیأت داوران مطرح و با نمره (۱۷/۰) و درجه (ب) به تصویب رسید. اس

امضاء	نام و نام خانوادگی	سمت
	آقای دکتر رحمان سرشت	استاد راهنما
	آقای دکتر افجه	استاد مشاور
	آقای دکتر طباطبائی	استاد داور
	آقای دکتر طباطبائی	نماینده تحصیلات تکمیلی

«با تشکر از همه کسانی که نکته‌ای به من آموختند»

به خصوص

جناب آقای دکتر مسین رحمان سرشت استاد راهنمای محترم

و جناب آقای سید علی اکبر افجه استاد مشاور گرامی

## چکیده:

یادگیری یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای سازمانهای امروزی است. در عصری که تنها ثابت معادله آن تغییر است، فرآیند یادگیری نقش و اهمیت ویژه‌ای در تطبیق با این تغییرات و کسب عادات جدید برای غلبه بر چالش‌ها پیدا کرده است. این پژوهش در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی در دوره زمانی اردیبهشت ماه الی دی ماه ۱۳۸۴ با هدف شناخت وضعیت فعلی یادگیرندگی سازمانی در شرکت مذکور باتوجه به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و ارائه پیشنهادهای مناسب به منظور بهبود یادگیرندگی سازمانی در شرکت جهت ارتقاء آن به سازمان یادگیرنده می‌باشد. پرسش اصلی پژوهش این بود که چگونه می‌توان سطح یادگیرندگی سازمانی در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی را به سازمان یادگیرنده ارتقاء بخشید؟ برای پاسخ به این پرسش دو سوال فرعی زیر مطرح شده است. ۱- شاخص‌های سازمان یادگیرنده کدامند؟ ۲- میزان یادگیرندگی در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی براساس شاخص‌های سازمان یادگیرنده در چه وضعیتی است؟ که شاخص‌ها عبارتند از:

الف) یادگیری فردی که مؤلفه‌های آن شامل آرمان مشترک و قابلیت فردی است.

ب) یادگیری سازمانی که شامل ساختار افقی و رهبر متفکر است.

ج) محیط که شامل نحوه مبادله اطلاعات و

فرهنگ قوی که شاخص مشترک یادگیری فردی و سازمانی است.

این پژوهش توصیفی از نوع پیمانی است و سعی شده باتوجه به شاخص‌های سازمان یادگیرنده، بدون هیچ‌گونه دخالت یا استنتاج ذهنی وضعیت فعلی یادگیرندگی سازمانی در شرکت مذکور با استفاده از پرسشنامه توضیح داده شود. باتوجه به نتایج بدست آمده می‌توان اینگونه بیان داشت که سطح یادگیرندگی فردی از دیگر سطوح یادگیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی بیشتر است. عدم توجه کافی به یادگیری سازمانی و یادگیری محیطی باعث گردیده که این سطوح یادگیری کمتر باشد. سازمان می‌بایست نسبت به روشهای یادگیرندگی سازمانی توجه بیشتری نماید، ضمن آنکه می‌باید جهت افزایش یادگیری محیطی که در پائین‌ترین سطح یادگیری در سازمان قرار دارد برنامه‌ریزی دقیق‌تری انجام دهد.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

**فصل اول: کلیات پژوهش**

۱ ..... مقدمه

۳ ..... بیان مسئله

۴ ..... اهمیت موضوع

۶ ..... هدفهای پژوهش

۶ ..... پرسشهای پژوهش

۷ ..... روش پژوهش

۸ ..... قلمرو پژوهش

۸ ..... متغیرهای پژوهش

۸ ..... تعریف مفاهیم و واژگان تخصصی

۹ ..... مشکلات و تنگناهای احتمالی پژوهش

**فصل دوم: پیشینه و مبانی نظری پژوهش**

۱۰ ..... بخش اول

۱۰ ..... پیشینه پژوهش

۱۰ ..... پیشینه پژوهش در ایران و جهان

۲۰ ..... آشنایی با شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی

ب ..... (اهتکاهای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فن آوری پتروشیمی)

۴۲ ..... بخش دوم

۴۲ ..... تعریف سازمان

۴۲ ..... ماکس وبر

۴۲ ..... استیفن رابینز

۴۳ ..... تعریف مفهومی

۴۵ ..... تئوری سازمان

۴۶ ..... ریچارد آل دفت

۴۷ ..... ساختار سازمانی

۴۸ ..... ابعاد سازمانی

۵۰ ..... تجدید ساختار سازمانی

۵۳ ..... بخش سوم

۵۳ ..... اهمیت یادگیری

۵۳ ..... تعریف یادگیری

۵۵ ..... دانش شناسی و نظریه‌های یادگیری

۵۷ ..... دیوید هیوم

۵۹ ..... ایمانوئل کانت

۵۹ ..... جان لایک

۶۱ ..... چارلز داروین

ت ..... (اهتک‌های ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فن آوری پتروشیمی) .....

۶۱ ..... پارادایم یادگیری

۶۲ ..... پارادایم شناختی

۶۲ ..... نورمن

۶۴ ..... پارادایم تداعی گری

۶۴ ..... پاولو

۶۵ ..... پارادایم کارکرد گرایی

۶۶ ..... ثرندایک

۶۷ ..... پارادایم عصبی فیزیولوژی

۶۸ ..... هب

۶۸ ..... پارادایم تکاملی

۶۸ ..... بولس

۷۰ ..... یادگیری در سازمان

۷۰ ..... یادگیری فردی

۷۰ ..... شرطی سازی کلاسیک

۷۲ ..... شرطی سازی وسیله‌ای

۷۲ ..... تئوری شناختی یادگیری

۷۳ ..... یادگیری اجتماعی

۷۴ ..... یادگیری سازمانی



ث ..... (اهتکاهای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فن آوری پتروشیمی)

۷۵ ..... یادگیری سازمانی براساس جهت گیری

۷۵ ..... یادگیری برای بقا

۷۶ ..... یادگیری برای گذار

۷۷ ..... یادگیری دوگانه

۷۸ ..... یادگیری آینده نگر

۸۰ ..... بخش چهارم

۸۰ ..... تعریف سازمان یاد گیرنده

۸۳ ..... پیتر سنگه

۱۱۲ ..... استیفن راینز

۱۱۶ ..... ریچارد ال دفت

۱۲۳ ..... کالون ویک و لیون

۱۲۶ ..... لوتانز

۱۲۷ ..... مورگان

۱۲۹ ..... چارچوب نظری پژوهش

### فصل سوم روش پژوهش

۱۳۱ ..... مقدمه

۱۳۲ ..... سوال پژوهش

۱۳۲ ..... روش پژوهش

ج ..... (اهکارهای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فن آوری پتروشیمی)

۱۳۲..... منابع جمع آوری اطلاعات

۱۳۳..... منابع ثانویه

۱۳۳..... منابع اولیه

۱۳۴..... جامعه آماری

۱۳۴..... روایی

۱۳۵..... پایایی

۱۳۶..... روش تجزیه و تحلیل داده ها

### فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده ها

۱۳۹..... مقدمه

۱۴۰..... بررسی آماری مشخصات توصیفی پاسخ دهندگان

۱۴۶..... نرمال سازی نتایج

۱۴۶..... بررسی سوال ۱-۲ پژوهش

۱۴۸..... بررسی سوال ۲-۲ پژوهش

۱۵۱..... بررسی سوال ۱-۳-۲ پژوهش

۱۵۴..... بررسی سوال ۲-۳-۲ پژوهش

۱۵۸..... بررسی سوال ۴-۲ پژوهش

۱۶۰..... بررسی سوال ۵-۲ پژوهش

۱۶۳..... بررسی سوال ۶-۲ پژوهش

ح ..... (اهکارهای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فن آوری پتروشیمی)

۱۶۵..... بررسی سوال ۲ پژوهش

### فصل پنجم نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۶۸..... مقدمه

۱۷۰..... نتیجه گیری

۱۷۵..... محدودیتها و مشکلات پژوهش

۱۷۶..... پیشنهادها

۱۷۹..... پیشنهاد به دیگر پژوهشگران

فهرست شکل‌ها

- ۱-۲- رابطه سازمان یادگیرنده با MBNQA گاروین ..... ۱۵
- ۲-۲- ماموریت‌های شرکت ..... ۲۳
- ۲-۳- اساس کار شرکت ..... ۲۴
- ۲-۴- متغیرهای محتوایی و ساختاری در سازمان ..... ۵۰
- ۲-۵- انواع یادگیری در سازمان ..... ۸۰
- ۲-۶- اصول سازمان یادگیرنده به اعتقاد سنگه ..... ۸۹
- ۲-۷- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به اعتقاد رابینز ..... ۱۱۵
- ۲-۸- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به اعتقاد دفت ..... ۱۱۹
- ۲-۹- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به اعتقاد ویک و لیون ..... ۱۲۴
- ۲-۱۰- ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به اعتقاد لوتانز ..... ۱۲۷
- ۲-۱۱- یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای ..... ۱۲۹
- ۲-۱۲- چارچوب نظری تعامل فرد با محیط و سازمان ..... ۱۳۰
- ۲-۱۳- مدل پژوهش ..... ۱۳۱

فهرست جداول

- ۲-۱- توزیع محققین براساس درجه علمی ..... ۲۵
- ۲-۲- توزیع محققین براساس درجه علمی ..... ۲۶
- ۲-۳- توزیع محققین براساس درجه علمی ..... ۲۷
- ۲-۴- پروژه های تحقیقاتی بر مبنای مدت اجراء ..... ۲۷
- ۲-۵- توزیع محققین براساس درجه علمی ..... ۲۸
- ۲-۶- فعالیتهای پژوهشی از سال ۱۳۷۷ تا پایان شهریور ۱۳۸۳ ..... ۲۸
- ۳-۱- شاخص های پرسشنامه ..... ۱۳۸
- ۴-۱- تفکیک کارکنان بر حسب جنسیت ..... ۱۴۱
- ۴-۲- تفکیک کارکنان بر حسب سن ..... ۱۴۲
- ۴-۳- تفکیک کارکنان بر حسب وضعیت تاهل ..... ۱۴۳
- ۴-۴- تفکیک کارکنان بر حسب سمت سازمانی ..... ۱۴۴
- ۴-۵- تفکیک کارکنان بر حسب سطح تحصیلات ..... ۱۴۵
- ۴-۶- تفکیک کارکنان بر حسب سابقه کار ..... ۱۴۶
- ۴-۷- توزیع فراوانی پاسخ های افراد به گزینه های پرسشنامه (آرمان مشترک) ..... ۱۴۸
- ۴-۸- مقایسه فراوانی در مورد متغیر آرمان مشترک ..... ۱۴۹
- ۴-۹- توزیع فراوانی پاسخ های افراد به گزینه های پرسشنامه (قابلیت فردی) ..... ۱۵۰
- ۴-۱۰- مقایسه فراوانی در مورد متغیر قابلیت فردی ..... ۱۵۱

د (اهدای ارتقای یادگیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی .....)

۱۱-۴-توزیع فراوانی پاسخ‌های افراد به گزینه‌های پرسشنامه (فرهنگ قوی).....۱۵۳

۱۲-۴-مقایسه فراوانی در مورد متغیر فرهنگ قوی.....۱۵۴

۱۳-۴-توزیع فراوانی پاسخ‌های افراد به گزینه‌های پرسشنامه (فرهنگ فردی رایبیز).....۱۵۶

۱۴-۴-شاخص‌های مرکزی و پراکندگی متغیر فرهنگ فردی (رایبیز).....۱۵۷

۱۵-۴-توزیع فراوانی پاسخ‌های افراد به گزینه‌های پرسشنامه (مبادله اطلاعات).....۱۵۹

۱۶-۴-مقایسه فراوانی در مورد متغیر مبادله اطلاعات.....۱۶۰

۱۷-۴-توزیع فراوانی پاسخ‌های افراد به گزینه‌های پرسشنامه (رهبر متفکر).....۱۶۲

۱۸-۴-مقایسه فراوانی در مورد متغیر رهبر متفکر.....۱۶۳

۱۹-۴-توزیع فراوانی پاسخ‌های افراد به گزینه‌های پرسشنامه (ساختار افقی).....۱۶۵

۲۰-۴-مقایسه فراوانی در مورد متغیر ساختار افقی.....۱۶۶

۲۱-۴-وضعیت شاخص‌های یادگیرندگی در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی.....۱۶۷

۱-۵-وضعیت شاخصها پس از نرمال سازی.....۱۷۴

فهرست نمودارها

- ۱-۴- تفکیک کارکنان برحسب جنسیت ..... ۱۴۱
- ۲-۴- تفکیک کارکنان برحسب سن ..... ۱۴۲
- ۳-۴- تفکیک کارکنان برحسب وضعیت تاهل ..... ۱۴۳
- ۴-۴- تفکیک کارکنان برحسب سمت سازمانی ..... ۱۴۴
- ۵-۴- تفکیک کارکنان برحسب سطح تحصیلات ..... ۱۴۵
- ۶-۴- تفکیک کارکنان برحسب سابقه کار ..... ۱۴۶
- ۷-۴- مقایسه فراوانی در مورد متغیر آرمان مشترک ..... ۱۴۹
- ۸-۴- مقایسه فراوانی در مورد متغیر قابلیت فردی ..... ۱۵۱
- ۹-۴- مقایسه فراوانی در مورد متغیر فرهنگ قوی ..... ۱۵۴
- ۱۰-۴- توزیع امتیاز شاخص فرهنگ فردی (رابینز) ..... ۱۵۷
- ۱۱-۴- مقایسه فراوانی در مورد متغیر مبادله اطلاعات ..... ۱۶۰
- ۱۲-۴- مقایسه فراوانی در مورد متغیر رهبر متفکر ..... ۱۶۳
- ۱۳-۴- مقایسه فراوانی در مورد متغیر ساختار افقی ..... ۱۶۶
- ۱۴-۴- درصد پاسخهای متوسط بالای نرمال جامعه ..... ۱۶۸

# فصل اول

## کلیات پژوهش



## مقدمه:

در دنیای در حال تغییر، فرآیند یادگیری نیز متحول شده است. دنیای کسب و کار حالت ثبات ندارد و آنچه در گذشته به خوبی کار می‌کرد در آینده ممکن است مؤثر نباشد. لذا باید از طریق یادگیری عادات جدیدی کسب کنیم و سازمان ما به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود. (هندی، ۱۳۷۸، ص ۱)

امروز دیگر سازمانهای بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند کار ساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامون بویژه باتوجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمان است. (خلیلی عراقی، ۱۳۸۲، ص ۱)

موفق‌ترین سازمانها، چنانچه دچار فقر یادگیری شوند، اگرچه به حیات خود ادامه می‌دهند، اما هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به فعلیت در نمی‌آورند. یعنی یادگیری سازمانی برای سازمانها کلید اصلی دستیابی به پایداری محسوب شده و تنها مزیت پایدار آنها به حساب می‌آید. (لشکر بلوکی، ۱۳۸۲، ص ۱).

یادگیری سازمانی، شامل یادگیری فردی و گروهی است که تغییری در تفکر سازمان برای یادگیری ایجاد می‌کنند. و در این جهت سازمانها قابلیت تفکر منتقدانه و خلاق را توسعه می‌دهند و خود را با تغییرات محیطی همسو، و نسبت به تغییرات محیطی در سریعترین زمان ممکن پاسخ مناسب می‌دهند، در این زمینه همیشه از رقبا یک گام جلوتر هستند. و در نهایت سازمانی به عنوان سازمان یادگیرنده به وجود می‌آورند.

این پژوهش شامل پنج فصل به شرح زیر می باشد.

فصل اول- کلیات پژوهش: مقدمه و سازماندهی، بیان مسأله، هدف پژوهش، ضرورت و اهمیت

پژوهش، سؤالهای پژوهش، متغیرهای پژوهش، واژگان تخصصی، قلمرو پژوهش،

فصل دوم- شامل پیشینه پژوهش، نظریات مختلف درباره یادگیری سازمانی، راهکارهای ارتقاء آن

و سازمانهای یادگیرنده و چارچوب مفهومی پژوهش

فصل سوم- شامل روش پژوهش، روشهای آماری و نحوه جمع آوری اطلاعات است

فصل چهارم- شامل یافته ها و تجزیه و تحلیل آنهاست.

فصل پنجم- شامل نتیجه گیری و پیشنهادات است.

## بیان مسأله:

تعیین عوامل مؤثر در ارتقای یادگیری شرکت پژوهش و فنآوری پتروشیمی

در یک دنیای نامطمئن، جایی که همه ما به یقین می‌دانیم که هیچ چیز مطمئن نیست، ما به سازمانهایی نیاز داریم که به طور مستمر خودشان را از نو بسازند، خود را از نو کشف کنند و به خودشان مجدداً نیرو بخشند اینها سازمانهای یادگیرنده‌اند، یعنی سازمانهایی که عادت به یادگیری دارند. بدون این عادت یادگیری، آنها تصویر آینده را به خواب هم نخواهند دید، چه رسد به آنکه امیدی به اداره کردن این تصویر ایده‌ال داشته باشند. (هندی، ۱۳۷۸، ص ۲)

بیش از نیمی از جمعیت ما جوان و آماده کار است که تعداد زیادی مشغول به تحصیل یا فارغ‌التحصیل از دانشگاهها می‌باشند و برخی از آنان از بهترین دانشگاههای دنیا فارغ‌التحصیل شده‌اند و به ازاء هر صد هزار نفر، ۲۰۰۰ دانشجو داریم و یک سوم جمعیت مشغول به تحصیل قبل از دانشگاه می‌باشند.

در طی ۲۰ سال گذشته ۲۵۰ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری بر روی صنایع مدرن و مدرنیته کردن صنایع صورت گرفته است. این در حالی است که مساحت ایران  $۱/۶۴۸/۰۰۰$  کیلومتر مربع و تراکم جمعیت ۳۶ نفر در هر کیلومتر می‌باشد. علاوه بر این  $۸/۹$  درصد ذخایر نفتی و  $۲۰\%$  منابع گاز دنیا در اختیار کشور ماست باتوجه به مورد مذکور جای سوال است که چرا رشد تولید خالص داخلی ما پائین است و صادرات غیرنفتی کشور به سختی از  $۴/۶$  میلیارد دلار فراتر می‌رود و وابستگی شدید به صادرات نفت خام داریم. جواب این است که سازمانها در کشور ما دچار فقر یادگیری می‌باشند و یادگیری برای سازمانهای امروزی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است و همچنین برای پیاده‌سازی مدیریت دانش نیاز به سازمانهای یادگیر و ارتقای یادگیری داریم. (رحمان سرشت، ۱۳۸۲، ص ۴).

عدم توجه به محیط ، ساختار نامناسب و فرهنگ ضعیف سازمانی می‌توانند، به عنوان موانع یادگیری سازمانی باشند. اما سازمانها با توجه به پدیده جهانی شدن و تغییرات تکنولوژی - سازمانی ناچار به افزایش سطح یادگیری سازمانی می‌باشند به افزایشی که منجر به پدید آمدن سازمان یادگیرنده می‌شود.

با توجه به آرمان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی مبنی بر تبدیل شدن به یک مرکز جهانی عالی و پیشتاز در زمینه: پژوهش ، توسعه و کاربردهای فناوری در صنایع پتروشیمی، پلیمر، کاتالیست، و صنایع مرتبط با صنعت پتروشیمی و نظر به وجود تغییرات مستمر و همه جانبه در محیط ، ضرورت ایجاد جو یادگیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی و تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده در جهت انطباق با تغییرات و پیشرفت روز آمد ضرورت یافته است. در این پژوهش ما در پی آن هستیم تا با ارائه راهکارهای ارتقاء یادگیری در شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی ، فرصت انطباق با این تغییرات گسترده و تبدیل شدن به سازمان پویا و یادگیرنده رافراهم آوریم.

#### اهمیت موضوع:

همانطور که دنیا تغییر کرده است، فرآیند یادگیری نیز متحول شده است. زمانی که آینده امتداد حال بود، معقول به نظر می‌رسید که فرض کنیم آنچه امروز کارساز است، سال بعد هم می‌تواند مؤثر باشد. آن فرض ، اکنون بایستی به دور افکنده شود. دنیا ، بویژه دنیای کسب و کار حالت ثبات ندارد. ما تغییراتی را شاهد هستیم که نه تنها سریعتر از گذشته به وقوع می‌پیوندند، بلکه ناپیوسته هستند. چنین تغییراتی تداوم ندارند و از توالی منطقی نیز پیروی نمی‌کنند. در عصر عدم تداوم تغییرات، تقریباً قطعی است که آنچه در گذشته به خوبی کار می‌کرد، در آینده به هیچ وجه کارگر نخواهد بود.