



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی

پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد در

رشته مدیریت آموزشی

عنوان پایان نامه:

بررسی وضعیت واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران به عنوان سازمان یادگیرنده به

منظور ارائه مدل مطلوب

استاد راهنما: **دکتر علی علاقه بند**

استاد مشاور: **دکتر عباس عباس پور**

استاد داور: **دکتر مصطفی نیکنامی**

پژوهشگر: **سولماز حاتمی**

بهمن ۱۳۸۸

بِسْمِ اللّٰهِ

تقدیم به :

هدیه های آسمانی ام از جانب پروردگار

پدر و مادر مهربانم.....

## تشر و قدردانی:

بسیار مایلم صمیمانه ترین سپاس و قدردانی خویش را تقدیم کنم به اساتید ارجمندم، جناب آقای دکتر علی علاقه بند به خاطر سعه صدر و راهنمایی های خردمندانه این طرح و استاد گرانمایه، جناب آقای دکتر عباس عباس پور به خاطر مشاوره های ارزشمندشان و هم چنین استاد بزرگوارم جناب آقای دکتر مصطفی نیکنامی به خاطر دقت نظری که بر این طرح داشته و زحمات داوری آن را متقبل شدند. برای این عزیزان موفقیت و طول عمر آرزو کرده و امیدوارم که در پناه لطف خداوند همیشه موفق و پایدار باشند.

## چکیده:

هدف از این پژوهش، بررسی وضعیت واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران به عنوان سازمان یادگیرنده به منظور ارائه مدل مطلوب است. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران و کارشناسان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال 1388 تشکیل داده است. روش مورد استفاده در این پژوهش، توصیفی-پیمایشی و با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای حجم نمونه‌ای برابر با 270 نفر تعیین شد. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده مارسیک و واتکینز استفاده شد که این پرسشنامه دارای 21 سوال و در 7 بعد (خلق فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقاء پژوهش و گفتگو، تشویق همکاری و یادگیری تیمی، ایجاد سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، توانمندسازی افراد به سوی یک چشم‌انداز جمعی، ارتباط سازمان با محیط خود، رهبری استراتژیک) که به تفکیک دو وضعیت موجود و مطلوب، استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و...) و آمار استنباطی (آزمون کلموگروف، اسمیرنوف، آتک نمونه‌ای و آمستقل) استفاده و بر مبنای روش آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده 95% بدست آمد. نتایج پژوهش نشان داد واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران از نظر برخورداری از ابعاد سازمان یادگیرنده در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار دارند. همچنین بین نظرات مدیران و کارشناسان واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بر مبنای همه ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود دارد. در پایان به منظور بهبود وضعیت موجود واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران مدلی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

## فصل اول: کلیات پژوهش

|          |   |
|----------|---|
| 2.....   | مقدمه   |
| 4.....   | بیان مسأله                                      |
| 6.....   | اهمیت و ضرورت تحقیق                             |
| 7.....   | هدف تحقیق                                       |
| 7.....   | سوالات تحقیق                                    |
| 8.....   | تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها و اصطلاحات پژوهش |
| 11 ..... | قلمرو تحقیق (قلمرو موضوعی، قلمرو زمانی و مکانی) |

## فصل دوم: ادبیات پژوهش

|                     |  |
|---------------------|--|
| 14.....             | مقدمه                                      |
| 15.....             | چارچوب نظری و تجربی پژوهش                  |
| بخش اول: مبانی نظری |  |
| 16.....             | تاریخچه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده |
| 17.....             | مفهوم یادگیری                              |
| 19 .....            | یادگیری سازمانی                            |
| 24.....             | فرآیندهای یادگیری سازمانی                  |
| 29.....             | انواع یادگیری سازمانی                      |
| 35.....             | قابلیت‌های یادگیری سازمانی                 |
| 37.....             | عوامل تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی          |
| 40.....             | عوامل بازدارنده یادگیری سازمانی            |

|         |  |
|---------|--|
| 43..... | تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان غیر یادگیرنده |
| 44..... | سازمان یادگیرنده از دیدگاه بیتر سنگه           |
| 47..... | دیدگاه مایکل پیرن                              |
| 49..... | دیدگاه گفارت و مارسیک                          |
| 51..... | دیدگاه دفت                                     |
| 52..... | دیدگاه پدler                                   |
| 53..... | مباحث مدیریتی مرتبط به سازمان یادگیرنده        |
| 58..... | ابعاد اساسی یک سازمان یادگیرنده                |
|         | بخش دوم: سابقه پژوهش                           |
| 63..... | پژوهش های داخلی                                |
| 66..... | پژوهش های خارجی                                |
| 71..... | بخش سوم: چهارچوب نظری پژوهش                    |
|         | فصل سوم: روش شناسی تحقیق                       |
| 77..... | مقدمه  |
| 77..... | طرح تحقیق                                      |
| 77..... | جامعه آماری                                    |
| 78..... | تعیین حجم نمونه                                |
| 78..... | شیوه نمونه گیری                                |
| 79..... | ابزار جمع آوری داده ها                         |

80..... تعیین روایی محتوایی در این پژوهش

81..... محاسبه ضریب پایایی در این پژوهش

81..... روش تجزیه و تحلیل داده ها

#### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

83..... مقدمه

83..... بخش اول: تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها

86..... بررسی توصیفی سوالات و مولفه های پرسشنامه

90..... بخش دوم: تجزیه و تحلیل استنباطی داده ها

#### سوال های پژوهش

107..... بررسی یافته های حاصل از سوال اول

114..... بررسی یافته های حاصل از سوال دوم

115..... بررسی یافته های حاصل از سوال سوم

#### فصل پنجم : بحث و نتیجه گیری

117..... مقدمه

117..... بحث و نتیجه گیری پیرامون سوال های پژوهش

125..... توضیحات مربوط به مدل

131..... نتایج کلی

132..... پیشنهادات

133..... محدودیت ها



135.....منابع و ماخذ

145.....پيوست

فهرست جداول و نمودارها:

- جدول سیر تاریخی مفهوم پردازی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده..... 16
- جدول 2-2 موانع اصلی یادگیری سازمانی..... 41
- جدول 1-3 تعداد جامعه و نمونه انتخاب شده از هر طبقه..... 78
- جدول 2-3 اطلاعات مربوط به پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده ..... 80
- جدول 1-4 توزیع فراوانی مربوط به جنسیت ..... 83
- جدول 2-4 آمار توصیفی فراوانی متغیر سن ..... 84
- جدول 3-4 توزیع فراوانی مربوط به متغیر سن ..... 84
- جدول 4-4 توزیع فراوانی مربوط به متغیر تحصیلات..... 85
- جدول 6-4 توزیع فراوانی مربوط به متغیر واحدهای ستادی..... 85
- جدول 7-4 توصیف آماری مولفه خلق فرصت های یادگیری مستمر..... 86
- جدول 1-7-4 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت خلق فرصت های یادگیری مستمر..... 87
- جدول 8-4 توصیف آماری مولفه ارتقای پژوهش و گفتگو..... 87
- جدول 1-8-4 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت مولفه ارتقاء پژوهش و گفتگو ..... 87
- جدول 9-4 توصیف آماری مولفه ارتقای تشویق همکاری و یادگیری تیمی..... 88
- جدول 1-9-4 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت مولفه تشویق همکاری و یادگیری تیمی..... 88
- جدول 10-4 توصیف آماری مولفه ایجاد سیستم هایی برای یادگیری تیمی..... 88
- جدول 1-10-4 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت مولفه ایجاد سیستم هایی..... 88
- جدول 11-4 توصیف آماری مولفه توانمند سازی..... 88

- جدول 4-11-1 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت مولفه توانمند سازی.....89
- جدول 4-12-1 توصیف آماری مولفه ارتباط سیستم با محیط خود.....89
- جدول 4-12-1 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت مولفه ارتباط سازمان با محیط خود.....89
- جدول 4-13-1 توصیف آماری مولفه رهبری استراتژیک.....89
- جدول 4-13-1 پیوستار ارزیابی سطح مطلوبیت مولفه رهبری استراتژیک.....90
- جدول 4-14-1 آزمون تک نمونه ای کلموگروف برای مولفه سازمان یادگیرنده.....91
- جدول 4-15-1 آمار توصیفی مربوط به مولفه سازمان یادگیرنده.....91
- جدول 4-15-1 آزمون تی تک نمونه ای.....92
- جدول 4-16-1 بررسی وضعیت وضعیت مولفه خلق فرصت.....93
- جدول 4-16-1 آزمون تی تک نمونه ای.....94
- جدول 4-17-1 آمار توصیفی مربوط به مولفه توانمند سازی افراد.....95
- جدول 4-17-1 آزمون تی تک نمونه ای مربوط به مولفه توانمند سازی افراد.....95
- جدول 4-18-1 آمار توصیفی مربوط به وضعیت ارتقاء پژوهش و گفتگو.....97
- جدول 4-18-1 آزمون تی تست تک نمونه ای برای ارتقاء پژوهش و گفتگو.....97
- جدول 4-19-1 بررسی وضعیت موجود و مطلوب و شکاف در مولفه رهبری استراتژیک.....99
- جدول 4-19-1 آزمون تی تست تک نمونه ای برای مولفه رهبری استراتژیک.....99
- جدول 4-20-1 بررسی وضعیت موجود و مطلوب و شکاف مولفه تشویق همکاری.....101
- جدول 4-20-1 آزمون تی تست تک نمونه ای برای مولفه تشویق همکاری.....101
- جدول 4-21-1 بررسی وضعیت موجود و مطلوب و شکاف مولفه ارتباط.....102

- جدول 4-21-1 آزمون تی تست تک نمونه ای برای مولفه ارتباط سیستم با محیط.....103
- جدول 4-22 بررسی وضعیت موجود و مطلوب و شکاف مولفه ایجاد سیستم..... 104
- جدول 4-22-1 آزمون تی تست تک نمونه ای مولفه سیستم هایی.....105
- جدول 4-23 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه تشویق همکاری.....107
- جدول 4-23-1 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه رهبری استراتژیک..... 108
- جدول 4-23-2 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه ارتقاء پژوهش و گفتگو..... 109
- جدول 4-23-3 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه خلق فرصت های یادگیری..... 109
- جدول 4-23-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه توانمند سازی افراد..... 110
- جدول 4-23-5 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه ایجاد سیستم هایی.....111
- جدول 4-23-6 میزان برخورداری واحدهای ستادی از مولفه ارتباط با محیط..... 112
- جدول 4-23 نتیجه گیری کلی سوال اول..... 113
- جدول 4-24 آمار توصیفی افراد سازمان و وضعیت موجود و مطلوب.....114
- جدول 4-24-1 آزمون تی تست برای دو گروه مستقل.....114
- جدول 4-25 شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب ابعاد سازمان سازمان یادگیرنده.....115

#### فهرست شکل ها

- جدول 2-1 سیر تاریخی مفهوم پردازی یادگیری سازمانی.....16
- شکل 2-2 چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی.....25
- شکل 2-3 مدل فرآیند یادگیری سازمانی.....27
- شکل 2-4 یادگیری سازمانی به مثابه فرآیندی پویا.....28

- شکل 2-5 چهار فرآیند یادگیری سازمانی از دیدگاه هیوبر..... 29
- شکل 2-6 چهارچوب مفهومی قابلیت های یادگیری ..... 37
- شکل 2-6 چهارچوب مفهومی برای مدیریت یادگیری سازمانی ..... 42
- شکل 2-7 تفاوت سازمان یادگیرنده با سازمان غیر یادگیرنده ..... 43
- شکل 2-8 سازمان یادگیرنده از دیدگاه مایکل پیرن..... 49
- شکل 2-9 سازمان یادگیرنده از دیدگاه گفارت..... 51
- شکل 2-10 دیدگاه پدلر..... 51
- شکل 2-11 دیدگاه دفت..... 53
- شکل 2-12 مباحث مدیریت مربوط به سازمان یادگیرنده ..... 58
- شکل 2-13 یادگیری سازمانی..... 59
- شکل 2-14 محیط یادگیری ..... 60
- شکل 2-15 یادگیری به وسیله کار کردن ..... 61
- شکل 2-16 الگوی یکپارچه سازمان یادگیرنده..... 62
- شکل 4-1 شکاف بین وضع موجود و مطلوب مولفه های سازمان یادگیرنده ..... 106

#### فهرست نمودارها

- نمودار 4-1 توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت ..... 83
- نمودار 4-1-3 توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سن ..... 84
- نمودار 4-2 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد تشویق همکاری..... 107

- 108.....نمودار 3-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد رهبری استراتژیک
- 109.....نمودار 4-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد ارتقاء پژوهش
- 110.....نمودار 5-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد خلق فرصت های
- 111.....نمودار 6-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد توانمند سازی
- 112.....نمودار 7-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد ایجاد سیستم
- 113.....نمودار 8-4 میزان برخورداری واحدهای ستادی در بعد ارتباط سازمان

فصل اول :

# کلیات تحقیق

## مقدمه

طی دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی سازمان‌ها نیز دستخوش دگرگونی‌های ساختاری و بنیادین فراوانی شده‌اند. با وجود این وجه مشترک تمامی این دگرگونی‌ها، رشد روز افزون علم و دانش است. اگر در آغاز سده گذشته اقتصاد سرمایه بر و کاربر موجب پیدایش نظریه‌های کلاسیک مدیریت گردید، اینک در آغاز قرن جدید اقتصاد دانش محور نظریه و فلسفه نوین خود را می‌طلبد. دسته بندی قدیمی کارکنان به یقه سفید و یقه آبی دیگر مناسب نیست، بلکه امروزه مدیران در سازمان‌های پیشرفته با کارکنان یقه طلایی روبرو هستند که با اتکای به خلاقیت و دانش تخصصی کمیاب و گاهی نایاب خویش، بیش از هر زمان دیگر بر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند (قهرمانی،



1380، ص 81). یک روش ایجاد سازمان دانش مدار از طریق یادگیری است. برای بسیاری از مشاوران سازمان دانش مدار عملاً مشابه با سازمان یادگیرنده یا یادگیری سازمانی است. مارک آدلسون<sup>1</sup> استاد یار و مسئول برنامه یادگیری سازمانی و اجتماعی در مقاله خود عنوان می کند که "یادگیری سازمانی<sup>2</sup> فرآیند کسب دانش و توسعه مهارت هایی است که ما را توانمند می سازد تا درک کنیم و بدین ترتیب در نهادهای اجتماعی نظیر سازمان های تجاری، بخش های دولتی، مدارس یا امور خیریه بهتر عمل کنیم". این نقطه نظر تازه بر این امر تأکید دارد که سازمان دهی، یک فعالیت اجتماعی است و سازمان ها از طریق همکاری و همیاری وجود پیدا می کنند. با کار کردن با یکدیگر، انسان ها می توانند اموری را متحقق سازند که به تنهایی چنین اموری از عهده ی آنها بر نمی آید (لطیفی، 1386، ص 190). سازمان یادگیرنده<sup>3</sup> از جمله مفاهیم نوین است که در اثر تحولات و دگرگونی های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه و با تغییر نگرش نسبت به مفروضات سنتی سازمان، مدیریت و محیط آن و حوزه بهسازی و توسعه سازمانی مطرح شده است. در این رویکرد سازمان ها به مثابه موجوداتی زنده و پویا، همزمان با رشد و تحول جوامع تغییر و تحول می یابند و از راه فرآیند جذب و انطباق با محیط و بافت اجتماعی خویش سازگارتر می گردند. از سوی دیگر سازمان ها نیز با کمیت و کیفیت محصولات و خدماتشان بر محیط اطرافشان تأثیر می گذارند (فهرمانی، 1380، ص 82). سازمان یادگیرنده دانش را خلق کرده و در شیوه کار و تجربه به کار می گیرد و رفتار خود را اصلاح می کند تا با تغییرات منطبق شود، و بدین ترتیب خلق و به کارگیری دانش جدید برای رشد و یادگیری مداوم در چرخه بی پایان را میسر می سازد. سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد - امری که در محیط کار امروزی عادی است - با تغییر مبارزه می کند. سازمان ها نوعاً نسبت به تغییر با فراموش کردن و بازآموزی روش های کهنه و نو واکنش نشان می دهند. یادگیری، ضمن اینکه سرعت تغییر را افزایش می دهد، برای سازمان به منزله راه و روشی است جهت تسلط بر تغییر و تحریک تغییر، تا واکنش

---

<sup>1</sup> - Mark Addleson

<sup>2</sup> - Organizational learning

<sup>3</sup> - The learning organization

صرف به تغییر. در نتیجه، تغییر به فرآورده یادگیری مداوم تبدیل می‌شود و نه علتی که فرآیند یادگیری را شروع کند. به این طریق، سازمان‌ها با پذیرفتن مسئولیت فرآیند تغییر می‌توانند مزیت رقابتی خود را به دست آورده و حفظ کنند (لطیفی، 1386، ص 22). به گفته سنگه<sup>4</sup> در آینده نزدیک تنها، سازمانی می‌تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی به نحو احسن بهره برداری کند (هدایت و روشن، 1375).

## بیان مساله

در اوایل قرن 21 سازمان‌ها با موجی از تغییرات غیر قابل پیش بینی روبرو هستند به طوری که محیط کسب و کار به صورت محیطی بی‌ثبات، همراه با تغییرات دائم و عدم اطمینان ترسیم می‌شوند. پیچیدگی و پویایی سیاسی، اقتصادی، فرهنگی - اجتماعی و عوامل تکنولوژی اثرات بارزی بر کسب و کار سازمان‌ها گذاشته و آنها را ملزم به انطباق و سازگاری کرده است که شامل مواردی همچون جهانی سازی، تشدید رقابت، افزایش توافق جهانی بین المللی و استاندارد ها، برتری دانش کارکنان، تغییر سبک زندگی و انتظارات می‌باشد (جمالی، 2009). بدیهی است دانش، موتور محرکه توسعه دانایی بوده و توجه به آن نقش فزاینده‌ای در رشد سازمان‌ها و جوامع خواهد داشت. برای ارائه تصویری از سازمان‌ها و جوامعی که بیشترین استفاده و بهره را از دانش، در چرخه کامل آن می‌برند، از اصطلاحات سازمان یادگیرنده و در مقیاس بزرگتر جامعه یادگیرنده و ملت یادگیرنده استفاده می‌شود. سازمان یادگیرنده یک الگوی تغییر یافته برای سازمان‌ها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان، در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب اختیار، پاداش برابر با عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختار انعطاف پذیر و سازشکار است که می‌توان بدان وسیله از فرصت‌ها استفاده کرد و بحران‌ها را از بین برد. سازمان یادگیرنده الگوی منحصر به فردی ندارد به واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمان‌هاست که نقش‌های اصلی را به عهده اعضای سازمان می‌گذارد (ملکی

---

<sup>4</sup> - Senge

نیا، 1388، ص 49). سازمان یادگیرنده را می توان سازمان دانش آفرین نامید، سازمان هایی که در آن ها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداع و ابتکارها یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان، تفکر، بحث های جمعی، کشف نظرها و افکار نو تشویق و پرورش می یابند. در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می شود سازمان ها شاهد محیط هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش بر انگیزتر می شوند. تغییر و تحول جزء جدایی ناپذیر دنیای امروزی است. به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می شود به عنوان یک عامل حیاتی و مهم می نگرند. به بیان دیگر، سازمان هایی در برابر تغییرها و تحولها پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه دهند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته های دانش سازمان بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری، کلید دستیابی به دارایی دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است. دانش غذای سازمان یادگیرنده است مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می سازد افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود، شرکت آماده مرگ خواهد بود (همان منبع، ص 51-50). حال این سوال مطرح می شود که آیا یادگیری در هر ساختار و چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا باید بستر و زمینه ای مناسب برای آن فراهم کرد؟ در پاسخ باید گفت همه سازمان ها یاد می گیرند به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می شوند اما برخی اثربخش تر و موثرتر یاد گرفته و در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری را بدست می آورند. این سازمان ها آن هایی هستند که به سمت دستیابی به ویژگی های سازمان یادگیرنده و شکل دادن ساختار سازمانی خود منطبق با ساختار یک سازمان یادگیرنده در حرکتند. سازمان یادگیرنده با ایجاد ساختاری گروه محور، تیم مدار و منعطف امکان جریان یافتن یادگیری موثر و مفید را فراهم نموده که ثمره این یادگیری خلق دانش، افزایش آن و در نتیجه رشد، توسعه سازگاری بهتر و موفق تر با محیط متغیر خواهد بود (سبحانی نژاد، 1385، ص 206).

تحقیق آنچه گفته شد مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند و در صورتی به اهدافش دست می‌یابد که از ویژگی‌ها و استلزامات سازمان یادگیرنده برخوردار باشد. از این رو ضرورت چنین تحقیقی در شرکت ملی گاز ایران کاملاً مشهود است. بنابراین مسأله اصلی این تحقیق، این است که آیا شرکت ملی گاز ایران یک سازمان یادگیرنده است؟ و مدل مناسب برای آن کدام است؟

## ضرورت و اهمیت 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 آن به طور مستمر یاد بگیرند و برای بهبود عملکردشان فعالیت کنند (ولدی، 2009، ص 207). این موضوع از جهات گوناگون دارای اهمیت است:

ابتدا می‌توان به جنبه نظری موضوع اشاره کرد. با اهمیتی که یادگیری در سازمان‌های امروزی دارد از آن می‌توان به عنوان تنها مؤلفه 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 می‌رود. از همین رو دانش افراد، یک منبع حیاتی مهم برای سازمان‌ها و مدیریت دانش است و به نظر می‌رسد برای موفقیت بلند مدت سازمان‌ها مهم و ضروری است (همان منبع، 207). بنابراین مهم به نظر می‌رسد که مدیران سازمان‌ها به یادگیری و ایجاد ابعاد سازمان یادگیرنده کمک کرده و ابزارهای لازم را جهت تحقق اهداف خود فراهم نمایند. چراکه تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها شاهد بهبود اثربخشی و کارایی خود از طریق یادگیری هستند. دوم، با توجه به اینکه سازمان یادگیرنده به عنوان یک روش مؤثر در بهبود عملکرد سازمانی تلقی می‌شود و از عوامل کلیدی پیاده سازی موفق آن توجه به ابعاد سازمان یادگیرنده است، بایستی یک روش شناسی