



دانشگاه پیام نور

دانشکده مدیریت و حسابداری و اقتصاد

مرکز تهران واحد غرب

پایان نامه برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی

بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی و ارائه الگویی

برای ارتقاء یادگیری

(مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهر تهران)

سهیلا فلاحی

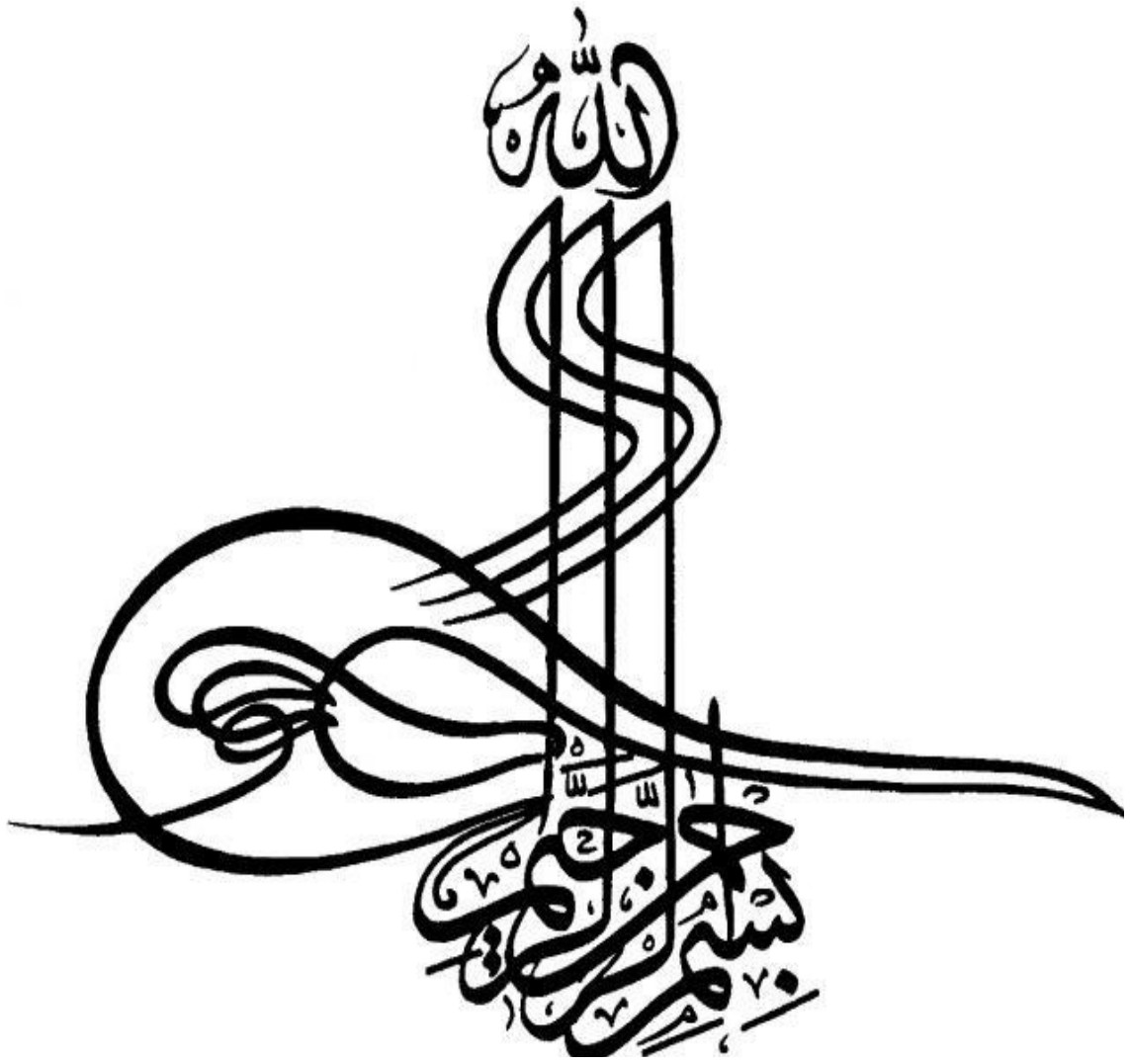
استاد راهنما:

دکتر حسن درویش

استاد مشاور:

دکتر امیر حسین امیرخانی

مهر ۱۳۹۲



بسمه تعالی

## صورتجلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

نام مرکز: دانشگاه پیام نور واحد تهران غرب

شماره دانشجویی: ۸۸۰۲۷۲۳۰۰

نام دانشجو: سهیلا فلاحی

گرایش: منابع انسانی

رشته: مدیریت دولتی

عنوان پایان نامه / رساله: بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در سازمان آموزش و

پرورش شهر تهران و ارائه الگویی جهت ارتقاء یادگیری

تاریخ دفاع: ۰۲ / ۰۷ / ۱۳۹۲

نمره و درجه پایان نامه / رساله: ۱۹.۵ با درجه عالی

ردیف	سمت	نام و نام خانوادگی	مرتبہ	دانشگاه یا مؤسسه	امضا
۱	استاد راهنما	دکتر درویش	دانشیار	پیام نور	
۲	استاد راهنمای همکار				
۳	استاد مشاور ۱	دکتر امیر خانی	استادیار	پیام نور	
۴	استاد مشاور ۲				
۵	استاد داور	دکتر ضمّاهمی	استادیار	پیام نور	
۶	نماینده گروه آموزشی و پژوهشی	دکتر ضمّاهمی	استادیار	پیام نور	

## گواهی اصالت، نشر و حقوق مادی و معنوی اثر

اینجانب سهیلا فلاحی دانشجوی ورودی سال ۸۸ مقطع کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گواهی می‌نمایم چنانچه در پایان نامه خود از فکر، ایده و نوشته دیگری بهره گرفته‌ام با نقل قول مستقیم یا غیرمستقیم منبع و ماخذ آن را نیز در جای مناسب ذکر کرده‌ام. بدیهی است مسئولیت تمامی مطالبی که نقل قول دیگران نباشد بر عهده خویش می‌دانم و جوابگوی آن خواهم بود.

دانشجو تأیید می‌نماید که مطالب مندرج در این پایان نامه (یا رساله) نتیجه تحقیقات خودش می‌باشد و در صورت استفاده از نتایج دیگران مرجع آن را ذکر نموده است.

نام و نام خانوادگی دانشجو: سهیلا فلاحی

تاریخ و امضاء:

اینجانب سهیلا فلاحی، دانشجوی ورودی سال ۸۸ مقطع کارشناسی ارشد

رشته مدیریت دولتی، گواهی می‌نمایم چنانچه براساس مطالب پایان‌نامه خود اقدام به انتشار مقاله، کتاب، و ... نمایم ضمن مطلع نمودن استاد راهنما، با نظر ایشان نسبت به نشر مقاله، کتاب، و ... و به صورت مشترک و با ذکر نام استاد راهنما مبادرت نمایم.

نام و نام خانوادگی دانشجو: سهیلا فلاحی

تاریخ و امضاء:

(کلیه حقوق مادی مترتب از نتایج مطالعات، آزمایشات و نوآوری ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه پیام نور می‌باشد.)

تقدیم به:

همسر مهربان و فداکارم، که در تمام لحظات، یار و پشتیبانم بوده  
و یگانه فرزند دلبندم که با صبر و سکینایی، در سختیهای راه همراهم بوده است.  
باشد که قطره ای از دریای بی کران محبت ایشان را پاس گفته باشم.

## سپاس گزاری

حمد و سپاس خداوندی را که ستایش او مایه رحمت و برکت است و بی لطف بی پایان او، هیچ سرانجامی مقدر نمی باشد. حق تعالی را بسی شاکرم که مرا مورد لطف و عنایت خداوندیش قرار داد تا در وادی بزرگترین معرفت بشری یعنی علم، گامی هر چند ناچیز بردارم و در این مسیر از محضر انسانهایی عارف و شریف فیض برم، انسانهایی که تمام عمرشان را وقف علم کرده اند.

اکنون که با استعانت از پروردگار قادر بی همتا، نگارش این پایان نامه به پایان رسید، بر خود لازم می دانم از زحمات بی شائبه تمام سرورانی که در این زمینه بنده را یاری نمودند تشکر و قدر دانی نمایم.

مفتخرم مراتب امتنان، سپاس و ارادت خالصانه خود را نسبت به استاد ارجمند، جناب آقای دکتر حسن درویش، که با رهنمودهای ارزنده خویش، با سعه صدر و سعی وافر تمام مراحل کار را با دقت پی گیری نموده و درس جدیت و پشتکار به بنده آموختند و بهترین راهنما و راهگشا برایم بودند، ابراز نمایم.

همچنین از استاد معزز مشاور، جناب آقای دکتر امیر حسین امیرخانی که با توصیه های سودمند و نظرات ارزشمند خویش روشنگر راهم بودند، کمال تشکر و امتنان را دارم.

از استاد محترم داور، آقای دکتر ضماهنی که زحمت مطالعه پایان نامه را تقبل کردند و از تذکرات مفید و ارجمندشان استفاده نمودم، کمال تشکر و قدردانی را دارم.

از خانم هدی فناپیان که همواره با گشاده رویی پذیرای زحمت های فراوانم در طول این دوران بوده اند، بسیار سپاسگزارم.

همچنین از آقای مصطفوی، به خاطر کمک های بی دریغشان کمال تشکر را می نمایم.

ضمناً از دوستان عزیزم، خانمها ندرلو، زایری، جعفری، آقا خانی، محمدی، داوودآبادی و کلیه کسانی که در امر توزیع و جمع آوری پرسشنامه این تحقیق، با بنده همکاری داشته اند، تشکر و تقدیر می نمایم.

در نهایت، سپاس ویژه دارم از:

پدر و مادر عزیزم به پاس سالها از خود گذشتگی شان

و از مادر همسرم برای تمام محبت‌هایش.

## چکیده :

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر تهران و ارائه الگویی جهت ارتقا یادگیری سازمانی انجام گردید. شیوه انجام تحقیق توصیفی همبستگی بود. حجم آماری ۴۸۰۰۰ نفر و حجم نمونه برای این کار ۲۰۰ نفر برآورد شد که از کارکنان اداری و دبیران هر سه مقطع تشکیل شده بود، و به روش نمونه گیری خوشه ای تصادفی انتخاب گردید. برای گرد آوری داده ها از پرسشنامه یادگیری سازمانی پیتر سنگه ۲۰۰۰ و هوش سازمانی آلبرشت ۲۰۰۳ استفاده شد. داده های گرد آوری شده با استفاده از نرم افزار spss از روش آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی کندال و اسپیرمن و پیرسون) و روش رگرسیون چند گانه به روش ورود جمعی و سپس ورود مرحله ای متغیرها، تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد که همه ابعاد هوش سازمانی (سرنوشت مشترک، بینش استراتژیک، تمایل به تغییر، کاربرد دانش، فشار عملکرد، روحیه و اتحاد و توافق) با مؤلفه اصلی یادگیری سازمانی، رابطه مثبت و معناداری دارند. در بین این متغیرها دو متغیر روحیه و بینش استراتژیک، نسبت به سایر متغیرها در صد بیشتری از واریانس متغیر یادگیری سازمانی را تبیین کرده است. اما با وجود همبستگی بسیار قوی بین زوج متغیرهای یادگیری و هر یک از مؤلفه های هوش سازمانی، به علت وجود همخطی بسیار بالا، سایر مؤلفه ها در مدل حضور پیدا نکرده اند.

کلید واژه ها : هوش سازمانی، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده



## فهرست مطالب

### فصل اول : کلیات تحقیق

۱-۱-۱	مقدمه	۱
۱-۲	بیان مسأله تحقیق	۲
۱-۳	اهمیت و ضرورت تحقیق	۳
۱-۴	اهداف تحقیق	۴
۱-۵	سؤالات تحقیق	۵
۱-۵-۱	سؤالات اصلی تحقیق	۵
۱-۵-۲	سؤالات فرعی تحقیق	۵
۱-۶	فرضیات تحقیق	۵
۱-۶-۱	فرضیات مهم	۵
۱-۶-۲	فرضیات فرعی تحقیق	۶
۱-۷	تعریف واژه ها	۶
۱-۸	اروش انجام پژوهش	۷
۱-۹	مدل مفهومی پیشنهادی	۷

### فصل دوم : ادبیات تحقیق

۲-۱	مقدمه	۹
۲-۲	هوش سازمانی	۹
۲-۲-۱	تعریف هوش سازمانی	۹
۲-۲-۲	شکل گیری هوش سازمانی	۱۰
۲-۲-۳	نظریات و مدل های هوش سازمانی	۱۲
۲-۲-۳-۱	نظریه هوش سازمانی ماتسودا	۱۲

- ۲-۲-۳-۲ نظریه هوش سازمانی ماری آن گلاین ..... ۱۴
- ۲-۲-۳-۳ مدل هوش سازمانی ویلیام هلال ..... ۱۷
- ۲-۲-۳-۴ سازمان هوشمند استون هاوس و پمبرتون ..... ۲۱
- ۲-۲-۳-۵ مدل هوش سازمانی لیووتیز ..... ۲۵
- ۲-۲-۳-۶ مدل هوش سازمانی دیوید و جیمز ماتسون ..... ۲۹
- ۲-۲-۳-۷ مدل هوش سازمانی بیورن کرون کویست ..... ۳۳
- ۲-۲-۳-۸ مدل سایبرنتیکی هوش سازمانی ..... ۳۶
- ۲-۲-۳-۹ چارچوب هوش سازمانی استاسکویست و ستین ..... ۳۹
- ۲-۲-۳-۱۰ مدل هوش سازمانی آلبرشت ..... ۴۲
- ۲-۲-۴-۱ چارچوب سرمایه‌های فکری سازمانی ..... ۴۸
- ۲-۳-۱ یادگیری سازمانی ..... ۵۰
- ۲-۳-۱-۱ فرآیند یادگیری سازمانی ..... ۵۳
- ۲-۳-۱-۲ فرآیند سه مرحله‌ای دفت و ویک ..... ۵۳
- ۲-۳-۱-۳ فرآیند یادگیری سازمانی از نظر هابر ..... ۵۳
- ۲-۳-۱-۴ فرآیند یادگیری سازمانی از نظر سیلتر و نورر ..... ۵۵
- ۲-۳-۱-۵ فرآیند یادگیری سازمانی از نظر نوناکا و تاکوچی ..... ۵۶
- ۲-۳-۱-۶ فرآیند یادگیری سازمانی از نظر کراسن ..... ۵۶
- ۲-۳-۱-۷ فرآیند یادگیری سازمانی از نظر پالوسکی ..... ۵۷
- ۲-۳-۲ چرخه یادگیری سازمانی ..... ۵۸
- ۲-۳-۳ در حرکت نگه داشتن چرخه یادگیری ..... ۵۹
- ۲-۳-۳-۱ واگذاری قدرت ..... ۵۹
- ۲-۳-۳-۲ اجتماعات و انجمنها ..... ۵۹

- ۶۰ ..... ۲-۳-۳ مسیر شغل افقی.....
- ۶۱ ..... ۲-۳-۳-۴ خود آموزی.....
- ۶۱ ..... ۲-۳-۳-۵ یادگیری از رویدادها.....
- ۶۱ ..... ۲-۳-۴ هدفهای یادگیری سازمانی.....
- ۶۲ ..... ۲-۳-۵ انواع یادگیری سازمانی.....
- ۶۲ ..... ۲-۳-۵-۱ انواع یادگیری از منظر آرجریس و شون.....
- ۶۴ ..... ۲-۳-۵-۲ انواع یادگیری از منظر فایول و لایلز.....
- ۶۵ ..... ۲-۳-۵-۳ مایکل جی مارکوارت.....
- ۶۷ ..... ۲-۳-۶ سطوح یادگیری در سازمان.....
- ۶۹ ..... ۲-۳-۷ چارچوب مفهومی یادگیری سازمانی.....
- ۷۲ ..... ۲-۳-۹ انواع سازمان از نظر توجه به یادگیری و عمل.....
- ۷۳ ..... ۲-۳-۹-۱ سازمان زوال یابنده.....
- ۷۳ ..... ۲-۳-۹-۲ سازمان عملگرا.....
- ۷۴ ..... ۲-۳-۹-۳ سازمانهای تشریفاتی.....
- ۷۴ ..... ۲-۳-۹-۴ سازمان یادگیرنده.....
- ۷۵ ..... ۲-۳-۱۰ سازمان یادگیرنده چیست؟.....
- ۷۷ ..... ۲-۳-۱۱ شکل گیری سازمان یادگیرنده.....
- ۷۸ ..... ۲-۳-۱۲ - خاستگاه ایده سازمان یادگیرنده.....
- ۸۰ ..... ۲-۳-۱۳ مؤلفه های سازمان یادگیرنده.....
- ۸۱ ..... ۲-۳-۱۳-۱-۱ قابلیت‌های شخصی.....
- ۸۸ ..... ۲-۳-۱۳-۲ مدل‌های ذهنی.....
- ۹۲ ..... ۲-۳-۱۳-۳ آرمان مشترک.....

- ۲ - ۳-۱۳-۴ یادگیری جمعی مبتنی بر گفتگو و مباحثه ..... ۹۸
- ۲ - ۳-۱۳-۵ تفکر سیستمی ..... ۱۰۴
- ۲ - ۳-۱۴ ویژگیهای سازمان یادگیرنده ..... ۱۰۸
- ۲ - ۳-۱۴-۱ ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر گاروین ..... ۱۰۸
- ۲ - ۳-۱۴-۲ ویژگی های سازمان یادگیرنده از نظر چارلز هندی ..... ۱۰۹
- ۲ - ۳-۱۴-۳ - ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر دفت ..... ۱۱۰
- ۲ - ۳-۱۴-۴ ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر الوانی ..... ۱۱۱
- ۲ - ۳-۱۴-۵ ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر زارعی متین ..... ۱۱۲
- ۲ - ۳-۱۴-۶ ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر شاین ..... ۱۱۳
- ۲ - ۳-۱۴-۷ ویژگی سازمان یادگیرنده از نظر مارسیک و واتکینز ..... ۱۱۳
- ۲-۳-۱۵ ارکان سازمان یادگیرنده ..... ۱۱۴
- ۲ - ۳-۱۶ مدیریت سازمانهای یادگیرنده ..... ۱۱۷
- ۲-۳-۱۷ تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ..... ۱۱۷
- ۲ - ۳-۱۸ مقایسه سازمان یادگیرنده با سازمانهای غیر یادگیرنده ..... ۱۲۰
- ۲ - ۴- پیشینه تجربی تحقیق ..... ۱۲۱
- فصل سوم : روش تحقیق**
- ۳-۱ مقدمه ..... ۱۳۰
- ۳-۲ روش تحقیق ..... ۱۳۰
- ۳-۳ جامعه آماری تحقیق ..... ۱۳۱
- ۳-۴ حجم نمونه آماری و روش نمونه گیری ..... ۱۳۱
- ۳-۴-۱ روش نمونه گیری خوشه ای ..... ۱۳۱
- ۳-۴-۲ چگونه یک نمونه خوشه ای انتخاب کنیم ..... ۱۳۲

۱۳۳	۳-۵ روش گردآوری اطلاعات.....
۱۳۴	۳-۶ زمان گردآوری اطلاعات.....
۱۳۴	۳-۷ اعتبار سنجی و تعیین روایی و پایایی.....
۱۳۷	۳-۹ روش تجزیه و تحلیل داده ها.....
فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها	
۱۳۹	۴-۱ مقدمه.....
۱۳۹	۴-۲ تحلیل توصیفی داده های آماری و متغیرهای تحقیق.....
۱۴۰	۴-۲-۱ آماره های توصیفی مشخصات کلی پاسخگویان و جداول فراوانی.....
۱۴۴	۴-۳ تحلیل استنباطی داده های آماری و متغیرهای تحقیق.....
۱۴۵	۴-۳-۱ ضریب همبستگی.....
۱۴۸	۴-۳-۱-۲ محاسبه ضرایب همبستگی جزئی بین مؤلفه های یادگیری سازمانی با مؤلفه های هوش سازمانی.....
۱۵۳	۴-۳-۲ آزمون همبستگی.....
۱۵۸	۴-۳-۳ آزمون فرضیه های تحقیق.....
۱۵۸	۴-۳-۳-۱ آزمون فرضیه فرعی اول.....
۱۵۸	۴-۳-۳-۲ آزمون فرضیه فرعی دوم.....
۱۵۸	۴-۳-۳-۳ آزمون فرضیه فرعی سوم.....
۱۵۹	۴-۳-۳-۵ آزمون فرضیه فرعی پنجم.....
۱۵۹	۴-۳-۳-۶ آزمون فرضیه فرعی ششم.....
۱۵۹	۴-۳-۳-۷ آزمون فرضیه فرعی هفتم.....
۱۶۰	۴-۳-۴ رگرسیون چندگانه.....
۱۶۱	۴-۳-۴-۱ مدل رگرسیونی هوش سازمانی.....
۱۶۶	۴-۳-۴-۲ مدل رگرسیون یادگیری سازمانی.....

۳-۴-۳-۴ مدل بندی مؤلفه اصلی یادگیری سازمانی، بر اساس شاخصهای مربوط به ..... ۱۷۲

"هوش سازمانی" به روش ورود جمعی داده ها رگرسیون ..... ۱۷۲

۳-۴-۴-۴ مدل رگرسیونی مؤلفه یادگیری سازمانی براساس مؤلفه های هوش سازمانی به روش مرحله ای

رگرسیون ..... ۱۷۴

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱-۵ مقدمه ..... ۱۷۸

۲-۵ نتیجه گیری براساس فرضیات تحقیق: ..... ۱۷۹

۳-۵ پیشنهادات بر اساس فرضیه های تحقیق ..... ۱۸۲

۴-۵ محدودیتهای تحقیق: ..... ۱۸۵

#### فهرست جداول

جدول ۲-۲: هم ارزی هوش در انسان و هوش سازمانی ..... ۱۸

جدول ۳-۲: ابعاد فرعی هوش سازمانی ..... ۳۶

جدول ۴-۲: عوامل اصلی فرآیند هوش سازمانی ..... ۴۱

جدول ۲ - ۵ فرآیند یادگیری سازمانی ..... ۵۷

جدول ۶-۲ مقایسه ویژگیهای یادگیری سطح پائین و یادگیری سطح بالا ..... ۶۵

جدول ۲ - ۷: نتایج یادگیری فردی، تیمی / گروهی و سازمانی ..... ۶۹

جدول ۲-۸: چهار بعد اصلی یادگیری سازمانی ..... ۷۱

جدول ۲ - ۹ تفاوتهای میان سازمانهای سنتی و سازمانهای یادگیرنده ..... ۷۲

جدول ۲ - ۱۰: تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ..... ۱۲۰

جدول ۳-۱ آزمون پایایی مؤلفه های هوش سازمانی ..... ۱۳۵


جدول ۳-۲ آماره مؤلفه های هوش سازمانی ..... ۱۳۶

- جدول ۳-۳ سنجش روایی پایایی مؤلفه های یادگیری سازمانی..... ۱۳۶
- جدول ۳-۴ آماره مؤلفه های یادگیری سازمانی..... ۱۳۷
- جدول ۴-۱ سن پاسخگویان..... ۱۴۰
- جدول ۴-۲ جنسیت پاسخگویان..... ۱۴۱
- جدول ۴-۳ واحد سازمانی..... ۱۴۱
- جدول ۴-۴ شغل کارکنان..... ۱۴۱
- جدول ۴-۵ میزان تحصیلات کارکنان..... ۱۴۲
- جدول ۴-۸ مشخصات آماری مؤلفه های یادگیری سازمانی..... ۱۴۴
- جدول ۴-۷. جدول آماره های مؤلفه های هوش سازمانی..... ۱۴۳
- جدول ۴-۱۰ ضرایب همبستگی بین مؤلفه های هوش سازمانی و مؤلفه مهارت فردی..... ۱۴۸
- جدول ۴-۱۲ ضرایب همبستگی بین مؤلفه های هوش سازمانی و مؤلفه چشم انداز مشترک..... ۱۵۰
- جدول ۴-۱۳ ضرایب همبستگی بین مؤلفه های هوش سازمانی و مؤلفه یادگیری تیمی..... ۱۵۱
- جدول ۴-۱۴ ضرایب همبستگی بین مؤلفه های هوش سازمانی و مؤلفه تفکر سیستمی..... ۱۵۲
- جدول ۴-۱۵ آماره نمونه های زوجی..... ۱۵۳
- جدول ۴-۱۶ همبستگی کندال نمونه های زوجی..... ۱۵۳
- جدول ۴-۱۷ آزمون نمونه های زوجی..... ۱۵۴
- جدول ۴-۲۰: خلاصه نتایج ضرایب همبستگی پیرسون بین مؤلفه های هوش سازمانی و یادگیری سازمانی..... ۱۵۸
- جدول ۴-۲۱ متغیرهای ورودی/ خروجی..... ۱۶۱
- جدول ۴-۲۲ ضریب همبستگی چند گانه مؤلفه های هوش سازمانی بر اساس تحلیل رگرسیون گام به گام..... ۱۶۲

- جدول ۴-۲۴ آماره هوش سازمانی در صورت حذف متغیرها در هر مرحله..... ۱۶۵
- جدول ۴-۳۰ متغیرهای ورودی/خروجی..... ۱۷۲
- جدول ۴-۳۱ ضریب همبستگی بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی براساس تحلیل رگرسیون دو متغیره... ۱۷۲
- جدول ۴-۳۲ تحلیل واریانس رگرسیون گام به گام پیش بینی یادگیری سازمانی بر اساس مولفه های هوش سازمانی..... ۱۷۳
- جدول ۴-۳۳ ضرایب استاندارد و غیر استاندارد یادگیری سازمانی براساس هوش سازمانی..... ۱۷۳
- جدول ۴-۳۴ متغیرهای ورودی/خروجی..... ۱۷۴
- جدول ۴-۳۵ ضریب همبستگی هوش سازمانی و یادگیری سازمان بر اساس تحلیل رگرسیون گام به گام..... ۱۷۴
- جدول ۴-۳۶ تحلیل واریانس رگرسیون گام به گام بین یادگیری سازمانی با مولفه های هوش سازمانی در مدل..... ۱۷۵
- جدول ۴-۳۷ ضریب همبستگی جزئی..... ۱۷۵
- جدول ۴-۳۸ ضرایب استاندارد و غیر استاندارد یادگیری سازمانی براساس هوش سازمانی درمدل..... ۱۷۶
- فهرست شکل ها
- شکل ۱-۱: مدل مفهومی پیشنهادی ..... ۷
- شکل ۱-۲: ساختارشناختی هوش سازمانی..... ۱۹
- شکل ۲-۲: سازمان هوشمند، مدیریت دانش و حلقه های یادگیری سازمانی..... ۲۲
- شکل ۳-۲: عملکردهای هوش سازمانی..... ۲۵
- شکل ۲-۴: نه اصل سازمان های هوشمند..... ۳۰
- شکل ۲-۵: چرخه هوش..... ۳۴



شکل ۲-۶: ابعاد هوش سازمانی.....	۳۵
شکل ۲-۷: مدل سایبرنتیکی هوش سازمانی.....	۳۸
شکل ۲-۸: مدل هوش سازمانی آلبرشت.....	۴۳
شکل ۲-۹: سرمایه‌های فکری سازمان.....	۴۹
شکل ۲-۱۰: فرایند سازمانی.....	۵۵
شکل ۲-۱۱: انواع یادگیری سازمانی.....	۶۳
شکل ۲-۱۲: یادگیری پیش بینی کننده.....	۶۶
شکل ۲-۱۳: سطوح یادگیری در سازمان.....	۶۹
شکل ۲-۱۴: پیوستار یادگیری سازمانی.....	۷۱
شکل ۲-۱۵: پیوستار تقسیم بندی انواع سازمان بر مبنای یادگیری و کاربرد آن در عمل.....	۷۳
شکل ۲-۱۶: سیر تحول سازمان.....	۷۸
شکل ۲-۱۷: نشان دهنده نحوه برخورد با کشش خلاق.....	۸۴
شکل ۲-۱۸: پیوستار متغیرهای مؤثر بر جایگاه سازمان.....	۱۲۱
شکل ۵-۱۱: الگوی بهینه رابطه هوش سازمانی با یادگیری سازمانی.....	۱۸۲
<b>پیوست ها</b>	
پیوست ۱: پرسشنامه.....	۱۸۷
پیوست ۲: نمودارهای میله ای و آزمون های روایی و پایانی.....	۱۹۱
پیوست ۳: آماره سوالات پرسشنامه.....	۲۰۴
منابع و مآخذ.....	۲۲۵
چکیده انگلیسی.....	۲۳۵



فصل اول  
كليات تحقيق

## ۱- مقدمه

امروزه یادگیری سازمانی، در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثر بخشی علاقمندند، مورد توجه ویژه قرار گرفته است. شرکت‌های امروزی با چالش‌هایی مواجه هستند که تا حدود زیادی به یادگیری سازمانی مرتبط است که می‌توان به: کمبود فزاینده مهارت‌ها، افزایش دانش در هر دو تا سه سال، رقابت جهانی با قدرتمندترین شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا، طراحی و بازسازی مجدد سازمان‌ها، پیشرفت فراگیر استفاده از فناوری، پیچیده شدن نیاز سازمان‌ها برای انطباق با تغییر اشاره کرد. با وجود چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروز، توجه به فرایند هوش سازمانی برای تقویت عملکرد و انطباق با تغییرات محیطی از طریق به کارگیری مؤثر دانش به صورت خلاقانه که به شکل‌گیری سازمان‌های هوشمند می‌انجامد، امری ضروری به نظر می‌رسد.

هوش سازمانی<sup>۱</sup> با تمرکز به درک دانش و یادگیری، موجب خلق سازمان هوشمند می‌شود. سازمانی که یاد می‌گیرد دانش را هوشمندانه مدیریت کند (استون هاوس و پمبرتون،<sup>۲</sup> ۱۹۹۹). یادگیری سازمانی جزء کلیدی هوش سازمانی است، برای اینکه هوش سازمانی افزایش یابد، سازمان باید قادر باشد که یاد بگیرد و خود را با شرایط جدید انطباق دهد. ویلیام هلال<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) معتقد است هوش سازمانی ظرفیت یک سازمان در جهت خلق دانش و به کارگیری راهبردی آن به منظور هماهنگی و تطابق با محیط اطرافش می‌باشد. در آینده نزدیک، تنها سازمان‌های آموزشی ای می‌توانند ادعای توسعه و ارتقای نیروی انسانی و بهره‌وری داشته باشند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد، در تمامی سطوح به نحو احسن بهره‌گیرند (مهدی زاده آری و علوی، ۱۳۸۶: ۲).

نهاد آموزش و پرورش در کنار نهاد آموزش عالی، رسالت خطیری را در جهت مدیریت دانش و تأمین سرمایه‌های فکری، فرهنگی و آموزشی و پژوهشی جوامع بر عهده دارد. به همین دلیل، در پژوهش حاضر تلاش شده تا رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی، در سازمانی همچون آموزش و پرورش، به عنوان یکی از سازمان‌های اثرگذار در جامعه، بررسی گشته و الگوی مناسبی برای ارتقای یادگیری در آن ارائه شود.

---

<sup>۱</sup> Organizational Intelligence

<sup>۲</sup> - Stonhouse & Pemberton

<sup>۳</sup> William Halal

## ۱-۲ بیان مسأله تحقیق

نظام آموزش و کشور به عنوان متولی اصلی تربیت زیر ساختهای نیروی انسانی و سرمایه های فکری جامعه، در کنار آموزش عالی باید در نهادینه کردن ارزش و اهمیت مدیریت دانش و ترویج یادگیری خلاق، پویا و سازنده پیش گام و پیش رو باشد (مهدی زاده آری و علوی، ۱۳۸۶: ۲).

مقوله مهمی که در این راستا باید مورد توجه قرارگیرد، تفاوت آموزش و پرورش با یادگیری است. آموزش به معنی انتقال یک طرفه دانش یا مهارت از آموزش دهنده به آموزش گیرنده است، در حالی که یادگیری نه تنها کسب اطلاعات مهم را شامل می شود، بلکه ارائه راه حل برای مسائلی که هنوز به طور کامل شناخته نشده اند را نیز در بر می گیرد (فروتنی، ۱۳۸۶: ۳). با این تعریف لزوم یادگیرنده بودن این نهاد یاد دهنده تأیید می گردد.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن ها، افراد به طور مستمر توانایی خود را افزایش می دهند تا به نتایجی که مد نظر است برسند؛ در این نوع سازمانها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است و هر فردی در آن، انسانی خلاق و دانش آفرین است (پیتر سنج، ۱۹۹۰: ۱۰).

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

دکتر پیتر سنج مبدع ایده سازمانهای یادگیرنده، این ایده را بر پنج اصل بنیان نهاده است که عبارتند از: قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. او این پنج اصل را به عنوان پنج جزء تکنولوژی می داند که در حال همگرایی هستند تا سازمانهای یادگیرنده را به یک نوآوری تبدیل کنند (سنج، ۱۹۹۰: ۱۲). علی رغم اینکه هر یک از این عوامل بطور مستقل و جداگانه، توسعه یافته اند ولی هر کدام از آنها برای موفقیت دیگری از اهمیت بسیاری برخوردارند. هریک از این اجزاء جهتی حیاتی به ساخت سازمانی می بخشد، که قادر باشد به راستی یاد بگیرد؛ که بتواند بصورت مستمر ظرفیت خود را برای دریافتن متعالی ترین تمایلات و آرزوها گسترش دهد.

از سویی در محیطهای پویا، سازمانها با یک سلسله از مسائل و موقعیتهای پیش بینی نشده روبرو هستند که کنترل آنها توسط یک فرد بسیار دشوار است. اما یک سازمان می تواند با به کارگیری