





دانشگاه تربیت مدرس جایی

دانشکده علوم انسانی

# بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهرستان ری

نگارش

عصمت الزامی

استاد راهنما : دکتر سید محمد میر کمالی

استاد مشاور : مجید ابراهیم دماوندی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت آموزشی

بهار ۱۳۹۱

بسمه تعالی



مدیریت تحصیلات تکمیلی

### تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب عصمت الزامی متعهد می شوم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این پژوهش از آن ها استفاده شده است، مطابق مقررات ارجاع و در فهرست منابع و مآخذ ذکر گردیده است. این پایان نامه قبلا برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است. در صورت اثبات تخلف (در هر زمان) مدرک تحصیلی صادر شده توسط دانشگاه از اعتبار ساقط خواهد شد.

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی می باشد.

عصمت الزامی

امضاء

این تحقیق حاصل حمایت و همدلی های بی دریغ دو  
گنج گرانبهای زندگییم است :

پدر و مادرم

تقدیم به آنان که وجودشان گرما بخش زندگی من  
است.

## قدر دانی و تشکر:

با سپاس فراوان از جناب آقای دکتر سید محمد میرکمالی که افتخار شاگردی ایشان را داشته و تحت راهنمایی های ایشان از علم و کمالاتشان بسیار بهره بردم.

تشکر و قدردانی من نثار جناب آقای مجید ابراهیم دماوندی که از ابتدا تا انتهای پژوهش همراه و یاریگر من بودند و حضور ایشان، موهبتی برای من بود .

با تشکر از استادان عالیقدر جناب آقای دکتر مصطفی عسگریان و جناب آقای دکتر علیرضا عصاره که زحمت داوری این پژوهش را برعهده داشتند و توانستم از نقطه نظرات ارزشمندشان استفاده نمایم .

همچنین از مساعدت ها و راهنماییهای استادان بزرگوام جناب آقای دکتر صالح صدق پور، جناب آقای دکتر پرداختچی و جناب آقای دکتر تقی یاری کمال امتنان را دارم .

## چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی رابطه سبک های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهرستان ری است. جامعه آماری دبیرستان های دخترانه و پسرانه سه ناحیه شهرستان ری شامل ناحیه ۱، ناحیه ۲ و کهریزک است که از میان آنها به روش سرشماری تمام دبیرستان ها (۶۸ دبیرستان) به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. از دو پرسشنامه محقق ساخته برای تعیین سبک رهبری و یادگیری سازمانی استفاده گردید. پایایی محاسبه شده برای پرسشنامه سبک رهبری به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ و برای پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۹۴ به دست آمد. این تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی است و برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی (جدول فراوانی داده ها، میانگین و انحراف استاندارد) و آمار استنباطی (رگرسیون چندگانه به روش گام به گام، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t گروه های مستقل) و نرم افزار SPSS به کار گرفته شد. نتایج تحقیق نشان داد بین سبک های رهبری مدیریتی، مشارکتی، تبادللی، اخلاقی، پست مدرن و اقتضایی با یادگیری سازمانی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد و در مجموع ۶۳ درصد واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می کنند. رهبری مشارکتی بیشترین سهم را (۴۵ درصد) در تبیین یادگیری سازمانی دارد. همچنین سطح یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه کمی بالاتر از متوسط است و یادگیری تیمی ۷۵ درصد واریانس یادگیری سازمانی را تبیین می کند.

کلید واژه: سبک رهبری، یادگیری سازمانی، مدارس متوسطه

## فهرست مطالب

### صفحه

### عنوان

#### فصل اول : طرح مسأله

۲	۱-۱-مقدمه .....
۳	۱-۲- بیان مسأله .....
۶	۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق .....
۸	۱-۴- اهداف تحقیق .....
۸	۱-۵- سؤالات تحقیق .....
۹	۱-۶- تعاریف نظری و عملیاتی متغیر های تحقیق .....
۹	۱-۶-۱- سبک رهبری .....
۱۰	۱-۶-۲- یادگیری سازمانی .....

#### فصل دوم : مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

۱۴	۱-۲- سبک رهبری .....
۱۴	۱-۱-۲- مفهوم رهبری .....
۱۶	۲-۱-۲- مفهوم سبک رهبری .....
۱۷	۲-۱-۳- تشابه و تفاوت رهبری با مدیریت .....
۱۹	۲-۱-۴- نظریه های رهبری .....
۲۰	۲-۱-۴-۱- نظریه خصوصیات فردی .....
۲۱	۲-۱-۴-۲- نظریه رفتاری .....
۲۳	۱- مطالعات رهبری ایالت اوهایو .....
۲۳	۲- تحقیقات رهبری میشیگان .....
۲۴	۳- تحقیقات پویایی شناسی گروهی .....
۲۴	۴- سیستم های مدیریت لیکرت .....

## فهرست

- ۵- دیدگاه های بعدی درباره رفتار رهبری ..... ۲۵
- ۲-۱-۳-۴- نظریه های موقعیتی ..... ۲۶
- ۱- نظریه اقتضایی فیدلر ..... ۲۶
- ۲- نظریه مسیر - هدف ..... ۲۹
- ۳- نظریه مشارکتی ( هنجاری، مشروط ) رهبری ..... ۳۱
- ۴- نظریه پیوستار ( زنجیره رفتار ) رهبری ..... ۳۳
- ۵- نظریه رهبری مبتنی بر موقعیت ..... ۳۴
- ۲-۱-۴-۴- نظریه های نوین رهبری ..... ۳۶
- ۱- نظریه تبادل رهبر - اعضا ..... ۳۶
- ۲- نظریه جانشین های رهبری ..... ۳۷
- ۳- نظریه رهبری خدمتگزار ..... ۳۸
- ۴- نظریه رهبری مبتنی بر ارزشها ( رهبری اخلاقی ) ..... ۴۰
- ۵- نظریه رهبری مبتنی بر احساس ..... ۴۱
- ۶- نظریه قدرت و نفوذ ..... ۴۲
- ۷- نظریه رهبری فرهمند ( کاریزماتیک ) ..... ۴۳
- ۸- رهبری تحول گرا ..... ۴۵
- ۹- نظریه رهبری پست مدرن ..... ۴۶
- ۲-۲- یادگیری سازمانی ..... ۴۸
- ۲-۲-۱- یادگیری ..... ۴۸
- ۲-۲-۲- سطوح یادگیری ..... ۵۰
- ۲-۲-۳- مدل های یادگیری ..... ۵۲
- ۲-۲-۴- نظریه یادگیری سازمانی ..... ۵۴
- ۲-۲-۵- تعریف یادگیری سازمانی ..... ۵۷



## فهرست

- ۶۰-۲-۲-۶- مؤلفه های یادگیری سازمانی ..... ۶۰
- ۶۵-۲-۲-۷- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ..... ۶۵
- ۶۸-۲-۲-۸- قابلیت یادگیری سازمانی ..... ۶۸
- ۷۰-۲-۳- بررسی تحقیقات انجام شده ..... ۷۰
- ۷۰-۲-۳-۱- تحقیقات داخلی ..... ۷۰
- ۷۶-۲-۳-۲- تحقیقات خارجی ..... ۷۶
- ۸۱-۲-۴- چارچوب نظری تحقیق ..... ۸۱

### فصل سوم : روش تحقیق

- ۹۰-۳-۱- روش تحقیق ..... ۹۰
- ۹۰-۳-۲- جامعه آماری ..... ۹۰
- ۹۱-۳-۳- نمونه گیری و حجم نمونه ..... ۹۱
- ۹۲-۳-۴- ابزار گردآوری داده ها ..... ۹۲
- ۹۲-۳-۴-۱- پرسشنامه یادگیری سازمانی ..... ۹۲
- ۹۳-۳-۴-۲- پرسشنامه سبک رهبری ..... ۹۳
- ۹۴-۳-۴-۳- روایی و پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی ..... ۹۴
- ۱۰۱-۳-۴-۵- روایی و پایایی پرسشنامه سبک رهبری ..... ۱۰۱
- ۱۰۵-۳-۴-۶- روش گردآوری داده ها ..... ۱۰۵
- ۱۰۵-۳-۴-۷- روش تجزیه و تحلیل داده ها ..... ۱۰۵

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

- ۱۰۸-۴-۱- بررسی مشخصات پاسخ دهندگان ..... ۱۰۸
- ۱۰۸-۴-۱-۱- بررسی مشخصات مدیران ..... ۱۰۸
- ۱۱۰-۴-۱-۲- بررسی مشخصات کارکنان ( دبیران و عوامل اجرایی ) ..... ۱۱۰

## فهرست

- ۱۱۲..... ۲-۴- بررسی سؤالات تحقیق
- ۱۱۳..... ۱-۲-۴- سؤال پژوهشی اول
- ۱۱۷..... ۲-۲-۴- سؤال پژوهشی دوم
- ۱۱۸..... ۳-۲-۴- سؤال پژوهشی سوم:
- ۱۱۹..... ۴-۲-۴- سؤال پژوهشی چهارم.
- ۱۲۰..... ۵-۲-۴- سؤال پژوهشی پنجم
- ۱۲۴..... ۳-۴- سؤال پژوهشی جانبی

## فصل پنجم: بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

- ۱۲۸..... ۱-۵- تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق
- ۱۲۸..... ۱-۱-۵- یافته های سؤال پژوهشی اول
- ۱۳۰..... ۲-۱-۵- یافته های سؤال پژوهشی دوم
- ۱۳۱..... ۳-۱-۵- یافته های سؤال پژوهشی سوم
- ۱۳۲..... ۴-۱-۵- یافته های سؤال پژوهشی چهارم.
- ۱۳۳..... ۵-۱-۵- یافته های سؤال پژوهشی پنجم
- ۱۳۴..... ۶-۱-۵- یافته جانبی
- ۱۳۴..... ۲-۵- نتیجه گیری
- ۱۳۶..... ۳-۵- پیشنهادهای برگرفته از یافته های پژوهش
- ۱۳۷..... ۴-۵- پیشنهادهایی برای پژوهش های بعدی
- ۱۳۷..... ۵-۵- محدودیت تحقیق

## فهرست منابع

- ۱۳۹..... فهرست منابع فارسی
- ۱۴۵..... فهرست منابع خارجی
- ..... چکیده انگلیسی

## فهرست جداول

<u>عنوان</u>	<u>صفحه</u>
جدول ۱-۱- سبک های رهبری و سؤالات هر یک	۱۰
جدول ۱-۲- مؤلفه های یادگیری سازمانی و سؤالات هر یک	۱۱
جدول ۱-۲- مفاهیم نظریه اصلاح شده مسیر - هدف رهبری	۳۱
جدول ۲-۲- نتایج یادگیری فردی، گروهی و سازمانی	۵۲
جدول ۳-۲- مؤلفه های یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب نظران	۶۳
جدول ۴-۲- رده شناسی مدل های رهبری و مدیریت	۸۲
جدول ۱-۳- جامعه آماری مدیران	۹۱
جدول ۲-۳- جامعه آماری دبیران و سایر کارکنان	۹۱
جدول ۳-۳- جدول هدف - محتوای مؤلفه های یادگیری سازمانی	۹۵
جدول ۴-۳- ضریب پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی	۹۸
جدول ۵-۳- پایایی مؤلفه های یادگیری سازمانی	۹۹
جدول ۳-۶- میزان پایایی پرسشنامه یادگیری سازمانی با روش لوپ	۱۰۰
جدول ۳-۷- جدول هدف - محتوای سبک های رهبری	۱۰۱
جدول ۳-۸- ضریب پایایی پرسشنامه سبک رهبری	۱۰۳
جدول ۳-۹- پایایی سبک های رهبری	۱۰۴
جدول ۳-۱۰- میزان پایایی سؤالات سبک رهبری با روش لوپ	۱۰۴
جدول ۴-۱- جدول توزیع فراوانی سابقه مدیریت مدیران	۱۰۹
جدول ۴-۲- جدول توزیع فراوانی میزان تحصیلات مدیران	۱۰۹
جدول ۴-۳- جدول توزیع فراوانی رشته تحصیلی مدیران	۱۱۰
جدول ۴-۴- جدول توزیع فراوانی جنسیت دبیران و سایر کارکنان	۱۱۰
جدول ۴-۵- جدول توزیع فراوانی تحصیلات دبیران و سایر کارکنان	۱۱۱

## فهرست

- جدول ۴-۶- جدول ماتریس همبستگی بین سبک های رهبری و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۲
- جدول ۴-۷- مرحله اول تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی ..... ۱۱۳
- جدول ۴-۸- مرحله دوم تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی ..... ۱۱۴
- جدول ۴-۹- مرحله سوم تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی ..... ۱۱۴
- جدول ۴-۱۰- مرحله چهارم تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی ..... ۱۱۵
- جدول ۴-۱۱- مرحله پنجم تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی ..... ۱۱۶
- جدول ۴-۱۲- مرحله ششم تحلیل رگرسیون گام به گام مربوط به یادگیری سازمانی ..... ۱۱۷
- جدول ۴-۱۳- میانگین و انحراف استاندارد سبک های رهبری ..... ۱۱۷
- جدول ۴-۱۴- میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه های یادگیری سازمانی ..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱۵- آمار توصیفی داده های یادگیری سازمانی به تفکیک جنسیت ..... ۱۱۹
- جدول ۴-۱۶- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۱۹
- جدول ۴-۱۷- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۲۰
- جدول ۴-۱۸- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۲۱
- جدول ۴-۱۹- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۲۱
- جدول ۴-۲۰- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۲۲
- جدول ۴-۲۱- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲۲- آزمون برابری میانگین ها در دو گروه مستقل ..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲۳- جدول خلاصه شده رگرسیون گام به گام برای مؤلفه های یادگیری سازمانی ..... ۱۲۴

## فهرست شکل ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
شکل ۲-۱- ۲۸	شناخت وضعیت و تعیین سبک رهبری مناسب .....
شکل ۲-۲- ۳۵	مدل دو بعدی شیوه های اصلی رفتار رهبر .....
شکل ۲-۳- ۳۶	افزودن بعد اثر بخشی به ابعاد تکلیف و رابطه گرایی .....
شکل ۲-۴- ۵۴	یادگیری سه حلقه ای .....
شکل ۲-۵- ۶۹	ایجاد قابلیت یادگیری در سازمان .....
شکل ۲-۶- ۸۸	مدل مفهومی تحقیق .....

## فهرست پیوست ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۱۵۳.....	پیوست شماره ۱
۱۵۷.....	پیوست شماره ۲

# فصل اول

طرح مسأله

## ۱-۱- مقدمه

در طول دو دهه گذشته در اغلب کشورها تأکید اصلی جنبش اصلاحات آموزشی در سطح مدارس بر نقش مدیران بوده است. اغلب پژوهشگران، مدیران را به عنوان مهمترین، بنیادی ترین و تعیین کننده ترین عامل تغییر و تحول در مدارس معرفی کرده اند. قاعدتاً ارتقاء کیفیت و ایجاد تحولات بنیادی در مدارس نه تنها به کیفیت و صلاحیت های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد، بلکه به میزان بسیار زیادی متأثر از سبک های رهبری آنها نیز می باشد (لیتوود، بگلی و کازینز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). مدیر مدرسه در مقام کسی که مسئولیت ایجاد و بهبود شرایط مناسب برای فرایند تدریس و یادگیری را بر عهده دارد، سهمی عمده در برقراری یک جو سالم و مناسب در مدرسه داراست. جوی که پیشرفت تحصیلی و موفقیت دانش آموزان را تشویق می کند و به اثر بخشی نظام آموزشی کمک می کند. موضوع دیگری که در مورد مدارس باید بدان اشاره کرد، این است که آنها سیستم های باز اجتماعی هستند، بنابراین بده بستان ها و تأثیر و تأثرهای زیادی با محیط پیرامون خود دارند. ایجاد روابط مناسب با محیط پیرامون، شناختن تقاضاها و درخواست های آن و دادن پاسخ مناسب به آنها، از جمله وظایف مدیر مدرسه است.

مدیریت موفق ایجاب می کند که سازمان را همواره متحول سازد تا با اثر بخشی بالا به تأمین نیازهای مشتریان بپردازد. در چنین حالتی، سازمان باید نیازهای در حال تغییر مشتریان و همچنین تغییر های محیطی را در نظر بگیرد و با تغییراتی که در خود بوجود می آورد، ادامه حیات بدهد. بدیهی است برای رسیدن به چنین سطحی از آمادگی، تعهد، مسئولیت پذیری و پاسخگویی باید

---

<sup>1</sup> - Leithwood & Begley & Cousins



دانش، بصیرت، نگرش و رفتارهای لازم را در بین اعضای سازمان بوجود آورد. در یادگیری سازمانی، اعضای سازمان در حالت جمعی و با حالتی همکاری جویانه از تجربیات یکدیگر بهره می گیرند و به طور جمعی داده ها، اطلاعات و دانش را بین خود توزیع می کنند ( بود و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳ به نقل از میرکمالی، ۱۳۸۵ )

در این پژوهش از مفهوم یادگیری سازمانی برای بررسی وضعیت حاکم بر مدارس، استفاده می شود و رابطه بین سبک های رهبری با یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار می گیرد.

## ۱-۲- بیان مسأله

امروزه سازمان ها به عنوان مجموعه ای از افراد و گروه های انسانی در معرض تحولات وسیع و پرشتاب محیطی قرار دارند و به مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیت هایی خود، آموخته هایی را کسب می کنند. به عبارت دیگر سازمانها نیز مانند افراد دارای توان یادگیری می باشند. از اینرو، موضوع یادگیری سازمانی در کانون توجه تئوری های جدید سازمان و مدیریت قرار دارد و می توان نتیجه گرفت که یکی از چالش های مهم در سطوح مختلف مدیریتی، افزایش توان یادگیری سازمانی است ( محمدی، ۱۳۸۰). جونز<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز بر تأثیر یادگیری سازمانی در عملکرد سازمان تأکید می کند. وی آن را به عنوان یک فرایند، که مدیران تلاش می کنند ظرفیت اعضای سازمان را برای درک و مدیریت بهتر سازمان و محیط آن افزایش دهند تعریف می کند ( به نقل از مورفی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). یادگیری سازمانی فرایندی است که سازمان از طریق آن یاد می گیرد و این یاد گرفتن به معنی هرگونه تغییر در مدل های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان می شود ( الگرا و چیوا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

حال این سؤال مطرح است که آیا یادگیری و کسب دانش در هر ساختار و چارچوب سازمانی به وقوع می پیوندد و یا باید بستر و زمینه ای مناسب برای آن مهیا شود؟ در پاسخ باید گفت همه سازمانها یاد می گیرند به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می شوند، اما برخی از سازمانها

---

<sup>1</sup> - Boud et.al.

<sup>2</sup> - Jonze

<sup>3</sup> - Murphy

<sup>4</sup> - Alegre & Chiva

اثر بخش تر و مؤثرتر یاد گرفته و در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری به دست خواهند آورد . این سازمانها، 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 .

عوامل متعددی بر شکل گیری یادگیری سازمانی و تسهیل روند آن در سازمان مؤثرند، که یکی از عوامل تأثیر گذار و شاید مهمترین آنها مدیریت سازمان است . نیاز به مدیریت در هدایت سازمان و اهمیت رهبری مناسب و خوب در موفقیت سازمان های آموزشی جهت دستیابی به اهداف ، امری انکار ناپذیر است . مدیریت بر سازمان های آموزشی از جمله مدارس از جایگاه ویژه ای در قرن بیست و یکم برخوردار است. مدیریت آموزشی فرایندی است اجتماعی که با بکارگیری مهارت های علمی، فنی و هنری کلیه نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم آوردن زمینه های انگیزش و رشد با تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، دانش آموزان و کارکنان بطور صرفه جویانه به هدف های تعلیم و تربیت برسد ( میرکمالی، ۱۳۸۶). رهبری به عنوان یکی از وظایف مهم مدیران، علم و نفوذ در افراد به منظور دستیابی به اهداف می باشد؛ و سبک رهبری هر مدیر تعیین کننده جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است ( مصدق راد، ۱۳۸۱) . از طرفی سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی می باشد ( پرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). شناخت و بکارگیری مبانی علمی سبک های رهبری مدیران، از ضروریات مهم و حیاتی در هر سازمانی می باشد و لازم است اثرات هر کدام از سبک ها شناخته شود.

هر چند که مدل سازمان یادگیرنده در ابتدا برای سازمان های صنعتی ارائه شد ( سنگه<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰)، ولی سازمان های آموزشی به طور عام و دانشگاه ها و دانشکده ها نیز مصون از تغییرات محیطی نبودند و ناچار شدند برای حفظ بقا و رشد و توسعه، خود را با محیطشان تطبیق دهند . این تغییرات، مدیریت مؤسسات آموزشی را در دهه های اخیر با چالش مواجه ساخته و سبب شده است تا سازمان های آموزشی در روشها و ابزارهای مدیریت خود، به منظور مبارزه با چالش های پیش رو مانند تقاضا برای آموزش اثر بخش بیشتر آموزش ها، جهانی شدن و به تبع آن افزایش رقابت و بازار محوری تغییراتی را ایجاد کنند ( عباسی و حجازی، ۱۳۸۹) .

---

<sup>۱</sup> - Perra

<sup>۲</sup> - Senge

علاوه بر آن به زعم کریتنر و کینیکی<sup>۱</sup> (۱۳۸۴) رهبری، کلید ترویج یادگیری سازمانی و ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. با این وجود رهبران باید به ایفای نقش های جدید و اقدامات مربوطه بپردازند (خلیلی عراقی، ۱۳۸۲). در حال حاضر با روند موجود، به نظر می رسد که ما عملاً در دراز مدت، بیشتر مصرف کننده اطلاعات علمی و غیر علمی خواهیم بود. گر چه بی تردید پیش شرط های رسیدن به جامعه دانایی در کشور وجود ندارد، اما با استفاده از تجربیات دیگران می توانیم موانع تحقق آن را محدودتر کرده و شکاف مان را نسبت به جامعه اطلاعاتی جهانی کاهش دهیم (فرقانی، ۱۳۸۵). البدوی و شفاعی (۱۳۸۱) نیز ضعف مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم گیری ها را به عنوان یک مانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران ذکر کرده اند.

همچنین اگر چه تحقیقات در زمینه یادگیری سازمانی بسیار گسترده می باشد، اما هنوز جنبه های مختلفی از آن باید مورد مطالعه قرار گیرد. در میان پژوهش های انجام گرفته در ارتباط با یادگیری سازمانی در داخل و خارج از کشور پژوهش هایی که یادگیری سازمانی را در واحدهای آموزشی بررسی کند بسیار اندک بوده و اکثر تحقیقات در بستر شرکتهای تولیدی و یا صنعتی می باشد. از سوی دیگر با وجود مطالعات موردی عمیقی که در مورد پیچیدگی ذاتی ساختار یادگیری سازمانی صورت گرفته است، برای عمومیت بخشیدن به تئوریها و نظریه ها باید یادگیری سازمانی را اندازه گیری کرده و با آزمونهای تجربی آنها را اثبات نمود. بنابراین مطالعه و ساخت یک ساختار چند بعدی با استفاده از تحقیقات مختلف و سپس آزمون آنها می تواند مفید باشد.

بنابر این با توجه به مطالب بیان شده، هدف از انجام این پژوهش، پی بردن به وضعیت یادگیری سازمانی و سبک های رهبری که مدیران از آن بر خوردارند و بررسی رابطه این دو متغیر است. به عبارت دیگر اینکه آیا رابطه ای بین سبک رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس مقطع متوسطه شهرستان ری وجود دارد؟

---

<sup>1</sup> - Kreitner & Kiniki

## ۱-۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

امروزه یادگیری سازمانی در میان سازمان هایی که به افزایش مزیت رقابتی ، نوآوری و اثر بخشی علاقمندند، به طور فزاینده ای مورد توجه ویژه قرار گرفته است . با آغاز هزاره سوم، همسو با پژوهش های انجام شده در دانشگاه های معتبر جهان در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمان های عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییراتی نیز در میان تفکرات مدیران سازمان های بزرگ آغاز شده است.

نظام های آموزشی که خود بانی تغییرات وسیع اجتماعی هستند، در این گردونه در مواجهه با تغییر قرار دارند و تغییر برای آنها گریز ناپذیر است . هلر<sup>۱</sup> اظهار می دارد : امروز رئیس ناحیه آموزشی و پرورشی نمی تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری ها بی اعتنا بماند، بایستی شهامت پذیرفتن نوآوری ها را داشته باشد و مقاومتی نشان ندهد. مدارس به منزله واحدهای عملیاتی رسمی نظام آموزشی و پرورشی ، نقش و جایگاه مهمی در تحقق اهداف آموزشی و نیل به آرمان های عالییه آموزش و پرورش ایفا می کنند و بدین سبب کیفیت نیروی انسانی مدرسه، به خصوص مدیر مدرسه ، در مقام طراح و پردازنده فرایندها و رویه ها و برنده منابع و سازنده فعال نتایج و نیز ظرفیت یادگیری از همه پیام ها و تجاربی که از بیرون و درون مدرسه می رسد یک عامل اساسی است . آنچه مهم است، مسلح شدن مدیران آموزشی به مهارتها، فنون و دانش لازمه تغییر است ( زارعی متین و دیگران ، ۱۳۸۲) . علاوه بر این، مدارس به عنوان سیستم های اجتماعی باز نیازمند توسعه مداوم تمامی ابعاد مدرسه از جمله زندگی حرفه ای معلمان و مدیران است، توسعه و تحولی که در مدرسه ضرورت دارد در راستای اهداف و استراتژی مدرسه تلقی می شوند و توسعه مداوم مهارت های معلمان در جهت افزایش قدرت سازگاری آنها یک ضرورت استراتژیک است . ولی بسیاری از مدارس، آمادگی اجرای مبانی سازمان یادگیرنده را ندارند و برخی نیز به سبب مدیریت نادرست مدیر ، سیر قهقرایی می پیمایند . در چنین مدرسی ، مسأله تجدید حیات مطرح است . استقرار مدرسه یادگیرنده ، مستلزم یک تغییر نگرشی و ارزشی در سیستم آموزشی و پرورشی و قبل از همه در مورد مدیران است .

---

<sup>۱</sup> - Heler