

۱۳۸۹

به نام خدا



دانشکده ادبیات و علوم انسانی

پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی

موضوع

بررسی مدارس متوسطه دولتی دخترانه  
شهرستان مرند براساس ویژگی های سازمان  
یادگیرنده

استاد راهنمای اول:

خانم دکتر بهناز مهاجران

استاد راهنمای دوم:

آقای دکتر علیرضا قلعه ای

کتابخانه اسناد و کتابخانه ملی  
تهران

۱۳۸۹/۴/۸

پژوهشگر:

معصومه اسکندری

۱۳۸۸

۱۳۸۵۹۶

مورد پذیرش

شماره

به تاریخ ۲۷/۱۳۸۶

پایان نامه خانم مصطفی اکند

قرار گرفت.

و نمره ۱۸

هیأت محترم داوران با رتبه عالی

۱- استاد راهنما و رئیس هیأت داوران:

دکتر مهناز مهاجران - دکتر علی رضا قلعه اس

۲- استاد مشاور:

۳- داور خارجی:

دکتر علیرضا حسین پور - دکتر انوشیروان

۴- داور داخلی:

دکتر علی رضا حسین پور - دکتر حسین پور

۵- نماینده تحصیلات تکمیلی:

دکتر سعید بیابان

حق طبع و نشر مطالب این پایان نامه  
در انجمن دانشگاه ارومیه می باشد

## تقدیر و تشکر

حمد و سپاس بی کران خداوند قادر سبحان را سزااست که این بنده بر اتمام این تحقیق توانا و راه را بر من هموار ساخت.

اکنون که این تحقیق به سرانجام خود نزدیک شده است بر خود واجب می بینم از کلیه عزیزانی که اینجانب را در انجام این تحقیق یاری کرده اند، تشکر نمایم.

از سرکار خانم دکتر بهناز مهاجران استاد راهنمای اول این تحقیق، همچنین آقای دکتر علیرضا قلعه ای استاد راهنمای دوم به خاطر راهنماییهای ارزشمند و کمکهای بی دریغشان در طول انجام پروژه تشکر و قدردانی می نمایم.

از جناب آقای دکتر قهرمانی که اول بار مرا با ایده سازمانهای یادگیرنده آشنا کردند و همواره مرا از نظرات خویش بهره مند ساختند، تشکر می نمایم.

از جناب آقای دکتر یدآ... عباسزاده به خاطر راهنمایی هایشان در طول انجام پروژه، تشکر ویژه ای می نمایم.

از پدر و مادر صبورم و برادر عزیزم بخاطر فداکاریها و زحماتشان خالصانه تشکر و قدردانی می کنم.

تقدیم :

تقدیم به پیشگاه مقدس ولی عصر (عج)

به پدر و مادر زحمتکش و برادر ارجمندم

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۲	۱-۱ مقدمه .....
۲	۱-۲ بیان مسئله .....
۳	۱-۳ اهمیت و ضرورت تحقیق .....
۴	۱-۴ اهداف تحقیق .....
۵	۱-۵ متغیر های تحقیق .....
۵	۱-۶ سوالات تحقیق .....
۶	۱-۷ فرضیه های تحقیق .....
۶	۱-۸ مدل سازمان یادگیرنده .....
۷	۱-۹ جامعه و نمونه .....
۷	۱-۱۰ تعاریف عملیاتی .....

## فصل دوم : ادبیات تحقیق

۹	۲-۱ مقدمه .....
۹	۲-۲ یادگیری .....
۱۰	۲-۳ ابعاد یادگیری .....
۱۱	۲-۳-۱ یادگیری فردی .....
۱۱	۲-۳-۲ یادگیری تیمی .....
۱۳	۲-۳-۳ یادگیری سازمانی .....
۱۵	۲-۳-۴ انواع یادگیری سازمانی .....
۱۷	۲-۴ سازمان .....
۱۸	۲-۵ اهمیت سازمانهای یادگیرنده .....
۱۹	۲-۶ سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده .....
۲۰	۲-۷ تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی .....
۲۰	۲-۸ سازمان یادگیرنده .....
۲۲	۲-۸-۱ تفاوت سازمانهای سنتی و سازمان یادگیرنده .....
۲۴	۲-۸-۲ دیدگاههای سازمان یادگیرنده .....
۲۴	۲-۸-۲-۱ سازمان یادگیرنده از دیدگاه ویک و لئون .....

۲۴	۲-۸-۲-۲ دیدگاه پدلر و همکارانش
۲۴	۲-۸-۲-۳ دیدگاه گاروین
۲۵	۲-۸-۳ ساختار سازمان یادگیرنده
۲۶	۲-۸-۴ ابعاد سازمان یادگیرنده
۲۷	۲-۸-۴-۱ تسلط فردی
۲۷	۲-۸-۴-۲ الگوی ذهنی
۲۸	۲-۸-۴-۳ آرمان مشترک
۲۹	۲-۸-۴-۴ یادگیری تیمی
۳۰	۲-۸-۵ تفکر سیستمی
۳۱	۲-۸-۶ راهبردهای گسترش سازمان یادگیرنده
۳۲	۲-۸-۷ ویژگی های سازمان یادگیرنده
۳۳	۲-۸-۸ رهبری در سازمان های یادگیرنده
۳۶	۲-۹ مدیریت دانش
۴۰	۲-۱۰ پیشینه موضوع
۴۰	۲-۱۰-۱ تحقیقات داخلی
۴۱	۲-۱۰-۲ تحقیقات خارجی

### فصل سوم: روش تحقیق

۴۳	۳-۱ مقدمه
۴۳	۳-۲ روش تحقیق
۴۴	۳-۳ جامعه تحقیق
۴۵	۳-۴ نمونه و روش تحقیق
۴۷	۳-۵ متغیر های تحقیق
۴۷	۳-۶ ابزار جمع آوری تحقیق
۴۸	۳-۷ روایی و پایایی تحقیق
۴۹	۳-۸ روش جمع آوری اطلاعات
۴۹	۳-۹ روشهای آماری تحقیق
۵۰	۳-۹-۱ آمار توصیفی
۵۰	۳-۹-۲ آمار استنباطی
۵۰	۳-۱۰ آزمون دو جمله ای

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل داده ها

۵۲	۴-۱ مقدمه.....
۵۲	۴-۲ تجزیه و تحلیل توصیفی داده ها.....
۵۳	۴-۲-۱ جنسیت افراد.....
۵۴	۴-۲-۲ سطح تحصیلات.....
۵۵	۴-۲-۳ وضعیت سنی افراد.....
۵۶	۴-۲-۴ سنوات خدمت.....
۵۷	۴-۲-۵ وضعیت شغلی.....
۵۹	۴-۳ تجزیه و تحلیل استنباطی.....
۵۹	۴-۴ آزمون دو جمله ای.....

### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۷۱	۵-۱ مقدمه.....
۷۱	۵-۲ جمع بندی و ارائه نتایج.....
۷۱	۵-۳ نتایج پژوهش.....
۷۳	۵-۴ محدودیت های تحقیق.....
۷۴	۵-۵ پیشنهادات.....
۷۴	۵-۶ پیشنهادات براساس یافته های تحقیق.....
۷۵	۵-۷ سایر پیشنهادات.....
۷۷	۵-۸ پیشنهادات برای تحقیقات آینده.....
۷۸	منابع فارسی.....
۸۱	منابع خارجی.....
۸۳	پیوست پرسشنامه.....



## فهرست جداول و نمودارها

صفحه	عنوان
۶	شکل ۱-۱: مدل سازمان یادگیرنده.....
۲۳	شکل ۱-۲: جدول تفاوت میان سازمان های سنتی و سازمان یادگیرنده.....
۴۶	جدول ۳-۱: تعداد افراد انتخاب شده به عنوان نمونه.....
۴۹	جدول ۳-۲: مقدار آلفای محاسبه شده برای به دست آوردن پایایی.....
۵۳	جدول ۴-۱: تعداد زنان و مردان در کل نمونه.....
۵۳	نمودار ۴-۱: تعداد زنان و مردان در کل نمونه.....
۵۴	جدول ۲-۴: وضعیت تحصیلی افراد نمونه.....
۵۴	نمودار ۲-۴: وضعیت تحصیلی افراد نمونه.....
۵۵	جدول ۳-۴: وضعیت سنی افراد.....
۵۵	نمودار ۳-۴: وضعیت سنی افراد.....
۵۶	جدول ۴-۴: وضعیت سنوات خدمت افراد نمونه.....
۵۶	نمودار ۴-۴: وضعیت سنوات خدمت افراد نمونه.....
۵۷	شکل ۴-۴: وضعیت شغلی افراد نمونه.....
۵۷	نمودار ۴-۴: وضعیت شغلی افراد نمونه.....
۵۸	جدول ۴-۵: شاخصهای توصیفی گروه نمونه در کل و هر یک از زیر مقیاسها.....
۵۸	جدول: نمودار شاخصهای توصیفی گروه نمونه در کل و هر یک از زیر مقیاسها.....
۵۹	جدول ۴-۶: نتایج آزمون دو جمله ای برای قابلیت های فردی در مدارس نمونه.....
۶۰	جدول ۴-۷: نتیجه وضعیت قابلیت های فردی در مدارس نمونه.....
۶۱	جدول ۴-۸: نتایج آزمون دو جمله ای برای الگوهای ذهنی در مدارس نمونه.....
۶۲	جدول ۴-۹: نتیجه وضعیت الگوهای ذهنی در ۱۲ مدرسه در مدارس نمونه.....
۶۳	جدول ۴-۱۰: نتایج آزمون دو جمله ای برای آرمان مشترک در مدارس نمونه.....
۶۴	جدول ۴-۱۱: نتیجه وضعیت آرمانهای مشترک در مدارس نمونه.....
۶۵	جدول ۴-۱۲: نتایج آزمون دو جمله ای برای یادگیری گروهی در مدارس نمونه.....
۶۶	جدول ۴-۱۳: نتیجه وضعیت یادگیری گروهی در مدارس نمونه.....
۶۷	جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون دو جمله ای برای تفکر سیستمی در مدارس نمونه.....
۶۸	جدول ۴-۱۵: نتیجه وضعیت تفکر سیستمی در مدارس نمونه.....
۶۹	جدول ۴-۱۶: نتایج آزمون دو جمله ای برای ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدارس نمونه.....
۷۰	جدول ۴-۱۷: نتیجه وضعیت ویژگی های سازمان یادگیرنده در مدارس نمونه.....

## چکیده

پژوهش حاضر مطالعه ای است که با هدف بررسی مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهرستان مرند براساس ویژگی های سازمان یادگیرنده به روش توصیفی و پیمایشی، که با استفاده از ابزار پرسشنامه در بین افراد نمونه انجام شده است اجرا گردیده است. بعد از جمع آوری مبنای نظری و آشنایی با پنج مولفه سازمان یادگیرنده که عبارتند از تسلط فردی، الگوی ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی که برای اولین بار توسط پیتز سنج مطرح شده است. محقق پرسشنامه استاندارد سازمان یادگیرنده را که بوسیله تحقیقات دیگر در کشور مورد استفاده قرار گرفته است تهیه کرده و بعد از به دست آوردن روایی و پایایی در بین افراد نمونه اجرا کرده است. اطلاعات بدست آمده بوسیله نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و نتایج حاصل نشان داد که مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهرستان مرند از لحاظ دارا بودن این پنج مولفه در سطح پایینی قرار دارند و در اکثر مدارس این مولفه ها، کمتر رعایت می شوند. بنابراین میزان کاربرد آنها در این مدارس بسیار ناچیز می باشد. لازم به ذکر است طبق اطلاعات به دست آمده تنها مولفه تسلط فردی و تفکر سیستمی به طور متوسط در این مدارس به کار گرفته می شود لذا نتیجه ای که حاصل شد نشان دهنده این است که باید مدیران سازمانها، محیط و شرایطی را در سازمان خود به وجود آورند که کارکنان با انگیزه بیشترین پنج ویژگی را در سازمانها به کارگیرند. همچنین با ارائه آموزشهای لازم جهت کسب مهارتهای مورد نیاز یادگیری گروهی را افزایش دهند تا سازمان هم با خلاقیت و کارگروهی در عین حال تسلط بیشتر بتواند خود را با تغییرات سریع امروزی هماهنگ سازد.

## فصل اول: کلیات تحقیق

### ۱-۱ مقدمه

دنیایی که والدین ما می شناختند همان دنیایی نیست که ما امروز در آن زندگی می کنیم دنیای ما نیز، راهنمای مطمئنی برای شیوه های زیستن، عشق ورزیدن و کارکردن فرزندانمان نیست. برنامه های بهبود مداوم که امروز نقل محافل مدیریتی است به سرعت در تمام سازمانها گسترده می شود. مدیران به این امید، چنین برنامه هایی را که بعضاً هزینه های گزافی را به سازمانها تحمیل می کنند در دستور کار خود قرار می دهند که بتوانند در سازمان توان رقابت در بازار جهانی و مقاومت در برابر پیچیدگی های روزافزون ایجاد کنند.

یادگیری در سازمان را نباید فقط به عنوان یک فعالیت و تعریف شناختی نگریست بلکه بیش از آن برای درک این مفهوم باید ویژگی هایی را جستجو کنیم که از طریق آن سازمانها بتوانند برای کسب مهارت و نحوه استفاده از یادگیری سازمانی به درک کامل برسند. یادگیرنده بودن امری است که باید در تمام سازمانها باشد تا سازمان بتواند خود را حفظ کند. در اصل نادگیرنده بودن ضامن بقای هر سازمان است. باید به این نکته اشاره کرد بسیاری از مدیران از فهم این حقیقت اساسی که بهبود مداوم نیاز به تعهد سازمان به یادگیری دارد عاجزند. اساساً کمتر می توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افقهای جدیدی از فعالیت و کار را روی خود بگشاید بدون اینکه چیز جدید یاد بگیرد.

### ۱-۲ بیان مسئله

به دلیل ماهیت عصری که در آن به سر می بریم و سرعت تغییرات اقتصادی-اجتماعی و صنعتی، تغییرات زیادی درفضاهای سازمانی ایجاد شده است. ایران زاده (۱۳۸۰، ص ۵۸) موضوع را اینگونه مطرح می کند:

سازمانها محیط و پدیده های آن را ثابت فرض نمی کنند آن ها تغییرات فراوان و غیرقابل پیش بینی جهان را پذیرفته اند.

در این نگاه مدیریت به شیوه سنتی نمی تواند محتوای درون و برون سازمانی را بگشاید، پیش بینی و کنترل کند.

نیازهای روزافزون مشتریان و ارباب رجوع، شرایط، نظریه ها و تغییر و تحول در محیط های سازمانی از یک سو و تغییر در مدل های نیاز و انگیزش کارکنان باعث پیدایش نظریه و یا مدل تازه ای به نام سازمان های یادگیرنده شده است. سازمانهایی که افراد آن ها برخلاف کارکنان سازمانهای سنتی نه تنها در برابر تغییر مقاومت نشان نمی دهند بلکه همواره سعی دارند در حال تغییر و تحول باشند و محیط را با خود سازگار و همراه کنند (بادگیسو، ۱۳۸۵). عبارت دیگر "سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد و کسب و انتقال دانش مهارت داشته و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهیهای جدید مکتسبه عمل

میکنند" ( الوانی، ۱۳۸۴، ص ۳۲۸). پیترسنج<sup>۱</sup> (۱۳۸۰) یکی از صاحب نظران اصلی این نظریه اصول مشخصی را در قالب پنج اصل یا نظم، توسعه قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری گروهی، و تفکر سیستمی مطرح کرده و زمینه اجرایی ایجاد این سازمانها را فراهم نموده است. ارائه این نظریه درحقیقت سرآغاز فصلی است جدید، درحیات فردی و سازمانی که نگاهی تازه به انسان متفاوت از پندارهای گذشته دارد. شکوفایی این انسان (یادگیرنده) با سرنوشت مدارس و نظامهای آموزشی پیوندی عمیق دارد. مدارس دریافته اند که راهکارهای سنتی و مبتنی بر فرض ثابت و پایداری پدیده ها آن ها را در انجام دادن مسولیت‌های اساسی و نو شونده خود یاری نخواهد کرد. دنیای جدید با تحول در حوزه های گوناگون، نیازمند مدرسی است هم شان خویش و خواهان تغییر در آموزش سنتی و شیوه های مدیریتی آن و همه اینها مستلزم ایجاد مدرسی با عنوان مدارس یادگیرنده هستند. این مدل که نوعی توسعه مفاهیم مدیریت عمومی در زمینه مدیریت آموزشی به شمار می آید، سعی دارد با بازاندیشی در شیوه های مدیریت مدارس، در راه ساخت نظامی منعطف و تحول پذیر، آن ها را یاری کند. دستیابی به چنین مدرسی نیازمند تغییر بینش در دیدگاه های مدیران، معلمان، دانش آموزان از یک سو و همه آحاد جامعه از سوی دیگر است. لذا در این پژوهش سعی شده است مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند از این دیدگاه بررسی شود.

### ۳-۱ اهمیت و ضرورت تحقیق

مرور و بررسی پژوهشهای سازمانی نشان می دهد که یادگیری به عنوان یک صلاحیت و شایستگی بسیار مهم سازمانی و منبع اصلی برتری رقابتی سازمانها، تلقی شده است. با وجود این، اقداماتی که سازمانها باید برای یادگرفتن و به کار بستن آنچه آموخته اند، به عمل آورند ناروشن بوده است. آنچه به وضوح مورد قبول نظریه پردازان بوده است تصدیق این واقعیت است که مردم و دانش، عوامل تعیین کننده اصلی در اثربخشی سازمان بوده است (علاقه بند، ۱۳۸۶).

دورنمای تمامی سازمانهای یادگیرنده، سازمانهای مطلوب و ایده ال را ترسیم می کند. لیکن دستیابی به چنین سازمانی نیازمند هماهنگ شدن با تغییر و تحولات سریع امروزی می باشد. اولین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده شناسایی هرچه کاملتر و دقیق تر عوامل موثر در این راه می باشد. چرا که هرگونه اقدام عملی بیش از شناخت این عوامل احتمالاً به شکست منجر خواهد شد. یک سازمان یادگیرنده دارای کمترین سلسله مراتب، اختیارات، پاداشی برابر در برابر عملکرد یکسان، فرهنگ مشترک و ساختاری اعطاف پذیر و سازشکار است که می توان بدان وسیله از فرصتها استفاده کرد و بحرانها را از بین برد. سازمان یادگیرنده الگویی منحصر به فردی ندارد و به واقع نوعی نگرش یا فلسفه جدید درباره سازمانهاست که نقشهای اصلی را به عهده افراد در سازمان می گذارد در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و سازمان بدین وسیله به

<sup>۱</sup> - Sange

طور مستمر رشد و ارتقا می یابد. از طرف دیگر هر چند ایده سازمانهای یادگیرنده به صورت ایده ای فارغ از مختصات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی سازمانها و محیط آن ها مطرح شده است، لیکن شناسایی مهمترین مؤلفه های آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بر این اساس بررسی مدارس متوسطه دخترانه مرند بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده به عنوان موضوع این پژوهش انتخاب شده است تا یک گام مقدماتی برای آشنایی بیشتر مدارس با مفهوم سازمانهای یادگیرنده باشد.

#### ۴-۱ اهداف تحقیق

این تحقیق دارای یک هدف اصلی و چهار هدف فرعی به شرح زیر می باشد:

هدف اصلی تحقیق: بررسی مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده

اهداف فرعی تحقیق:

۱- بررسی دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان مدارس متوسطه برای بکارگیری ویژگیهای سازمان یادگیرنده

۲- بررسی چگونگی بکارگیری پنج فرمان (سنج) در سازمانهای یادگیرنده برای بهبود عملکرد مدارس

۳- بررسی نیازهای مدارس برای هماهنگ شدن با تغییرات جدید.

۴- بررسی برنامه هایی که در مدرسه جهت یادگیری صورت می گیرد.

## ۱-۵ متغیرهای تحقیق

سازمان : سازمان مجموعه ای از سیستمهای مختلف است که بر هم تاثیر گذار بوده و بایکدیگر در تعامل هستند. به بیان دیگر، سازمان جایی است که افراد آن با هم در تلاش بوده و دارای مسئولیت هایی معین هستند یا در واقع، کارهایشان با هم در ارتباط بوده و بر هم تاثیر گذار است ( بادگیسو، ۱۳۸۵، ص ۵).

یادگیری: یادگیری توانایی افزایش ظرفیت فرد برای انجام کاری است که واقعا به دنبال آن است. به بیان دیگر، یادگیری یعنی جستجوی دسته جمعی درباره فرایندها و نتایج ذهنی ( بادگیسو، ۱۳۸۵، ص ۲).

یادگیری سازمانی : یاد گیری سازمانی، فرایند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغییر به طور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد در این زمینه چالش، انجام دادن برای یادگیری و یادگیری برای انجام دادن می باشد (اسچرمهرن<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۸، ص ۱۷۲).

سازمان یادگیرنده : سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن اعضا به طور مداوم خود را در جهت تحقق هدفها و آمالی که واقعا در پی آنها توسعه می دهند. الگوهای نوینی در جهت گسترش دامنه تفکر رواج می یابد، فضا برای آرمان طلبی جمعی وجود دارد و نهایتا سازمانی است که اعضا به طور دائم می آموزند که چگونه دسته جمعی یاد بگیرند (بهرام زاده، ۱۳۷۹، ص ۵۹).

مدارس متوسطه دولتی : کلیه مدارس دولتی که در شهرستان مرند در سالهای تحصیلی اول، دوم و سوم در مقطع دبیرستان به فعالیت می پردازند.

## ۱-۶ سوالات تحقیق

سوال اصلی تحقیق:

وضعیت مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند بر اساس شاخصهای رفتاری (۵ مولفه) سازمان یادگیرنده چگونه است؟

سوالات فرعی تحقیق :

۱- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه توسعه قابلیت های فردی چگونه است؟

۲- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه الگوهای ذهنی چگونه است؟

۳- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه آرمانهای مشترک چگونه است؟

۴- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه یادگیری گروهی چگونه است؟

۵- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه تفکر سیستمی چگونه است؟

### ۱-۷ فرضیه های تحقیق :

فرضیه اصلی : مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهرستان مرند در زمینه ویژگیهای سازمان یادگیرنده مناسب است.

فرضیه فرعی :

۱- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه قابلیت های فردی مناسب است.

۲- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه الگوهای ذهنی مناسب است.

۳- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه آرمان های مشترک مناسب است.

۴- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه یادگیری گروهی مناسب است.

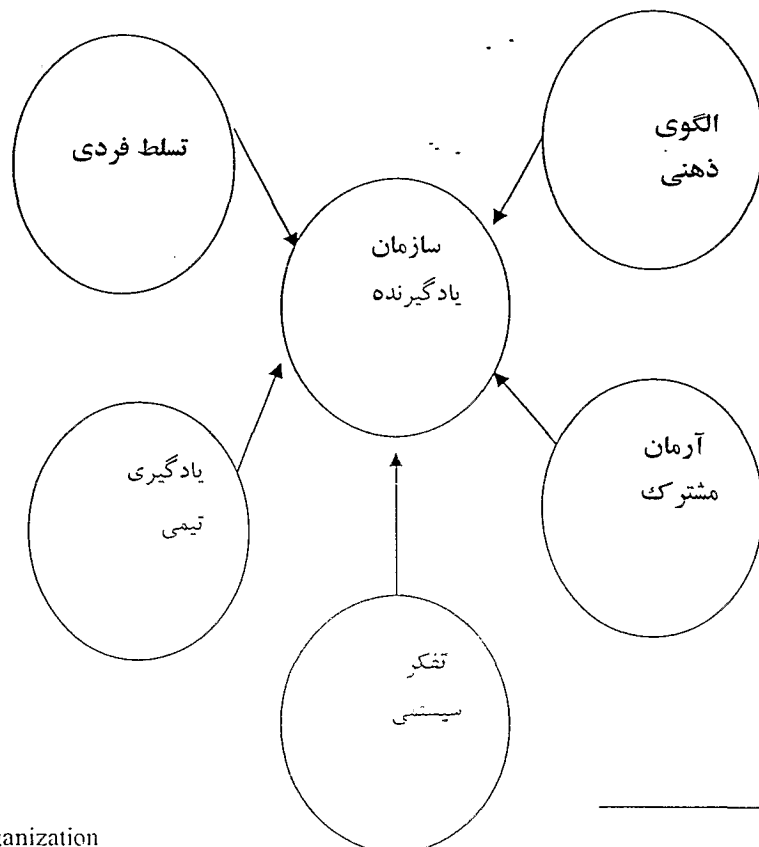
۵- وضعیت مدارس نمونه تحقیق در زمینه تفکر سیستمی مناسب است.

### ۱-۸ مدل<sup>۱</sup> سازمان یادگیرنده:

موضوع سازمان یادگیرنده از بیست سال پیش مطرح شده است و هدف آن توانمند سازی مدیران و کارکنان سازمانها. برای

تطابق دادن با محیط های پر تلاطم تجاری، فرهنگی، آموزشی و... و برتری در رقابت بین سازمانها و پویایی در آنها است.

مدل سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنچ



هدف این پژوهش بررسی مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهرستان مرند بر اساس ویژگیهای سازمان یادگیرنده براساس پنج مولفه تسلط فردی، الگوی ذهنی، آرمان گرایی، یادگیری تیمی و تفکرسیستمی می باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدارس متوسطه دولتی دخترانه شهرستان مرند می باشد که تعداد آنها کل ۳۸ مدرسه می باشد که ۱۲ تا از آنها به عنوان نمونه انتخاب شده است. سپس محقق با مراجعه حضوری به مدارس، پرسشنامه سازمان یادگیرنده را در میان مدیران و معاونان این مدارس توزیع و پس از تکمیل نمودن جمع آوری کرده است. نحوه نمونه گیری در فصل سوم به طور کامل ذکر شده است.

### ۱-۱۱ تعاریف عملیاتی

تسلط فردی: "تسلط شخصی یعنی اینکه افراد باید بیشترین تسلط را نه لزوماً بر دیگران بلکه بر خود اعمال کنند آنان به درک عمیق خود، هدف ها و کمال مطلوب خویش نیاز دارند" (رحمان سرشت، ۱۳۷۷، ص ۸۵).

در این تحقیق سوالات ۱ تا ۸ در زمینه تسلط شخصی در نظر گرفته شده است. امتیازی که مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند از مجموع سوالات مربوطه کسب می کنند و این مولفه را در مدارس به کار می گیرند.

الگوهای ذهنی: "انگاشت های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که برفهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می گذارند" (سنج، ۱۳۸۰، ص ۱۲۷).

در این تحقیق سوالات ۹ تا ۱۴ در زمینه الگوهای ذهنی مدنظر قرار داده شده است. امتیازی که مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند از مجموع سوالات مربوطه کسب می کنند و این مولفه را در مدارس به کار می گیرند.

آرمان مشترک: "آرمان مشترک یعنی همه اعضاء با یک برنامه عمل موافقت و آن را می فهمند" (علاقه بند، ۱۳۸۶، ص ۴۴). در این تحقیق سوالات ۱۵ تا ۱۹ در زمینه آرمان مشترک مطرح می باشد. امتیازی که مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند از

مجموع سوالات مربوطه کسب می کنند و این مولفه را در مدارس به کار می گیرند.

یادگیری تیمی: "یادگیری گروهی یعنی اینکه برای تحقق برنامه که همه اعضاء با آن توافق دارند همه با هم کار کنند تا یاد بگیرند" (علاقه بند، ۱۳۸۶، ص ۴۴).

در این تحقیق سوالات ۲۰ تا ۲۳ در زمینه یادگیری تیمی مطرح می باشد. امتیازی که مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند از مجموع سوالات مربوطه کسب می کنند و این مولفه را در مدارس به کار می گیرند.

تفکرسیستمی: "تفکر سیستمی اصلی است که همه اصول را به هم پیوند می دهد و از آن ها چارچوبی برای ایجاد سازمان یادگیرنده می سازد" (رحمان سرشت، ۱۳۷۷، ص ۵۰). در این تحقیق سوالات ۲۴ تا ۲۸ در پرسشنامه سازمان یادگیرنده در



زمینه تفکر سیستمی در نظر گرفته شده است. امتیازی که مدارس متوسطه دولتی دخترانه مرند از مجموع سوالات مربوطه کسب می کنند و این مولفه را در مدارس به کار می گیرند.

سازمان یادگیرنده : سازمان یادگیرنده سازمانی است که همه اعضا، در آن ایده های جدید را کسب می کنند و مسئولیت توسعه و پایداری سازمان را قبول می کنند ( بارنز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

در تحقیق حاضر سازمان یادگیرنده سازمانی است که بتواند پنج ویژگی سازمان یادگیرنده را رعایت کند و بتواند با به کار گیری این مولفه ها خود را با تغییرات به وجود آمده در تمامی عرصه ها هماهنگ کند.

## فصل دوم: ادبیات تحقیق

### ۲-۱ مقدمه

سازمانهای آینده، سازمانهایی مبتنی بر اطلاعات یا سازمانهای اطلاعات محور هستند. سازمانی که عملکرد خود را از طریق بازخورد به روز می کند در این سازمانها تبدیل سیستم دستی و کارکنان دفتری به سیستم ماشینی و کارکنان عملی در حرکت است به گونه ای که نیاز به متخصص و کارشناس بیشتر در سازمان آینده دیده می شود. سازمان یادگیرنده یا فراگیر یک الگوی تغییر یافته برای سازمانها و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان در عصر دانش است. یک سازمان یادگیرنده، برای انجام فعالیتهای اساسی خود که به داشتن دانش و مهارتهایی وابسته است، دارای کارکنانی توانمند می باشد و آنها اطلاعاتی را درباره اولویتهای سازمان به دست می آورند. مطابق گفته پیتز سنج در سال ۱۹۹۰، بدست آوردن اطلاعات درباره مأموریت و اهداف سازمان برای توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمانهای نوآور، حساس و حیاتی است. درک روشن از فعالیتهای اصلی سازمان، منجر به دستیابی به اهداف و مأموریت سازمان می شود و بز کارکنان برای دستیابی به آن اهداف، تعهد ایجاد می کنند. مدارس نیز جزء سازمانهایی است که نیاز مبرم به بروز کردن، اطلاعات و دانش کارکنان و کادر آموزشی خود دارد. لذا در این تحقیق، سعی شده است با در نظر گرفتن پنج ویژگی سازمان یادگیرنده میزان تحقق این امر در مدارس مورد بررسی قرار گیرد. همچنین در این فصل مطالب مربوط به ایده سازمانهای یادگیرنده توضیح داده خواهد شد.

### ۲-۲ یادگیری

اگر سازمانها در حال گسترش توانائی های کاری با متد های ذهنی هستند، پس یادگیری مهارتهای جدید و توسعه گرایش های جدید برای مردم ضروری خواهد بود. مرور و بررسی پژوهشهای سازمانی نشان می دهد که یادگیری به عنوان یک صلاحیت و شایستگی بسیار مهم سازمانی و منبع اصلی برتری رقابتی سازمانها، تلقی شده است. با این وجود، اقداماتی که سازمانها باید برای یاد گرفتن و به کار بستن آنچه آموخته اند، و به عمل آورند ناروشن بوده است. آنچه به وضوح مورد قبول نظریه پردازان بوده است تصدیق این واقعیت است که مردم و دانش عوامل تعیین کننده اصلی در اثربخشی سازمان بوده است. نویس<sup>۱</sup> بیان می کند که یادگیری فرایند بسیار پیچیده ای است و با پیشروی خطی به دست نمی آید. نیستروم<sup>۲</sup> و استاربارک<sup>۳</sup> معتقدند که قبل از اینکه سازمانها و افراد بتوانند رفتارهای جدید را بیاموزند، بایستی ابتدا رفتارهای گذشته را که با آنها

<sup>۱</sup>-Nouis

<sup>۲</sup>- Nistrom

<sup>۳</sup>- Starbarga

مانوس شده اند به دست فراموشی سپارند تا الگوهای از قبل ساخته شده را تغییر دهند (باگر و بروئن، ۲۰۰۶). یادگیری تعاریف گوناگونی دارد، اما در تمامی این تعاریف تغییر رفتار به عنوان اساسی ترین رکن یادگیری قلمداد شده است. رفتارگرایان یادگیری را «تغییر در رفتار قابل مشاهده و اندازه گیری می دانند» ولی از دیدگاه مکتب گشتالت یادگیری عبارت است از: "کسب بینشهای جدید یا تغییر در بینشهای قدیم می دانند. جامعترین تعریفی که از یادگیری شده است از هیلگارد و مارکونیز است" (شعبانی، ۱۳۸۳، ص ۱۲). الوانی (۱۳۸۴، ص ۳۳۶) در این زمینه معتقد است:

یادگیری فرایندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می یابند و آنها به گونه ای دیگر می اندیشند و عمل می کنند. بدین ترتیب فرایند یادگیری هنگامی تحقق می یابد که در رفتارها گاهی مستقیماً دیده و گاهی به طور غیرمستقیم احساس می شوند. از این رو تغییر در ادراکات، نحوه تفکر، به خاطر سپردن و تشخیص افراد هم در دایره آثار یادگیری قرار می گیرد.

سازمان اگر احساس کند که برای بقا، برای ادامه حیات و برای رشد و شکوفایی در یک محیط مملو از رقابت و تلاش باید بیاموزد، مسلماً به دنبال یادگیری روانه خواهد شد و اگر چنین نیازی را احساس نکند انگیزه‌ای برای آموختن نخواهد داشت. سازمانی که حیاتش وابسته به بودجه‌ای است که به طور ثابت دریافت می کند، سازمانی که رقابتی را احساس نمی کند، سازمانی که در قبال مسئولیتی که به عهده دارد از نظر عملکردها مورد سوال قرار می گیرد، سازمانی که ارزیابی نمی شود و از حمایتی غیر منطقی برخوردار است نیازی به یاد گرفتن نخواهد داشت و در پی آموختن نخواهد رفت. بنابراین برای آن که سازمان‌هایی یادگیرنده داشته باشیم باید آنها را در محیطی رقابت آمیز رشد دهیم و با دادن استقلال عمل به آنها محیطی فراهم آوریم تا موسسات خود را بیابند و خود اتکا شوند. سازمانها باید دائماً تحت ارزیابی باشند و عملکردهایشان در قبال مسئولیتی که بر عهده دارند مستمراً مورد پرسش قرار گیرند و هیچ سازمانی بیهوده حمایت نشود. در چنین فضایی سازمان درصدد یادگیری برخوردار آمد و برای حفظ خود می آموزد و آموخته هایش را به کار می گیرد، این سازمان در آموختن خودانگیز خواهد بود و عشق آموختن در آن درونی خواهد شد.

### ۲-۳ ابعاد یادگیری

یادگیری از سه بعد مورد توجه قرار می گیرد: سطوح یادگیری، انواع یادگیری، مهارتهای یادگیری.

سطوح یادگیری: یادگیری درسه سطح یادگیری فردی، یادگیری تیمی و یادگیری سازمانی مطرح می شود.

### ۱-۳-۲ یادگیری فردی:

بسیاری از محققین معتقدند که یادگیری فردی از افراد آغاز می شود. یادگیری، با شهود (درک مستقیم) شروع می شود و با درگیر کردن ادراکات، الگوها و امکانات همراه است، فراگرد ناخودآگاه با ادراکاتی از الگوها و امکانات درگیر می شود (بهنامی، ۱۳۸۵). پیترسنج تاکید می کند: "سازمانها از طریق افراد یاد می گیرند البته یادگیری افراد، یادگیری سازمانی را تضمین نمی کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی شود". همچنین طبق نظر جان ردینگ: "یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده سازی همگان بر روی آینده نامشخص ضروری می باشد" (بهنامی، ۱۳۸۵، ص ۵). روشهای یادگیری فردی عبارتند از: کتابها و سایر مستندات، مربیگری دیگران، دوره ها، کلاسها، و سمینارها، خود یادگیری، یادگیری از همکاران و رایانه و سایر روشها و... در واقع یادگیری فردی یادگیری است که یادگیری به صورت شخصی بوده و در آن نیاز به یادگیری حس می شود. همچنین افراد اهداف چالش دار را می پذیرند و پیشرفت مرحله به مرحله انجام می شود. علاوه براین ساختار جدید روی دانش قبلی ایجاد می شود و یادگیری از طریق تعامل با افراد حاصل می شود (باگر وبرون، ۲۰۰۶).

### ۲-۳-۲ یادگیری تیمی

اگرچه یادگیری فردی با افراد شروع می شود ولی یادگیری تیمی به صورت جمعی اتفاق می افتد. در واقع یادگیری به عنوان یک فرایند اجتماعی مطرح شده است و به صورت بحث آزاد به افراد خدمت می کند. این فراهم کردن بحث آزاد، یک فرصت برای این است که دیالوگ صورت بگیرد، بحث آزاد به عنوان فرایند پرسش و دفاع مطرح شده است. هال<sup>۱</sup> بیان می کند که دانش فقط زمانی صورت می پذیرد که به صورت اشتراکی باشد. اعضای تیم از طریق تعامل با سیستم‌های گوناگون، از جمله سازمان، سایر تیم‌ها و افراد عضو، اهداف عملکردی خود را درک کرده و برآورده می نمایند. یادگیری موثر تیمی نیازمند زیربنایی از اعتماد، احترام به یکدیگر، تسهیم اطلاعات و کارجمعی برای تولید اشکال جدید دانش می باشد. در همین راستا براون<sup>۲</sup> و داگاید<sup>۳</sup> مفهوم اجتماع فعالیت‌ها را معرفی نمودند. اجتماع فعالیت‌ها یک گروه کاری با افرادی است که می دانند برای دستیابی به یک مأموریت مشترک، باید علاقه مند به ارائه پیشنهادها و انجام اشتباهات صادقانه باشند. یادگیری در سازمان یادگیرنده در این اجتماعات و از طریق بحث و تبادل غیر رسمی اطلاعات در میان اعضای تیم رخ می دهد.

<sup>۱</sup>-Hall

<sup>۲</sup>-Browne

<sup>۳</sup>-Dagaied