

## فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی

سال سیزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۰ (پیاپی ۴۹)

## ارایه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش

## و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش

سعید ناصری<sup>۱</sup>، دکتر حسن شهرکی پور<sup>۲</sup>، دکتر فردوس یادگاری<sup>۳</sup>

## چکیده

طراحی و برآزش مدل مطلوب سازمان یادگیرنده از منظر (ساختار سازمانی حامی یادگیری) در آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش هدف اساسی پژوهش حاضر بود. این مطالعه براساس مفروضه تحقیقات ترکیبی با طرح متوالی اکتشافی انجام شد. در مرحله کیفی با مصاحبه عمیق با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و نیز مدیران آموزش و پرورش سطح شهر تهران که با روش نمونه گیری نظری انتخاب شده بودند داده های لازم جمع آوری شد. با بهره گرفتن از روش تحلیل مضمون و از نوع شبکه مضامین داده های پژوهش تحلیل شده و دیاگرام مدل مفهومی تهیه شد. نتایج کیفی پژوهش حاکی از این بود که مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش با دو مضمون فراگیر شامل مدیریت دانش و ساختار سازمانی حامی یادگیری در مجموع با ۱۲۸ مضمون پایه ای به اشباع نظری رسیده است. در مرحله کمی، با اجرای پرسشنامه برگرفته از مضامین پایه ای مطالعه کیفی، روی ۲۲۶ نفر از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران که با روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شده بودند، اطلاعات لازم جمع آوری شد. نتایج نشان داد که مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران از برآزش نسبتاً مطلوبی برخوردار است.

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، یادگیری، ساختار سازمانی حامی یادگیری .

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران (نویسنده مسئول).

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

## مقدمه

با وجود متغیرهای محیطی، پایداری، دوام، رشد و بالندگی هر سازمان، به آگاهی و تسلط بر این عوامل محیطی بستگی دارد. بروز تردید به دلیل فراوانی بالای تغییرات محیطی (از جمله تغییرات مختلف اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...) ضرورت و توقعات بیش از پیش انسان‌ها، همگی به ظهور الگوی تازه‌ای از سازمانها موسوم به سازمان یادگیرنده شده است. سازمان یادگیرنده به سازمانی اطلاق می‌شود که در آن به طور مداوم بهسازی و بازآفرینی مستمر در سازمان صورت گرفته نگرشی مثبت در مورد یادگیری، انطباق و تغییر نیرومند است و کارکنان منبعی بسیار حیاتی در نظر گرفته می‌شوند (جمالی، خوری، و شای-اون<sup>۱</sup> ۲۰۰۶).

در سازمان یادگیرنده، تعیین مسیر راهبردهای سازمان را کارکنان برعهده دارند. در گذشته چنین پدیده‌ای وجود نداشته است. کارکنان و پرسنل سازمان نیازها را شناسایی می‌کنند و راهبردها حاصل کار گروهی کارکنان سازمان است. این راهبردها با دیدگاه کل سازمان و دیدگاه کارکنان سازگار است و اعضاء تلاش می‌کنند با استفاده از این راهبردها مجموعه سازمان و عملکرد آن را بهبود بخشند. سازمان‌های یادگیرنده برای گسترش و توسعه خود اهداف مختلفی را دنبال می‌کنند از جمله ارتقاء و بهبود عملکرد، افزایش کیفیت محصولات و خدمات، به وجود آوردن مزیت رقابتی، افزایش تعهد کاری، درک پیوندهای درونی و... است (رهنورد، ۱۳۷۸). فرض اساسی در این سازمان‌ها این است که یادگیری، مناسب‌ترین راه برای تداوم حیات، پایداری و توسعه سازمان (خواجه‌ای، درودی، مرادی، و حسنی، ۱۳۹۳). این باور سازمانی به ده‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ بر می‌گردد. سایرت و مارچ<sup>۲</sup>، سازمان‌ها را مسئول تغییرات در محیط بیرونی از طریق سازگاری اهدافشان و تنظیم آن با محیط می‌دانستند؛ زیرا هرچند، یادگیری سازمانی به افراد خاصی وابسته نیست ولی سازمان از فرد فرد کارکنان یاد می‌گیرد و گاهی یادگیری سازمانی در سطح فردی روی می‌دهد (گومز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). خان عزیز و طالع پسند (۱۳۹۶) اظهار داشتند که بین مؤلفه تسهیم دانش با ظرفیت یادگیری فردی و ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. علاوه بر این، شواهد حاکی از این است که مؤلفه بهره‌گیری از دانش بر گنجایش یادگیری فردی و مؤلفه بازیابی دانش بر توان یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارند، ولی بین مؤلفه‌های گنجایش یادگیری فردی و گنجایش یادگیری سازمانی به عنوان متغیرهای واسطه‌ای، رابطه دوسویه برقرار نیست. اشتیاق به یادگیری سازمانی خاصه از زمانی افزایش یافته است که آشکار شد اقتصاد به یک اقتصاد مبتنی بر دانش تغییر چهره داده است (دراکر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳).

<sup>۱</sup>-Jamali, Khoury, & Sahy-oun

<sup>۲</sup>-Sayrt & March

<sup>۳</sup>-Gomez

<sup>۴</sup>- Drucker

ارایه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر... ۱۵۱ □

از نظر جیمز<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) سازمان یادگیرنده به منزله شبکه‌ای درهم تنیده است. سازمان یادگیرنده سازمان تحول‌گرا<sup>۲</sup> است که تک‌تک افراد را در ایجاد، بکارگیری و انتقال دانش درگیر می‌کند؛ یادگیری جمعی را در سراسر سازمان افزایش می‌دهد و ظرفیت خلق آینده را بالا می‌برد. کنستانتین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) معتقدند که بسیاری از محققان در ویژگی‌های ذیل برای سازمان یادگیرنده وجه مشترک دارند: ارتباطات آزاد، خطرپذیری، حمایت از یادگیری، کار گروهی، تشویق به یادگیری، آموزش و محیط آموزشی، و مدیریت دانش. آنها تأکید کرده‌اند سازمان‌هایی که بر ویژگی‌های سیستمی ارتباطی، فرهنگی و ساختاری تمرکز دارند نسبت به سازمان‌هایی که تنها بر ویژگی یادگیری و کاربردهای آن متکی هستند به احتمال زیاد سطوح بالاتری از عملکرد سازمان، تطابق با تغییرات و خلاقیت را به وجود می‌آورند (حمید بیگی و همکاران، ۱۳۹۲). برخی از محققان بر این باورند که نظریه سازمان یادگیرنده در اصل با کامل شدن نظریه‌های مرتبط به یادگیری و یادگیری سازمانی پا گرفته است (آرگریس و ششوان<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶). علاوه بر این، طبق مدل واتکینز و مارسیک<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) سیستم‌ها و نظام‌ها قادر به یادگیری هستند و این یادگیری به ایجاد و مدیریت پیامدها و نتایج دانشی منجر می‌شود که آن نیز به نوبه خود بر بهبود عملکرد سازمان از طریق ارتقاء دارایی‌های مالی و سرمایه فکری غیرمالی تاثیرگذار است (عباس‌پور، رسته مقدم، ۱۳۹۰).

دلیل عمده رشد حیرت‌انگیز این حوزه سهم اساسی کارکنان آگاه در توسعه اقتصاد دانش مدار است و رقابت اصلی در اقتصاد جهانی همین است. بنابراین، سازمان‌ها باید برای توسعه مدیریت دانش بر مفهوم یادگیری سازمانی تأکید جدی داشته باشند. طبق نظر مال هوترا<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) مدیریت دانش فرایندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن) کد گذاری دانش (بیرونی کردن) و انتقال دانش، مهارتهایی را کسب می‌کنند. علوی و لیدنر<sup>۷</sup> (۲۰۰۱) مدیریت دانش را یک فرایند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرین تعریف کرده‌اند. نهاردانی، معقول، زنده دل و نودهی (۱۳۹۷) بر این باورند که مدیران دانشگاه‌ها با کاربرد راهبرد مدیریت دانش در مراکز آموزشی فنی و حرفه‌ای می‌توانند به اصل مأموریت و هدف سازمانی خود که

---

<sup>۱</sup> - James

<sup>۲</sup> - Transformational

<sup>۳</sup> -Constantin et al

<sup>۴</sup> - Argyris & Cshon

<sup>۵</sup> - Watkins and Marsyk

<sup>۶</sup> - Malhotra

<sup>۷</sup> -Alavi and Leidner

تربیت تکنسین ماهر و کارآفرین است، دست یابند. لین و لی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) فرایند مدیریت دانش را در سه بعد کسب دانش، تسهیم دانش، اعمال یا بکارگیری دانش طبقه بندی نمودند.

مفاهیم مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده رابطه قوی با یکدیگر دارند، هرچند عموماً یکسان در نظر گرفته نمی شوند. هر دوی این دو مفهوم کم یا بیش با سه سازه محتوایی داده، اطلاعات و دانش در ارتباط هستند. مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده با فرایندهای کسب، ذخیره سازی و به اشتراک گذاری محتوا در یک سازمان درگیرند. هر دوی آن ها با هدف بهبود و ارتقای عملکرد سازمان عمل می کنند. اگرچه، مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده از حیث فرایندها و اهداف با مشترکند، اما این فرض وجود دارد که مدیریت دانش عمدتاً بر محتوای دانش تمرکز دارد، حال آن که سازمان یادگیرنده بر همه جنبه های مرتبط با داده ها، اطلاعات و دانش متمرکز است (کینگ و کو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). سازمانها باید برای به وجود آوردن محیط و زیرساخت مناسب برای ایجاد، انتقال و بکارگیری دانش دست به کار شوند. در بین این فعالیت ها، موضوع کلیدی طراحی یک ساختار سازمانی و پیوند دادن آن با مدیریت دانش است. طرح سازمانی از جمله عواملی است که بر بالفعل درآوردن فرایند مدیریت دانش اثر عمیقی خواهد داشت (کورتز، ساز و اورتگا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). شواهد حاکی از این است که ظرفیت های دانش شامل گردآوری، تبدیل و به کارگیری به نوآوری در محصول و فرایند منجر شده (یو، لی و لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). و باید بر تبدیل و انتقال دانش سازمانی از دانش ضمنی به دانش صریح تأکید داشت (نوناکو و تاکوچی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵). این فرایند تکرار شونده؛ توسط شبکه غیررسمی از روابط سازمانی از سطح فردی شروع می شود و سپس به سطح گروهی و در نهایت به سطح سازمانی ارتقاء می یابد.

مدل عمومی دانش در سازمان از چهار فعالیت اصلی خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و بکارگیری دانش تشکیل شده است (نیومن و کنارد<sup>۶</sup>، ۱۹۹۹). در عین حال، مدل مدیریت دانش (استیوهالس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱) بر فرایندهای مدیریت دانش متمرکز است. در رابطه با اهمیت موضوع سازمان یادگیرنده گروهی از صاحب نظران (مانند روزنگارتن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۹) بر تاثیر خصوصیات سازمان یادگیرنده بر افزایش یادگیری گروهی درون سازمانی و همچنین ارتباط با سازمان های بیرونی مرتبط با سازمان اصلی تأکید می کنند و برخی دیگر (مانند یو و همکاران، ۲۰۰۶) نشان دادند که مدیریت دانش به نوآوری در محصول و فرایند منجر می شود. محرابی، عالم زاده، جدیدی و

<sup>۱</sup> - Lin and Lee

<sup>۲</sup> - King & Ko

<sup>۳</sup> - Claver-Cortes, Zaragoza-Saez & Pertusa-Ortega

<sup>۴</sup> - Ju, Li, & Lee

<sup>۵</sup> - Nonaka & Takeuchi

<sup>۶</sup> - Newman & conard,d

<sup>۷</sup> - Hales

<sup>۸</sup> - Rosengarten

ارایه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر... ۱۵۳ □  
مهدیپور (۲۰۱۳) نشان دادند که بین فرهنگ سازمانی و میزان تحقق سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد. حمید بیگی و همکاران (۱۳۹۲) نیز یافتند که الگوی سازمان یادگیرنده دانشگاه به ترتیب با ابعاد ساختار ارگانیک، مدیریت و رهبری علمگرا، نیروی انسانی یادگیرنده، سیستم یادگیری و نشر دانش، راهبرد یادگیری محور و فرهنگ حامی یادگیری طراحی شده است. شواهد حاکی از این است که چالش های متعددی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های ایران وجود دارد. بیشتر آنها را می توان به نبود فرهنگ سازمانی مناسب، کمبود نیروی انسانی آموزش دیده، ضعف های مدیریتی و نبود زیرساخت های مناسب مربوط دانست (صدری، ۱۳۹۷).

باید اذعان داشت که در میان مکانیسم های جامعه پذیری نهاد آموزش و بویژه آموزش و پرورش نقش بسیار برجسته ای را در انتقال دانش، معلومات و نیز الگوهای فرهنگی و اجتماعی به دانش آموزان دارد تا آنها را برای ایفای نقش های آتی در جامعه مهیا سازند. آموزش و پرورش عامل یا کارگزاری است که جامعه رسماً مسولیت اجتماعی کردن دانش آموزان در زمینه مهارت ها و الگوهای فرهنگی و اجتماعی را به آن داده است. از این رو، مدیران می بایست برای استفاده بهتر از منابع و اطلاعات در دسترس تلاش کنند. این مهم زمانی جامه عمل خواهد پوشید محق که آموزش و پرورش به سازمان یادگیرنده تبدیل شود و به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در ذیل ساختار و فرهنگ سازمانی حامی یادگیری در محیط سازمانی خود اهمیت بدهد. با توجه به مطالب فوق، پژوهش حاضر درصدد ارایه الگویی برای سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش بپردازد.

## روش

این مطالعه از حیث داده ها و روش جمع آوری آنها براساس طرح متوالی اکتشافی (کیفی - کمی) است. بدین ترتیب در مرحله کیفی پژوهش برای گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه استاندارد استفاده شد. براساس نمونه گیری نظری از ۲۰ نفر از مدیران آموزش و پرورش شهر تهران و نیز خبرگان حوزه مدیریت آموزشی مصاحبه به عمل آمد تا آنجا که نمونه به اشباع نظری رسید. در مرحله کمی پژوهش به منظور ارزیابی و آزمون مدل مفهومی با اجرای پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از مضامین پایه ای مطالعه کیفی، روی ۲۲۶ نفر از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران تهران که با روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شده بودند، داده های لازم گردآوری گردید. به منظور تعیین اعتبار محتوایی از روش CVR و نیز برآورد پایایی از روش همسانی درونی عبارت ها (ضریب آلفای کرونباخ) استفاده شد. مقدار CVR و نیز آلفای کرونباخ برای سئوالات پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۹۸ برآورد شدند.

## یافته ها

جدول ۱: مضامین فراگیر، سازمان یافته و پایه ای مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش

| ردیف | مضامین فراگیر               | مضامین سازمان یافته | مضامین پایه |
|------|-----------------------------|---------------------|-------------|
| ۱    | مدیریت دانش                 | ۳                   | ۴۴          |
| ۲    | ساختار سازمانی حامی یادگیری | ۴                   | ۸۴          |
| جمع  |                             | ۷                   | ۱۲۸         |

جدول ۲: توزیع آمار مرکزی و پراکندگی متغیر سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش به همراه

### ساختار سازمانی حامی

| متغیر                             | میانگین | میانگین نظری | انحراف معیار |
|-----------------------------------|---------|--------------|--------------|
| سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش | ۳۹/۲۶   | ۳۹/۳         | ۶/۱۰         |
| مدیریت دانش                       | ۵۹/۳۳   | ۶۳           | ۱۲/۸۵        |
| ساختار سازمانی حامی یادگیری       | ۱۲۱/۹۸  | ۱۲۶          | ۲۸/۲۱        |

فرضیه: بین مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران برحسب وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳: توزیع آمار مرکزی و پراکندگی بعد ساختار سازمانی حامی یادگیری به همراه مولفه های

آن (N=۲۲۶)

| متغیر                             | گویه ها | میانگین | میانگین نظری | انحراف معیار |
|-----------------------------------|---------|---------|--------------|--------------|
| ساختار سازمانی حامی یادگیری       | ۴۲      | ۱۲۱/۹۸  | ۱۲۶          | ۲۸/۲۱        |
| داشتن اهداف، راهبرد و برنامه مشخص | ۷       | ۱۷/۶۴   | ۲۱           | ۵/۴۰         |
| وجود جو یادگیری مثبت              | ۱۲      | ۳۵/۵۱   | ۳۶           | ۱/۸۴         |
| تشویق یادگیری گروهی               | ۶       | ۱۷/۲۷   | ۱۸           | ۴/۰۴         |
| تشویق شایستگی های فردی و خلاقیت   | ۱۲      | ۳۶/۸۸   | ۳۶           | ۹/۲۷         |
| برقراری عدالت در رشد یادگیری اعضا | ۵       | ۱۴/۶۱   | ۱۵           | ۴/۰۴         |

همانگونه که یافته های جدول ۳ نیز نشان می دهد بعد ساختار سازمانی حامی یادگیری در گروه نمونه با ۱۲۱/۹۸۲ (با میانگین نظری ۱۲۶) پایین تر از سطح متوسط قرار دارد. در خصوص ابعاد ساختار سازمانی حامی یادگیری در جامعه آماری مورد بررسی نیز باید گفت که بعد تشویق شایستگی های فردی و خلاقیت با میانگین ۳۶/۸۸۵ (و با میانگین آزمون یا خط برش ۳۶) اندکی بالاتر از سطح متوسط و لذا در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. همچنین، بعد داشتن اهداف، راهبرد و برنامه مشخص با میانگین ۱۷/۶۴۱ (و با میانگین آزمون یا خط برش ۲۱)، وجود جو یادگیری مثبت با میانگین ۳۵/۵۶۱ (و با میانگین آزمون یا خط برش ۳۶)، بعد تشویق یادگیری گروهی با میانگین

ارایه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر... ۱۵۵ □  
 ۱۷/۲۷۸ (و با میانگین نظری ۱۸) و بعد برقراری عدالت در رشد یادگیری اعضاء با میانگین ۱۴/۶۱۵  
 (و با میانگین نظری ۱۵) پایین تر از سطح متوسط قرار دارند

جدول ۴: بارهای عاملی ابعاد (متغیر مشاهده پذیر ساختار سازمانی حامی یادگیری) سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران با شاخص کل (متغیر مکنون) براساس ضرایب غیراستاندارد

| Sig   | t    | خطای معیار | بارهای عاملی | متغیر مشاهده پذیر <-----> متغیر مکنون                |
|-------|------|------------|--------------|--|
| ۰/۰۰۲ | ۳/۱۳ | ۱۷/۰۷      | ۵۳/۵۶        | Y <sup>۱</sup> <-----> (ساختار سازمانی حامی یادگیری) |
| ۰/۰۰۲ | ۳/۱۷ | ۹/۱۳       | ۲۸/۹۵        | Y <sup>۲</sup> <-----> (مدیریت دانش)                 |

ابعاد (متغیرهای مشاهده پذیر) دارای همبستگی معناداری با شاخص کل (متغیر مکنون) می باشند (یعنی بارهای عاملی آنها معنادار می باشد) ( $P < ۰/۰۱$ ). مقدار این همبستگی براساس ضرایب غیر استاندارد بارهای عاملی برای بعد ساختار سازمانی حامی یادگیری برابر با ۵۳/۵۶ و برای بعد مدیریت دانش برابر با ۲۸/۹۵ می باشد.

جدول ۵: واریانس تبیین شده ابعاد (متغیر مشاهده پذیر) سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران توسط شاخص کل (متغیر مکنون) را براساس ضرایب غیراستاندارد

| Sig   | t    | خطای معیار | بارهای عاملی | متغیر مشاهده پذیر <-----> متغیر مکنون                |
|-------|------|------------|--------------|--|
| ۰/۱۱۵ | ۱/۵۷ | ۰/۱۰       | ۰/۱۷         | y - شاخص کل (متغیر مکنون)                            |
| ۰/۰۰۱ | ۹/۲۰ | ۳۲/۶۲      | ۳۰۰/۱۹       | Y <sup>۱</sup> <-----> (ساختار سازمانی حامی یادگیری) |
| ۰/۰۰۱ | ۴/۸۶ | ۴/۲۷       | ۲۰/۷۱        | Y <sup>۲</sup> <-----> (مدیریت دانش)                 |

سطح معناداری آزمون t نشان می دهد واریانس تبیین شده ابعاد (متغیر مشاهده پذیر) سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران توسط شاخص کل (متغیر مکنون) براساس ضرایب غیراستاندارد در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است ( $P < ۰/۰۱$ ). این امر بیانگر آن است که شاخص کل (متغیر مکنون) سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران توانسته است براساس ضرایب غیراستاندارد ۱۷ درصد از واریانس را تبیین نماید. علاوه بر آن شاخص کل (متغیر مکنون) توانسته است براساس ضرایب غیراستاندارد ۳۰۰/۱۹ از واریانس بعد ساختار سازمانی حامی یادگیری، ۲۰/۷۱ از واریانس بعد مدیریت دانش را نیز تبیین و پیش بینی نماید.

جدول ۶: بارهای عاملی ابعاد (متغیر مشاهده پذیر ساختار سازمانی حامی یادگیری) سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران با شاخص کل (متغیر مکنون) براساس ضرایب غیراستاندارد

| متغیر مکنون >-----> متغیر مشاهده پذیر                | بارهای عاملی (ضرایب غیراستاندارد) |
|--|-----------------------------------|
| Y <sup>۱</sup> <-----> (ساختار سازمانی حامی یادگیری) | ۰/۷۸                              |
| Y <sup>۲</sup> <-----> (مدیریت دانش)                 | ۰/۹۳                              |

۱۵۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۰

مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران براساس ضرایب استاندارد و نیز جدول ۶ نیز نشان می دهد؛ میزان بارهای عاملی و یا دقیقتر میزان همبستگی ابعاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران با شاخص کل (متغیر مکنون) در سطح خوب و قوی می باشد.

جدول ۷: واریانس تبیین شده ابعاد (متغیر مشاهده پذیر ساختار سازمانی حامی یادگیری) سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران توسط شاخص کل (متغیر مکنون) را براساس ضرایب استاندارد

| متغیر مکنون >----> متغیر مشاهده پذیر        | بارهای عاملی (ضرایب غیراستاندارد) |
|---|-----------------------------------|
| $Y_1$ <-----> (ساختار سازمانی حامی یادگیری) | ۰/۸۷                              |
| $Y_2$ <-----> (مدیریت دانش)                 | ۰/۶۲                              |

مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران براساس ضرایب استاندارد و نیز جدول ۷ نیز نشان می دهد؛ شاخص کل (متغیر مکنون) توانسته است بیشترین میزان واریانس تبیین شده را به ترتیب نسبت به مدیریت دانش با میزان ۰/۸۷، ساختار سازمانی حامی یادگیری با میزان ۰/۶۲ داشته باشد.

جدول ۸: برآورد شاخص های همانندی و برازش مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان

یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران

| شاخص ها                           | سطح مطلوب             | سطح قابل قبول         | سطح آزمون (مدل آزمون شده) | نتیجه آزمون (مدل آزمون شده) |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| مقدار کی دو (CMIN)                | عدم معنی داری کی دو   | عدم معنی داری کی دو   | عدم تأیید                 | ۶۰/۷۱۵                      |
| سطح معناداری آزمون کی دو (P)      | مقدار P معنادار نباشد | مقدار P معنادار نباشد | عدم تأیید                 | ۰/۰۰۰                       |
| شاخص نیکویی برازش (GFI)           | بالای ۰/۹۵            | بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵      | تأیید                     | ۰/۹۲۲                       |
| کی دو هنجار شده (CMIN/DF)         | ۱ تا ۳                | ۱ تا ۵                | عدم تأیید                 | ۶/۷۴۶                       |
| برآورد خطا (RMSEA)                | زیر ۰/۰۵              | بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸      | عدم تأیید                 | ۰/۱۶                        |
| شاخص برازش هنجار شده (NFI)        | بالای ۰/۹۵            | بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵      | تأیید                     | ۰/۹۲۲                       |
| شاخص برازش افزایشی (IFI)          | بالای ۰/۹۵            | بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵      | تأیید                     | ۰/۹۲۳                       |
| شاخص برازش نسبی (RFI)             | بالای ۰/۹۰            | بین ۰/۸۵ تا ۰/۹۰      | تأیید                     | ۰/۸۷۰                       |
| شاخص برازش تطبیقی (CFI)           | بالای ۰/۹۵            | بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵      | تأیید                     | ۰/۹۳۲                       |
| شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI)    | بالای ۰/۶۰            | بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۰      | تأیید                     | ۰/۵۵۹                       |
| شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI) | بالای ۰/۶۰            | بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۰      | تأیید                     | ۰/۵۵۳                       |
| شاخص نسبت اقتصاد (PRATLO)         | بالای ۰/۶۰            | بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۰      | تأیید                     | ۰/۶۰۰                       |
| شاخص نیکویی برازش مقتصد (PGFI)    | بالای ۰/۵۵            | بین ۰/۵۰ تا ۰/۵۵      | عدم تأیید                 | ۰/۳۹۵                       |

ارایه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر... ۱۵۷ □  
مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده در شهر تهران با توجه به تحلیل عاملی  
تأییدی مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر تهران از همانندی و برازش نسبتاً  
مطلوبی برخوردار می باشد.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان می دهد که مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش از دو مضمون فراگیر  
مدیریت دانش و ساختار سازمانی حامی یادگیری تشکیل شده است. مدیریت دانش نیز به عنوان یکی  
دیگر از ابعاد و ویژگی سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شناسایی و احصاء شده است. لین و لی  
(۲۰۰۵) فرایند مدیریت دانش را در سه بعد گروه بندی نمودند (نقل از چن و هانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). نتایج  
پژوهش حاضر در رابطه با مضمون مدیریت دانش با مدل سیستمی سازمان یادگیرنده  
مارکوارت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) و با نتایج پژوهش اسفیجانی و همکاران (۱۳۹۱) مبنی بر تأثیر نظام های مدیریت  
دانش و فناوری در تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در دانشگاه شهید چمران اهواز و اوتیلیا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)  
همسو بوده و به لحاظ تجربی به تقویت آن می پردازد. ساختار سازمانی حامی یادگیری نیز به عنوان  
یکی دیگر از ابعاد و ویژگی سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش قلمداد می گردد. نتایج پژوهش  
حاضر در رابطه با مضمون ساختار سازمانی حامی یادگیری ضمن اینکه با مدل سیستمی سازمان  
یادگیرنده مارکوارت (۱۹۹۶) و مدل سازمان یادگیرنده جیمز (۲۰۰۳) و با نتایج پژوهش حمید بیگی و  
همکاران (۱۳۹۲) همسو بوده و به لحاظ تجربی به تقویت آن می پردازد.

نتایج پژوهش حاضر در رابطه با مضمون ساختار سازمانی حامی یادگیری با مدل سیستمی  
سازمان یادگیرنده مارکوارت (۱۹۹۶) و با پژوهش اسفیجانی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. در  
نهایت، نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده  
در آموزش و پرورش شهر تهران از برازش نسبتاً مطلوبی برخوردار می باشد و بعد مدیریت دانش  
توانسته است با میزان ۰/۹۳۵ بیشترین سهم را در سنجش مدل تجربی سازمان یادگیرنده داشته باشد.  
در انتها باید اذعان داشت که نتایج کیفی و کمی این پژوهش نشان داد که به منظور تبدیل شدن  
سازمان آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده، می بایستی بر روی ابعاد و مولفه های مدیریت  
دانش و ساختار سازمانی حامی یادگیری متمرکز شد و به تقویت و بهبود آن مبادرت ورزید.

### محدودیت های پژوهش

در نظرنگرفتن متغیرهای جمعیت شناختی و حرفه ای نظیر جنسیت، نوع یا سمت شغلی، سابقه کار  
به عنوان متغیرهای موثر بر پاسخ-های شرکت کنندگان، یا متغیرهایی شخصی مانند ویژگی های

<sup>۱</sup>-Chen & Chung

<sup>۲</sup>-Marquardt

<sup>۳</sup>-Otilia

۱۵۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال سیزدهم، شماره اول، پاییز ۱۴۰۰

شخصیتی، رفتاری و همچنین در نظر نگرفتن جنبه های مختلف دیگر سایر متغیرهای سازمانی می توانند به عنوان محدودیت های احتمالی به شمار آیند.

### **پیشنهادهای کاربردی و آتی**

به طور حتم، کاربرد نتایج این تحقیق در اصلاح سازوکارهای یادگیرندگی سازمان ها به ویژه در نهادآموزش و پرورش و سایر سازمانه های با ماهیت مشابه می تواند موثر باشد.

ارایه مدل سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در آموزش و پرورش با تأکید بر... ۱۵۹ □

## منابع

- اسفیحانی، ا.، نصرآبادی، ح. ع.، و نصرآبادی، م. ب. (۱۳۹۱). بررسی ویژگی های سازمان یادگیرنده با تمرکز بر زیر نظام های مدیریت. *فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، ۶۶، ۱۱۹-۹۹.
- حمید بیگی، م.، ایزدی یزدان آبادی، ا.، حاتمی ه. ر.، نصرت پناه، س. (۱۳۹۲). طراحی الگوی سازمان یادگیرنده برای مرکز آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)). *فصلنامه روانشناسی نظامی*، دوره ۴، شماره ۱۳، ۶۹-۵۴.
- خان عزیز، م.، و طالع پسند، س. (۱۳۹۶). رابطه راهبردهای مدیریت دانش با ظرفیتهای یادگیری فردی و سازمانی. *فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۱ (۳۷)، ۱۳۰-۱۱۲.
- خواجه ای، س.، درودی، ه.، مرادی، ش.، و حسینی، د. (۱۳۹۳). بررسی ویژگی های سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان. *مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی*، ۷ (۱۵)، ۳۸-۳۰.
- صدری، ع. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاههای ایران. *فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۲ (۴۳)، ۶۳-۴۱.
- عباس پور، ع.، و رسته مقدم، آ. (۱۳۹۰). طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دوم، شماره ۴، ۲۱-۵۴.
- زنده دل، ع.، معقول، ع.، زنده دل، ا.، و نودهی، ح. (۱۳۹۷). طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه فنی و حرفه ای با راهبرد آموزش تربیت کارآفرین. *پژوهش در نظامهای آموزشی*، ویژه نامه، ۶۵۱-۶۲۱.
- Argyris, C., & Schon, D. A. (۱۹۹۶). *Organizational learning reading*. Mass, Addison Wesley
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (۲۰۰۹). Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, ۶۲, ۱۰۴-۱۱۴.
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P., & Pertusa-Ortega, E. (۲۰۰۷). Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, ۱۱(۴), ۴۵-۵۷.
- Drucker, P. F. (۱۹۹۳). The new society of organizations, in R. Howard (ed.), *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Drucker, P. F. (۱۹۹۹). *Management Challenges for the 21st Century*. USA. Routledge.
- Gómez, C. (۲۰۰۴). The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: a Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, ۳۹(۱): ۱-۱۱.
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahy-oun, H. (۲۰۰۶). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, Vol. ۱۳ No. ۴, ۳۳۷-۳۵۲.
- James, C. R. (۲۰۰۳). Designing learning organizations. *Organizational -Dynamics*, ۳۲(۱), ۴۶-۶۱.
- Ju, T.L., Li, C., & Lee, T. (۲۰۰۶). A contingency model for knowledge management capability and innovation. *Journal of Industrial Management & Data System*, ۱۰۶(۶), ۸۵۵-۸۷۷.

- King, W., & Ko, D. (۲۰۰۱). Evaluating knowledge management and the learning organization: An information/knowledge value chain approach. *Communications of the Association for Information Systems*, ۰, doi:۱۰.۱۷۷۰۵/۱CAIS.۰۰۵۱۴
- Lin, H.F., & Lee, G. G. (۲۰۰۵). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Manage Decis.* ۴۳ (۲), ۸۸-۱۷۱.
- Marquardt M. J.(۲۰۰۶). Building the Learning Organization: Mastering the ۰ elements for corporate learning. Translated by Zali M. Tehran: University of Tehran Entrepreneurship Center. ۳۳-۴۴[in Persian].
- Marquardt, M. J. (۱۹۹۶). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw Hill.
- Mehrabi, J., Alemzadeh, M., Jadidi, M., & Mahdivar, N. A. (۲۰۱۳). Explaining the relation between organizational commitment and dimensions of organizational citizenship behavior. Case study: Textile factories in Borujerd County. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseach in Business*, ۰(۸), ۱۲۱-۱۳۲.
- Newman, B., & Conard, D. (۱۹۹۹). *The knowledge management forum* .Available at:www.Km-forum.org
- Nonaka, I . Takeuchi, H. (۱۹۹۵). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Otilia, M. B. (۲۰۱۵). The role of management of knowledge and management of knowledge management strategies within learning organizations. *Ecoforum*, ۴( ۱).
- Rosengarten, P. P. (۱۹۹۹). The characteristics outcomes and sources of the learning organization. The case of car compoment suppliers in Britain .
- Senge, P. M. (۱۹۹۰). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Double day Currency.