

تدوین و برازش مدل مطلوب سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در سازمان آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش

سعید ناصری^۱ حسن شهرکی پور*^۲ فردوس یادگاری^۳

چکیده

هدف اساسی پژوهش حاضر عبارت است از طراحی و برازش مدل مطلوب سازمان یادگیرنده از منظر ساختار سازمانی حامی یادگیری در سازمان آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش (مورد مطالعه: آموزش و پرورش شهر تهران). قابل ذکر است که با استفاده از طرح متوالی اکتشافی (کیفی و کمی) این مطالعه به انجام رسید. داده‌های لازم در فاز کیفی با انجام مصاحبه عمقی با ۲۰ نفر از خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و مدیران سازمان آموزش و پرورش شهر تهران که با روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، جمع‌آوری شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون از نوع شبکه مضامین تحلیل شده و مدل مفهومی اندازه‌گیری شبکه‌ای سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش تهیه شدند. نتایج کیفی پژوهش نشان دادند که مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش با دو مضمون فراگیر شامل مدیریت دانش و ساختار سازمانی حامی یادگیری در مجموع با ۱۲۸ مضمون پایه‌ای به حد اشباع نظری رسیده است. در فاز کمی پژوهش به منظور ارزیابی و آزمون مدل از مطالعه پیمایشی استفاده گردید. با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته مأخوذ از مضامین پایه‌ای مطالعه کیفی، داده‌های پژوهش از روی ۲۲۶ نفر از مدیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر تهران که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شده بودند، گردآوری شدند. نتایج کمی پژوهش نشان دادند که مدل تجربی اندازه‌گیری شبکه‌ای سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران از برازش نسبتاً مطلوبی برخوردار است. همچنین بعد مدیریت دانش توانسته است با میزان ۰/۹۳۵ در سنجش مدل تجربی سازمان یادگیرنده، بیشترین سهم را دارا باشد.

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

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
genomixar@gmail.com

^۲ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)
h.shahrakipoor@riau.ac.ir

^۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
yadegari@riau.ac.ir

مقدمه

در دنیای امروز دستیابی به اهداف برای سازمان‌ها با توجه به تغییرات و تحولات محیطی از موضوعات مهم به حساب می‌آید. شرایط رقابتی سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است؛ به گونه‌ای که بیشتر سازمان‌ها توان حرکت و همگامی با این تغییرات را ندارند (دهقان منشادی و همکاران، ۱۳۹۲). با وجود عوامل محیطی متحول، ماندگاری، رشد و پویایی سازمان منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان به دلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و...)، نیاز و انتظارات روزافزون انسان‌ها همگی سبب پیدایش مدل جدیدی به نام «سازمان یادگیرنده» می‌باشند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن به طور مداوم بازسازی سازمانی به وسیله ایجاد مجموعه فرایندهای اصلی ارتقاء می‌یابد. در آن گرایش مثبت برای یادگیری، سازگاری و تغییر تقویت می‌شود و به افراد به عنوان یک منبع طبیعی و اعتبار حیاتی سازمان نگریسته می‌شود (جمالی و همکاران، ۲۰۰۶).

در سازمان یادگیرنده، کارکنان می‌توانند در مسیر استراتژی نقش داشته باشند؛ امری که پیش از آن وجود نداشته. در واقع کارکنان و اعضای سازمان نیاز به شناسایی را احساس می‌کنند. استراتژی‌ها بر اساس مجموعه فعالیت‌های گروه‌ها که خدماتی را به جامعه ارائه می‌کنند، تدوین می‌گردند. این استراتژی‌ها با دیدگاه کل سازمان و دیدگاه کارکنان سازگار می‌باشند. همچنین اعضای سازمان می‌کوشند که کل سازمان از طریق آن‌ها را بهبود بخشند. سازمان‌های یادگیرنده دارای اهداف مختلفی برای توسعه و پیشرفت سازمان‌ها هستند؛ اهدافی که این سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا آن‌ها را تحقق بخشند عبارت‌اند از خلق عملکرد برتر، توسعه کیفیت، ایجاد مزیت رقابتی، نیروی تعهد بخشیدن به کار، درک وابستگی‌های درونی و طلب زمان (رهنورد، ۱۳۷۸). چنین سازمان‌هایی راه یادگیری را مناسب‌ترین راه برای حفظ حیات، ماندگاری و رشد سازمان می‌دانند (خواجeh‌ای و همکاران، ۱۳۹۳). این ایده که سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند به سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ برمی‌گردد. سائرت و مارچ^۲ معتقدند که سازمان‌ها، مسئول تغییرات در محیط بیرونی از طریق سازگاری اهدافشان و تنظیم آن با محیط می‌باشند. این مسئله بدین علت است که اگرچه یادگیری سازمانی به افراد خاصی بستگی ندارد؛ اما سازمان از تک‌تک کارکنان یاد می‌گیرد. همچنین در برخی از نقاط، یادگیری سازمانی به رفتارهای سطح فردی بستگی دارد (گومز^۳، ۲۰۰۴).

یافته‌های پژوهش خان عزیز و طالع پسند (۱۳۹۶) نشان دادند که بین مؤلفه تسهیم دانش با ظرفیت یادگیری فردی و ظرفیت یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه به‌کارگیری دانش بر ظرفیت یادگیری فردی و مؤلفه بازیابی دانش بر ظرفیت یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارند؛ اما بین مؤلفه‌های ظرفیت یادگیری فردی و ظرفیت یادگیری سازمانی (متغیرهای میانجی) رابطه دوسویه‌ای برقرار نیست. در واقع اشتیاق به یادگیری سازمانی به‌طور ویژه از زمانی رشد فراوانی یافته است که به مدیران گفته شد: «اقتصاد به یک اقتصاد دانشی تغییر شکل داده - است» (دراکر^۴، ۱۹۹۳).

¹ Jamali, Khoury, & Sahy-oun

² Sayrt & March

³ Gomez

⁴ Drucker

آرگریس و شوان^۱ (۱۹۹۶) معتقدند که نظریه سازمان یادگیرنده اساساً با تکمیل نظریه های مرتبط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است. علاوه بر آن، در مدل واتکینز و مارسیک^۲ (۱۹۹۶) مفروض است که سیستم ها و نظام ها قادر به یادگیری هستند و این یادگیری به خلق، مدیریت پیامدها و نتایج دانشی منجر می شود که آن نیز به نوبه خود در بهبود عملکرد سازمان از طریق ارتقاء دارایی های مالی و سرمایه فکری غیرمالی تأثیرگذار است (عباس پور، رسته مقدم ۱۳۹۰). صدری (۱۳۹۷) نشان داد که چالش های متعددی برای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه های ایران وجود دارد. بیشتر چالش ها را می توان به عدم فرهنگ سازمانی مناسب، عدم نیروی انسانی آموزش دیده، ضعف های مدیریتی و نبود زیرساخت های مناسب مربوط دانست.

از نظر جیمز^۳ (۲۰۰۳) سازمان یادگیرنده به منزله شبکه ای درهم تنیده است؛ در واقع سازمان یادگیرنده سازمان تحول گرا^۴ است که تک تک افراد را در ایجاد، به کارگیری و انتقال دانش درگیر می کند. این سازمان باعث افزایش یادگیری جمعی در سراسر سازمان می شود و ظرفیت خلق آینده را بالا می برد. کنستانتین و همکاران^۵ (۲۰۰۵) معتقدند که بسیاری از محققان در ویژگی های ذیل برای سازمان یادگیرنده دارای وجه مشترک هستند. از جمله این ویژگی ها عبارت اند از ارتباطات آزاد، ریسک پذیری، کمک و حمایت برای یادگیری، کار گروهی، تشویق برای یادگیری، آموزش و محیط آموزشی و در نهایت مدیریت دانش. آن ها تأکید کردند سازمان هایی که بر ویژگی های سیستمی ارتباطی، فرهنگی و ساختاری متمرکز هستند نسبت به سازمان هایی 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 می آورند (حمید بیگی و همکاران، ۱۳۹۲).

دلیل عمده رشد حیرت انگیز این حوزه، سهم اساسی کارکنان آگاه در توسعه اقتصاد دانش مدار است. همان طور که دراکر (۱۹۹۹) تأکید کرد، چالش اصلی قرن حاضر عبارت است از تولی کارکنان آگاه. در واقع رقابت اصلی در اقتصاد جهانی همین است؛ لذا سازمان ها باید برای توسعه مدیریت دانش بر مفهوم یادگیری سازمانی تأکید جدی داشته باشند. از این منظر به رویکردهای نظری و مدل های مدیریت دانش پرداخته شده است. مال هوترا^۶ (۲۰۰۰) تعریف خود از مدیریت دانش را این گونه ارائه می دهد: «مدیریت دانش، فرایندی است که به واسطه آن سازمان ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت هایی را کسب می کنند.» از نظر یعقوبی و همکاران (۱۳۸۹) ساختار سازمانی حامی یادگیری به مجموعه رویه ها و فرایندهای سازمانی اطلاق می گردد که تسهیل کننده یادگیری در سازمان باشند؛ به گونه ای که جو یادگیری مثبت در سازمان که تشویق کننده یادگیری گروهی، شایستگی های فردی و خلاقیت در سازمان است، پرورش یابد. علوی و لیدنر^۷ (۲۰۰۱) مدیریت دانش را یک فرایند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح و ضمنی کارکنان جهت افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی تعریف کرده اند. نهاردانی و همکاران (۱۳۹۷) بر این باورند که مدیران دانشگاه ها با کاربرد استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی فنی و حرفه ای می توانند به

¹ Argyris & Cshon

² Watkins and Marsyk

³ James

⁴ Transformational

⁵ Constantin & et al

⁶ Malhotra

⁷ Alavi and Leidner

اصل مأموریت و هدف سازمانی خود که تربیت تکنسین ماهر و کارآفرین است، دست یابند. لین و لی^۱ (۲۰۰۵) فرایند مدیریت دانش را در سه بُعد کسب دانش، تسهیم دانش و اعمال یا به‌کارگیری دانش طبقه‌بندی نمودند.

دو مفهوم مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده دارای رابطه آشکاری با یکدیگر هستند؛ هرچند عموماً یکسان در نظر گرفته نمی‌شوند. هردوی این دو مفاهیم به‌صورت کم‌وبیش با سه سازه محتوایی زیر سروکار دارند: داده، اطلاعات و دانش. همچنین با فرایندهای کسب، ذخیره‌سازی و به اشتراک‌گذاری محتوا در یک سازمان درگیر هستند. از طرفی هردوی آن‌ها با هدف بهبود و ارتقاء عملکرد سازمان عمل می‌کنند. اگرچه مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده از حیث فرایندها و اهداف با مشترک‌اند؛ این استدلال وجود دارد که مدیریت دانش عمدتاً بر محتوای دانش تمرکز دارد. حال آنکه سازمان یادگیرنده بر تمام جنبه‌های مرتبط با داده‌ها، اطلاعات و دانش تمرکز دارد (کینگ و کو، ۲۰۰۱).

سازمان‌ها باید برای ایجاد محیط و زیرساخت مناسب جهت ایجاد، انتقال و به‌کارگیری دانش فعالیت‌هایی را انجام دهند. موضوع کلیدی در بین این فعالیت‌ها عبارت است از طراحی و تدوین یک ساختار سازمانی و پیوند دادن آن با مدیریت دانش. طرح سازمانی از جمله عواملی است که تأثیر شگرفی بر عملیاتی‌کردن فرایند مدیریت دانش خواهد داشت (کورتز و همکاران^۳، ۲۰۰۷). ترزا و همکاران^۴ (۲۰۰۶) در مطالعات و بررسی‌های خود به این نتیجه دست یافتند که ظرفیت‌های دانش شامل گردآوری، تبدیل و به‌کارگیری به نوآوری در محصول و فرایند منجر خواهند شد. نوناکو و ناکوچی^۵ (۱۹۹۵) بر تبدیل و انتقال دانش سازمانی از دانش ضمنی به دانش صریح تأکید دارند. این فرایند تکرارشونده توسط شبکه غیررسمی از روابط سازمانی از سطح فردی شروع می‌شود و سپس به سطح گروهی و در نهایت به سطح سازمانی ارتقاء می‌یابد. از طرفی مدل عمومی دانش در سازمان نیومن و کنارد^۶ (۱۹۹۹) از ۴ فعالیت اصلی خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل و انتقال دانش و به‌کارگیری دانش تشکیل می‌شود. مدل مدیریت دانش استیوهالس^۷ (۲۰۰۱) نیز بر روی فرایندهای مدیریت دانش تأکید دارد. روزنگارتن^۸ (۱۹۹۹) در رابطه با اهمیت موضوع سازمان یادگیرنده بر تأثیر خصوصیات سازمان یادگیرنده بر افزایش یادگیری گروهی درون‌سازمانی و بیرون‌سازمانی مرتبط با سازمان اصلی اشاره دارد. ترزا و همکاران^۹ (۲۰۱۰) نشان دادند که مدیریت دانش به نوآوری در محصول و فرایند منجر می‌شود. جواد محرابی و همکاران (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 شده‌اند.

باید اذعان داشت که مفهوم «سازمان یادگیرنده» در میان مکانیسم‌های جامعه‌پذیری نهاد آموزش به‌ویژه سازمان آموزش و پرورش نقش بسیار برجسته‌ای در انتقال دانش، معلومات و الگوهای فرهنگی و اجتماعی به دانش‌آموزان دارد

¹ Lin and Lee

² King & Ko

³ Claver-Cortes, Zaragoza-Saez & Pertusa-Ortega

⁴ Teresa & et al

⁵ Nonaka & Takeuchi

⁶ Newman & conard, d

⁷ Hales

⁸ Rosengarten

⁹ Teresa & et al

تا آن‌ها را برای ایفای نقش‌های آتی در جامعه مهیا سازند. سازمان آموزش و پرورش عامل یا کارگزاری است که رسماً توسط جامعه موظف به اجتماعی کردن دانش آموزان در زمینه مهارت‌ها و الگوهای فرهنگی و اجتماعی گردیده است. در این راستا مدیران می‌بایست به‌سوی استفاده بهتر از منابع و اطلاعات در دسترس حرکت کنند. البته این امر محقق نخواهد شد مگر زمانی که سازمان آموزش و پرورش تبدیل به سازمان یادگیرنده 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 بر آن است تا به طراحی و برازش مدل مطلوب سازمان یادگیرنده از منظر (ساختار سازمانی حامی یادگیری) در سازمان آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ ماهیت پژوهش در زمره تحقیقات اکتشافی، به لحاظ نوع پژوهش به صورت کاربردی و به لحاظ استراتژی پژوهش دارای استراتژی استقرایی می‌باشد. همچنین به لحاظ ماهیت داده و روش گردآوری داده‌های پژوهش دارای طرح متوالی اکتشافی (کیفی-کمی) می‌باشد. بدین ترتیب در فاز کیفی پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه استاندارد برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. داده‌های پژوهش با روش نمونه‌گیری نظری از روی ۲۰ نفر از مدیران سازمان آموزش و پرورش شهر تهران و خبرگان حوزه مدیریت آموزشی گردآوری و به اشباع نظری رسیدند. در فاز کمی پژوهش به منظور ارزیابی و آزمون مدل مفهومی بر ساخت شده، از مطالعه پیمایشی استفاده شد؛ بدین ترتیب که با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته مأخوذ از مضامین پایه‌ای مطالعه کیفی، داده‌های پژوهش از روی ۲۲۶ نفر از مدیران و کارکنان سازمان آموزش و پرورش شهر تهران که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای و قاعده برآورد حجم نمونه کرجسی و مورگان^۱ (۱۹۷۰) انتخاب شده بودند، گردآوری گردید. داده‌های حاصله پس از استخراج، کدگذاری و وارد نرم‌افزارهای Spss18 و Amos23 شدند. همچنین در دو بخش تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی (از نوع تحلیل مقایسه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی) مورد آزمون و تحلیل قرار گرفتند. به منظور اعتبارسنجی ابزار از اعتبار محتوایی صوری کمی به واسطه روش CVR و به جهت پایایی سنجی از روش همبستگی درونی گویه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار CVR و آلفای کرونباخ برای سؤالات پژوهش به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۹۸ برآورد شدند.

¹ Krejcie & Morgan

یافته‌ها

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

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

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان یافته	مضامین پایه
۱	مدیریت دانش	۳	۴۴
۲	ساختار سازمانی حامی یادگیری	۴	۸۴
جمع کل	۲	۱۳	۱۲۸

جدول ۲: توزیع آمار مرکزی و پراکندگی متغیر سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش به همراه ساختار سازمانی حامی یادگیری در سازمان آموزش و پرورش با تأکید بر مدیریت دانش

ابعاد و متغیرها	میانگین	میانگین نظری	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش	۳۹/۲۶	۳۹/۳	۶/۱۰	۲۴	۵۵
مدیریت دانش	۵۹/۳۳	۶۳	۱۲/۸۵	۳۸	۹۵
ساختار سازمانی حامی یادگیری	۱۲۱/۹۸	۱۲۶	۲۸/۲۱	۶۸	۱۷۹

جدول ۳: توزیع آمار مرکزی و پراکندگی بُعد ساختار سازمانی حامی یادگیری به همراه مؤلفه‌های آن

ابعاد و مؤلفه‌ها	تعداد گویه	میانگین	خط برش (میانگین آزمون)	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
ساختار سازمانی حامی یادگیری	۴۲	۱۲۱/۹۸۲	۱۲۶	۲۸/۲۱۵	۶۸	۱۷۹
داشتن اهداف، راهبرد و برنامه مشخص	۷	۱۷/۶۴۱	۲۱	۵/۴۰۸	۹	۳۴
وجود جو یادگیری مثبت	۱۲	۳۵/۵۶۱	۳۶	۱/۸۴۵	۱۸	۵۷
تشویق یادگیری گروهی	۶	۱۷/۲۷۸	۱۸	۴/۰۴۳	۸	۲۶
تشویق شایستگی‌های فردی و خلاقیت	۱۲	۳۶/۸۸۵	۳۶	۹/۲۷۹	۱۹	۶۰
برقراری عدالت در رشد یادگیری اعضا	۵	۱۴/۶۱۵	۱۵	۴/۰۴۲	۷	۲۳
تعداد مشاهدات معتبر	۲۲۶					

همان‌گونه که یافته‌های جدول شماره (۳) ملاحظه می‌شود، بُعد ساختار سازمانی حامی یادگیری در جامعه آماری مورد بررسی با ۹۸۲/۱۲۱ (و با میانگین آزمون یا خط برش ۱۲۶) پایین‌تر از سطح متوسط قرار دارد؛ لذا در سطح مطلوبی قرار ندارد. مسئله مذکور بدین دلیل است که این میزان پایین‌تر از سطح استاندارد تعیین شده براساس مجموع سؤالات مورد سنجش این بُعد می‌باشد.

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 ۸۸۵/۳۶ و با میانگین آزمون یا خط برش ۳۶، اندکی بالاتر از سطح متوسط است؛ لذا در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. مسئله مذکور بدین دلیل است که این میزان اندکی بالاتر از سطح استاندارد تعیین شده براساس مجموع سؤالات موردسنجش ابعاد می باشد.

همچنین بعد داشتن اهداف، راهبرد و برنامه مشخص با میانگین ۶۴۱/۱۷ و با میانگین آزمون یا خط برش ۲۱، پایین تر از سطح متوسط است؛ لذا در سطح مطلوبی قرار ندارد. مسئله مذکور بدین دلیل است که این میزان پایین تر از سطح استاندارد تعیین شده براساس مجموع سؤالات مورد سنجش بعد می باشد.

علاوه بر آن بعد وجود جو یادگیری مثبت با میانگین ۵۶۱/۳۵ و با میانگین آزمون یا خط برش ۳۶، بعد تشویق یادگیری گروهی با میانگین ۲۷۸/۱۷ و با میانگین آزمون یا خط برش ۱۸ و بعد برقراری عدالت در رشد یادگیری اعضاء با میانگین ۶۱۵/۱۴ و با میانگین آزمون یا خط برش ۱۵، اندکی پایین تر از سطح متوسط هستند؛ لذا در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند. مسئله مذکور بدین دلیل است که این میزان اندکی پایین تر از سطح استاندارد تعیین شده براساس مجموع سؤالات مورد سنجش ابعاد می باشد.

جدول ۴: بارهای عاملی ابعاد (متغیر مشاهده پذیر ساختار سازمانی حامی یادگیری) سازمان یادگیرنده

در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران با شاخص کل (متغیر مکنون) براساس ضرایب غیراستاندارد

متغیر مکنون----->	بارهای عاملی (غیراستاندارد)	خطای معیار	آزمون T (میزان بحرانی تفاوت)	سطح معناداری آزمون T
y <----- Y1 (ساختار سازمانی حامی یادگیری)	۵۶۵/۵۳	۰۷۱/۱۷	۱۳۸/۳	۰۰۲/۰
y <----- Y2 (مدیریت دانش)	۹۵۴/۲۸	۱۳۴/۹	۱۷۰/۳	۰۰۲/۰

ابعاد (متغیرهای مشاهده پذیر) دارای همبستگی معناداری با شاخص کل (متغیر مکنون) می باشند؛ یعنی بارهای عاملی آنها معنادار هستند ($P < 0/01$). مقدار این همبستگی براساس ضرایب غیراستاندارد بارهای عاملی برای بعد ساختار سازمانی حامی یادگیری برابر با ۵۶۵/۵۳ و برای بعد مدیریت دانش برابر با ۹۵۴/۲۸ می باشد.

جدول ۵: واریانس تبیین شده ابعاد (متغیر مشاهده پذیر) سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران

توسط شاخص کل (متغیر مکنون) براساس ضرایب غیراستاندارد

متغیر مکنون----->	واریانس تبیین شده متغیر (غیراستاندارد)	خطای معیار	آزمون T (میزان بحرانی تفاوت)	سطح معناداری آزمون T
y - شاخص کل (متغیر مکنون)	۱۷۲/۰	۱۰۹/۰	۵۷۵/۱	۱۱۵/۰
y <----- Y1 (ساختار سازمانی حامی یادگیری)	۱۹۵/۳۰۰	۶۲۸/۳۲	۲۰۰/۹	۰۰۰/۰
y <----- Y2 (مدیریت دانش)	۷۱۳/۲۰	۲۷۸/۴	۸۴۲/۴	۰۰۰/۰

سطح معناداری آزمون T نیز نشان می‌دهد که واریانس تبیین شده ابعاد (متغیر مشاهده‌پذیر) سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران توسط شاخص کل (متغیر مکنون) براساس ضرایب غیراستاندارد در سطح خطای ۰/۰۱ معنادار می‌باشد ($P < 0/01$). این امر بیانگر آن است که شاخص کل (متغیر مکنون) سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران توانسته است براساس ضرایب غیراستاندارد ۲/۱۷ درصد از واریانس را تبیین نماید. علاوه بر آن شاخص کل (متغیر مکنون) توانسته است براساس ضرایب غیراستاندارد ۱۹۵/۳۰۰ از واریانس بُعد ساختار سازمانی حامی یادگیری، ۷۱۳/۲۰ از واریانس بُعد مدیریت دانش را تبیین و پیش‌بینی نماید.

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

متغیر مکنون <----> متغیر مشاهده‌پذیر	بارهای عاملی (براساس ضرایب استاندارد)
Y1 <----- y (ساختار سازمانی حامی یادگیری)	۷۸۸/۰
Y2 <----- y (مدیریت دانش)	۹۳۵/۰

مدل تجربی اندازه‌گیری شبکه‌ای سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران براساس ضرایب استاندارد و جدول شماره (۶) نشان می‌دهد که میزان بارهای عاملی و یا دقیق‌تر میزان همبستگی ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران با شاخص کل (متغیر مکنون) در سطح خوب و قوی می‌باشد.

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

متغیر مکنون <----> متغیر مشاهده‌پذیر	واریانس تبیین شده (براساس ضرایب استاندارد)
Y2 <----- y (مدیریت دانش)	۸۷۴/۰
Y1 <----- y (ساختار سازمانی حامی یادگیری)	۶۲۱/۰

مدل تجربی اندازه‌گیری شبکه‌ای سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران براساس ضرایب استاندارد و جدول شماره (۷) نشان می‌دهد که شاخص کل (متغیر مکنون) توانسته است بیشترین میزان واریانس تبیین شده را به ترتیب نسبت به مدیریت دانش با میزان ۸۷۴/۰ و ساختار سازمانی حامی یادگیری با میزان ۶۲۱/۰ داشته باشد.

جدول ۸: برآورد شاخص های همانندی و برازش مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران

شاخص ها	سطح مطلوب	سطح قابل قبول	سطح آزمون (مدل آزمون شده)	نتیجه آزمون (مدل آزمون شده)	
شاخص های برآورد مطلق	مقدار کی دو (CMIN)	عدم معناداری کی دو	۷۱۵/۶۰	عدم تأیید	
	سطح معناداری آزمون کی دو (P)	عدم معناداری مقدار P	۰۰۰/۰	عدم تأیید	
	شاخص نیکویی برازش (GFI)	بالای ۹۵/۰	بین ۹۰/۰ تا ۹۵/۰	۹۲۲/۰	تأیید
	کی دو هنجار شده (CMIN/DF)	۱ تا ۳	۱ تا ۵	۷۴۶/۶	عدم تأیید
	برآورد خطا (RMSEA)	زیر ۰۵/۰	بین ۰۵/۰ تا ۰۸/۰	۱۶/۰	عدم تأیید
شاخص های برآورد تطبیقی	شاخص برازش هنجار شده (NFI)	بالای ۹۵/۰	بین ۹۰/۰ تا ۹۵/۰	۹۲۲/۰	تأیید
	شاخص برازش افزایشی (IFI)	بالای ۹۵/۰	بین ۹۰/۰ تا ۹۵/۰	۹۳۳/۰	تأیید
	شاخص برازش نسبی (RFI)	بالای ۹۰/۰	بین ۸۵/۰ تا ۹۰/۰	۸۷۰/۰	تأیید
	شاخص برازش تطبیقی (CFI)	بالای ۹۵/۰	بین ۹۰/۰ تا ۹۵/۰	۹۳۲/۰	تأیید
شاخص های برآورد مقصد	شاخص برازش تطبیقی مقصد (PCFI)	بالای ۶۰/۰	بین ۵۰/۰ تا ۶۰/۰	۵۵۹/۰	تأیید
	شاخص برازش مقصد هنجار شده (PNFI)	بالای ۶۰/۰	بین ۵۰/۰ تا ۶۰/۰	۵۵۳/۰	تأیید
	شاخص نسبت اقتصاد (PRATLO)	بالای ۶۰/۰	بین ۵۰/۰ تا ۶۰/۰	۶۰۰/۰	تأیید
	شاخص نیکویی برازش مقصد (PGFI)	بالای ۵۵/۰	بین ۵۰/۰ تا ۵۵/۰	۳۹۵/۰	عدم تأیید

مدل تجربی اندازه گیری شبکه ای سازمان یادگیرنده در شهر تهران با توجه به تحلیل عاملی تأییدی مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران از همانندی و برازش نسبتاً مطلوبی برخوردار می باشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش کیفی حاضر نشان دادند که مدل مطلوب سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش از دو مضمون فراگیر مدیریت دانش و ساختار سازمانی حامی یادگیری تشکیل شده است.

مدیریت دانش به عنوان یکی دیگر از ابعاد و ویژگی سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شناسایی و احصاء شد. لین و لی (۲۰۰۵) فرایند مدیریت دانش را در ۳ بُعد، گروه بندی نمودند (نقل از چن و هانگ^۱، ۲۰۰۹). نتایج پژوهش حاضر در رابطه با مضمون مدیریت دانش ضمن اینکه با مدل سیستمی سازمان یادگیرنده مارکوارت^۲ (۱۹۹۶) و با نتایج پژوهش اعظم اسفنجانی 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^۳ (۲۰۱۵) همسو بود و به لحاظ تجربی نیز به تقویت آن ها می پردازد. ساختار سازمانی حامی یادگیری نیز به عنوان یکی دیگر از ابعاد و ویژگی سازمان یادگیرنده در

¹ -Chen & Chung

² -Marquardt

³ -Otilia

آموزش و پرورش قلمداد می‌گردد. نتایج پژوهش حاضر در رابطه با مضمون ساختار سازمانی حامی یادگیری ضمن اینکه با مدل سیستمی سازمان یادگیرنده مارکوارت (۱۹۹۶)، مدل سازمان یادگیرنده جیمز (۲۰۰۳) و با نتایج پژوهش منصور حمید بیگی و همکاران (۱۳۹۲) همسو بود، به لحاظ تجربی نیز به تقویت آن‌ها می‌پردازد.

همچنین نتایج پژوهش حاضر در رابطه با مضمون ساختار سازمانی حامی یادگیری با مدل سیستمی سازمان یادگیرنده مارکوارت (۱۹۹۶) و با پژوهش اعظم اسفیجانی و همکاران (۱۳۹۱) همسو است. در نهایت نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان دادند که مدل تجربی اندازه‌گیری شبکه‌ای سازمان یادگیرنده در سازمان آموزش و پرورش شهر تهران از برازش نسبتاً مطلوبی برخوردار می‌باشد. در واقع بُعد مدیریت دانش توانسته است با میزان ۹۳۵/۰ بیشترین سهم را در سنجش مدل تجربی سازمان یادگیرنده داشته‌باشد.

در انتها باید اذعان داشت که نتایج کیفی و کمی این پژوهش نشان دادند که به‌منظور تبدیل‌شدن سازمان آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده، می‌بایستی بر ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش و ساختار سازمانی حامی یادگیری متمرکز شد. همچنین باید به تقویت و بهبود آن مبادرت ورزید.

فهرست منابع فارسی

- استراوس، آ.، و کوربین، ج. (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی. مترجم: بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، چاپ اول.
- اسفیجانی، ا.، نصرآبادی، ح. ع.، و نصرآبادی، م. ب. (۱۳۹۱). بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده با تمرکز بر زیر نظام‌های مدیریت، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۶۶. صص: ۹۹-۱۱۹.
- 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 چهارم، شماره ۱۳. صص: ۵۴-۶۹.
- خان عزیزی، م.، و طالع پسند، س. (۱۳۹۶). رابطه راهبردهای مدیریت دانش با ظرفیتهای یادگیری فردی و سازمانی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۱ (۳۷). صص: ۱۱۲-۱۳۰.
- خواجه ای، س.، درودی، ه.، مرادی، ش.، و حسینی، د. (۱۳۹۳). بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۷، شماره ۱۵، صص: ۳۰-۳۸.
- دهقانی، ط.، عامری سیاهویی، م. (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک (TOPSIS) مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی بندرعباس. فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین.
- دهقان منشادی، م.، سعیدیان خوراسگانی، ن.، و نظری، ر. (۱۳۹۵). طراحی و اعتبارسنجی مدل معادلات ساختاری سازمان یاد دهنده برای دانشگاهها. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، شماره ۵. صص: ۴۰-۵۰.

- دهقانان، ح.، و هرندی، ع. (۱۳۹۳). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد نوآوران: با تأکید بر نقش میانجی انتقال دانش (مطالعه موردی شرکت های دانش بنیان ایرانی فعال در حوزه فناوری اطلاعات). مدیریت نوآوری، سال سوم، شماره ۱.
- ستاری قهفرخی، م.، و ابزری، م. (۱۳۹۱). ایجاد سازمان یادگیرنده براساس مدل مارکوارت در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۶، شماره ۴. صص: ۲۶۵-۲۷۴.
- صدری، ع. (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاههای ایران. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲(۴۳). صص: ۴۱-۶۳.
- عابدی جعفری، ح.، تسلیمی، م. س.، فقیهی، ا.، و شیخ زاده، م. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روش ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال ۵، شماره ۲، شماره پیاپی ۱۰. صص: ۱۵۱-۱۹۸.
- عباس پور، ع.، و رسته مقدم، آ. (۱۳۹۰). طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۴. صص: ۵۴-۲۱.
- فلیک، او. (۲۰۰۶). درآمدی بر تحقیق کیفی. مترجم: هادی جلیلی (۱۳۸۸)، تهران: نی، چاپ دوم.
- نهاردانی، ح.، 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. صص: ۶۲۱-۶۵۱.
- یعقوبی، م.، کریمی، س.، جوادی، م.، و نیک بخت، ا. (۱۳۸۹). رابطه بین مؤلفه های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کارکنان بیمارستان های منتخب شهر اصفهان. مدیریت سلامت، دوره ۳، شماره ۴۲.

فهرست منابع انگلیسی

- Argyris, C. Schon, D. A. (1996). Organizational learning reading. Mass, Addison Wesley.
- Chang, S.C., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization, and employees' job satisfaction. The Learning Organization, Vol. 14, No. 2. 155-185.
- Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009) Strategic human resource practices and innovation performance-the mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, No. 62: 104-114.
- Claver-Cortes, E., Zaragoza-Saez, P., & Pertusa-Ortega, E. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes. Journal of Knowledge Management, 11(4), 45-57.
- Corfeld, A., Paton, R., & Little, S. (2013). Does knowledge management work in NGOs? A longitudinal study. International Journal of Public Administration, Vol. 36 No. 3. 179-188.

- Drucker, P. F. (1993). 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. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Press.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Van Buren, M. E., & Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development*, No 50(12), 34-45.
- Gómez, C. (2004). The influence of environmental, organizational, and HRM factors on employee behaviors in subsidiaries: a Mexican case study of organizational learning. *Journal of World Business*, No 39(1): 1-11
- Hales, S., (2000), Better understanding knowledge for personal business success, Available at: www.insighting.co.uk
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahy-oun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, Vol.13 No.4, 337-352.
- James, C. R. (2003). Designing learning organizations. *Organizational -Dynamics*, No 32(1), 46-61.
- King, W., & Ko, D. (2001). Evaluating Knowledge Management and the Learning Organization: An Information/Knowledge Value Chain Approach. *Communications of the Association for Information Systems*, 5, pp-pp. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00514>
- Krejcie, R. V., Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30. 607-610.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.
- Lin Hf, & Lee G.G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Manage Decis*. No 43 (2), 88-171.
- Lin, F. R., Lin, Y. C., & Luo, S. M. (2018, August). Knowledge Hub: A Knowledge Service Platform to Facilitate Knowledge Creation Cycle in a University. In *International Conference on Knowledge Management in Organizations* (pp. 225-236). Springer, Cham.
- Malhotra, Y. (2000). From information management to knowledge management, Available at: www.brint.com/papers/kmebize.
- Marquardt MJ. *Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Translated by Zali M. Tehran: University of Tehran Entrepreneurship Center; 2006: 33-44 [Book in Persian].
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw Hill.
- Mas-Machuca, M. (2014). The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations. *Journal of Educational Leadership and Management*, Vol 2(1), 97-116 doi: 10.4471/ijelm.2014.10
- Nagarajan, S., Ganesh, K., Resmi, A. T., Anbudayasankar, S. P., & Hemachitra, R. (2012). Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10(1), 40-68
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 2, 242-267.

- Newman, B. Conard, D. (1999). The knowledge management forum .Available at: www. Km-forum.org
- Nonaka, I . Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.
- Oluikpe, P. (2012). Developing a corporate knowledge management strategy, Journal of Knowledge Management, Vol. 16, No. 6. 862-878.
- Otilia, M. B. (2015). The role of management of knowledge and management of knowledge management strategies within Learning organizations. Ecoforum, No 4, (1).
- Rosengarten . Pillip P. (1999). The characteristics outcomes and sources of the learning organization. The case of car compoment suppliers in Britain .
- Saeeda, D., Mammona, S., Fahmeeda, & Aijaz, A. (2015). Learning Organization–Conceptual and Theoretical Overview. International Journal of Humanities Social Sciences and Education, Volume 2, Issue 4, 93-98.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Double day Currency.
- Shafiee. B. (2014). Social capital and its importance in people's professional and personal life, interdisciplinary. Journal Of Contemporary Research Business, Vol 6, No 4, pp. 124-129.
- Teresa L., Ju, Chia-Ying Li, & Tein-Shiang Lee. (2010). A contingency model for knowledge management capability and innovation. Journal of Industrial Management & Data System, Vol. 106, NO. 6: 855-877.
- Tolga. E., Ayla. E., & Özen A. D. (2017). Organization Learning and learning organizations: An integrative framework. International Journal of Management Economics and Business, No 13(2).