

بررسی میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده براساس

مدل پیترسنگه در دانشگاه تعلیم و تربیه کابل سال ۱۴۰۱

غلام‌حسن دلاور^۱

محمد حیدر یعقوبی^۲

چکیده

تغییرات شگرف اواخر قرن بیستم و پیش‌بینی انقلاب‌های علمی، اطلاعاتی و مدیریتی در قرن ۲۱، مبین وجود وضعیت متغیر آینده بود. این وضعیت متغیر دانشمندان را واداشت تا در مقابله با آن دست به کار شوند. پیترسنگه آمریکایی متخصص علوم سیستم‌ها، در سال ۱۹۹۰ میلادی اصولی برای رهبری و مدیریت سازمان‌ها منتشر کرد که به نام «ویژگی‌ها یا مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده» شهرت یافت. هدف این تحقیق بررسی میزان برخورداری از ویژگی‌ها یا مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیترسنگه در دانشکده علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل است که با استفاده از روش توصیفی-پیمایشی صورت گرفته. نمونه مورد مطالعه چهل نفر از کارمندان دانشکده علوم طبیعی بودند و داده‌های تحقیق با پرسشنامه ۲۴ گویه پاسخ بسته گردآوری و با برنامه SPSS 26 تجزیه و تحلیل شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیترسنگه در میان کارکنان این دانشکده ضعیف است که مبین ضعف مدیریتی و رهبری است.

کلیدواژه‌ها: سازمان یادگیرنده، قابلیت‌های فردی، مدل ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، دانشگاه تعلیم و تربیه کابل

۱. ماستری رهبری و مدیریت آموزشی، دانشگاه تعلیم و تربیه کابل.

۲. دکترای برنامه ریزی درسی دانشگاه خوارزمی-تهران، غور، افغانستان.

ایمیل: mhyaghobi32@gmail.com



مقدمه

در جهان امروزی تغییر، توافق، رقابت و پیشی گرفتن از رقبا به‌عنوان عمده‌ترین اصل زیستن و بقا در نظر است؛ زیرا دیگر هیچ‌کسی محیط و پدیده‌های آن را ثابت فرض نمی‌تواند و برعکس بر اصل تغییر و دیگراندیشی تمرکز دارند. سازمان‌ها نیز زیر چتر این اصل قرار دارند؛ زیرا رهبری و مدیریت سازمان‌ها به شکل سنتی دیگر ممکن نیست. پیشرفت علم و دانش مخصوصاً در عرصهٔ تکنالوژی، رقابت‌های جهانی و پیچیده امروز، بقای سازمان‌ها را مشروط بر توافق با تغییر و نوآوری ساخته است.

بنابراین چگونگی ایجاد یک سلسله اصول منظم و زمینه‌های اجرایی آن، دانشمندان را بر آن داشت تا در این زمینه تحقیقات علمی و عملی انجام دهند. دانشمندانی چون الوین تافلر^۱، پیتر دراکر^۲، جک ولش^۳، شوشانا زابلوف^۴، چارلز هندی^۵ و پیتر سنگه^۶ مفاهیم سنتی و جدید مدیریت را مورد مطالعه قرار دادند و پایه‌ای جدیدی را در مدیریت سازمان‌ها به وجود آوردند (ایران زاده، ۱۳۸۰: ۵۸) که سرانجام به‌عنوان «سازمان یادگیرنده» شهرت یافت. در این میان پیتر سنگه اصول مشخصی را در سال ۱۹۹۰ در کتاب پنجمین فرمان در قالب این پنج اصل یا مؤلفه را مطرح کرد: «قابلیت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی» و زمینه‌های اجرایی ایجاد سازمان‌های یادگیرنده را فراهم آورد.

به نظر می‌رسد محیط مدیریتی و رهبری در دانشکدهٔ علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، طوری نیست که زمینهٔ برخورداری از چنین ویژگی‌ها فراهم گردد؛ زیرا افکار مدیران و مسئولان درگیر وقایع روزمره شده و از فراگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده کمتر برخوردارند. حال آنکه باید دقت داشت که یکی از دلایل عمدهٔ شکست سازمان‌ها، فقر یادگیری است. اینکه سازمان به ضعف یادگیری دچار است، تصادفی نیست، بلکه به نحوه مدیریت آن بستگی دارد.

1. Alvin Toffler

2. Peter f.drucker

3. Jack Welch

4. Shoshana Zubloff

5. Charless Handy

6. Peter Senga



هدف از تحقیق حاضر بررسی میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیترسنگه در کارکنان دانشکده علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل است. ضرورت و اهمیت تحقیق حاضر با موضوع سازمان یادگیرنده، دال بر وجود دانشگاه تعلیم و تربیه کابل به عنوان یک سازمان آموزشی است؛ زیرا محور فعالیت‌های یک سازمان آموزشی را یادگیری تشکیل می‌دهد. سؤال تحقیق این است که کارکنان دانشکده علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل، از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنگه است تا چه سطحی برخوردار است؟ روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی، ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ۲۴ گویه‌ای پاسخ بسته بوده که توسط برنامه SPSS 26 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۱. سازمان یادگیرنده

مفهوم سازمان یادگیرنده با انتشار کتاب پنجمین فرمان پیترسنگه، شهرت جهانی به دست آورد. به صورت عموم سازمان یادگیرنده را می‌توان چنین تعریف کرد: سازمانی که به کنجکاوی در مورد آینده‌اش می‌پردازد، سازمانی که یادگیری را یک عنصر مهم و اساسی جهت پیشرفت، ترقی و پاسخ به نیازهای افراد چه درون سازمان چه بیرون سازمان می‌داند. سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را این گونه تعریف می‌کند:

سازمان یادگیرنده گروهی از افراد هستند که به طور مداوم ظرفیت خود را برای آنچه می‌خواهند خلق کنند، افزایش می‌دهند؛ سازمانی که در آن لازم نیست یادگیری را فرابگیرید، بدین علت که یادگیری خودبه‌خود به بافت سازمان تزریق می‌شود. (نکویی مقدم و بهشتی فر، ۱۳۸۶: ۶۲)

به عقیده سنگه سازمان یادگیرنده پاسخی به محیط‌های پویا و متغیر امروز است و فلسفه وجودی چنین سازمانی، ایجاب می‌کند تا در موقعیت‌هایی که تغییرات محیطی سریع است، دارای انعطاف‌پذیری لازم باشند. (همان: ۷۵)

آنچه در مورد سازمان یادگیرنده گفته شد نشان می‌دهد که این نوع سازمان‌ها از سه ویژگی ذیل برخوردار است:

- الف. با محیط خارجی منطبق هستند؛
 ب. به طور مداوم توانایی‌شان را برای تغییر و انطباق‌پذیری افزایش می‌دهند؛
 ج. یادگیری گروهی و فردی را توسعه می‌دهند؛
 د. از نتایج یادگیری برای دستیابی به نتایج بهتر استفاده می‌کنند. (همان: ۶۵)

۲. پنج فرمان یا مؤلفه سازمان یادگیرنده

منظور از فرمان، نوآوری در رفتار انسانی است و یک سلسله روش‌ها و عملیات‌هایی است که باید فراگرفت، بر آن‌ها مسلط شد و آن‌ها را در عمل به کاربرد تا نتایج دلخواه خلق شود. سنگه برای ایجاد سازمان یادگیرنده پنج مؤلفه را تعریف می‌کند که عبارتند از: قابلیت‌های فردی، چشم‌انداز مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی (سنگه، ۱۳۸۵: ۲۱۴) که در ادامه با اختصار یادآور می‌شویم:

۱-۲. قابلیت‌های فردی

سنگه معتقد است که مهارت‌های فردی یکی از پایه‌های اساسی سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد. اساساً قابلیت‌های فردی دارای دو جزء هست؛ اول اینکه باید هدف تعیین گردد و دوم معیار برای سنجش تحقق اهداف فردی تعیین گردد. (سنگه، ۱۳۸۵: ۲۱۸)

۲-۲. مدل‌های ذهنی

مدل ذهنی نوع نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است که برای فرایندهای شناختی لازم دارد یا نگرشی تعیین کننده است برای تفکر و عملکرد فرد نسبت نتایجی که می‌خواهد آن‌ها کسب کند. به باور سنگه مدیریت مدل‌های ذهنی شامل دو جزء اساسی است؛ اول یادگیری توانایی‌های نوین و دوم خلاقیت سازمانی برای استفاده‌های توانایی‌های کسب شده. آرجریس نیز در رابطه با مدل‌های ذهنی می‌گوید: «بیشتر مدل‌های ذهنی ما کاستی‌هایی دارد، ولی می‌توان به افراد آموزش داد تا کاستی‌های مدل‌های ذهنی خود را ببینند. (سنگه، ۱۳۸۵: ۲۱۹)

۲-۲. چشم انداز مشترک

سنگه معتقد است که خواستگاه دورنمای مشترک، بینش فردی است و دورنمای فردی منبع و منشأ انرژی لازم و تعهدی است که فرد نسبت به دورنمای مشترک دارد. در سازمان یادگیرنده دورنمای مشترک را نباید رهبر ایجاد کند، بلکه این دورنما باید از طریق عمل و عکس العمل با اعضای سازمان ساخته شود. نقش رهبری در ایجاد بینش یا دورنمای مشترک این است که بینش خود را با کارکنان به اشتراک بگذارد تا سازمان به بینش یا دورنمای مشترک دست یابد. (سنگه، ۱۳۸۵: ۲۲۱)

۲-۴. یادگیری تیمی

یادگیری تیمی یا گروهی بنا به تعریف سنگه (۱۹۹۰) عبارت است از فرایند هم‌راستایی و ایجاد ظرفیت در یک گروه برای دستیابی به هدف‌هایی که واقعاً مطلوب اعضای سازمان است. یادگیری تیمی دارای سه بُعد است: اول اینکه مسائل پیچیده را باید با نگاه عمیق مورد مطالعه قرارداد؛ دوم خلاقیت و نوآوری‌ها را در هماهنگی لازم باید به نمایش گذاشت و سوم باید یک ارتباط سازماندهی میان چنین بخش‌ها برقرار گردد. (یاری، ۱۳۸۴: ۴۳)

۲-۵. تفکر سیستمی

سنگه تفکر سیستمی را اساس پنج فرمان خلق شده‌اش می‌داند؛ زیرا این فرمان‌ها باید به صورت یک کل مطالعه شوند. اصولاً یکجا سازی ابزار جدید دشوارتر از به‌کارگیری آن‌ها به صورت جداگانه است؛ اما نتایج به دست آمده قابل ملاحظه است. از این رو است که تفکر سیستماتیک به عنوان آخرین فرمان معرفی شده است. تقویت هر یک از فرمان‌های دیگر به صورت مستمر این مطلب را به ما گوشزد می‌کند که توان کل مجموعه بیش از مجموع توان‌های اجزایش خواهد بود. تفکر سیستمی به افراد می‌آموزد که چگونگی تغییرات به وجود آمده و تسلسل را بهتر درک کنند و با برون‌داد کارها برخورد مؤثر داشته باشند. هم‌چنین تفکر سیستمی به افراد می‌آموزد که تمام علل و عوامل کارها در داخل سیستم نهفته است نه در بیرون از سیستم. (سنگه، ۱۳۸۵: ۲۲۴)



۳. یادگیری سازمانی

یادگیری به فرایند ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه یا توان رفتاری که حاصل تجربه است گفته می‌شود. (سیف، ۱۳۸۳: ۳۰) یادگیری سازمانی برای اولین بار در سال ۱۹۶۳ توسط مارچ^۱ مطرح شد و تا اوایل سال‌های ۱۹۹۰ مورد بحث و تحلیل اندیشمندان مدیریت قرار گرفته بود. اندیشمندان حوزه مدیریت، تعاریف متفاوت از یادگیری سازمانی ارائه کردند که در این اینجا به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

به باور کانجلوسی و دیل، یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از کنش و واکنش‌ها بین انطباق‌های فردی و گروهی در سطح سازمان است.

آرجریس و شون یادگیری سازمانی را فرایندی می‌دانند که طی آن اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن وارد عمل می‌شوند.

فایول و لایلز یادگیری سازمانی را یک جریان بهبود فعالیت‌ها از طریق دانش و درک بیشتر می‌دانند. (فایول و لایلز، ۱۹۸۵: ۲۸)

استاتا معتقد است که یادگیری سازمانی از طریق دورنمای مشترک، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجارب استوار است.

هوبر سازمان‌ها زمانی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعاتش بتواند رفتارهای بالقوه خود را تغییر دهد (هوبر، ۱۹۹۱: ۵۰)

ویک و رابرتس یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از کنش‌ها و واکنش‌های هدفمند و آگاهانه بین افراد می‌دانند که در نتیجه آن هوش جمعی سازمان حاصل می‌شود. (ویک و رابرتس، ۱۹۹۳: ۳۵۷)

داجسون یادگیری براین باور است که سازمانی عبارت از بهبود و انطباق جریان کار در رابطه با فعالیت‌های سازمانی در درون فرهنگ سازمانی و هم‌چنان توسعه کارایی سازمان از طریق استفاده از مهارت‌های گسترده نیروی کاری سازمان است. (داجسون، ۱۹۹۳: ۸۱)

مارکوارت (۲۰۰۲) یادگیری را بدون عمل به آن کافی نمی‌داند. لذا یادگیری عملی



را در کنار سایر یادگیری‌ها، اضافه نمود. (سیحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵: ۷۱-۷۸) در یک طبقه‌بندی به اتفاق نظر دانشمندان و صاحب‌نظران عرصه مدیریت، یادگیری سازمانی را به یک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای تقسیم کردند. یادگیری یک حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که در بستر هدف‌ها و سیاست‌های جاری سازمان خطاها کشف و اصلاح شوند. هر گاه که خطاها کشف و برای اصلاح آن اقدام شود، یادگیری دو حلقه‌ای انجام شده است و این اصلاح باعث تدوین قوانین جدید و تغییر رفتار اعضای سازمان می‌گردند. یادگیری سه حلقه‌ای آن است که سازمان، دانش لازم را در فرایند یادگیری به دست آورد و در واقع هدف از یادگیری سه حلقه‌ای، توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. (ر.ک. ارجیس و شون، ۱۹۹۶: ۱۱۵-۱۲۱)

۴. عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی

بیشتر محققان تأثیر عواملی مانند ساختار، مدیریت دانش، محیط، استراتژی، فرهنگ سازمانی، رهبری و تکنولوژی در یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تأکید کرده‌اند. (علوی، ۱۳۸۷: ۷۳)

۵. تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

اصطلاحات سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، مرادف هم نیستند، بلکه دو اصطلاح مجزا هستند. تسانگ (۱۹۹۷) معتقد است که سازمان یادگیرنده نوع خاص از سازمان است، ولی یادگیری سازمانی به فعالیت‌های دورن سازمانی اشاره دارد. (تسانگ، ۱۹۹۷: ۱۵۲)

۶. مبانی نظری

با آغاز هزاره سوم، مدیران سازمان‌های بزرگ در مورد ساختار و نقش سازمان‌ها تجدیدنظر نموده که برای نخستین بار در نشریه دانشگاه فناوری ماساچوست در مقاله‌ای با عنوان «دگرگونی سازمان‌ها» این تجدید ساختار علمی (سازمان‌های یادگیرنده) نام گذاشته شد. در سال ۱۹۸۹ مرکز سازمان یادگیرنده در دانشگاه ماساچوست تأسیس شد که سنگه مدیر این مرکز و ادگار شاین، کریس آرجیس،

آری دوگاس، ری استات و بیل اوبراین هدایت کنندگان و مشاوران کلیدی این مرکز شدند. در سال ۱۹۹۰ کتاب «پنجمین فرمان» سنگه منتشر شد و این کتاب بر اساس کارهای زیادی بود که بر روی دینامیک سیستم‌ها، قابلیت‌های فردی، الگوی ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری جمعی انجام شده بود. (یاری، ۲۲: ۱۳۸۴-۲۱)

سنگه سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که افراد به‌طور مداوم توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایج مطلوب دست یابند. بنابراین سنگه پنج اصل را لازمه سازمان یادگیرنده می‌داند که عبارتند از: تسلط بر قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، ایجاد چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی است. (سنگه، ۱۳۸۵: ۱۴-۱۶)

رابینز (۲۰۰۷) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که به‌طور مستمر ظرفیت خود را برای تغییر و انطباق توسعه می‌دهد (رابینز، ۲۰۰۷: ۱۵۲)

مارکوارت (۱۹۹۶) در کتاب «ساخت سازمان یادگیرنده» تعریفی جامعی از سازمان یادگیرنده ارائه کرده است. وی معتقد است سازمانی که با توانایی عالی و جمعی یاد می‌گیرد و به‌صورت مداوم به نحوی در حال تغییر است تا برای رسیدن به موفقیت سازمانی به شکل مطلوب‌تری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند. (مارکوارت، ۱۹۹۶: ۷۸)

به باور الوانی (۱۳۸۳) سازمان‌ها زمانی یادگیرنده و دانش‌آفرین شمرده می‌شوند که بتوانند استنباطاتی را از تاریخ و تجربیات خود به دست آورند و آن‌ها را به‌صورت کاربردی رهنمای رفتارهایشان قرار دهند. (الوانی، ۱۳۸۳: ۸۶)

ناصر میقانی (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد تهران به این نتیجه دست یافت که توسعه سازمان‌های یادگیرنده در نتیجه فشاری بود که سازمان‌های مدرن با آن روبرو بودند. بنابراین در فضای رقابتی و پر از تغییر که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند، سازمان‌های امکان‌رشد و بقا خواهند داشت که توانایی یادگیری سازمانی را داشته باشند و به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند.



سعید خواجه‌ای و همکارانش (۱۳۹۳) در تحقیقی که تحت عنوان بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان به صورت توصیفی-پیمایشی انجام داده‌اند، به نتیجه رسیدند که در دانشگاه علوم پزشکی زنجان، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در ابعاد شایستگی‌های فردی، مدل ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی وجود ندارد و نیز در تمام ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، میانگین مدیران بیشتر از کارکنان بوده است.

۲. روش‌شناسی

از آنجا که نتایج این تحقیق برای برنامه‌ریزان و مدیران و رهبران سازمان‌های مسئول در جامعه، دانشجویان و کسانی که علاقه‌مند موضوع حاضرند قابل استفاده است. تحقیق حاضر از نوع کاربردی است و به لحاظ ارزش، از نوع همبستگی است؛ زیرا هدف این تحقیق بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیتر سنگه در دانشگاه تعلیم و تربیه کابل سال ۱۴۰۱ است. از لحاظ نوعیت، پیمایشی است؛ زیرا داده‌ها از روش میدانی گردآوری شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ۲۴ گویه پاسخ بسته بوده که با برنامه SPSS 26 به صورت توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نمونه مورد مطالعه در این تحقیق چهل نفر از کارمندان دانشکده علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل است و چون حجم نمونه کم و یکسان است، از نمونه‌برداری صرف نظر شده و تمام کارکنان به عنوان نمونه مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

۸. یافته‌های تحقیق

بدون شک یکی از مهم‌ترین قسمت‌های هر تحقیق، تجزیه و تحلیل یافته‌های آن است که هسته اساسی تحقیق را تشکیل می‌دهد. تجزیه و تحلیل یافته‌های این تحقیق شامل پنج بُعد سازمان یادگیرنده است؛ طوری که برای به دست آوردن نتیجه چارک‌ها که از حاصل تقسیم مجموع نمرات بر مجموع پرسشنامه‌های توزیع شده به دست می‌آید، استفاده شده است.



اطلاعات جمعیت شناختی در این تحقیق نشان می‌دهد که از میان ۴۰ تن پاسخ دهنده، ۳۸ تن آن استاد و ۲ تن کارمند اداری بودند و جنسیت همه آنان مرد بود؛ زیرا بنابر وضع موجود از کارمندان طبقه اناث پاسخ دریافت نشده. میزان تحصیلات ۹ تن لیسانس، ۲۸ تن ماستر و سه تن دکتری بوده و سن پاسخ‌دهندگان ۸ تن بین ۲۰-۳۰ سال، ۲۸ تن دیگر بین ۳۰-۵۰ و ۵ تن بالای ۵۰ سال بود.

طبق یافته‌های تحقیق در بُعد قابلیت‌های فردی از سؤال اول الی ششم مربوط به این بُعد است که برای هر سؤال میانگین، میانه، مود، انحراف معیار، وریانس، کمترین نمرات، بلندترین نمرات، مجموع نمرات و چارک‌ها در جدول زیر مشخص شده است.

جدول شماره (۱)

سؤالات	سؤال اول	سؤال دوم	سؤال سوم	سؤال چهارم	سؤال پنجم	سؤال ششم
تعداد پاسخ‌دهندگان	40	40	40	40	40	40
میانگین	3.53	5.73	3.95	5.78	3.33	4.97
میانه	3.00	6.00	4.00	6.00	3.00	5.00
مود	3	6	3	6	3	5
انحراف معیار	1.648	1.432	1.395	.620	1.366	1.025
وریانس	2.717	2.051	1.946	.384	1.866	1.051
کمترین نمرات	1	1	2	4	1	2
بلندترین نمرات	7	7	6	7	6	7
جمع نمرات	141	229	158	231	133	199
چارک‌ها	25	6.00	3.00	5.00	2.00	5.00
	75	3.00	6.00	4.00	3.00	5.00
	100	5.00	6.00	5.00	5.00	6.00

روش محاسبه و دریافت نتیجه نمرات طوری است که ابتدا نمرات جمع شده و



سپس بالای تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده تقسیم می‌شود که در بُعد قابلیت‌های فردی، نمرات به دست آمده از این تحقیق مساوی با (۲۷/۲۷) است. یافته‌های تحقیق در بُعد مدل‌های ذهنی که از سؤال هفتم الی دوازدهم را شامل می‌شود، در جدول ذیل مشخص شده است.

جدول شماره (۲)

سؤالات	سؤال هفتم	سؤال هشتم	سؤال نهم	سؤال دهم	سؤال یازدهم	سؤال دوازدهم
تعداد پاسخ‌دهندگان	40	40	40	40	40	40
میانگین	3.58	4.00	4.10	2.95	4.30	3.53
میانه	3.50	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00
مود	3	5	5	2	5	4
انحراف معیار	1.107	1.013	1.150	1.239	1.224	1.037
وریانس	1.225	1.026	1.323	1.536	1.497	1.076
کمترین نمرات	1	2	2	1	2	2
بلندترین نمرات	6	5	6	6	6	5
جمع نمرات	143	160	164	118	172	141
چارک‌ها	25	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00
	75	3.50	4.00	4.00	3.00	4.00
	100	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00

در بُعد یا متغیر مدل‌های ذهنی، نمرات به دست آمده (۲۲/۴۵) را نشان می‌دهد.

این توصیف نشان دهنده ضعف سازمان در این بُعد است.

یافته‌های تحقیق در بُعد چشم‌انداز مشترک که از سؤال سیزدهم الی شانزدهم را

شامل می‌شود، در جدول ذیل آمده است.

جدول شماره (۳)

سؤال شانزدهم	سؤال پانزدهم	سؤال چهاردهم	سؤال سیزدهم	سؤالات
40	40	40	40	تعداد پاسخ دهندگان
5.70	5.13	5.68	5.98	میانگین
6.00	5.00	6.00	6.00	میانه
5a	5	6	6	مود
1.181	1.223	1.207	.891	انحراف معیار
1.395	1.497	1.456	.794	وریانس
2	2	3	3	کمترین نمرات
7	7	7	7	بلندترین نمرات
228	205	227	239	جمع نمرات
5.00	5.00	5.00	5.00	25
6.00	5.00	6.00	6.00	75
7.00	6.00	7.00	7.00	100

در بعد چشم انداز مشترک، نمرات به دست آمده (۲۴/۴۷) را نشان می دهد که در این بُعد نیز کارکنان این دانشکده ضعف دارند. یافته های تحقیق در بُعد یادگیری تیمی که از سؤال هفدهم الی بیستم را شامل می شود، در جدول ذیل آمده است.

جدول شماره (۴)

سؤالات	سؤال هفدهم	سؤال هجدهم	سؤال نوزدهم	سؤال بیستم
تعداد پاسخ دهندگان	40	40	40	40
میانگین	5.43	4.43	6.13	5.38
میانه	5.50	5.00	6.00	6.00
مود	5	3a	6	6
انحراف معیار	1.152	1.430	.822	1.102
وریانس	1.328	2.046	.676	1.215
کمترین نمرات	2	1	3	2
بلندترین نمرات	7	6	7	7
جمع نمرات	217	177	245	215
چارک‌ها	25	300	6.00	5.00
	75	5.00	6.00	6.00
	100	6.00	7.00	6.00

در بُعد یادگیری تیمی نتایج یافته‌های تحقیق، نمره (۲۱/۳۵) را نشان می‌دهد که دال بر ضعف سازمان مورد مطالعه است. یافته‌های تحقیق در بُعد تفکر سیستمی که از سؤال بیست و یک الی بیست و چهار را شامل می‌شود، در جلد ذیل بازتاب یافته است.



جدول شماره (۵)

سؤالات	سؤال بیست یک	سؤال بیست دو	سؤال بیست سه	سؤال بیست چهار
تعداد پاسخ دهندگان	40	40	40	40
میانگین	6.03	5.13	5.55	5.55
میانه	6.00	5.00	6.00	6.00
مود	6	5	6	6
انحراف معیار	.768	1.285	1.218	1.218
وریانس	.589	1.651	1.485	1.485
کمترین نمرات	5	3	3	3
بلندترین نمرات	7	7	7	7
جمع نمرات	241	205	222	222
چارک‌ها	25	4.25	5.00	5.00
	75	6.00	6.00	5.00
	100	7.00	6.00	6.00

در ابعاد تفکر سیستمی، نمره به دست آمده عبارت است از (۲۱/۸۷) و نشان دهنده ضعیف بودن کارکنان از برخورداری این بُعد است.

با توجه به نتایج متغیرهای تحقیق، یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که دانشکده علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل از برخورداری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیترسنگه در سطح پایینی قرار دارد.

تصور ما این است که ممکن است سازمان‌ها در تقلای این باشد تا کارهای روزمرگی خود را به بهترین وجه انجام دهند. این صورت مسئله را اگر به دقت بنگریم، متوجه خواهیم شد که انجام بهترین وجه کارهای روزمره، سازمان‌ها را به دو جهت سوق می‌دهد؛ جهت اول به سمت تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده است و جهت دوم درگیر شدن بیش از حد به انجام کارهای روزمره که باعث می‌شود سازمان‌ها از یادگیری سازمانی یا تغییر جهت به سمت سازمان یادگیرنده فاصله

داشته باشند.

آنچه بر یافته‌های این تحقیق باید افزوده شود این است که حرکت سازمان‌ها به هر جهتی که باشد، به نحوه مدیریت و رهبری آن بستگی دارد؛ زیرا این وظیفه رهبری است تا تشخیص دهد که سازمان و اعضای آن در کدام جهت باید حرکت کند یا در کدام جهت در حرکت است.

نتیجه‌گیری

سازمان‌های آموزشی که محور فعالیت‌های آن‌ها را یادگیری شکل می‌دهد، باید اول‌تر از همه در میسر تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده حرکت کنند تا هم خود موفقانه به اهداف خود برسند و هم الگوی برای سایر سازمان‌های موجود در جوامع باشند. نتایج متغیر قابلیت‌های فردی نشان دهنده ضعیف بودن کارکنان دانشکده علوم طبیعی، دانشگاه تعلیم و تربیه کابل در برخورداری از این ویژگی‌ها است. همچنین نتایج متغیر مدل‌های ذهنی نشان می‌دهد که نمره عموم کارکنان این دانشکده پایین است. بنابراین ضعیف بودن کارکنان این دانشکده در برخورداری از این ویژگی‌ها، معلوم است.

با توجه به وضع نتایج متغیرهای چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی که نمرات پایین را نشان می‌دهد، می‌توان اظهار کرد که کارکنان این دانشکده در برخورداری از این ویژگی‌ها نیز ضعیف هستند.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که دانشکده علوم طبیعی دانشگاه تعلیم و تربیه کابل در برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل پیترسنگه ضعیف است که این ضعف از عدم رهبری و مدیریت درست هیئت رهبری این دانشگاه ناشی می‌شود.



پرسشنامه سازمان یادگیرنده

ابعاد	سؤالات	کاملاً موافقم	موافقم	تا حدودی موافقم	نظری ندارم	تا حدودی مخالفم	مخالفم	کاملاً مخالفم
مهارت‌های فردی	۱. من در سازمان فرصت برای کار کردن روی موقعیت‌های چالشی دارم.							
	۲. در کارم به‌طور کامل از مهارت‌ها و توانایی‌هایم استفاده می‌کنم.							
	۳. در کارم فرصت‌هایی برای بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایم دارم که بدان وسیله می‌توانم موقعیت جدیدی را به عهده بگیرم.							
	۴. آموزش‌های مهارتی که دریافت می‌کنم، می‌توانم برای بهبود کارم به‌طور آنی بکار گیرم.							
	۵. در این سازمان روی آموزش کارکنان در همه سطوح و به‌طور یکسان تأکید می‌شود.							
	۶. در این سازمان کارکنان نیاز دارند که به‌طور مستمر دانش و سطح تحصیلات خود را افزایش دهند.							
مدل‌های ذهنی	۷. کارکنان اغلب فرضیه‌هایی در مورد فعالیت‌های سازمان با دیگر کارکنان در میان می‌گذارند برای اطمینان از اینکه از لحاظ رعایت اصول سازمانی در یک مسیر قرار دارند.							
	۸. کارکنان در مورد تناسب برنامه‌های خود با اهداف سازمان پرس‌وجو می‌کنند.							
	۹. کارکنان معمولاً از بازخوردها یاد می‌گیرند و واکنش‌های خود را تغییر می‌دهند.							
	۱۰. کارکنان معمولاً از رویدادهای مهم در سازمان برای تفکر در مورد عقاید خود راجع به کار استفاده می‌کنند.							
	۱۱. کارکنان اغلب در روش‌های قدیمی برای پیاده‌سازی رویکردهای جدید و بهتر تغییراتی می‌دهند.							
	۱۲. کارکنان اغلب به دنبال کشف ایده‌ها و فرضیات همدیگر در باره کارکردهای بهتر هستند.							



							۱۳. بیانیه چشم انداز سازمان ارزش هایی را که همه کارکنان باید خود را با آن تطبیق نمایند، معرفی می نماید	چشم انداز مشترک
							۱۴. در سازمان بیانیه چشم انداز مورد تأیید و قبول اکثریت افراد است.	
							۱۵. مدیران و کارکنان در این سازمان چشم انداز مشترکی از اینکه چگونه کارها باید انجام شود دارند.	
							۱۶. ما فرصت هایی را برای خودارزیابی در مسیر دستیابی به هدف داریم.	
							۱۷. کارکردهای فعلی سازمان کارکنان را به حل مسائل بین خود قبل از اینکه آن را به سرپرست ارجاع دهند، تشویق می کند.	یادگیری تیمی
							۱۸. اکثر گروه های حل مسئله در این سازمان شامل کارکنان از ناحیه ها یا بخش های متعدد هستند.	
							۱۹. تداخل (همپوشانی) زیادی در کارها بین واحدهای متفاوت در سازمان وجود دارد.	
							۲۰. آموزش در این سازمان از طریق تیم های کاری صورت می گیرد.	
							۲۱. ما در حل مشکلات نه تنها به دنبال راه حل هستیم بلکه به دنبال شناسایی اینکه چگونه مسئله به وجود می آید و چگونه می توان مانع از بروز آن شد، هستیم	فکر سیستمی
							۲۲. افراد و تیم ها تشویق می شوند تا اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست می شوند، منعکس کنند.	
							۲۳. کارکنان از اینکه چگونه نقششان در فرایند کلی سازمان تأثیرگذار است، آگاهی دارند.	
							۲۴. کارکنان به درک دیدگاه های افراد در موقعیت های دیگر تشویق می شوند.	

فهرست منابع

الف: منابع فارسی

۱. ایران زاده، سید محمد. (۱۳۸۰). جهانی‌شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان. تبریز: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۲. الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۳). سازمان‌های کامیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش آفرین. تهران: انتشارات مدیریت دولتی.
۳. علیرضا یوزباشی، بهنام شهابی و مهدی سبحانی نژاد. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، مبانی نظری، الگوی پژوهش و سنجش. تهران: انتشارات یسطرون.
۴. سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). پنجمین فرمان، (مترجمین: حافظ کمال هدایت و محمد روشن). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
۵. سیف، علی‌اکبر. (۱۳۸۳). روانشناسی پرورشی (روانشناسی یادگیری و آموزش). تهران: انتشارات آگاه.
۶. کرپندروف، کلوس. (۱۳۹۱). تحلیل محتوا، (ترجمه: هوشنگ نایی). تهران: انتشارات نشر نی.
۷. نکویی مقدم، محمود؛ بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۸۶)، سازمان‌های یادگیرنده. تهران: انتشارات پارسا.

ب. منابع انگلیسی

8. Argyris, C; Schon, D (1996) Organizational Learning II, Reading, Mas – Addison Wesley.
9. Dodgson, M (1993), Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies, Vol 14, No 3.
10. Foil, C,Lyles,M.A (1985) Organizational Learning, Academy of Management Reviw, Vol.10, No.4



11. Huber, G (1991) Organization Learning: "The Contribution Processes and The "Literature", Organizational Science Vol.2
12. Marquardt, M. (1996), Building the Learning Organization: A system approach to quantum improvement, McGraw-Hill
13. Tsang w. k. (1997), organizational learning & Learning organization A Dichotomy Between Descriptive and prescriptive Research, Human Relation.
14. Weck,k. E., and Roberts, K. H, (1993), Collective mind in organizations' Heedful, Interrelating on fight Decks, Administrative science quarterly 38(3).

مقالات و پایانه نامه‌ها

۱۵. خواجه‌ای، سعید، مرادی، شهلا، درودی، هما، حسنی، داود. (۱۳۹۳). ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان. زنجان: انتشار مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره ۷، شماره ۱۵.
۱۶. علوی، سمیه. (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و عوامل مؤثر بر آن. اصفهان: نشریه مجله پیام مدیران فنی و اجرایی شماره ۲۴.
۱۷. میقانی، ناصر. (۱۳۹۹). سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی. تهران: نشریه، دوماهنامه علمی و تخصصی پژوهش در هنر و علوم تخصصی سال پنجم، شماره ۸.
۱۸. یاری، جهانگیر. (۱۳۸۴). بررسی موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در مرکز آموزشی ایران‌خودرو، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی. تهران: دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

