

# تأثیر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران آموزشی بر یادگیرنده بودن سازمان مدارس

مریم فلاح رضوی \*

دکتر بهروز مهرازم \*\*

دکتر مجتبی بذرافشان \*\*\*

دکتر جواد صالحی فدردی \*\*\*\*

## چکیده

یادگیرنده بودن سازمان مدارس از رویکردهای نوین در قلمرو مدیریت آموزشی است. در این مطالعه که با هدف بررسی ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران آموزشی بر یادگیرنده بودن سازمان مدارس انجام شد، خلاقیت و نوآوری، نیاز به موفقیت، مرکزکنترل، ریسک‌پذیری و تحمل ابهام به عنوان ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس و مهارتهای فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، بصیرت مشترک و تفکر سیستمی به عنوان مؤلفه‌های یادگیرنده بودن سازمان مدارس مورد توجه قرار گرفت. روش پژوهش از نوع علی - مقایسه‌ای بوده و جامعه آماری این تحقیق را مدیران و معلمان شاغل در ۸۰ مدرسه مقطع ابتدایی ناحیه ۶ مشهد و در سال تحصیلی ۸۷ - ۱۳۸۶ تشکیل داده است. نمونه مورد نظر در این تحقیق، ۳۲۰ معلم و ۳۰ مدیر بوده است. در این پژوهش که دارای یک فرضیه اصلی و ۹ سؤال و فرضیه فرعی بود، علاوه بر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس، ویژگیهای دیگری مانند جنسیت، سابقه کاری مدیران و نوع مدارس از نظر دولتی و غیرانتفاعی بودن مورد مطالعه قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها، از دو پرسشنامه سنجش سازمان یادگیرنده با پایایی ۰/۹۶ و پرسشنامه ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان ایرانی با پایایی ۰/۹۳ استفاده شد. داده‌ها از طریق آزمونهای آماری مقایسه دو میانگین مستقل و

تاریخ دریافت: ۸۸/۶/۲۶ پذیرش نهایی: ۸۹/۳/۳۱

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی mfallah181@gmail.com

\*\* استادیار دانشگاه فردوسی مشهد bmahram@um.ac.ir

\*\*\* استادیار دانشگاه فردوسی مشهد bazrafshan@um.ac.ir

\*\*\*\* استادیار دانشگاه فردوسی مشهد J.s.fadardi@um.ac.ir

ضریب همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفت. براساس یافته‌های این پژوهش، به جز عامل دولتی و غیرانتفاعی بودن مدارس، تفاوت معناداری میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس مورد مقایسه مشاهده نشد. براین اساس پیشنهادهایی از قبیل فراهم نمودن شرایط برای تمرکززدایی در ساختار نظام آموزش و پرورش و تنظیم برنامه‌های قابل انعطاف و پویا برای بهره‌گیری از ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران آموزشی ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** سازمان یادگیرنده؛ کارآفرینی، ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه، مدیران آموزشی

## مقدمه

نظریه سازمان یادگیرنده، به منزله یک نظریه مدیریتی را صاحب‌نظرانی مانند دونالدشون و گریس (ایران‌زاده، ۱۳۸۰) سنگه، مارکواد<sup>۱</sup>، پدلر<sup>۲</sup>، گاروین<sup>۳</sup> و هندی<sup>۴</sup> (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۹: ۳۲) مطرح کرده‌اند. اگر چه در گذشته عبارات سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی به طور نامناسب به جای یکدیگر مورد استفاده قرار گرفته و ابهامهایی میان کارشناسان و متخصصان وجود داشته است، لیکن از دهه ۱۹۹۰، سازمان یادگیرنده به وضوح مورد توجه قرار گرفته است (گراهام<sup>۵</sup> ۲۰۰۶: ۳۰). در پی روشن‌سازی این دو مفهوم، اورتن بلاد<sup>۶</sup> (۲۰۰۱: ۱۲۵) بیان نمود که: "یادگیری سازمانی به منزله یک فرایند محسوب می‌شود، در حالی که سازمان یادگیرنده همچون یک سازمان ایده‌آل است که در آن یادگیری جریان دارد". پدلر و همکارانش (به نقل از ابوخادرو و روابده، ۲۰۰۶: ۴۵۶) معتقدند که سازمان یادگیرنده در حکم سازمانی است که یادگیری را تسهیل می‌بخشد و به طور مستمر موجب تحول اعضای خود می‌شود. این امر در نهایت می‌تواند سبب ترویج تفکر سازمان‌یافته شود (لانگر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵: ۱۳). از نظر آکسو و ازدمیر<sup>۸</sup> (به نقل از چنگ و لی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷: ۱۵۹) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که نیاز به تغییر دادن عملکرد جاری و دیدگاههای اعضای سازمان دارد و علاوه بر آن مسئول مستقیم آینده سازمان است.

## بیان مسئله

از نظر تافلر<sup>۱۰</sup> (۱۳۷۶) کاربرد اصطلاح موج سوم پیش‌بینی‌کننده تحول سازمانهاست که در عصر اطلاعات توسعه می‌یابد و از ویژگیهایی چون انعطاف‌پذیری، خلاقیت و نوآوری برخوردار می‌شوند. پیتر سنگه<sup>۱۱</sup>، صاحب‌نظر مطرح در زمینه سازمان یادگیرنده، این نوع سازمان را سازمانی می‌داند که در آن افراد به طور مستمر تواناییهای خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی دست یابند که مدنظر است به این ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند و اندیشه‌های گروهی گسترش پیدا می‌کنند. وی بحث را این‌گونه ادامه می‌دهد که در سازمانهای معاصر این وظیفه مدیریت و در

---

1. Marguardt  
 2. pedler  
 3. Garvin  
 4. Handy  
 5. Graham  
 6. Ortenblad  
 7. Langer  
 8. Aksu & Ozdemir  
 9. Chang & Lee  
 10. Elvin Taffler  
 11. P.M. Senge

حقیقت وظیفه همه کارکنان است تا آن دسته از فرآیندهای سیستمی را که رفتار انسانی را متأثر می‌کنند، شناسایی کنند، تغییر دهند و تحت کنترل درآورند. به زعم رایینز (۱۳۸۰) برای آنکه یک مدیر بتواند سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند، لازم است که در آن سازمان به اقداماتی همانند تدوین استراتژی جدید، طرح‌ریزی مجدد ساختار سازمانی و شکل‌دهی دوباره فرهنگ سازمانی بپردازد. در این زمینه حسن مرادی (۱۳۸۵) معتقد است که برای پرداختن به این‌گونه امور، مدیر باید مجهز به ویژگیهای بارزی مانند خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و نیاز به موفقیت باشد. این ویژگیها را در مدیران کارآفرین می‌توان جستجو کرد. مدیران کارآفرین در ایجاد انگیزه برای کارکنان خود نقشی بسیار اساسی ایفا می‌کنند و به تناسب توانمندی کارمندان خود به آنان احترام بسیار قائل می‌شوند. همچنین با ستودن کارهای خوب در آنان ایجاد اعتماد به نفس می‌کنند.

به این ترتیب با توجه به آنکه در جهان رقابتی امروز، تمامی سازمانها و حتی سازمانهای آموزشی، تنها در شرایطی شانس بقا دارند که بتوانند خود را پیوسته با تغییرات محیطی وفق دهند، می‌توان به اهمیت وجود مدیران کارآفرین در نهادهای آموزشی پی برد. با عنایت به آنکه امروزه در گزینش مدیران براساس ضوابط و قوانین خاص، معمولاً از ملاکهای کاملاً روشن، تبعیت نشده است و صرفاً با توجه به مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، تجربه، سن و یا حتی جنس بسنده شده است، می‌توان این پرسش را مطرح کرد که آیا ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان مدیران نیز در بهبود و ارتقای کیفیت مدیریت و یادگیرنده بودن سازمان مدارس می‌تواند اثر گذار باشد؟ از طریق پاسخ‌دهی به این پرسش، می‌توان ساز و کارهایی را به مدیران عالی و میانی، برای گزینش مدیران مدارس و با هدف بهینه کردن سازماندهی، برنامه‌ریزی و مدیریت مدارس، متناسب با پاسخگویی به نیازهای عصر جدید ارائه کرد.

### پیشینه پژوهش

سنگه (۱۳۸۵) به عنوان صاحب نظر مطرح در قلمرو سازمان یادگیرنده، پنج اصل تسلط شخصی<sup>۱</sup>، الگوهای ذهنی<sup>۲</sup>، چشم‌انداز مشترک<sup>۳</sup>، یادگیری تیمی<sup>۴</sup> و تفکر سیستمی<sup>۵</sup> را به منزله اصول

- 
1. Personal mastery
  2. Mental method
  3. Shared vision
  4. Team learning
  5. System thinking

سازمان یادگیرنده معرفی می‌نماید. در این زمینه پژوهشگران دیگری همانند (حمیدی، ۱۳۸۳)، (زارعی متین، ۱۳۸۱)، (طالبی، ۱۳۸۱)، (شهابی، ۱۳۸۶)، (قدمگاهی، ۱۳۸۳)، (رمضانیان، ۱۳۸۲)، (ابویی، ۱۳۷۹)، (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵)، (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵)، (رضاییان، ۱۳۸۵) به بحث و بررسی درباره‌ی این اصول پرداخته‌اند. جعفری مقدم (به نقل از سنگه، ۱۳۸۵: ۱۳) بیان می‌کند که تسلط شخصی، نظامی است که فرد دیدگاه‌های خود را روشن‌تر ساخته، و با دیگران صریح برخورد می‌کند. الگوهای ذهنی نیز انگاشتهای بسیار عمیقی هستند که برفهم و عمل ما از دنیا اثر می‌گذارند. همچنین از نظر کرامتی (۱۳۸۵) زمانی که حس تعهد در گروه شکل بگیرد و تصویر مطلوبی از آینده با ویژگی پاسخ‌گویی فردی، ایجاد گردد، چشم‌انداز مشترک پدید می‌آید. یادگیری تیمی سبب می‌شود که اعضای تیم توانمند شوند تا پیش فرضها را کنار بگذارند و به صورت گروهی یادگیری را آغاز کنند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵: ۲۱). تفکر سیستمی نیز سبب می‌شود که سایر اصول به عنوان تدابیری مجزا تلقی نشوند و به طور یک پارچه و در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب شوند (قدمگاهی، ۱۳۸۳: ۵). همچنان که چوپین<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) عنوان کرده است که اگر در سازمان افراد مسئول یادگیری خود باشند، همه‌ی سازمانها و در نهایت تمام کشور همانند یک سازمان یادگیرنده محسوب و اداره می‌شوند. دوبای<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) نیز رهبرانی را که با مدل یادگیری- خود تنظیمی پشتیبانی شده‌اند، دارای نقشی مؤثر در ایفای مسئولیت خود معرفی کرده است. به اعتقاد دانش‌فرد و بهرام‌زاده (۱۳۸۵) و جهان‌دیده (۱۳۸۱)، ایجاد سازمانهای یادگیرنده احتیاج به راهبردها و عواملی دارند که از جمله آنها می‌توان به این موارد اشاره کرد: تغییر دادن اهمیت عوامل تولید، دانش به عنوان مزیت رقابتی، سرعت تغییرات محیطی، عدم رضایت از الگوهای موجود مدیریت، افزایش حساسیت رقابت، خلق فرهنگ یادگیرنده، پاداش‌دهی به کسانی که یاد می‌گیرند/ یاد می‌دهند و تأکید بر آموزش بی پایان. البته همچنان که گاراوان<sup>۳</sup> (۱۹۹۷: ۲۶)، متذکر شده است: "ضروری‌ترین کار در ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد فرهنگ توانمندسازی وساختارهایی است که مورد نیاز سطوح فردی و سازمانی است". به این ترتیب، برای دستیابی به سطحی مناسب از قابلیت‌های سازمانی و بالا بردن قدرت اجرایی، نیاز به تقویت عواملی متفاوت، از سوی مدیران کارآفرین سازمانی، وجود دارد (گارسیا، لیورنز موتنز و ورودو جاور، ۲۰۰۶: ۲۱). روز

---

1. Joun Choppin

2. Duby

3. T. Garavan

بهانه (۱۳۸۰) با عنایت به نظر پیترسنگه می‌نویسد: "مدیران کارآفرین، پژوهشگرانی هستند که سازمان خود را بررسی و به مثابه طراحی عمل می‌کنند که فرآیندهای یادگیری را می‌آفرینند، به آنها عمل کنند و پدیده خود سازمانی<sup>۱</sup> را با طراحیهای خود امکانپذیر می‌سازند". لذا به این دلیل سازمانهای امروز به خودآگاهی، خطرپذیری، تحول و نوآوری، تقویت روابط عاطفی و مسئولیت‌پذیری نیازمندند، پس ضرورت وجود مدیران کارآفرین بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود (کرامتی، ۱۳۸۵). چرا که مدیران کارآفرین، با بهره‌گیری از خلاقیت دیگران و شناسایی ذنهای کارآفرین، فضایی را برای ترغیب کارآفرینی فراهم می‌آورند (حسن مرادی، ۱۳۸۵: ۹۸)، در نتیجه روند دستیابی به اهداف فوق تسهیل می‌شود.

اصطلاح کارآفرین<sup>۲</sup> در معنا و مفهوم فعلی را نخستین بار ژوزف شومپیتر<sup>۳</sup> به کار برد (احمد پورداریانی، ۱۳۸۱، ۱۰). وی بر این باور بود که رفتار خلاق کارآفرینان به منزله یک مختل‌کننده (تخریب خلاق<sup>۴</sup>) برای ایجاد توازن در بازار در نظر گرفته می‌شود (هیسریچ، ۲۰۰۴: ۱۳). پس از شومپیتر صاحب نظرانی همچون، پیتر دراگر (فتحی، ۱۳۸۲)، فالنگ و آلبرنی (کولینز و همکاران، ۲۰۰۶)، کوچ<sup>۵</sup> (علی‌میری، ۱۳۸۶)، شاپیرو<sup>۶</sup> و تیمونز<sup>۷</sup> (پرداختچی و شفیع‌زاده، ۱۳۸۵: ۱۵-۱۳)، هیسریچ<sup>۸</sup> (حسن مرادی، ۱۳۸۵)، رابینز (فرحبخش، ۱۳۸۲: ۱۸۲) موزیکا<sup>۹</sup> (نک، ۱۹۹۸: ۳۸)، باتیست سی<sup>۱۱</sup> و باومل<sup>۱۲</sup> (مشهدی‌حسینی، ۱۳۸۶: ۳۲) نیز درباره کارآفرینی و کارآفرین تعاریف متعدد ارائه کرده‌اند. علاوه بر آن درباره رویکردهای کارآفرینی نیز از سوی صاحب‌نظران دسته‌بندیهای گوناگون انجام پذیرفته است. به عنوان نمونه صمد آقایی (۱۳۷۸) از سه منظر شخصیتی، جمعیت شناختی و گرایشی یا رفتاری، گلستان هاشمی (۱۳۸۲) از منظر رویکرد مدیریتی، و پرداختچی و شفیع‌زاده (۱۳۸۵) نیز از سه جنبه رویکرد اقتصادی، ویژگیها و محیطی به کارآفرینی توجه کرده‌اند. با توجه به آنچه حسن مرادی (۱۳۸۵) و پرداختچی و شفیع‌زاده (۱۳۸۵)

- 
1. Self-Organization
  2. Entrepreneur
  3. Joseph Schumpeter
  4. creative destruction
  5. Cooch
  6. Shapero
  7. Timmons
  8. Hisrich
  9. Muzyka
  10. Neck
  11. Batiste Say
  12. Baumol

مطرح ساخته‌اند، صاحب نظرانی همچون مک کله‌لند، آنکیسون- رونر، لایلز- بروکهاوس، باومن، سکستون، اسکایر، جاکوبوویتز و وایلدنر، شومپتر، پیکل، کیبی، بروکهاوس و تیمونز، مواردی مانند تمایل به خلاقیت و نوآوری، انگیزه توفیق طلبی، نیاز به موفقیت، نیاز به استقلال، عزم و اراده (مرکز کنترل درونی)، خطرپذیری و تحمل ابهام را مهم‌ترین ویژگیهای کارآفرینان دانسته‌اند که در این میان مک کله‌لند، توجه خود را بر نیاز به موفقیت قرار داده است. در توضیح این ویژگیها می‌توان چنین اظهار کرد: خلاقیت، توانایی خلق ایده‌های جدید و نوآوری، توانایی به کارگیری راه‌حلهای خلاق است (احمد پورداریانی، ۱۳۸۱: ۱۹). در این زمینه هادی‌زاده مقدم و رحیمی فیل‌آبادی (۱۳۸۴: ۵۹) بیان می‌دارند که سرو و روزنفلد معتقدند که نوآوری را می‌توان تلفیقی از مفهوم‌پردازی<sup>۱</sup>، نوآفرینی<sup>۲</sup> و بهره‌برداری<sup>۳</sup> دانست. همچنین به زعم اورعی یزدانی (۱۳۷۳: ۴۰) نیاز به موفقیت، "انگیزه برتری‌جویی کسب موفقیت در زمینه مجموعه‌ای از تلاشها برای پیشرفت یا انجام دادن کار با استانداردهای عالی، برای موفقیت در موقعیتهای رقابتی" است. بنا به نظر احمدپورداریانی و مقیمی (۱۳۸۵: ۶۹) نیاز به استقلال را می‌توان با عباراتی نظیر «کاری رابه رأی خود انجام دادن» و «آزادی عمل داشتن» تعریف کرد. درباره عزم و اراده نیز پرداختچی و شفیع‌زاده (۱۳۸۵: ۲۷) آن را به معنای پذیرش مسئولیتهای فردی در قبال عملکرد کاری به جای توجیه موفقیتها یا شکستها از طریق عوامل بیرونی تعریف می‌کنند. خطر نیز همانگونه که هزارجریبی (۱۳۸۴: ۱۸) می‌نویسد، ترکیبی از خطرهای غیر قطعی، یعنی عدم اطمینان نسبت به نتایج پیش‌بینی شده است. تحمل ابهام نیز به توانایی زندگی کردن بدون شناخت کافی از محیط اشاره دارد و آغاز یک فعالیت جدید، بدون دانستن پاسخ از پیش تعیین شده به آن است (مشهدی حسینی، ۱۳۸۶: ۳۵). با توجه به آنچه گذشت شاید بتوان چنین نتیجه گرفت که در عصر حاضر، تمامی سازمانها- اعم از سازمانهای آموزشی- تنها در شرایطی شانس بقا دارند که بتوانند خود را پیوسته با تغییرات محیطی وفق دهند. همچنان که هالت<sup>۴</sup>، اسنو<sup>۵</sup> و کندمیر<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) نیز در تحقیق خود به این نتیجه دست یافتند که عواملی همچون کارآفرینی، می‌تواند در عملکرد سازمان مؤثر باشد و بهترین دستاوردها زمانی حاصل می‌شود که سازمان همچون یک سازمان یادگیرنده عمل کند. بر این

- 
1. Conception
  2. Invention
  3. Exploitation
  4. G.T.M Hult
  5. C.C Snow
  6. D. Kandemir

اساس، شایسته است که از طریق مدیران کارآفرین به شناخت وضع موجود و عینیت بخشیدن به نظریه‌ها در عمل، دست یافت تا امکان عملیاتی کردن کارها و نیز ارائه خدماتی نوین و راهکارهایی جدید برای انجام دادن کارها فراهم شود. به این ترتیب می‌توان پیامدی مثبت برای نظام اجتماعی انتظار داشت.

## فرضیه‌ها

### فرضیه اصلی:

نمره ویژگی شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده بالایی هستند، بیشتر از نمره ویژگی شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین‌تر هستند.

### فرضیه‌های فرعی:

۱. نمره خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین‌تر هستند.
۲. نمره خطرپذیری مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره خطرپذیری مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین‌تر هستند.
۳. نمره نیاز به موفقیت مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره نیاز به موفقیت مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین‌تر هستند.
۴. نمره مرکز کنترل درونی مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره مرکز کنترل درونی مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین‌تر هستند.
۵. نمره تحمل ابهام مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره تحمل ابهام مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین‌تر هستند.

## سؤالات پژوهش

۱. آیا میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس دارای مدیران آموزشی مرد و زن تفاوت معنادار وجود دارد؟
۲. آیا میان ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران بر حسب جنسیت تفاوت معنادار وجود دارد؟



۳. آیا میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس بر حسب دولتی و غیرانتفاعی بودن مدارس تفاوت

معنادار وجود دارد؟

۴. آیا بین یادگیرنده بودن سازمان مدارس و سابقه کار مدیران آموزشی رابطه معنادار وجود

دارد؟

## روش پژوهش

پژوهش انجام شده از نوع علی-مقایسه‌ای است. کلیه مدیران (۸۰ نفر) و معلمان شاغل به کار (۳۲۰ نفر) مقطع ابتدایی در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ و در ناحیه ۶ آموزش و پرورش مشهد که به صورت رسمی، پیمانی یا قراردادی مشغول به مدیریت و یا تدریس در مدارس دولتی و غیرانتفاعی پسرانه و دخترانه بودند، جامعه آماری این مطالعه را تشکیل دادند. برای حجم نهایی نمونه معلمان با بهره‌مندی از فرمول  $n = \frac{s^2 z^2 / d^2}{d^2}$  در هر مدرسه ۴ معلم به شیوه در دسترس از ۸۰ مدرسه انتخاب شدند. سرانجام این تحقیق بر روی ۳۲۰ نفر از معلمان اجرا شد. در تعیین نمونه مدیران نیز ابتدا همه مدیران براساس سرشماری تعیین گردیدند. سپس ۱۵ مدرسه که در بالای کرانه [به عنوان مدارس یادگیرنده] و ۱۵ مدرسه که در پایین کرانه [به عنوان مدارس فاقد ویژگیهای سازمان یادگیرنده] قرار داشتند، انتخاب شدند. به این ترتیب حجم نمونه مدیران ۳۰ نفر شد. ابزار مورد استفاده در این پژوهش شامل دو پرسشنامه سازمان یادگیرنده با ۳۲ عبارت و پرسشنامه سنجش ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان ایرانی با ۹۵ عبارت به صورت بسته پاسخ و براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بوده است. پایایی پرسشنامه سازمان یادگیرنده را قدمگاهی، با بهره‌گیری از روش آزمون مجدد برابر ۰/۸۷ گزارش کرده بود. این پژوهش برای سنجش آن از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید و ضریبی برابر با ۰/۹۶ محاسبه شد. همچنین پژوهشگر برای هر مؤلفه به صورت جداگانه ضریب آلفای کرونباخ را به دست آورد. پایایی پرسشنامه سنجش ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان ایرانی را نیز در سه مرحله، کردنائیچ و همکارانش (۱۳۸۶) با بهره‌گیری از روش همسانی درونی و به شیوه آلفای کرونباخ ۰/۹۲ گزارش کرده بودند. در این تحقیق مجدداً برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ که بر همسانی درونی مؤلفه‌ها تأکید دارد، استفاده شد و ضریبی برابر با ۰/۹۳ به دست آمد. روشهای آماری که برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و پاسخ‌دهی به فرضیه‌ها و سؤالات استفاده شده، آزمونهای آماری مقایسه دو میانگین مستقل (T) و

آزمون همبستگی پیرسون بوده و محاسبات از طریق نرم افزار SPSS انجام پذیرفته است. لازم به ذکر است که سطح اندازه گیری متغیرهای مورد بررسی، فاصله ای قلمداد شده است

### یافته های پژوهش

فرضیه اصلی: نمره ویژگی شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس که دارای سازمان یادگیرنده بالایی هستند، بیشتر از نمره ویژگی شخصیتی کارآفرینانه مدیران مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین تر هستند.

برای پاسخ به این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل بهره گیری و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۱ ارائه شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر ۰/۹۹ و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر ۰/۸۸۶ و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر ۰/۳۸۳ است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی شود. یعنی نمره مدیران در مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین تفاوت معنادار با یکدیگر ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۱. مقایسه مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین از نظر نمره ویژگی شخصیتی کارآفرینانه مدیران

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره ویژگی شخصیتی کارآفرینانه مدیران	یادگیرنده بالا	۱۵	۳۶۴/۶۰	۲۸/۹۹۷
	یادگیرنده پایین	۱۵	۳۵۵/۱۳	۲۹/۵۵۵

متغیر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
نمره کارآفرینی	۰/۰۰۰	۰/۹۹	۰/۸۸۶	۲۸	۰/۳۸۳
			۰/۸۸۶	۲۷/۹	۰/۳۸۳

فرضیه فرعی ۱: نمره خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره خلاقیت و نوآوری مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین تر هستند.

برای پاسخ به این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل بهره گیری و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول (۲) ارائه شده است. ابتدا آزمون برابری واریانسها با آماره  $F$  انجام شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر ۰/۳۹۰ و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر ۱/۲۰۴ و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری

میانگینها برابر ۰/۲۳۹ است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی‌شود. یعنی نمره خلاقیت مدیران آموزشی در مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین تفاوت معنادار با یکدیگر ندارند ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۲. مقایسه مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین از نظر نمره خلاقیت و نوآوری مدیران

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره خلاقیت و نوآوری مدیران	یادگیرنده بالا	۱۵	۱۱۲/۴۶	۱۴/۰۴۵
	یادگیرنده پایین	۱۵	۱۰۶/۹۳	۱۰/۹۴۴

متغیر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
نمره خلاقیت و نوآوری مدیران	۰/۷۶۲	۰/۳۹۰	۱/۲۰۴	۲۸	۰/۲۳۹
واریانسها برابر					
واریانسها نابرابر			۱/۲۰۴	۲۶/۴۲	۰/۲۳۹

فرضیه فرعی ۲: نمره خطرپذیری مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره خطرپذیری مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین تر هستند. برای پاسخ به این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۳ ارائه شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر ۰/۳۲۹ و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر ۰/۳۵۶ و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر ۰/۷۲۵ است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی‌شود. یعنی میان نمره خطرپذیری مدیران آموزشی در مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین تفاوت معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۳. مقایسه مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین از نظر نمره خطرپذیری مدیران

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره خطرپذیری مدیران	یادگیرنده بالا	۱۵	۵۸/۲۰	۷/۲۰۳
	یادگیرنده پایین	۱۵	۵۷/۱۳	۹/۱۰۹

متغیر	آماره F	sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
نمره خطرپذیری مدیران	۰/۹۸۸	۰/۳۲۹	۰/۳۵۶	۲۸	۰/۷۲۵
واریانسها برابر					
واریانسها نابرابر			۰/۳۵۶	۲۶/۵۸	۰/۷۲۵

فرضیه فرعی ۳: نمره نیاز به موفقیت مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره نیاز به موفقیت مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین تر هستند.

برای پاسخ به این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۴ ارائه شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر ۰/۶۵۲ و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر ۰/۴۴۷ و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر ۰/۶۵۸ است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی شود. یعنی میان نمره نیاز به موفقیت مدیران آموزشی در مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین تفاوت معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۴. مقایسه مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین از نظر نمره نیاز به موفقیت مدیران

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره نیاز به موفقیت مدیران	یادگیرنده بالا	۱۵	۶۰/۹۳	۶/۴۴۱
	یادگیرنده پایین	۱۵	۵۹/۹۳	۵/۷۸۷

متغیر	آماره F	sig	آماره T	درجه آزادی	sig
نمره نیاز به موفقیت مدیران	۰/۲۰۷	۰/۶۵۲	۰/۴۴۷	۲۸	۰/۶۵۸
			۰/۴۴۷	۲۷/۶	۰/۶۵۸

فرضیه فرعی ۴: نمره مرکز کنترل درونی مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره مرکز کنترل درونی مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین تر هستند.

برای پاسخ به این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۵ ارائه شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر ۰/۹۶ و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر ۰/۴۷۴ و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر ۰/۶۳۹ است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی شود. یعنی میان نمره مرکز کنترل درونی مدیران آموزشی در مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین تفاوت معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۵. مقایسه مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین از نظر نمره مرکز کنترل درونی مدیران

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره مرکز کنترل درونی مدیران	یادگیرنده بالا	۱۵	۷۱/۹۳	۷/۳۱۴
	یادگیرنده پایین	۱۵	۷۰/۶۰	۸/۰۸۷

متغیر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
نمره مرکز کنترل درونی مدیران	۰/۰۰۳	۰/۹۶۰	۰/۴۷۴	۲۸	۰/۶۳۹
واریانسها برابر					
واریانسها نابرابر			۰/۴۷۴	۲۷/۷۲	۰/۶۴۰

فرضیه فرعی ۵: نمره تحمل ابهام مدیران آموزشی در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا، بیشتر از نمره تحمل ابهام مدیران آموزشی مدارس است که دارای سازمان یادگیرنده پایین تر هستند.

برای پاسخ به این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۶ ارائه شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر ۰/۴۶ و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر ۰/۲۱۶- و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر ۰/۸۳۲ است. بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی‌شود. یعنی میان نمره تحمل ابهام مدیران آموزشی در مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین تفاوت معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۶. مقایسه مدارس یادگیرنده بالا و یادگیرنده پایین از نظر نمره تحمل ابهام مدیران

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره تحمل ابهام مدیران	یادگیرنده بالا	۱۵	۳۰/۴۶	۸/۳۷۴
	یادگیرنده پایین	۱۵	۳۱/۰۶	۶/۸۶۰

متغیر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
نمره تحمل ابهام مدیران	۰/۵۶۲	۰/۴۶۰	-۰/۲۱۶	۲۸	۰/۸۳۲
واریانسها برابر					
واریانسها نابرابر			-۰/۲۱۵	۲۶/۹۵	۰/۸۳۲

سؤال فرعی ۶: آیا میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس دارای مدیران آموزشی مرد و زن تفاوت

معنادار وجود دارد؟

برای بررسی این فرضیه از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۷ ارائه شده است. ابتدا آزمون برابری واریانسها با آماره  $F$  انجام شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر  $۰/۰۲۷$  و بر اساس فرض نابرابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر  $۰/۱۶۲$  و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر  $۰/۸۷۲$  است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی‌شود. یعنی میان مدیران آموزشی مرد و زن مدارس دارای سازمان یادگیرنده، تفاوت معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۷. مقایسه یادگیرنده بودن سازمان مدارس بر حسب جنسیت مدیران

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیرنده بودن مدارس	زن	۳۹	۱۰۰/۷۸۸	۱۲/۳۷۳
	مرد	۴۱	۱۰۰/۳۹۸	۸/۸۳۹

متغیر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
یادگیرنده بودن مدارس	۵/۰۵۷	۰/۰۲۷	۰/۱۶۳	۷۸	۰/۸۷۱
واریانسها برابر					
واریانسها نابرابر			۰/۱۶۲	۶۸/۵۰۹	۰/۸۷۲

سؤال فرعی ۷: آیا میان ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران بر حسب جنسیت آنان تفاوت معنادار وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۸ ارائه شده است. با عنایت به ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر  $۰/۶۴۲$  و بر اساس فرض برابری واریانسها، مقدار آماره  $T$  برابر  $۰/۰۲۳$  و ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها برابر  $۰/۹۸۲$  است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد نمی‌شود. یعنی میان ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران بر حسب جنسیت آنان با اطمینان  $۰/۹۵$  تفاوت معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ).

جدول شماره ۸. مقایسه نمره ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران بر حسب جنسیت آنان

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
نمره ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران	زن	۱۴	۳۶۰	۲۸/۵۵
	مرد	۱۶	۳۵۹/۷۵	۳۰/۶۲

متغیر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
نمره ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران	۰/۲۲۰	۰/۶۴۲	۰/۰۲۳	۲۸	۰/۹۸۲
واریانسها برابر					
واریانسها نابرابر			۰/۰۲۳	۲۷/۸۷	۰/۹۸۲

سؤال فرعی ۸: آیا میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس بر حسب دولتی و غیرانتفاعی بودن مدارس تفاوت معنادار وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون  $T$  برای دو جامعه مستقل استفاده و نتایج توصیفی و مقایسه دو گروه در جدول شماره ۹ ارائه شده است. چون ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برابر  $0/011$  و از  $0/05$  کمتر است بنابراین فرض برابری واریانسها رد می‌شود. مقدار آماره  $T$  برابر  $3/72-$  است. با عنایت به ارزش احتمال معنادار خطا (Sig) مربوط به برابری میانگینها که برابر  $0/002$  و از  $0/01$  کمتر است، بنابراین فرضیه برابری میانگینها رد می‌شود. یعنی میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس بر حسب دولتی و غیرانتفاعی بودن مدارس، تفاوت معنادار وجود دارد ( $P > 0/01$ ).

جدول شماره ۹. مقایسه یادگیرنده بودن سازمان مدارس بر حسب دولتی و غیرانتفاعی بودن مدارس

متغیر	نوع مدارس	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
یادگیرنده بودن مدارس	دولتی	۵۲	۹۷/۹۱	۱/۵۷
	غیرانتفاعی	۲۸	۱۰۵/۵۵	۱/۳۱

متغیر	واریانسها برابر	آماره F	Sig	آماره T	درجه آزادی	Sig
یادگیرنده بودن مدارس		۲/۱۲۸	۰/۰۱۱	-۳/۲۴	۷۸	۰/۰۰۲
	واریانسها نابرابر			-۳/۷۲	۷۶/۶۳	۰/۰۰۲

سؤال فرعی ۹: آیا میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس و سابقه کار مدیران آموزشی رابطه معنادار وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از همبستگی پیرسون استفاده و نتیجه محاسبات مربوطه در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است. مقدار ارزش احتمال معناداری خطا (Sig) برای این آزمون برابر  $0/064$  است که از  $0/05$  بیشتر است بنابراین میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس و سابقه کاری مدیران آموزشی رابطه معنادار وجود ندارد ( $P > 0/01$ ).

جدول شماره ۱۰. بررسی رابطه میان یادگیرنده بودن سازمان مدارس و سابقه کاری مدیران آموزشی

رابطه میان	تعداد	ارزش همبستگی	احتمال معناداری خطا
سابقه کاری مدیران و نمره یادگیرنده بودن سازمان مدارس	۸۰	۰/۲۱۳	(دو سویه) ۰/۰۶۴

## بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های ارائه شده در جداول ۶-۱ نمره کارآفرینی مدیران و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن در مدارس دارای سازمان یادگیرنده بالا و پایین از تفاوتی معنادار برخوردار نبوده است.

مغایرت این یافته با بنیانهای نظری [برای مثال گارسیا و دیگران (۲۰۰۶)، هالت، اسنو و کندمیر (۲۰۰۳)، کرامتی (۱۳۸۵) و حسن مرادی (۱۳۸۵)] می‌تواند نشانگر عدم توانایی بروز استعدادهای فردی و درونی مدیران برای تأثیر گذاری و ایجاد یک سازمان یادگیرنده در مدارس مورد پژوهش باشد. همچنین نتایج حاصل از جداول شماره ۷ و ۸ و ۱۰ نشان می‌دهد که متغیرهای ویژگیهای همچون جنسیت و سابقه کاری مدیران، تأثیری بر یادگیرنده بودن سازمان مدارس یا کارآفرینی آنان به جا نگذاشته و تعدیل کردن آنها نمایانگر فقدان اثر مشتبه کننده این متغیرها بوده است. این در حالی است که مطابق با داده‌های ارائه شده در جدول شماره ۹، مدارس غیرانتفاعی در مقایسه با مدارس دولتی از نمره بالاتر در ویژگی سازمان یادگیرنده برخوردار بودند که این نتیجه را می‌توان وابسته به عواملی مانند مشارکت و دلسوزی بیشتر در انجام دادن کارها از سوی کارکنان، بازر بودن فضای تصمیم‌گیری مدیران، رقابت میان مدارس در دستیابی به کارایی بالاتر، تلاش برای کسب درآمد بیشتر و انگیزه و شرایط مطلوب برای بروز ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه دانست. این نتایج همسو با ادعای دیماک<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) است که در نتایج حاصل از تحقیق خود، ادراک مثبت افراد نسبت به آموزش یادگیری برای ایجاد سازمان یادگیرنده را سبب توسعه توانمندیهای شغلی می‌داند و معتقد است که این فرایند آنان را یاری می‌کند تا اهداف خود و سازمان را در یک سو قرار دهند. به نظر بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت همچون رابینز (۱۳۷۸)، ویژگیهای شخصیتی کارکنان می‌تواند بر رفتار سازمانی آنها تأثیر بگذارد و از اهمیتی خاص برخوردار باشد. بر همین اساس در این پژوهش به بررسی تأثیر ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه مدیران آموزشی بر یادگیرنده بودن مدارس پرداخته شده است. اگر چه پس از تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها، مشخص شد که غیر از عامل دولتی و غیرانتفاعی بودن مدارس، هیچ یک از سایر فرضیه‌ها و سوالات مطرح شده در تحقیق تفاوتی معنادار را از لحاظ آماری نشان نداده‌اند، لیکن می‌توان چنین استنباط کرد که هر چند امکان دارد مدیر به عنوان فرد کارآفرین در نظر گرفته شود، ولی برخوردار از ویژگیهای شخصیتی کارآفرینانه به تنهایی نمی‌تواند سبب یادگیرنده بودن سازمان مدارس گردد، زیرا موانع بسیاری در این زمینه وجود دارد که یکی از مهم‌ترین این موانع را می‌توان نظام متمرکز آموزشی کشور دانست. در این نظام، اهداف و آرمانها از قبل تعیین شده است و در بسیاری از موارد، مدیران هر چند هم به عنوان یک فرد کارآفرین در نظر گرفته شوند، اما ملزم به اقدام در قالب برنامه‌های خاص هستند و قادرند ویژگیهای شخصیتی، باورها و نظرات خود را به منصف ظهور برسانند. بر این اساس است که می‌توان با توسعه فرایند مدرسه - محوری و واگذاری امور جاری مدارس به مدیران و معلمان



موجود و تفویض اختیار در چارچوبی تعیین شده [به عنوان مؤلفه‌هایی از برنامه درسی مدرسه محور] و با اتکاء به فرایند خصوصی سازی [اصل چهل و چهار قانون اساسی]، تلاش نمود تا استعدادهای بالقوه کارآفرینی دست اندرکاران نظام مدرسه را شکوفا کرد. همچنین ایجاد رقابت میان مدارس خودگردانی که به شیوه نیمه متمرکز اداره می‌شوند و اعمال سیاست‌هایی تشویقی از طرف دولت برای مدرسی که به گونه‌ای مؤثرتر در مسیر دستیابی به مقاصد آموزش و پرورش گام بر می‌دارند، می‌تواند بهینه‌سازی هرچه بیشتر و توسعه زمینه‌های کارآفرینی را تضمین کند. مدارس غیرانتفاعی نیز که شرایطی مساعدتر برای تجربه کردن و بروز دادن ویژگی‌های فوق فراهم می‌آورند، به میزان بیشتری قادر به شکوفاسازی این استعدادهای برای ایجاد مدرسی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده هستند. در این مسیر، موانع متعدد دیگری را که می‌توان نام برد عبارت‌اند از: تعدد دستگاه‌های مسئول، آیین‌نامه‌های متعدد و قوانین از پیش تعیین شده، اثرات محیطی و فرهنگ جامعه، انتقال مدیران از یک مدرسه به مدرسه دیگر قبل از آنکه با محیط آشنا شوند و از کارآفرینی خود برای بهبود و رفع مشکلات بهره بگیرند. بدین ترتیب با توجه به ضرورت ایجاد سازمان یادگیرنده، لزوم بازنگری در فرهنگ، اندیشه‌ها، تشکیلات و ساختار نظام آموزشی، برنامه‌ها و روشها می‌توانند نقشی مؤثرتر ایفا کنند.

### پیشنهاد‌های پژوهش

- بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان پیشنهاد‌های زیر را ارائه داد:
- فراهم کردن شرایط و امکانات لازم به منظور تمرکززدایی در ساختار نظام آموزش و پرورش برای بهره‌گیری مناسب‌تر از ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران کارآفرین.
  - ایجاد تغییر در باورهای مسئولان آموزش و پرورش، به منظور به کارگیری هر چه بیشتر تواناییها و ویژگی‌های شخصیتی مدیران کارآفرین.
  - تنظیم برنامه‌های قابل انعطاف و پویا برای بهره‌گیری از ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران آموزشی، با توجه به شرایط موجود در مدارس.
  - بهره‌گیری مناسب مدیران از امکانات و شرایط موجود به منظور ایجاد تغییرات مطلوب در مدارس.
  - پشتیبانی مالی و فرهنگی دولت، به منظور افزایش انگیزه مدیران کارآفرین.
  - الگو قرار دادن مدیران کارآفرین برای سایر کارکنان آموزش و پرورش از طریق رسانه‌ها و مطبوعات با قدردانی از آنها.

## منابع

- ابویی اردکان، محمد (۱۳۷۹). *نظریه سازمانهای یادگیرنده*. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- احمد پورداریانی، محمود (۱۳۸۱). *کارآفرینی (تعاریف، نظرات و الگوها)*. چاپ چهارم. تهران: انتشارات پردیس.
- احمد پورداریانی، محمود؛ مقیمی، محمد (۱۳۸۵). *مبانی کارآفرینی*. چاپ سوم. تهران: انتشارات فراندیش.
- اخوان، پیمان؛ مصطفی جعفری (۱۳۸۵). *سازمانهای یادگیرنده. ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر*، شماره ۱۶۹. صص ۲۱-۱۶
- اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۳). *انگیزه توفیق طلبی، عامل خودکنترلی و کارآفرینی*. *دانش مدیریت*، شماره ۲۶. صص ۴۸-۴۰
- ایرانزاده، سلیمان (۱۳۸۰). *جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان*، تبریز: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ایرانزاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۹). *یادگیری سازمانی؛ فرایندی به سوی سازمان یادگیرنده*. اقتصاد و مدیریت. پرداختی، محمد حسین؛ شفیعزاده، حمید (۱۳۸۵). *درآمدی بر کارآفرینی سازمانی*. چاپ اول. تهران: ارسباران.
- تافلر، الوین (۱۳۷۶). *شوک آینده*. ترجمه حشمت ا... کامرانی، تهران: سیمرغ.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵). *گلچینی از اندیشه‌های مدیریت*. چاپ اول. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جهان دیده کاظم پور، مهرداد (۱۳۸۱). *خلق سازمانهای یادگیرنده*. تدبیر، شماره ۱۲۵. صص ۱۰۹-۱۰۸.
- حسن مرادی، نرگس (۱۳۸۵). *مدیریت کارآفرینی*. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- حمیدی، سمیرا (۱۳۸۳). *سازمانهای یادگیرنده*، گامی در جهت بهبود کیفیت. *استاندارد*، شماره ۱۵۴. صص ۳۲-۳۰
- دانش فرد، کرم ا... و حسینعلی بهرامزاده (۱۳۸۵). *ضرورت پیدایی سازمان یادگیرنده*. *فصلنامه مدیریت*، شماره ۱۱-۱۰۹. صص ۲۸-۲۴
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۸). *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)*. مترجمان: علی پارسائیان؛ سید محمد اعرابی، جلد اول، چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۰). *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)*. مترجمان: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد سوم، چاپ سوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۵). *تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم*. چاپ دهم. تهران: سمت.
- رضائیان فهندری، هادی (۱۳۸۲). *بررسی نگرش قضات دادگستری تهران در ارتباط با سازمان یادگیرنده و ارائه راهکارهایی جهت حذف یا کاهش نگرشهای منفی و ایجاد یا افزایش نگرشهای مثبت در آنها*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- روز بهانه، داریوش (۱۳۸۰). *به سوی یک علم جدید مدیریت و مبانی نظریه سازمان یادگیرنده*. *ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر*، شماره ۱۱۲. صص ۳۸-۳۶
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۱). *دوازده ویژگی سازمانهای یادگیرنده*. *مجله مجتمع آموزش عالی قم*، شماره ۱۰. صص ۸۷-۵۹
- سبحانی نژاد، مهدی؛ شهبانی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)*. چاپ اول. تهران: یسطرون.

- سنگه، پیتر (۱۳۸۵). پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده. مترجمان: حافظ کمال هدایت و محمد روشن، چاپ ششم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شهایی، بهنام (۱۳۸۶). کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده. تدبیر، شماره ۱۸۴، صص ۳۰-۲۶.
- صمدآقایی، جلیل (۱۳۷۸). *سازمانهای کارآفرین*. چاپ اول. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- طالبی کهدویی، فضا... (۱۳۸۱). سازمانهای یادگیرنده، سازمان متحول، پویا و مطلوب. مدیریت، شماره ۶۴-۶۳، صص ۱۵.
- علی میری، مصطفی (۱۳۸۶). کارآفرینی. تهران: سمینار آشنایی با کارآفرینی در سازمانهای پیشرو.
- فتحی، سعید (۱۳۸۲). *خودکارآفرینی، استراتژی اشتغال برای ورود به قرن ۲۱* (مجموعه مقالات کارآفرینی و فناوریهای پیشرفته). چاپ اول. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- فرحبخش، ندا (۱۳۸۲). *کارآفرینی و نقش آن در اقتصاد ملی* (مجموعه مقالات کارآفرینی و فناوریهای پیشرفته) تهران: انتشارات دانشگاه تهران، مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی.
- قدمگاهی، محمد (۱۳۸۳). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده. پایان نامه کارشناسی ارشد، گرایش مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
- کرامتی، محمد رضا (۱۳۸۵). سازماندهی گروه‌های مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده. *ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر*، شماره ۱۷۸، صص ۲۵-۲۰.
- کردنایچ، اسدالله؛ زالی، محمدرضا؛ هومن، حیدرعلی؛ شمس، شهاب‌الدین (۱۳۸۶). *ابزار سنجش ویژگیهای شخصیتی کارآفرینان ایرانی*، چاپ اول. تهران: انتشارات تربیت مدرس.
- گلستان هاشمی، سید مهدی (۱۳۸۲). *مبانی علم کارآفرینی (دانش مهندسی کارآفرینی)*. چاپ اول. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد صنعتی اصفهان.
- مشهدی حسینی، مریم (۱۳۸۶). *بررسی انطباق ساختار سازمانی دانشگاه فردوسی مشهد با ویژگیهای سازمان کارآفرین*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گرایش مدیریت آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ فرج... رحیمی فیل‌آبادی (۱۳۸۴). *کارآفرینی سازمان*. چاپ اول. تهران: نشر جانان.
- هزار جریبی، جعفر (۱۳۸۴). *کارآفرینی*. چاپ اول. تهران: انتشارات پژوهشکده امور اقتصادی.
- Abu Khadro, M. & Rawabdeh, I.A (2006). Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *Journal of The Learning Organization*. 13(5): pp: 455-474. Retrieved 2/20/2008 from: <http://www.emeraldinsight.com/09694.htm>.
- Chang, S-C. Lee, M-S(2007). A study on relationship among leadership, organization and employees, job satisfaction. *The learning organization*. Vol. 14 No. 2. pp. 155-185. [www.emeraldinsight.com/0969-6474. htm](http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm).
- Choppin, J (1997). The learning organization. *Managing Service Quality*. Vol 7. Number 6. PP. 269-273. Cohen, M.D., Sproull , L (1996). *Organizational Learning*. London, SAGE Publications.
- Collins, L. A, Smith. A. J & Hannon, P.D. (2006). Discovering Entrepreneurship. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30No. 3. pp. 188. 205. [www.emeraldinsight.com/0309-0590. htm](http://www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm).
- Duby, D. (2006). How Leader, Support Teachers to Facilitate Self-Regulated Learning in Learning Organizations. Dissertation for Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership. Regent University School of Leadership Studies
- Dymock, D., McCarthy, C. (2006). Towards a learning organization? Employee perceptions. *The learning organization*. Vol. 13 No. 5. pp. 525-536. [www.emeraldinsight.com/0969-6474. Htm](http://www.emeraldinsight.com/0969-6474.Htm).
- Garavan, T. (1997). The learning organization: a review and evaluation. 4 (1): 18-29. Retrieved 1/15/2008 from: <http://www.emeraldinsight.com/10>

- Garcia-Morales, V.J., Lorens-Montes, F.J., & Verdu-Jover, A.J. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship. *Industrial Management & Data systems*. Vol. 106 No. 1. pp. 21-42. [www.emeraldinsight.com/0263-5577htm](http://www.emeraldinsight.com/0263-5577htm).
- Hisrich, R., Peters. M.P. (2004). *Entrepreneurship*, New Hill Publishing. New Dehli.
- Hult, G.T.M; Snow, C.C; Kandemir, D(2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Organizational Types. *Journal of Management*. 29(3): 401-426. <http://www.jom.sagepub.com/>
- Langer, M. (2005). *IT and Organizational Learning*. New York, Rout Ledge.
- Marion Graham, C. (2006). *Organizational learning, entrepreneurship, and evaluative inquiry mechanisms of small-size business enterprises*. (Doctoral Dissertation, University of Arkansas, 2006). Proquest Dissertation Abstracts International (OCLC 71147622). <http://vaed.uark.edu/4494.htm>
- Neck, C.P; Echols, A.E (1998). The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success. *Journal of Managerial of Psychology* 12 (1) 38-46 Retrieved 1/15/2008 from <http://www.ingentaconnect.com/content/mcb/050>.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*. Volum 8. Number 3. pp. 125-133. [http:// www. Emerald- library. com /](http://www.Emerald-library.com/)