

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۸/۱۰/۲۱

تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۸۸/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۹/۰۸/۱۵

مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز

بهار و تابستان ۱۳۹۰، دوره‌ی ششم، سال ۱۸-۲

شماره‌های ۱ و ۲، صص: ۲۲۶-۲۰۷

بررسی زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر سمنان

علی اکبر امین بیدختی*

ثریا میثمی**

چکیده

پژوهش حاضر یک پژوهش توصیفی پیمایشی است که هدف آن بررسی زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر سمنان بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهر سمنان به تعداد ۱۷۱۵ نفر بوده که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۱۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. یک پرسشنامه محقق ساخته با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ و دو چک لیست در این پژوهش استفاده شده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، جدول و نمودار) و آمار استنباطی (آزمون t و تحلیل عاملی) استفاده گردید و از تجزیه و تحلیل این نتایج حاصل گردید: ۱- کارکنان از لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر (قابلیت‌های فردی، یادگیری تیمی و الگوهای ذهنی) در وضعیت مطلوبی قرار دارند، اما از نظر (تفکر سیستمی و دورنمای مشترک) از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشند. ۲- آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده دارای زیرساخت‌های فرهنگی مناسب می‌باشد، اما از زیرساخت‌های فیزیکی مناسب برخوردار نیست. ۳- آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از امکانات آموزشی مناسب برخوردار نیست.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، قابلیت‌های فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی،

الگوهای ذهنی، دورنمای مشترک، فرهنگ سازمانی، امکانات آموزشی.

a_aminbeidokhti@yahoo.com

hila maysami@yahoo.com

* عضو هیات علمی دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

ظهور سازمان یادگیرنده، ادامه مسیر طولانی تحولاتی است که در قرن گذشته در مفهوم و ابعاد مختلف سازمان و مدیریت به وقوع پیوسته است. امروزه ارزشمندترین و سودآورترین منبع سازمان‌های پیشرو، دانش و تخصص تبلور یافته در رفتارها و عملکردهای کارکنان است. (قهرمانی، ۱۳۸۰، ص ۸۹) سازمان یادگیرنده، سازمانی است با یک فلسفه تمام و کمال برای پیش‌بینی عکس‌العمل‌ها و پاسخگویی به تغییرات، پیچیدگی و عدم قطعیت؛ بنابراین مفهوم سازمان یادگیرنده به طور فزاینده‌یی با افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت متداول محیط سازمان مربوط است. آریه دگاس معتقد است که سازمان یادگیرنده با تشخیص درست اشتباهات، از آنها برای آینده درس می‌گیرد؛ چنین فضایی در سایه فرهنگ سازمانی مناسب پدید می‌آید. فرهنگی که اشتباهات کاری را مستوجب عقوبت نداند و چنین فرهنگی در سازمان قابل وصول است. (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵، ص ۲۸-۲۷) بی‌تردید تحولات در حوزه‌های گوناگون اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، مسایل و چالش‌هایی را برای نظام آموزشی بوجود می‌آورد که برای مواجهه شدن با آنها، به نوآوری‌هایی در نظام آموزشی نیاز است. تغییر در اقتصاد جهانی و نظام ارتباطات، شکل‌گیری ایده دهکده جهانی، تحول در روان‌شناسی یادگیری و فلسفه تعلیم و تربیت، همه به نوعی دلالت‌هایی در نظام آموزشی دارند. نظام آموزشی، در تکاپو برای ایفای نقش مؤثر و اجرای ماموریت‌های کلیدی خود، باید الگوهای جدید را جایگزین الگوهای کند که تجربه نشان داده است، کارایی لازم را ندارند (حسنی، ۱۳۸۵، ص ۱۵۳؛ لیو، فی و لی یو^۱، ص ۱۹۵-۱۸۳).

ضرورت توجه به آموزش و پرورش از آنجا ناشی می‌شود که رسالت آموزش و پرورش در زمینه‌ی سازگاری و تطابق حساس‌تر و حیاتی‌تر از دیگر سازمان‌های اجتماعی است، زیرا در حالی که باید نسبت به نیازهای جامعه پاسخگو بوده، با آن سازگاری داشته باشد، وظیفه عمده زمینه‌سازی و ایجاد تغییر و تحول را نیز بر عهده دارد. پیداست که موفقیت آموزش و پرورش در زمینه سازگاری و تطابق با محیط پیرامون و همچنین زمینه‌سازی تغییر و تحول در جامعه، بستگی به آن دارد که نظام آموزش و پرورش خود از پویایی لازم برخوردار باشد و

1- Liao, Fei, & Liu

تغییرات و اصلاحات لازم بطور پیوسته در آن صورت گیرد (پرداختچی، ۱۳۷۹، ص ۱۳). کایرت و مارچ (۱۹۶۳) یک سازمان یادگیرنده را به عنوان یک فرایند در یک کمپانی که در نتیجه عمل متقابل با محیطش یاد می‌گیرد، توصیف کردند. آنها مشاهده کردند که یادگیری سازمان به عنوان یک فرایند چرخشی، اعمال فرد را برای کنش متقابل سازمان با محیط کاری رهبری می‌کند (نقل در لایرنس، چانکو، دوبینسکی، جونز و رابرتز^۱، ۲۰۰۳، ص ۹۳۷). گاروین^۲ (۱۹۹۳، ص ۸۰) یک سازمان یادگیرنده را به عنوان یک موجودی می‌داند که در طول زندگی مهارت می‌یابد، دانش را به دست می‌آورد و انتقال می‌دهد، برای اثربخشی دانش و بینش جدید، رفتار را تغییر می‌دهد. داجسون^۳ (۱۹۹۳، ص ۱۹) معتقد است سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند.

هایزن^۴، سازمان یادگیرنده را نوعی سازمان می‌داند که یادگیری اعضایش را به گونه‌ی فراهم می‌آورد که نتایج ارزشمندی، نظیر نوآوری، کارایی، هم‌سویی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورد (شهایی، ۱۳۸۶، ص ۲۷). سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد در تمامی سطوح فردی و گروهی به صورت مداوم ظرفیت خود را افزایش می‌دهند تا به اهدافی که مسئول آن هستند، دست یابند (هدایت بین، ۲۰۰۰، ص ۶). به دلیل اهمیت بسیار زیاد ایجاد تغییرات در آموزش و پرورش و تلاش برای تبدیل آن به یک سازمان یادگیرنده، پژوهشگران به آن پرداخته‌اند، اهمیت توجه به این امر از آنجا ناشی می‌شود که آموزش و پرورش اساسی‌ترین سازمانی است که ایجاد تغییر در آن آحاد جامعه را تحت تأثیر قرار داده و تبدیل شدن آن به یک سازمان یادگیرنده، باعث ایجاد ارتباط و پیوند عمیق اجزا با یکدیگر شده و با تلاش این سازمان در ایجاد، کسب و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای انعکاس دانش و بینش جدید، میزان هوش سازمان افزون و بهروری آن ارتقا خواهد یافت. از طرفی دیگر تمامی این امور نیازمند این است که زمینه‌های لازم برای یک چنین سازمانی در آموزش و پرورش فراهم باشد.

1- Lawrence, Chonko, Dubinsky, Jones, & Roberts

2- Garvin

3- Dodgson

4- Hisman

پیشینه ی تحقیق

سازمان یادگیرنده، یکی از واژه های جنجال برانگیز در ادبیات سازمان و مدیریت، روان شناسی و توسعه نیروی انسانی است، شاید بتوان یکی از دلایل توجه به ایده سازمان یادگیرنده را توجه به مفاهیمی از قبیل مدیریت کیفیت جامع (TQM)^۱ و مهندسی مجدد دانست که در دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید و به ایجاد این ایده کمک زیادی کردند. بارگوبین^۲ (۱۹۹۵) معتقد بود که سازمان ها به دلیل ظرفیت محدودشان برای رویارویی با بحران ها، آسیب پذیر هستند و در ادبیات رشد و آموزش بر رشد و یادگیری فردی تأکید شده است. ایده سازمان یادگیرنده به یک تغییر نگرش در جهت رشد و توسعه سازمانی گرایش دارد و ارایه کننده تغییر نگرش به سوی یادگیری جمعی است (نقل در هویدا، سیادت و شائمی برزکی، ۱۳۸۶، ص ۱۲۰). سازمان یادگیرنده بالاترین سطح یادگیری سازمانی است که در آن سطح، سازمان توانایی ایجاد تغییرات درونی و مداوم را از طریق بهبود و مشارکت تمامی اعضا به دست آورده است (بایر اکتاراولو و کوتانیز^۳، ۲۰۰۳، ص ۹). ماراکورات^۴ سازمان یادگیرنده را سازمانی می داند که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و با هدف موفقیت مجموعه سازمانی مدام تغییر می یابد تا بتواند به گونه یی مطلوب تر اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند (مارکورات، ۱۹۹۶، ص ۱۹).

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به عنوان یک کل و یک مجموعه هماهنگ یاد می گیرد و پیش می رود (احمدی مهربانی، ۱۳۸۲، ص ۱۴۵). پیتر سنگه استاد دانشکده مدیریت در انستیتوی تکنولوژی ماساچوست با رویکرد تفکر سیستمی، سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی می داند که نه تنها دارای قابلیت انطباق پذیری است، بلکه توانایی «تولیدکنندگی» نیز دارد که عبارت از مهارت ایجاد مسیرهای آتی جایگزین است. (ایران نژاد پاریزی و جاویدر، ۱۳۸۴، صص ۲۰-۱۴) او پنج نظام را معرفی می کند که یک سازمان یادگیرنده باید دارا باشد. به دلیل مناسبت بیشتر این دیدگاه با سازمان های کشورمان، در این پژوهش، این اصول مورد استفاده قرار گرفته اند.

1- Total Quality Management

2- Burgoyune

3- Bayraktaroglu & kutaniz

4- MarQuardt

زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات پیوسته و سریع در حوزه‌های گوناگون بشری است. این تحولات پیامدهایی نیز در نظام آموزش و پرورش دارد و آموزش و پرورش برای هماهنگی با این دگرگونی‌ها و مواجهه با چالش‌های برآمده از آنها، نیازمند نوآوری و تغییر است. پیشرفت‌های علمی، فن شناختی، صنعتی و فرهنگی انسان با چنان آهنگ تنیدی افزایش می‌یابد که وی را گریزی از آموختن در سراسر زندگی نیست. بر این پایه است که بسیاری از دانشمندان را گمان بر آن است که جهان به سویی می‌رود که (جامعه فراگیرنده) از درون آن سر برمی‌آورد (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۸۵). لذا ضرورت دارد که سازمان‌های ما از آمادگی لازم برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. بر این اساس ما در این پژوهش به بررسی زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش به عنوان فراگیرترین سازمان در نظام اداری کشورمان پرداخته‌ایم تا ضمن بررسی میزان آمادگی و موانع و محدودیت‌های آن، با در اختیار قرار دادن نتایج پژوهش گام مهمی در جهت بهبود و پویایی آموزش و پرورش برداشته و در اثربخشی و ارتقای عملکرد آموزش و پرورش کشور به عنوان یک سازمان یادگیرنده مؤثر باشد. این زمینه‌ها عبارتند از: الف- دیدگاه‌های کارکنان نسبت به اصول سازمان یادگیرنده، ب- زیرساخت‌ها (فرهنگی و فیزیکی)، ج- امکانات.

الف- اصول سازمان یادگیرنده

قابلیت‌های فردی: تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت است از نگاهی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آن که واقعیت را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد (شیروانی و خلیفه سلطانی، ۱۳۷۹، ص ۴۹).

یادگیری تیمی: تیم‌ها هسته‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، زیرا تقریباً تمام تصمیمات مهم سازمان در این تیم‌ها اتخاذ می‌شود. یک تیم یادگیرنده از افرادی تشکیل شده که خلاقانه فکر می‌کنند، آرمان‌های افراد تیم در راستای آرمان تیم است و افراد سعی در شفاف کردن مدل‌های ذهنی خود دارند (تصوری و پوراصغری حقی، ۱۳۷۹، ص ۶۱).

تفکر سیستمی: قابلیت درک ارتباطات و تعاملات کلیدی است که رفتار یک سیستم

پیچیده را در طول زمان از خود متأثر می سازد و قادر است تا ظرفیت دیدن کل را در مدیران و کارکنان بوجد آورد (روز بهانه، ۱۳۸۰، ص ۳۷).

مدل های ذهنی: مدل های ذهنی در واقع عبارت از مفروضات اساسی و حک شده در ذهن است. به عبارت دیگر اعتقادات عمومی یا حتی تصور و برداشت های کلی و عمومی ماست که بر درک و فهم ما از جهان و نیز بر افعال و اقداماتمان اثر می گذارد.

آرمان مشترک: ظرفیت ایجاد یک تصویر از آینده ای که سازمان به دنبال آن است. زمانی که یک تصویر واقعی وجود داشته باشد، افراد تلاش می کنند و فرا می گیرند، نه بخاطر این که از ایشان خواسته شده است که چنین کنند، بلکه بخاطر این که خود می خواهند (شیروانی، سلطانی، ۱۳۷۹، ۵۰-۴۹).

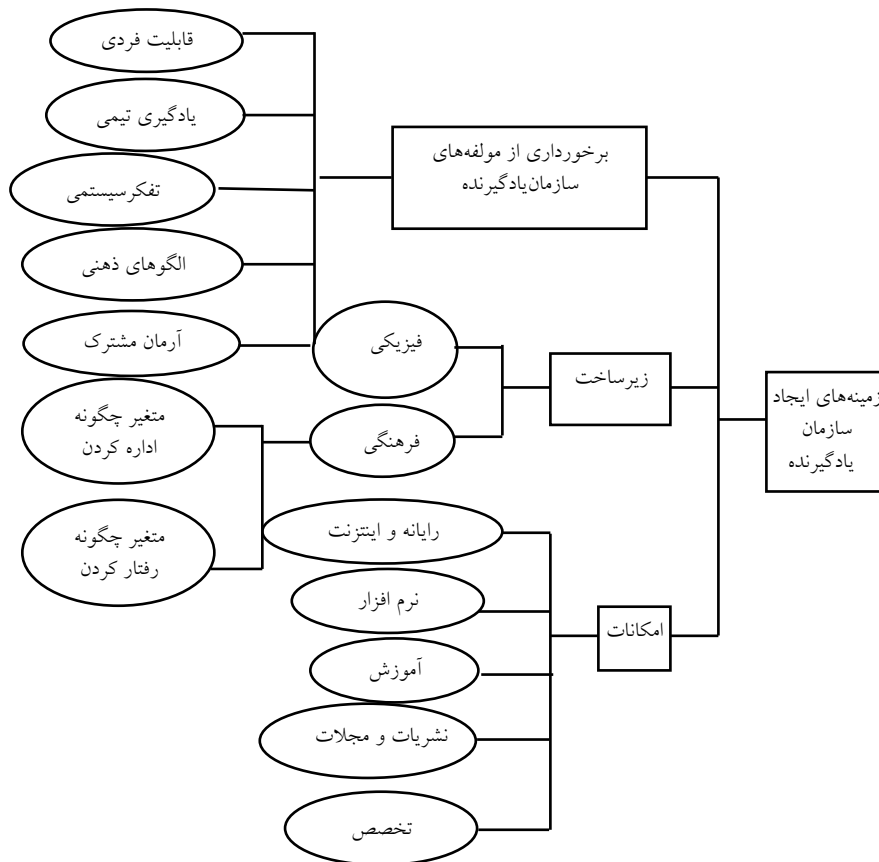
ب- زیرساخت ها

فرهنگ سازمانی: یکی از سازوکارهای یادگیری، جنبه های فرهنگی است که توسعه و تجدید یک سازمان یادگیرنده را تسهیل می کند. این موضوع توسط صاحب نظران معروفی نظیر وارن بنیس، ادگارشارین، ویلیام اوشی و ... مورد نقد و طرح قرار گرفت (فانی و حسین نژاد، ۱۳۸۱، ص ۳۸). فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش های اساسی، باورها و مفروضات موجود در سازمان و الگوهای رفتاری نشأت گرفته از این ارزش ها و نمادهای مبین پیوند بین این ارزش ها، مفروضات و رفتار اعضای سازمان (دنیسون^۱، ۱۹۹۷، ص ۲۷).

فضاهای آموزشی: ساختمان و وسایل یا به عبارت دیگر محیط مادی یا فضای کار که افراد انسانی، سازمان رسمی و سازمان غیررسمی در آن فعالیت می کنند در واقع یکی از اجزاء سازمان را در قالب سیستم تشکیل می دهد. بطور کلی، سازمان های وسیع امروزی نمی توانند بدون ساختمان و وسایل به کار خود ادامه دهند (صادق پور، ۱۳۸۲، ص ۱۱۶).

ج- امکانات: شامل کلیه ابزارها، رسانه ها و وسایلی می باشد که باعث افزایش آگاهی از دانش و تغییرات محیط اطراف می شود. قسمت عمده (کامپیوتر، اینترنت و وسایل چند رسانه یی و ...) این امکانات ره آوردهای فن آوری اطلاعات می باشند. فناوری اطلاعات به سرعت در حال رشد و گسترش است و بی تردید تمامی نهادهای اجتماعی شرکت های تجاری

و سازمان‌های دولتی را سریعاً تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (نصر، صافی و نیلی، ۱۳۸۵، صص ۲۲۵-۲۲۳). امروزه بسیاری از صاحب نظران امور تعلیم و تربیت و علوم رایانه‌یی اعتقاد دارند که با توجه به توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در محیط و فرهنگ جامعه بین‌المللی و لزوم هماهنگی با آهنگ رشد این فناوری در مراکز آموزشی کشورهای صنعتی پیشرفته و جوامع رو به توسعه، تهیه و تنظیم، آموزش و اجرای برنامه توسعه فناوری اطلاعات در نظام رسمی آموزش و پرورش کشور به عنوان مهمترین ابزار کمک آموزشی اقدامی عاجل و ضروری است (میربها، ۱۳۸۱، ص ۲۲۳). با توجه به این که برای تبدیل شدن سازمان‌ها به یک سازمان یادگیرنده و پویا علاوه بر تدوین چارچوب نظری باید همه عواملی را که در این مسیر نقش داشته، باعث تسهیل سازی در روند تبدیل شدن سازمان‌ها به یک سازمان یادگیرنده می‌شود در نظر گرفت، مدل مفهومی برای بررسی میزان فراهم بودن عوامل و زمینه‌ها به صورت نمودار زیر قابل ترسیم است.



هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی زمینه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر سمنان بوده است.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه ۱: کارکنان برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده از ویژگی‌های لازم (از نظر پیتر سنگه) برخوردار هستند

فرضیه ۲: آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از زیرساخت‌های فرهنگی مناسب برخوردار است.

فرضیه ۳: آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از زیرساخت‌های فیزیکی مناسب برخوردار است.

فرضیه ۴: آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از امکانات آموزشی مناسب برخوردار است.

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به موضوع و اهداف مورد نظر، یک پژوهش توصیفی پیمایشی است.

جامعه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان رسمی و پیمانی آموزش و پرورش شهر سمنان در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ بالغ بر ۱۷۱۵ نفر بودند. از آنجا که حجم جامعه آماری زیاد و امکان دسترسی به تمام افراد جامعه برای پژوهشگران میسر نبوده است. لذا برای به دست آوردن نمونه کارکنان از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد. بر اساس این جدول ۳۱۳ نفر از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب شدند و سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی، نمونه آماری با استفاده از اختصاص متناسب محاسبه شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش برای اندازه‌گیری مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و زیرساخت‌های فرهنگی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که دارای ۳۸ گویه می‌باشد. ضریب پایایی به دست آمده برای پرسشنامه ۰/۸۹ می‌باشد.

روش تحلیل داده‌ها

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، جدول و نمودار) و آمار استنباطی (آزمون t و تحلیل عاملی) استفاده گردید. بنابراین جهت بررسی ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان، زیرساخت‌های فیزیکی و امکانات آموزشی، اطلاعات حاصل شده با استفاده از آمار توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. و برای بررسی دیدگاه‌های کارکنان نسبت به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و زیرساخت‌های فرهنگی از آمار استنباطی (آزمون t و تحلیل عاملی) استفاده شده است. به این ترتیب که پس از اجرای آزمون t ، گویه‌ها در درون هر مؤلفه با استفاده از آزمون کرویت بارتلت یا (KMO Test) رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. آزمون کایسر- مری - الکین و بارتلت

۰/۷۰۵	مقدار آماره مطلوب، کایسر- مری - الکین
۲۷۹/۶۲۵	آزمون بارتلت اپروکس.کای اسکوتر
۱۰	درجه کرویت
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

مقدار آماره ۰/۷۰۵ و سطح معنی داری ($Sig=0/000$) مناسب اجرای تحلیل عاملی را نشان می‌دهد.

یافته‌های تحقیق

نتیجه‌های حاصل از اجرای ابزارهای پژوهش در دو بخش توصیفی و تحلیلی مورد بررسی قرار گرفتند، که به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه ۱: کارکنان برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده از ویژگی های لازم (از نظر پیتر سنگه) برخوردار هستند. آزمون t برای کل مؤلفه های سازمان یادگیرنده به شرح جدول زیر نشان داد که فرض صفر ($H_0: \mu \leq 2/5$) با احتمال صفر معنی دار و کارکنان برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده از ویژگی های لازم (از نظر پیتر سنگه) برخوردار هستند.

جدول ۲. آزمون t برای مؤلفه های سازمان یادگیرنده

سؤال	شاخص ها		آزمون t
	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره سطح معنی داری
مؤلفه های سازمان یادگیرنده	۲/۷۴	۰/۳۴	۰

نتیجه های حاصل از اجرای تحلیل عاملی نیز نشان داد که در بین مؤلفه ها «دورنمای مشترک» با سهم ۲۱/۲ درصدی بالاترین درجه اهمیت و «قابلیت های فردی» با سهم ۱۸/۳ درصد کمترین درجه اهمیت را داراست.

آزمون t اجرا شده بطور جداگانه برای هر یک از مؤلفه ها با سطح معنی داری صفر و میانگین بالاتر از میانگین مفروض در سه مؤلفه (قابلیت های فردی، یادگیری تیمی و الگوهای ذهنی) نشان داد که فرض صفر ($H_0: \mu \leq 2/5$) با احتمال صفر معنی دار است و کارکنان از این سه ویژگی برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده در حد مطلوب برخوردار هستند. اما تفکر سیستمی با میانگین ۲/۴۵ و سطح معنی داری ۰/۰۶۷ و دورنمای مشترک با میانگین ۲/۵۴ و سطح معنی داری ۰/۱۶۴ نشان داد که کارکنان در حد مطلوب از این دو ویژگی برخوردار نمی باشند.

نتیجه های حاصل از اجرای آزمون تحلیل عاملی گویه های دارای بالاترین درجه اهمیت را در تشکیل ساختار هر یک مؤلفه ها به شرح زیر مشخص کرده است. ۱- قابلیت های فردی: تلاش در جهت رفع خطاها با سهم (۲۸/۳). ۲- یادگیری تیمی: همکاری با دیگر همکاران با سهم (۲۷/۶). ۳- تفکر سیستمی: هماهنگی میان واحدها با سهم (۲۵/۲). ۴- الگوهای ذهنی: نقد عملکرد با سهم (۲۶/۷). ۵- دورنمای مشترک: همسویی نقش ها در سازمان با سهم (۲۵/۶).

جدول ۳. آزمون t بخش‌های مختلف پرسشنامه

آزمون t	شاخص‌ها			
	مقدار آماره	انحراف معیار	میانگین	
۰	۱۹	۰/۴۴	۲/۹۸	قابلیت‌های فردی
۰	۱۷/۲	۰/۴۴	۲/۸۸	یادگیری تیمی
۰/۰۶۷	-۱/۸۴	۰/۴۷	۲/۴۵	تفکر سیستمی
۰	۱۲/۹	۰/۴۳	۲/۸۲	الگوهای ذهنی
۰/۱۶۴	۱/۴	۰/۵۱	۲/۵۴	دورنمای مشترک
۰	۸/۵	۰/۴۱	۲/۷۰	زیرساخت‌های فرهنگی

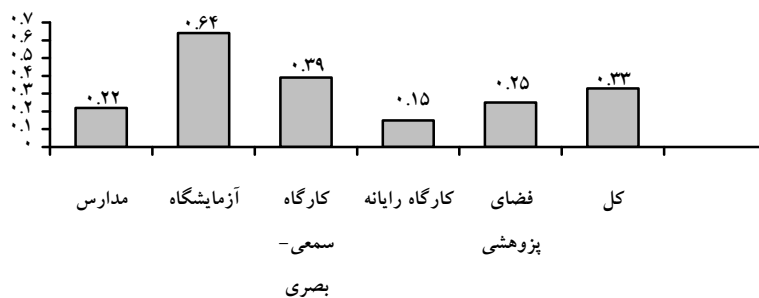
فرضیه ۲: آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از زیرساخت‌های فرهنگی مناسب برخوردار است. نتیجه‌های حاصل از اجرای آزمون t برای زیرساخت‌های فرهنگی به شرح جدول زیر نشان داد که فرض صفر ($H_0: \mu \leq 2/5$) با احتمال صفر معنی‌دار آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده دارای زیرساخت‌های فرهنگی مناسب است.

جدول ۴. آزمون t برای زیر ساخت‌های فرهنگی

آزمون t	شاخص‌ها			سوال فرعی
	مقدار آماره	انحراف معیار	میانگین	
۰	۸/۵	۰/۴۱	۲/۷	زیر ساخت‌های فرهنگی

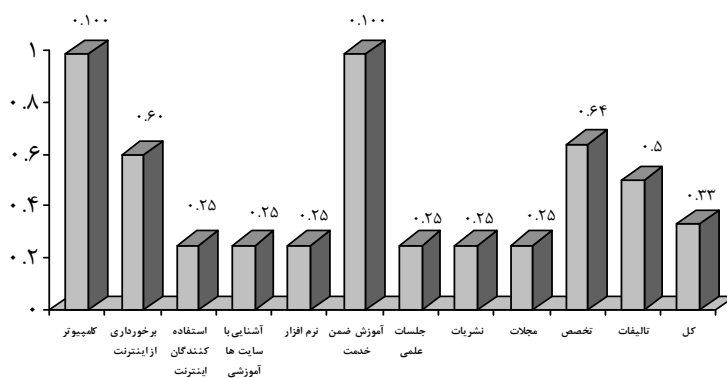
نتیجه‌های آزمون تحلیل عاملی نیز نشان داد که فراهم شدن زمینه‌ی مشارکت در فعالیت‌های سازمان با سهم (۱۰/۴) بالاترین درجه اهمیت را در بین گویه‌های زیرساخت‌های فرهنگی دارا می‌باشد.

فرضیه ۳: آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از زیرساخت‌های فیزیکی مناسب برخوردار است. نتایج حاصل از تحلیل و بررسی این سؤال که از سنجش ۱۴ شاخص به دست آمده با میانگین ۳۳ درصدی که کمتر از متوسط طیف (۰/۵۵) می‌باشد، همان طور که نمودار زیر آمده است نشان می‌دهد که آموزش و پرورش دارای فضای فیزیکی مناسب نمی‌باشد.



نمودار ۱. زیرساخت های فیزیکی مناسب

فرضیه ۴: آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از امکانات آموزشی مناسب برخوردار است. نتیجه های حاصل از تحلیل و بررسی این سؤال که از سنجش ۱۵ شاخص به کمک چک لیست، به دست آمده با میانگین ۳۳ درصدی که کمتر از متوسط طیف می باشد، همان طور که در نمودار زیر آمده است، نشان می دهد که آموزش و پرورش دارای امکانات آموزشی مناسب نمی باشد.



نمودار ۲. امکانات آموزشی

بحث و نتیجه گیری

نتیجه های این پژوهش که به منظور بررسی زمینه های ایجاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش شهر سمنان انجام گرفت، نشان داد که:

کارکنان از نظر برخورداری از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده از سه مؤلفه (قابلیت‌های فردی، یادگیری تیمی و الگوهای ذهنی) به نحو مطلوب برخوردارند، این نتیجه‌ها همسو با با پیشینه‌ی نظری پژوهش و نتیجه‌های پژوهش‌های پیشین می‌باشد. نتیجه‌ی پژوهش دمیرچلی (۱۳۸۱) نشان داد که اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار می‌باشند. همچنین نتیجه‌ی پژوهش عالی (۱۳۸۴) نشان داد که کارکنان مخابرات نگرش مثبتی نسبت ویژگی‌های سازمان یادگیرنده دارند. یافته‌های پژوهش محمودزاده (۱۳۸۴) نیز نشان داد که به نظر مدیران در آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده کارکنان از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در حد مطلوب برخوردار هستند.

در حالی که تفکر سیستمی، زیربنای سایر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده است و مهارت در آن کارکنان را وادار می‌کند، تا در تحلیل امور، ضمن استفاده از سایر مؤلفه‌ها، مسایل را در ارتباط با کل سازمان و محیط مورد توجه قرار دهند. نتیجه‌های پژوهش در این زمینه نشان داد که در آموزش و پرورش کارکنان از تفکر سیستمی مطلوب برخوردار نیستند. این نتیجه‌ها با پژوهش دمیرچلی (۱۳۸۱) که نشان داد تفکر سیستمی در تمامی دانشکده‌ها در سطح پایین قرار دارد هماهنگ می‌باشد. نتیجه‌های بررسی البدوی و شفاعی (۱۳۸۱) نیز نشان داد که تفکر سیستمی در نظام اداری کشور ما وجود ندارد. آنها این امر را ناشی از علل مختلف، از جمله علل فرهنگی می‌دانند. نتیجه‌های پژوهش‌های دیگر: نجف‌بیگی (۱۳۷۹)، اصلانی (۱۳۷۸)، میرسپاسی و دانش‌فرد (۱۳۸۲) و هرمن (۲۰۰۷). نیز نشان داد که شرایط لازم برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان‌های ما وجود ندارد. این نتیجه‌ها با یافته‌های محمودزاده که نشان داد از دید مدیران، تفکر سیستمی در سازمان‌های آموزش و پرورش کشور وجود دارد، هم جهت نمی‌باشد. در این جا می‌توان گفت سنجش این تفکر از دیدگاه خود کارکنان که در حقیقت بدنه‌ی اصلی نظام آموزش و پرورش می‌باشند، شمای کامل‌تری را از تفکر سیستمی آنها ارائه می‌دهد.

کارکنان برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده دارای دورنمای مشترک مناسبی نیستند. این نتایج با مبانی نظری پژوهش، که آرمان مشترک را یک عنصر حیاتی برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده می‌داند، همسو نمی‌باشد. نتیجه‌ی حاصل از

بررسی این سوال پژوهش در راستای نتیجه‌های پژوهش قدمگاهی (۱۳۸۴)، که نشان داد مدیران و معلمان از آرمان مشترک برخوردار نمی‌باشند و نتیجه‌های پژوهش محمودزاده، (۱۳۸۴) می‌باشد، که نشان داد از دیدگاه مدیران، کارکنان دارای آرمان مشترک نمی‌باشند. این امر تا حد زیادی مربوط به ساختار متمرکز آموزش و پرورش نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشد که آرمان‌ها بیشتر در رأس سازمان تعیین شده و به سلسله مراتب پایین اعلام می‌شود.

آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده دارای زیرساخت‌های فرهنگی مناسب می‌باشد. این نتایج هماهنگ با ادبیات پژوهش و نتایج پژوهش کارلوکسی^۱ (۲۰۰۷) و مورای^۲ (۲۰۰۳) که تأکید عمده بر ویژگی‌های یک فرهنگ یادگیرنده دارد، می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان گفت، آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از ویژگی‌های لازم یک فرهنگ یادگیرنده در حد مطلوب برخوردار می‌باشد. این نتایج همچنین با نتایج پژوهش فانی و حسن‌نژاد (۱۳۸۱)، که نشان دادند دو وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی از فرهنگ سازمانی مطلوب برخوردارند و تفاوت معنی‌داری بین این دو شرکت مشاهده نشد، هماهنگ می‌باشد.

نتایج حاصل از بررسی زیرساخت‌های فیزیکی نشان داد که که آموزش و پرورش دارای فضاهای فیزیکی مناسب نمی‌باشد. این نتایج با ادبیات پژوهش که تأکید عمده بر محیط و فضاهای آموزشی مناسب دارد، هماهنگ نمی‌باشد. اما با چالش‌های پیش روی آموزش و پرورش استان سمنان که در سند توسعه آموزش و پرورش استان (۱۳۸۸-۱۳۸۴) به آن اشاره شده است، همخوانی دارد (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۸-۱۳۸۴).

نتایج حاصل از بررسی امکانات آموزشی به عنوان زیربنای لازم برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده با مبانی نظری پژوهش و بخصوص تأکیدهای، اورتن بلند^۳ (۲۰۰۴)، ینگ^۴ (۲۰۰۷)، اصیلی، فرهادی و رشیدی (۱۳۸۲)، و کیندر^۵ (۲۰۰۲) که تأکید عمده‌ی بر استفاده از کامپیوتر و فن‌آوری ارتباطات دارند، هماهنگ نمی‌باشد. نتایج حاصل از

-
- 1- Carlucci
 - 2- Murry
 - 3- Ortenbalnd
 - 4- Yang
 - 5- Kinder

بررسی این جنبه در راستای پژوهش‌های پیشین، می‌باشد: از جمله پژوهش میربها (۱۳۸۱) که نشان داد شکاف‌های بنیادی نظام آموزشی ما ناشی از خلأ سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای آموزشی می‌باشد. نتایج حسینی، (۱۳۸۲) و مسعودیان، (۱۳۸۵) نیز نشان داد، دبیران از فناوری اطلاعات، بخصوص کامپیوتر، سخت‌افزارها و نرم‌افزارها نه تنها استفاده مطلوب را نمی‌کنند، بلکه از آمادگی لازم برای استفاده نیز برخوردار نیستند.

نتایج این پژوهش بطور کلی نشان می‌دهد که آموزش و پرورش شهر سمنان از نظر فراهم بودن زمینه‌های مناسب با شرایط ایده‌آل فاصله زیادی دارد. نتایج پژوهش‌های دیگر از جمله، احمدی مهربانی، (۱۳۸۲)، نادری خورشیدی، (۱۳۸۴)، قدمگاهی، (۱۳۸۴)، رسته مقدم، (۱۳۸۴)، کریمیان، کریمی (۱۳۸۵) و هویدا، سیادت و شائمی برزکی، (۱۳۸۶) نیز مؤید این واقعیت است که بین شرایط موجود و مطلوب سایر سازمان‌ها به عنوان یک سازمان یادگیرنده تفاوت معنی‌داری وجود دارد. با بررسی پیشینه نظری پژوهش می‌توان گفت که بطور کلی سازمان‌های کشور ما شرایط لازم را برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده دارا نمی‌باشند. مجموعه موانع فرهنگی، ساختاری و انسانی باعث شده است، در عصر جهانی شدن که دنیا تبدیل به دهکده جهانی شده و همه کشورها با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ دارند، نظام اداری کشور ما به سمت جزیره‌یی شدن حرکت کند، به طوری که هر یک از خرده نظام‌های اداری کشور در پی بقا و رسیدن به هدف سازمانی‌شان هستند و گویی هیچ ارتباطی حتی بین بخش‌های مختلف یک وزارتخانه و مسئولان آن وجود ندارد (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ۹۲). اما بطور شاخص آموزش و پرورش نیز برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده دارای بستر مناسب نمی‌باشد، بسیاری از مسایل و مشکلات آموزش و پرورش ما به سیاست تمرکزگرایی برمی‌گردد. بیشتر نوآوری‌ها به روش بخشنامه‌یی و دستوری بر بدنه نظام آموزشی تحمیل شده‌اند. گویی نوآوری قطعه‌یی از یک دستگاه مکانیکی است که به راحتی با قطعه فرسوده شده تعویض می‌شود. لذا در موارد زیادی، میزان موفقیت نوآوری در ورود به مدرسه، کلاس و فرایند یاددهی-یادگیری کم بوده و گاهی هم با شکست مواجه شده است در حوزه عمل هم اقداماتی برای مقابله با تمرکزگرایی انجام شده است، اما مقاومت در برابر حرکت به سوی تمرکززدایی در نظام آموزشی ما بسیار زیاد است و به سخن دیگر، تمرکز زدایی، موانع فرهنگی و اجتماعی زیادی دارد. در نظامی که تار و پودش با تمرکز و اقتدار تصمیم‌گیرندگان

سطوح بالا، بافته شده است تمرکززدایی به سادگی ممکن نیست (حسینی، ۱۳۸۵، صص ۱۷۰-۱۵۲).

پیشنهادهای اجرایی: با توجه به یافته‌های پژوهش به منظور فراهم آوردن زمینه‌های مناسب برای تبدیل شدن آموزش و پرورش به یک سازمان یادگیرنده، پیشنهادهای زیر توصیه می‌شود:

۱- آموزش و پرورش، آموزش‌ها و برنامه‌هایی را فراهم آورد تا طی آنها کارکنان به یک بینش و چارچوب ادراکی دست پیدا کرده، که در تحلیل مسایل روابط اجزا با کل را در نظر بگیرند، به نقش و اهمیت تأثیر محیط بر فعالیت‌های کاری خود پی ببرند و در انجام وظایف تلاش کنند تا هماهنگ با سایر کارکنان به فعالیت بپردازند.

۲- مدیران رده بالا زمینه‌یی را فراهم آورند تا کارکنان مشارکت بیشتری در تعیین اهداف، وظایف و تصمیم‌گیری‌ها داشته باشند.

۳- فراهم آوردن شرایط مساعد و مطلوب برای بروز استعدادهای بالقوه، خلاقیت‌ها و ابتکار عمل کارکنان و تشویق و استقبال از پیشنهادها و ابتکارات کارکنان جهت افزایش انگیزه بیشتر در آنان.

۴- تلاش شود تا تغییرات ساختاری به منظور کاهش تمرکز و رسمیت در آموزش و پرورش بوجود آید.

۵- آموزش و پرورش تلاش کند تا طی جلسات و برنامه‌هایی به آموزش، توجیه کارکنان و ایجاد فرهنگ بهره‌گیری از فناوری اطلاعات بپردازد.

۶- تلاش برای بازسازی و مقاوم‌سازی فضاهای آموزشی غیراستاندارد و ایجاد، تقویت و گسترش مراکز و کارگاه‌های سمعی- بصری- رایانه و کارگاه و مراکز علمی- پژوهشی.

۷- تلاش برای فراهم آوردن سخت افزارها، نرم‌افزارها و ابزارهای آموزشی و گسترش فرهنگ و انگیزش لازم برای کاربرد آنها.

منابع

- احمدی مهربانی، محمدرضا (۱۳۸۲). ارتباط مبتنی بر اعتماد و سازمان‌های اعتماد آفرین، *توسعه اعتماد*، شماره ۵، صص ۱۴۵-۱۴۰.
- اخوان، پیمان - جعفری مصطفی (۱۳۸۵). سازمان‌های یادگیرنده: ضرورت عصر دانایی، *تدبیر*، شماره ۱۶۹، صص ۳۸-۲۷.
- اصلانی، رشید (۱۳۷۸). *شناخت و تحلیل وضع موجود نظام اداری به روش سیستمی، همایش نظام اداری و توسعه*، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۸.
- اصیلی، غلام رضا؛ فرهادی، سیدمحمد و رشیدی، محمدمهدی (۱۳۸۲). فن آوری اطلاعات، رویکردی از سازمان‌های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده، *اقتصاد و مدیریت*، شماره ۵۸، دانشگاه آزاد اسلامی، صص ۹۸-۸۹.
- البدوی، امیر- شفاعی، رضا (۱۳۸۱). مقدمه‌یی بر راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران، *فصلنامه دانش مدیریت*، ۵۷، صص ۳۷-۲۶.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی- جاویدیار، ناهید (۱۳۸۴). سازمان یادگیرنده: دیدگاه‌ها و مدل‌های جدید، *مدیریت و توسعه*، شماره ۲۷، صص ۲۰-۱۱.
- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۷۹). *بهبودی و بالندگی سازمانی رویکردی نوین و جامع در مدیریت تغییر*، چکیده مقالات همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- تصوری، میثاق؛ پوراصغری حقی، نرگس (۱۳۷۹). سازمان یادگیرنده دور یا نزدیک، *فصلنامه صنایع*، شماره ۲۴، دانشگاه صنعتی شریف، صص ۶۹-۵۸.
- حسینی، محمد (۱۳۸۵). الگویی برای اشاعه نوآوری در نظام آموزش و پرورش ایران، *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، سال پنجم، شماره ۱۵، صص ۱۵۹-۱۴۵.
- حسینی، علی (۱۳۸۲). بررسی نقش معلمان در عدم کاربرد فناوری اطلاعات، *رشد و تکنولوژی آموزشی*، شماره ۱۸، صص ۴۵-۳۲.
- دمیرچلی، فریبا (۱۳۸۱). بررسی وضعیت دانشگاه شهید بهشتی بر اساس اصول سازمان یادگیرنده، پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

- رسته مقدم، آرش (۱۳۸۴). مطالعه ویژگی های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده، *دانش مدیریت*، سال هیجدهم، شماره ۶۹، دانشکده مدیریت، صص ۸۱-۹۲.
- روzbهانه، داریوش (۱۳۸۰). به سوی یک علم جدید مدیریتی و مبانی نظری سازمان یادگیرنده، *تدبیر*، شماره ۱۱۲، دانشکده علوم اداری، دانشگاه شهید بهشتی، صص ۴۶-۵۸.
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۸-۱۳۸۴، قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱). *مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: نشر نگاه دانش.
- شهایی، بهنام (۱۳۸۶). کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، *تدبیر*، شماره ۱۸۴، صص ۳۲-۲۳.
- شیروانی، علیرضا، خلیفه سلطانی، سیدمحسن (۱۳۷۹). چگونه سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنیم، *نشریه فولاد*، شماره ۱۸، صص ۴۷-۵۹.
- صادق پور، ابوالفضل (۱۳۸۲). *اصول مبانی سازمان و مدیریت*، تهران: مؤسسه فرهنگ و اندیشه.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۹). *آموزش و پرورش منابع انسانی ضرورت مدیریت امروز و فردا، آموزش کارکنان*، جلد دوم، مجموعه بیست و پنجم، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (مرکز آموزش مدیریت دولتی)، صص ۱۴۲-۱۲۹.
- عالی، مجید (۱۳۸۴). بررسی نگرش کارکنان شرکت خراسان رضوی در ارتباط با سازمان یادگیرنده و ارایه راهکارهای مناسب، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.
- فانی، علی اصغر، حسین نژاد، حمید (۱۳۸۱). فرهنگ سازمانی، *تدبیر* شماره ۱۳۰، صص ۳۳-۴۴.
- قدمگاهی، سیدمحمد - آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۴). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی های سازمان یادگیرنده، فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۱۴، سال چهارم، صص ۲۸-۳۹.
- قهرمانی، محمد (۱۳۸۰). سازمان یادگیرنده، برآیند نیم قرن تحولات سازمانی، *مدیریت و توسعه*، شماره ۹، صص ۷۶-۸۷.

کریمیان کریمی، حلیمه (۱۳۸۵)، بررسی دبیرستان‌های نمونه دولتی تهران بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر مدیران و معلمان. پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه الزهرا (س).

محمودزاده، سیدمجتبی (۱۳۸۴). *بررسی میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده*، پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.

مسعودیان، نغمه (۱۳۸۵). *بررسی نقش دبیران دبیرستان‌های شهرستان دامغان در کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در فرایند یاددهی - یادگیری*، پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه سمنان.

میربها، امید (۱۳۸۱). *چالش‌ها و چشم‌اندازهای برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه فناوری اطلاعات در نظام رسمی آموزش و پرورش*، مجموعه مقالات همایش‌ها و چشم‌اندازهای توسعه ایران.

میرسپاسی، ناصر؛ دانش‌فرد، کرم ا... (۱۳۸۲). طراحی و تبیین الگوی بکارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران، *مجله اقتصاد و مدیریت*، ۵۷، صص ۴۷-۳۳.

نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی یادگیرنده، راهبردی اثربخش جهت حفظ، بقا و توسعه سازمان‌ها در شرایط محیطی ناپایدار، *فصلنامه مدیریت*، شماره ۴۶، صص ۲۹-۴۱.

نجف‌بیگی، رضا (۱۳۷۹). *سازمان و مدیریت*، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.

نصر، احمدرضا؛ صافی، اکرم السادات و نیلی، محمدرضا (۱۳۸۵). ضرورت تغییر، انعطاف و نوآوری در روز شمار تحصیلی مدارس متوسطه نظری، *مجله علوم انسانی دانشگاه شیراز*، دوره ۲۵، شماره ۴، صص ۲۳۵-۲۲۳.

هویدا، رضا- سیادت سیدعلی - شائمی برزکی، علی (۱۳۸۶). بررسی رابطه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌های استان اصفهان، *مجله پژوهش علوم*

انسانی دانشگاه اصفهان - جلد ۲۳، شماره ۲، گروه علوم تربیتی و مدیریت دانشگاه اصفهان،
صص ۱۲۹-۱۱۸.

- Bayraktaroglu, S., & Kutaniz, R. (2003). Transforming hotels into Learning Organizations: A new Strategy for going global, *Tourism Management*, 2 (4), 2.4. 123-128.
- Carlucci, D. (2007). Knowledge assets Value creation map: Assessing knowledye assets Value drivers using AHP, *Expert Systems with Applications*, 32 (3), 814-821.
- Denison, D. R. (1997). corporate culture and Organizational effectiveness, U.S.A: AVIAT.
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: *Areview of Some Literatures Organizational Studies*, 14 (3), 97-108.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July- August.
- Harper, S. (2008). Is Your Organization Learning – Impaired, *Industrial Engineer*, 40 (4), 526-534.
- Herman, D. V. (2007). Celebrating courage in the learning organization, *Reclaiming Children and Youth*, 16 (3), 50-55.
- Hidayatbin, H. (2000). Creating a Learning Organization; integrating, training, performance management and knowledge management.
- Kinder, T. (2002). Are schools learning organization? Technovation
- Lawrence, B., Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E., & Roberts, J. A. (2003). Organizational and individual Learning in the sales force; an agenda for sales research.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledye inertia, organizational learning and organization innovation, *Teachnovation*, 28 (4), 183-195.
- Marquardt, M. J. (1996). Building the Learning Organizational, New York McGraw-hill.
- Murry, P. (2003). *Organizational Learning and Learning Organization*, 10 (5), 310-328.
- Ortenbalnd, A. (2004). The learning organization: toward an integrated model, *Learning Organization*, 11 (2), 129-144.
- Real, C. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies, *Journal of Industrial Management*, 15 (4), 103-113.
- Yang, C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior, *Journal of Information Science*, 33 (1), 95-109.