

## مقایسه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی دخترانه نمونه،

### غیرانتفاعی و دولتی شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۹-۸۸

صادق ملکی آوارسین<sup>۱</sup>، نیر قلنجی تبریزی<sup>۲</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر به منظور مقایسه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی نمونه، غیرانتفاعی و دولتی دخترانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ انجام یافته است. روش تحقیق حاضر توصیفی پیمایشی و از لحاظ هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و دبیران مدارس دولتی، نمونه و غیرانتفاعی دخترانه در مقطع راهنمایی تحصیلی می‌باشد که تعداد آنان ۱۰۱ نفر مدیر و ۱۸۶۰ نفر دبیر بوده که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۸۵ نفر مدیر و ۳۲۰ نفر دبیر به دست آمد. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق بهره‌گیری از نظرات استاد راهنما و استاد مشاور و پایایی پرسشنامه از طریق اجرای مقدماتی آن در بین ۳۰ نفر و با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مقدار آن ۰/۹۵ به دست آمد. برای پاسخگویی به سؤال یک از شاخص‌های آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌های ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ از آزمون آنالیز واریانس یکطرفه (ANOVA) استفاده شده است. نتایج حاصله نشان داد وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس مورد مطالعه در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. همچنین نتایج به دست آمده از آزمون ANOVA نشان داد بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ داشتن قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی و وضعیت سازمان یادگیرنده تفاوت وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، مدارس راهنمایی

۱- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شبستر

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

امروزه سازمانها با تغییر و تحولات سریع و شگرفی در همه زمینه‌ها روبرو هستند و برای بقای خود باید همزمان با این تغییر و تحولات تغییر کنند. برای همراه شدن با این تحولات، مدیران و کارکنان سازمانها باید دانش و آمادگیهای لازم را کسب کنند. در همین ارتباط موضوع «سازمانهای یادگیرنده» مطرح شده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن، بهبود می‌یابد (الوانی، ۱۳۷۴، ص ۳۲۷). این نوع سازمانها به طور دائم ظرفیت و توانایی خود را در زمینه‌های مختلف افزایش می‌دهند و مدیریت و کارکنان آنها بطور مرتب در حال یادگیری روشهای جدید کار و تفکر هستند. تغییرات محیطی سازمانها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود به دنبال بهترین راهکارها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند. بنابراین یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثر بخشی است (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵، ص ۲۱).

آموزش و پرورش نیز به عنوان یک سازمان گسترده، یکی از مراکزی است که مسئولین و سیاستگذاران آن همگام شدن با پیشرفتهای سریع عصر جدید را وجهه همت خود قرار داده‌اند و به نظر می‌رسد موضوع سازمانهای یادگیرنده در ارتباط با سازمانهای آموزشی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد. این سازمانها باید بتوانند خود را با پیشرفتهای سریع تکنولوژی و فن آوری همگام سازند تا نیروهایی را تربیت کرده و تحویل جامعه بدهند که کارآمد بوده و از عهده حل مسائل جامعه برآیند. در حال حاضر نیاز به مدیرانی که دارای شایستگی‌های فردی و اجتماعی و تخصص و علم و دانش لازم در زمینه آموزش و پرورش باشند و همچنین کارکنانی که آگاهیهای لازم را در رشته‌های تخصصی خود دارا بوده و دانش خود را به طور مرتب به روز کرده و آخرین اطلاعات را در زمینه رشته تخصصی خود داشته باشند کاملاً محسوس می‌باشد و در صورت عدم توجه به این نیاز، جامعه در آینده با معضلاتی مواجه خواهد شد که مقابله با آنها بسیار مشکل خواهد بود. با وجود عوامل متغیر امروزی بقا و رشد و پیشرفت سازمانها منوط به آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان محیطی به دلیل تغییرات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و... و نیازهای روزافزون جوامع موجب پیدایش سازمانهای یادگیرنده شده است. در این نوع سازمانها «یادگیری» مهمترین عنصری است که موجب ماندگاری آنها می‌شود. صاحب‌نظران بسیاری در زمینه

مفهوم «سازمان یادگیرنده» و «یادگیری سازمانی» بحث کرده اند که از جمله این افراد می توان به «آرگریس»، «شون»، «مارسیک»، «مارکوارت»، «گاروین» و ... اشاره کرد. اما به اعتقاد بسیاری نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیترسنکه می باشد که مفهوم سازمان یادگیرنده را در سال ۱۹۹۰ مطرح نمود. او معتقد است سازمان یادگیرنده به سازمانی اطلاق می شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود برای خلق چیزهای تازه است و دائماً در حال یادگیری می باشد.

یادگیری سازمانی یکی از نظریات عمده موثر در رهبری است که ابتدا در سال ۱۹۶۳ توسط سایرت و مارچ<sup>۱</sup> مورد بحث قرار گرفت. در این دیدگاه یادگیری سازمانی یک فرایند انطباقی با تاکید بر شیوه های عملی استاندارد جهت دستیابی به اهداف سازمانی است (آفاحسینی، ۱۳۸۱).

یادگیری سازمانی عبارت از فرایندی است که طی آن اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آنها اقدام می کنند (قهرمانی، ۱۳۸۰) یادگیری سازمانی به معنای توانایی سازمان در کسب بصیرت از تجربه های موفق و ناموفق خود و سایر سازمانها می باشد (صمد آقایی، ۱۳۷۸، ص ۱۳۸).

بطور کلی می توان گفت که فرایند یادگیری به دو صورت یادگیری انطباقی<sup>۲</sup> و یادگیری پیش کنشی<sup>۳</sup> صورت می گیرد. دیدگاههای اخیر سازمانی مبتنی بر یادگیری انطباقی است اما سنگه<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) معتقد است که افزایش انطباق پذیری گام اول یادگیری بوده و نباید سازمان ها خود را وقف این مرحله بکنند بلکه باید با یادگیری خلاقانه شرایط تحول را در سازمان ها فراهم کنند.

صاب نظران مختلف برای توصیف این دو نوع یادگیری از مفاهیم متفاوتی چون یادگیری تک حلقه ای<sup>۵</sup> در برابر دو حلقه ای<sup>۶</sup> (آرگریس، ۱۹۷۸)، یادگیری در سطح پائین در مقابل یادگیری در سطح بالا (فیول و لیلز<sup>۷</sup>)، یادگیری تاکتیکی در برابر یادگیری استراتژیکی (داجسون<sup>۸</sup>)، و یادگیری انطباقی در برابر یادگیری خلاق (سنگه، ۱۹۹۰) استفاده نموده اند.

---

1-Cyert&March

2-Adaption Learning

3-Proactive Learning

4-Senge

5-Single Loop Learning

6-Double Loop Learning

7-Fiol & Lyles

8-Dodgson

سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایج هستند که به واقع طالب آنند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۳۸۴، ص ۱۰). از نظر «گاروین» سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد (البرزی و اسلامیه، ۱۳۸۴، ص ۱۱). سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری سازمان‌های دانش‌آفرین می‌نامند. سازمان‌هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌نمایند. به عبارت دیگر سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فردی در آن انسان خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف نظریات و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند (الوانی، ۱۳۷۴، ص ۳۲۶).

سازمان یادگیرنده نسبت به یادگیری سازمانی مفهومی گسترده‌تر و تکامل یافته‌تر دارد. یادگیری در این نوع سازمان نهادینه شده است. مارکوارت تفاوت دو مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را چنین بیان می‌کند: ما در بحث سازمان یادگیرنده بر چستی سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان به عنوان یک موجودیت جمعی تمرکز می‌کنیم اما در بحث یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود. یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۷۶). سازمان یادگیرنده دارای پنج مفهوم کلیدی است که پتر سنگه چنین تشریح می‌کند:

۱- **قابلیت شخصی (تسلط فردی):** فردی با توانایی و قابلیت بالا کسی است که واقعیت‌های موجود را به درستی می‌شناسد، اهدافش مشخص بوده و به آرمان‌هایش پایبند است، او با مقایسه آرمانش باوضع موجود به فاصله خود و اهدافش پی می‌برد و برای رسیدن به اهدافش سعی و تلاش می‌کند. کسانی که دارای قابلیت شخصی می‌باشند در مقابل یادگیری خود احساس مسئولیت می‌کنند. قابلیت شخصی به معنای داشتن نگرش خلاق به زندگی و فعال زیستن می‌باشد (سنگه، ۱۳۸۴، ص ۱۷۹).

**۲- الگوهای ذهنی (مدل های ذهنی):** مدل های ذهنی عبارت از مفروضات اساسی و حک شده در ذهن انسان است و به عبارت دیگر اعتقادات عمومی ماست که بر درک و فهم ما از جهان و نیز بر افعال و اقداماتمان اثر می گذارند. سنگه می گوید که مدیریت مدل های ذهنی شامل دو عنصر اساسی است: ۱- یادگیری مهارتهای جدید ۲- نوآوری سازمانی برای زمینه سازی به منظور استفاده مستمر از مهارتهای به دست آمده (ایران زاده، ۱۳۸۲، ص ۲۰۶).

**۳- آرمان های مشترک:** آرمان مشترک تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسان ها وجود دارد. آنها احساس مشترکی از آرزویی مشترک بوجود می آورند و در کل سازمان خود، آن را نشر می دهند و با استفاده از این عامل مشترک فعالیت های خود را شکل می دهند آرمان مشترک آرمانی است که اکثریت اعضای یک جامعه و یا سازمان به آن احساس تعلق دارند زیرا در واقع آن را آرمان شخصی خود محسوب می کنند (سنگه، ۱۳۸۴، صص ۲۶۱-۲۶۰). نقش آرمان ایجاد تعهد در افراد سازمان است.

**۴- یادگیری تیمی (گروهی):** یادگیری گروهی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضاء گروه توسعه داده شده و به گونه ای هم سو شود که نتایج آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده اند (سنگه، ۱۳۸۴، ص ۲۹۸). در سازمان های جدید تیم ها به جای افراد، واحدهای یادگیری بنیادی در سازمان محسوب می شوند. همچنین تمام تصمیمات مهم سازمان در تیم ها اتخاذ می شود. یک تیم یادگیرنده از افرادی تشکیل شده که خلاقانه فکر می کنند، آرمان های افراد تیم در راستای آرمان تیم است.

**۵- تفکر سیستمی:** تفکر سیستمی توانایی درک روابط کلیدی متقابل است که رفتار را در سیستم های پیچیده به مرور تحت تاثیر قرار می دهد و به مدیران قابلیت دیدن کل را می دهد (ایران زاده، ۱۳۸۲، ص ۲۰۷) تفکر سیستمی سازمان های یادگیرنده را قادر به یادگیری و در نتیجه تصمیم گیری درست در مورد مشکلات می نماید.

از آنجائی که سازمان های یادگیرنده شخصیت آن سازمان را به نمایش می گذارند و به دلیل این که مدام با تغییرات محیطی سازگار می شوند و ارزش ها و ایده های جدیدی را می پذیرند، بطور مستمر تغییر می یابند. مع الوصف مزایای خاصی دارند که مامفورد آنها را شامل موارد زیر می داند:

- ۱- اطمینان از موفقیت سازمان در بلند مدت
- ۲- عینیت بخشیدن به توسعه چشمگیر
- ۳- اطمینان از انتقال عوامل موفقیت به کارکنان
- ۴- افزایش خلاقیت، نوآوری و قابلیت سازگاری در سازمان
- ۵- جذب افراد علاقه مند به موفقیت و یادگیری
- ۶- آمادگی سازمان و افراد برای رفع نیازهای مشتریان و مالکان سازمان
- ۷- کسب مزیت رقابتی پایدار (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۷)

شوقی (۱۳۸۶) در تحقیقی با عنوان «بررسی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دبیرستان‌های غیر انتفاعی و دولتی پسرانه‌ی تبریز از نظر مدیران و دبیران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵» دریافت: بین مدارس دولتی و غیرانتفاعی از لحاظ مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده تفاوت وجود دارد و همچنین بین نگرش مدیران و دبیران در خصوص هر کدام از این مؤلفه‌ها تفاوت وجود دارد. معینی (۱۳۸۲) تحقیقی با عنوان «بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال ۸۲-۸۱ انجام داده است. او در این پژوهش دریافت که ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده در مدارس غیرانتفاعی بیشتر از مدارس دولتی وجود دارد. قدمگاهی و آهنچیان (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده» دریافتند که میان وضعیت موجود مدارس از نظر یادگیرنده بودن با وضعیت آرمانی از لحاظ پنج مولفه سازمان یادگیرنده در تئوری سنگه فاصله وجود دارد. همچنین مشخص شد بین مقاطع مختلف تحصیلی براساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت وجود دارد.

سلگی (۱۳۸۷) تحقیقی با عنوان «بررسی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان براساس اصول سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۸۷-۸۶» انجام داده است. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان در وضعیت موجود با اصول سازمان یادگیرنده در حد متوسط مطابقت دارد، اما هنوز با وضعیت مطلوب فاصله دارد. همچنین بین سطح تحصیلات و تجربه مدیریتی مدیران با عملکرد آنها در همین زمینه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که بین عملکرد مدیران مردوزن در زمینه اصول سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود ندارد. مصطفوی (۱۳۸۸) تحقیقی با عنوان «بررسی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در

مدارس متوسطه و رابطه آن با میزان خلاقیت دبیران ناحیه یک شهر ارومیه در سال تحصیلی ۸۸-۸۷ انجام داده است یافته های تحقیق نشان داد که وضعیت مولفه های سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه در حد پایین قرار دارد و وضعیت خلاقیت دبیران در مدارس متوسطه در حد متوسط می باشد. در بین مولفه های سازمان یادگیرنده مؤلفه قابلیت شخصی بیشترین رابطه را با خلاقیت دبیران نشان می دهد علاوه بر این بین مولفه های قابلیت شخصی، مدل های ذهنی و تفکر سیستمی با خلاقیت رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد ولی بین مولفه های آرمان مشترک و یادگیری تیمی با خلاقیت دبیران رابطه ای مشاهده نشده است. موسوی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان «رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مقطع راهنمایی منطقه چهار تهران» به این نتیجه رسید که وضعیت اثربخشی سازمانی مدیران مدارس در حد بالای متوسط و ابعاد سازمان یادگیرنده آنها در حد بالا می باشد. همچنین بین قابلیت های شخصی، مدل های ذهنی، تفکر سیستمی مدیران و یادگیری گروهی در مدارس یادگیرنده با اثربخشی همبستگی مستقیم وجود دارد ولی بین آرمان مشترک و اثربخشی مدارس رابطه آماری معنی داری وجود ندارد. همایی و تقی زاده (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی میزان تحقق سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان اصفهان» به این نتیجه رسیدند که میزان تحقق قابلیت شخصی در سطح متوسط قرار دارد و میانگین ابعاد آرمان مشترک، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی کوچکتر از سطح متوسط می باشد.

محمودزاده (۱۳۸۴) در مطالعه ای با عنوان «میزان آمادگی سازمان های آموزش و پرورش کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده» پنج بعد سازمان یادگیرنده را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که از نظر مدیران، سازمان های آموزش و پرورش استان های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده آمادگی لازم را دارا بوده اند و می توان مراحل اجرایی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را آغاز کرد. فارغ زاده (۱۳۸۴) پژوهشی با عنوان «تعیین شاخص های سازمان های یادگیرنده در مدارس ایران» انجام داده است. جامعه آماری این تحقیق را متخصصین علمی و تجربی در زمینه تحول سازمانی، مدیریت و تعلیم و تربیت و آشنا به اصول سازمان یادگیرنده که اکثر این افراد از اساتید دانشگاه بودند تشکیل می داد نتیجه تحقیق نشان می دهد که از نظر این افراد شاخص های سازمان یادگیرنده در مدارس قابلیت اجرایی دارند ولی به دلایلی از قبیل مشکلات ساختاری، فرهنگی و ... فعلاً امکان تحقق این امر وجود ندارد. شفاعی تحقیقی با عنوان «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده

در ایران» انجام داده است. نتایجی که به دست آورده نشان می‌دهد برخی از موانع اساسی در ایجاد سازمان یادگیرنده عبارتند از:

۱) باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره‌ی قدرت مدیران و تمایل آنها به حفظ قدرت.

۲) محیط انحصاری و غیررقابتی سازمان

۳) ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت

۴) تفکر غیرسیستمی، جزئی‌نگری و فردبینی (نقل از مصطفوی، ۱۳۸۸، ص ۶۱). چی و اروان قروح (۲۰۰۸) تحقیقی با عنوان «مطالعه عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده در مدارس تحت حمایت خواهران قلب مقدس مسیح بانکوک» انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که مدارس مورد مطالعه از لحاظ مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در وضعیت مطلوبی قرار دارند. همچنین در این پژوهش رابطه عوامل: معلم، تمرینات گروهی، سیستم‌های کار و تکنولوژی، اهداف عملکردی، انگیزه دهی و تمرینات اجرایی و مدیریتی با سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفت و نتایج رابطه‌ی مثبتی را نشان داد. مولوی و همکاران (۲۰۰۲) تحقیقی با عنوان «دیدگاه مربیان در مورد مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده» در منطقه شمالی آفریقای جنوبی انجام داده‌اند. نتیجه این پژوهش نشان داد که وجود قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، بینش مشترک و کار تیمی و تفکر سیستمی براساس دو عامل است: ۱- فرهنگ جمعی ۲- اعتقادات شخصی در مورد مسئولیت مربیان. بنابراین اگر این دو عامل در مدرسه وجود داشته باشد مدرسه می‌تواند به عنوان سازمان یادگیرنده عمل کند. اسکان کین و همکارانش (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «توضیح ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده به عنوان یک محیط یادگیرنده» به نتایج زیر دست یافتند:

۱- یک سازمان یادگیرنده با یک سازمان خشک سنتی متفاوت است. سازمان یادگیرنده محیطی است که در آن ارتباط و کار گروهی آزاد است و تشویق می‌شود و افراد از اشتباه کردن نمی‌ترسند و اشتباهات به عنوان بخش جدایی‌ناپذیر روند یادگیری تلقی می‌شوند. در این نوع سازمان سلسله مراتب جای خود را به همکاری دو طرفه می‌دهد و همچنین یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی وجود دارد.

۲- یادگیری به دنبال خود گسترش سازمان و دستیابی به اهداف سازمان را به دنبال دارد و در واقع یادگیری جزء جدایی‌ناپذیر گسترش سازمان است.



۳- چهار عامل زیر بر پایه یادگیری سازمانی قرار دارند:

حمایت سازمانی از محیط یادگیرنده، همکاری و مبادله دانش، فرهنگ برقراری ارتباط بالا و عوامل محرک برای بهبود و گسترش سازمان.

۴- یادگیری و کار یک روند جدایی ناپذیر از یکدیگر هستند.

۵- نیروهای جوان در سازمان‌ها بیشتر به گسترش سازمان توجه دارند ولی نیروهای مسن تر به حفظ سازمان توجه بیشتری دارند.

کونتو جیوراف در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و ایجاد تغییرات و نوآوری و اجرای سازمانی» به این نتیجه رسید که برقراری ارتباط آزاد و مبادله اطلاعات و ریسک کردن و ترویج ایده‌های تازه و اطلاعات، زمینه را برای اجرای ماهرانه کارها فراهم می‌کند. تحقیقی با عنوان «ارزیابی پروفایل سازمان یادگیرنده در جهت توسعه دانشگاه اوهایو با استفاده از مدل سازمانی مرتبط با سیستم‌ها» توسط آنجل بریو (۲۰۰۶) انجام گرفته است. این تحقیق بر روی کارمندان دانشگاه ایالت اوهایو انجام گرفته است که ارزیابی پروفایل سازمان یادگیرنده را بر اساس پنج زیر سیستم سازمان یادگیرنده که توسط مارکوارت ارائه شده است نشان می‌دهد. این زیر سیستم‌ها عبارتند از: (۱) یادگیری (۲) سازمان (۳) افراد (۴) دانش (۵) تکنولوژی. نتایج نشان داد بالاترین میانگین ارائه شده توسط کارکنان متعلق به زیر سیستم سازمان بوده در حالی که پایین‌ترین میانگین مربوط به زیر سیستم تکنولوژی بوده است. برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده باید سطح پروفایل یادگیری کارمندان سازمان افزایش یابد. تغییراتی که برای تبدیل شدن سازمان به سازمان یادگیرنده باید صورت گیرد شامل گسترش بینش مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، خلق یک راهکار قدرتمند برای ساختن سازمان یادگیرنده و ساختار قادر به اجرای آن راهکار و سرانجام گسترش یک روش رهبری قابل تغییر در موارد تصمیم‌گیری برای رسیدن به سطوح بالاتر رفتاری، انگیزه دهی و عملکرد می‌باشد.

نظریه اهمیت موضوع یا دگیری سازمانی، این پژوهش بر آن است تا مدارس دولتی و غیر انتفاعی را از حیث برخورداری از مولفه‌های سازمان یادگیرنده مورد مطالعه قرار دهد.

### فرضیه‌ها

- ۱) بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ داشتن قابلیت شخصی تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۲) بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ وجود مدل‌های ذهنی تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۳) بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ داشتن آرمان مشترک تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۴) بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ میزان یادگیری تیمی تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۵) بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ داشتن تفکر سیستمی تفاوت معنی دار وجود دارد.
- ۶) بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ وضعیت سازمان یادگیرنده تفاوت معنی دار وجود دارد.

### روش

روش تحقیق پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری کلیه مدیران و دبیران مدارس دولتی، نمونه و غیرانتفاعی دخترانه در مقطع راهنمایی تحصیلی به تعداد ۱۹۶۱ نفر هستند. حجم نمونه مطابق جدول مورگان ۴۰۵ نفر برآورد گردید. و به طریق شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. برای گردآوری داده از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ ۰/۹۵ به دست آمده است. برای توصیف داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون آنالیز واریانس یکطرفه (ANOVA) استفاده شده است.

## یافته ها

فرضیه ۱: بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ داشتن قابلیت شخصی تفاوت وجود دارد.

جدول ۱. خلاصه محاسبات تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نظرات سه گروه معلمان پیرامون

## قابلیت شخصی

جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری Sig
۱۱۱۹۸/۱۵۲	۲	۵۵۹۹/۰۷۶	۲۴/۴۱۲	۰/۰۰۰
۸۱۱۹۲/۸۰۴	۳۵۴	۲۲۹/۳۵۸		
۹۲۳۹۰/۹۵۶	۳۵۶			

جدول ۲. آزمون تعقیبی LSD برای تحلیل واریانس مقایسه نظرات دو به دو گروه ها پیرامون

## قابلیت شخصی

نوع مدرسه (J)	نوع مدرسه (I)	میانگین تفاوت	خطای استاندارد	سطح معناداری Sig
دولتی	غیرانتفاعی	*-۱۱/۲۶۲۳	۱/۷۷۹۳۴	۰/۰۰۰
دولتی	نمونه	*-۱۲/۰۸۲۵	۲/۸۶۸۶۷	۰/۰۰۰
غیرانتفاعی	دولتی	*۱۱/۲۶۲۳	۱/۷۷۹۳۴	۰/۰۰۰
غیرانتفاعی	نمونه	-۰/۸۲۰۲	۳/۰۴۴۹۴	۰/۷۸۸
نمونه	دولتی	*۱۲/۰۸۲۵	۲/۸۶۸۶۷	۰/۰۰۰
نمونه	غیرانتفاعی	۰/۸۲۰۲	۳/۰۴۴۹۴	۰/۷۸۸

با توجه به جدول شماره «۱» ملاحظه می شود که نمره F محاسبه شده برابر با ۲۴/۴۱۲ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان گفت بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ داشتن قابلیت شخصی تفاوت وجود دارد. بر اساس جدول شماره «۲» اطلاعات حاصل از آزمون تعقیبی LSD نشان می دهد اختلاف بین مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ دارا بودن مؤلفه قابلیت شخصی معنی دار است ولی اختلاف بین مدارس غیرانتفاعی و نمونه معنی دار نیست.

فرضیه ۲: بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ وجود مدل های ذهنی تفاوت وجود دارد.

جدول ۳. خلاصه محاسبات تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نظرات سه گروه معلمان پیرامون

مدلهای ذهنی

سطح معناداری Sig	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	جمع مجزورات	
۰/۰۱	۲۱/۱۸۳	۷۳۷۴/۸۵۱	۲	۱۴۷۴۹/۷۰۳	بین گروهها
		۳۴۸/۱۴۹	۳۵۴	۱۲۳۲۴۴/۹	درون گروهها
			۳۵۶	۱۳۷۹۹۴/۶	کل

جدول ۴. آزمون تعقیبی LSD برای تحلیل واریانس مقایسه نظرات دو به دو گروه ها پیرامون

مدل های ذهنی

سطح معناداری Sig	خطای استاندارد	میانگین تفاوت	نوع مدرسه (D)	نوع مدرسه (J)
۰/۰۱	۲/۱۹۲۲۲	-۱۳/۲۶۲۰*	غیرانتفاعی	دولتی
۰/۰۱	۳/۵۳۴۳۳	-۱۲/۷۵۰۸*	نمونه	
۰/۰۱	۲/۱۹۲۲۲	۱۳/۲۶۲۰*	دولتی	غیرانتفاعی
۰/۸۹۲	۳/۷۵۱۴۹	۰/۵۱۱۳	نمونه	
۰/۰۱	۳/۵۳۴۳۳	۱۲/۷۵۰۸*	دولتی	نمونه
۰/۸۹۲	۳/۷۵۱۴۹	-۰/۵۱۱۳	غیرانتفاعی	

باتوجه به جدول شماره «۳» ملاحظه می شود که نمره F محاسبه شده برابر با ۲۱/۱۸۳ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان گفت بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ وجود مدل های ذهنی تفاوت وجود دارد. بر اساس جدول شماره «۴» اطلاعات حاصل از آزمون تعقیبی LSD نشان می دهد اختلاف بین مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ وجود مدل های ذهنی معنی دار است ولی اختلاف بین مدارس غیرانتفاعی و نمونه معنی دار نیست.

فرضیه ۳: بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ داشتن آرمان مشترک تفاوت وجود دارد.

جدول ۵. خلاصه محاسبات تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نظرات سه گروه معلمان پیرامون آرمان مشترک

سطح معناداری Sig	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۱	۱۰/۶۶۴	۳۳۱۶/۴۵۹	۲	۶۶۳۲/۹۱۸	بین گروهها
		۳۱۱/۰۰۷	۳۵۴	۱۱۰۰۹۶/۶	درون گروهها
			۳۵۶	۱۱۶۷۲۹/۵	کل

جدول ۶. آزمون LSD برای مقایسه دو به دو مدارس

سطح معناداری Sig	خطای استاندارد	میانگین تفاوت	نوع مدرسه (I)	نوع مدرسه (J)
۰/۰۱	۲/۰۷۱۹۹	-۸/۸۵۱۰*	غیرانتفاعی	دولتی
۰/۰۱	۳/۳۴۰۴۸	-۸/۷۰۲۳*	نمونه	دولتی
۰/۰۱	۲/۰۷۱۹۹	۸/۸۵۱۰*	دولتی	غیرانتفاعی
۰/۹۶۷	۳/۵۴۵۷۴	۰/۱۴۸۷	نمونه	غیرانتفاعی
۰/۰۱	۳/۳۴۰۴۸	۸/۷۰۲۳*	دولتی	نمونه
۰/۹۶۷	۳/۵۴۵۷۴	-۰/۱۴۸۷	غیرانتفاعی	نمونه

با توجه به جدول شماره «۵» ملاحظه می شود که نمره F محاسبه شده برابر با ۱۰/۶۶۴ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان گفت بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ داشتن آرمان مشترک تفاوت وجود دارد. بر اساس جدول شماره «۶۷» اطلاعات حاصل از آزمون تعقیبی LSD نشان می دهد اختلاف بین مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ داشتن آرمان مشترک معنی دار است ولی اختلاف بین مدارس غیرانتفاعی و نمونه معنی دار نیست.

فرضیه ۴: بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ میزان یادگیری تیمی تفاوت وجود دارد.

جدول ۷. خلاصه محاسبات تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نظرات سه گروه معلمان پیرامون یادگیری تیمی

سطح معناداری Sig	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۰۱	۶/۷۹۱	۲۴۷۷/۵۲۰	۲	۴۹۵۵/۰۴۱	بین گروهها
		۳۶۴/۸۱۲	۳۵۴	۱۲۹۱۴۳/۳	درون گروهها
			۳۵۶	۱۳۴۰۹۸/۴	کل

**جدول ۸. آزمون تعقیبی LSD برای تحلیل واریانس مقایسه نظرات دو به دو گروه ها پیرامون یادگیری تیمی**

نوع مدرسه (J)	نوع مدرسه (I)	میانگین تفاوت	خطای استاندارد	سطح معناداری Sig
دولتی	غیرانتفاعی	*-۸/۱۷۷۱	۲/۲۴۴۰۷	۰/۰۱
	نمونه	-۴/۶۹۵۸	۳/۶۱۷۹۱	۰/۱۹۵
غیرانتفاعی	دولتی	*۸/۱۷۷۱	۲/۲۴۴۰۷	۰/۰۱
	نمونه	۳/۴۸۱۳	۳/۸۴۰۲۲	۰/۳۶۵
نمونه	دولتی	۴/۶۹۵۸	۳/۶۱۷۹۱	۰/۱۹۵
	غیرانتفاعی	-۳/۴۸۱۳	۳/۸۴۰۲۲	۰/۳۶۵

با توجه به جدول شماره «۷» ملاحظه می شود که نمره F محاسبه شده برابر با ۶/۷۹۱۱ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان گفت بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ میزان یادگیری تیمی تفاوت وجود دارد. براساس جدول شماره «۸» اطلاعات حاصل از آزمون تعقیبی LSD نشان می دهد اختلاف بین مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ میزان یادگیری تیمی معنی دار است ولی اختلاف بین مدارس غیرانتفاعی و نمونه معنی دار نیست.

**فرضیه پنج: بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ داشتن تفکر سیستمی تفاوت وجود دارد.**

**جدول ۹. خلاصه محاسبات تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نظرات سه گروه معلمان پیرامون تفکر سیستمی**

جمع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری Sig
۶۲۲۲/۶۰۷	۲	۳۱۱۱/۳۰۴	۸/۱۹۶	۰/۰۱
۱۳۴۳۸۷/۲	۳۵۴	۳۷۹/۶۲۵		
۱۴۰۶۰۹/۸	۳۵۶			

**جدول ۱۰. آزمون تعقیبی LSD برای تحلیل واریانس مقایسه نظرات دو به دو گروه ها پیرامون تفکر سیستمی**

نوع مدرسه (J)	نوع مدرسه (I)	میانگین تفاوت	خطای استاندارد	سطح معناداری Sig
دولتی	غیرانتفاعی	*-۸/۷۵۶۴	۲/۲۸۹۱۷	۰/۰۱
	نمونه	*-۷/۷۲۵۷	۳/۶۹۰۶۴	۰/۰۳۷
غیرانتفاعی	دولتی	*۸/۷۵۶۴	۲/۲۸۹۱۷	۰/۰۱
	نمونه	۱/۰۳۰۷	۳/۹۱۷۴۱	۰/۷۹۳
نمونه	دولتی	*۷/۷۲۵۷	۳/۶۹۰۶۴	۰/۰۱
	غیرانتفاعی	-۱/۰۳۰۷	۳/۹۱۷۴۱	۰/۷۹۳

باتوجه به جدول شماره «۹» ملاحظه می شود که نمره F محاسبه شده برابر با ۸/۱۹۶ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان گفت بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ داشتن تفکر سیستمی تفاوت وجود دارد. براساس جدول شماره «۱۰» اطلاعات حاصل از آزمون تعقیبی LSD نشان می دهد اختلاف بین مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ داشتن تفکر سیستمی معنی دار است ولی اختلاف بین مدارس غیرانتفاعی و نمونه معنی دار نیست.

**فرضیه شش: بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیر انتفاعی از لحاظ وضعیت سازمان یادگیرنده تفاوت وجود دارد.**

جدول ۱۱. خلاصه محاسبات تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نظرات سه گروه معلمان پیرامون سازمان یادگیرنده

Sig	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	جمع مجذورات	
۰/۰۱	۱۷/۱۱۶	۴۱۵۹/۸۸۲	۲	۸۳۱۹/۷۶۴	بین گروهها
		۲۴۳/۰۳۹	۳۵۴	۸۶۰۳۵/۷۲۲	درون گروهها
			۳۵۶	۹۴۳۵۵/۴۸۶	کل

جدول ۱۲. آزمون تعقیبی LSD برای تحلیل واریانس مقایسه نظرات دو به دو گروه ها پیرامون سازمان یادگیرنده

Sig	خطای استاندارد	میانگین تفاوت	نوع مدرسه (I)	نوع مدرسه (J)
۰/۰۱	۱/۸۳۱۶۴	-۱۰/۰۶۱۸*	غیرانتفاعی	دولتی
۰/۰۰۲	۲/۹۵۲۹۹	-۹/۱۹۱۴*	نمونه	دولتی
۰/۰۱	۱/۸۳۱۶۴	۱۰/۰۶۱۸*	دولتی	غیرانتفاعی
۰/۷۸۱	۳/۱۳۴۴۳	۰/۸۷۰۴	نمونه	غیرانتفاعی
۰/۰۰۲	۲/۹۵۲۹۹	۹/۱۹۱۴*	دولتی	نمونه
۰/۷۸۱	۳/۱۳۴۴۳	-۰/۸۷۰۴	غیرانتفاعی	نمونه

با توجه به جدول شماره «۱۱» ملاحظه می شود که نمره F محاسبه شده برابر با ۱۷/۱۱۶ در سطح ۰/۰۱ معنادار می باشد. بنابراین فرض صفر رد شده و فرض تحقیق تأیید می شود و می توان گفت بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، نمونه و غیرانتفاعی از لحاظ وضعیت سازمان یادگیرنده تفاوت وجود دارد. براساس جدول شماره «۱۲» اطلاعات حاصل از آزمون تعقیبی LSD نشان می دهد اختلاف بین مدارس دولتی با مدارس غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ وضعیت سازمان یادگیرنده معنی دار است ولی اختلاف بین مدارس غیرانتفاعی و نمونه معنی دار نیست.

## بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، غیرانتفاعی و نمونه شهر تبریز در سال تحصیلی ۸۹-۸۸ مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج نشان داد وضعیت موجود مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در این مدارس با میانگین ۶۷/۹۲ در حد بالاتر از متوسط قرار دارد. این نتیجه با نتایج سلگی (۱۳۸۷)، موسوی (۱۳۸۶) و محمودزاده (۱۳۸۴) و چی و اروان قروح (۲۰۰۸) همسو بوده و با تحقیقات قدمگاهی و آهنچیان (۱۳۸۳)، مصطفوی (۱۳۸۸)، همایی و تقی زاده (۱۳۸۵) و فارغ زاده (۱۳۸۴) مغایرت دارد.

همچنین بین مدارس راهنمایی دخترانه دولتی، غیرانتفاعی و نمونه از لحاظ داشتن قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و وضعیت سازمان یادگیرنده تفاوت وجود دارد نتیجه آزمون این فرضیه‌ها با تحقیقات شوقی (۱۳۸۶)، معینی (۱۳۸۲) و مولوی و همکاران (۲۰۰۲) همسو می‌باشد. به نظر می‌رسد از آن جایی که مدارس غیرانتفاعی در مقایسه با مدارس دولتی و نمونه باید برای بقا خود و جذب دانش‌آموز و منابع تلاش جدی کرده و مدام باید رضایت مشتریان خود را بهبود دهند، در اغلب مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده وضعیت بهتری دارند. الزام و تعهد نسبت به ایجاد سازمان یادگیرنده در مدارس باید جزء اولین نقش هر رهبر آموزشی باشد و برای ارائه آموزش و پرورش با کیفیت بالا به الگویی جدید نیاز می‌باشد. مدارس به عنوان سازمان‌های یاددهنده و یادگیرنده با ایجاد فرصت‌های یاددهی و یادگیری برای همه دبیران و دانش‌آموزان و حتی والدین قادر خواهند شد آنها را برای یک زندگی توأم با تفکر، دانایی و شایسته سالاری و رضایت آماده سازند.

## منابع

- آقا حسینی، تقی (۱۳۸۱) بررسی عوامل موثر بر بهبود مدیریت دوره متوسطه شهر اصفهان از دیدگاه مدیران و دبیران. شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان.
- البرزی، صدرالله و اسلامی، سمیرا (۱۳۸۴). سازمانهای یادگیرنده. روزنامه همشهری، شماره ۳۷۰۲، صفحه ۱۱ الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۴)، مدیریت عمومی. تهران: نشرنی.
- ایران زاده، سلیمان، (۱۳۸۲). جهانی شدن و تحولات استراتژیک در مدیریت و سازمان، تهران: افق دانش.



- سبحانی نژاد، مهدی و همکاران (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش) تهران: انتشارات یسپرون.
- سلگی، حمیدالله (۱۳۸۷). بررسی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان بر اساس اصول سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی.
- سنگه، پیتر، (۱۳۸۴). پنجمین فرمان (خلق سازمان یادگیرنده). (ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمد روشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- شوقی، کریم، (۱۳۸۶). مقایسه‌ی وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دبیرستان‌های غیرانتفاعی و دولتی پسرانه‌ی تبریز از نظر مدیران و دبیران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵. پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- صمد آقایی، جلیل. (۱۳۷۸). سازمان‌های کارآفرین. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فارغ زاده، محمد، (۱۳۸۴). بررسی و تعیین شاخص‌های سازمان یادگیرنده در مدارس توسط خبرگان تعلیم و تربیت، تهران: پایان نامه کارشناسی ارشد پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- قدمگاهی، سید محمد و آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۸۴). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۴.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۸۰). سازمان یادگیرنده برآیند نیم قرن تحولات سازمانی. نشریه آبادی، شماره ۹.
- مارکوارت، مایکل، (۲۰۰۲). ایجاد سازمان یادگیرنده. (ترجمه، محمد رضا زالی). تهران: مؤسسه انتشارات و چاپ دانشگاه تهران
- محمودزاده، سید محمد، (۱۳۸۴). بررسی میزان آمادگی سازمانهای آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- مصطفوی، بهکام، (۱۳۸۸). بررسی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه و رابطه آن با میزان خلاقیت دبیران ناحیه یک شهر ارومیه در سال تحصیلی ۸۸-۸۷. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- معینی، بشری، (۱۳۸۲). بررسی و مقایسه‌ی میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم در سال ۸۲-۸۱، مجله فرهنگ مدیریت، شماره ۳.

موسوی، مریم، (۱۳۸۶) رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مقطع راهنمایی از دیدگاه دبیران منطقه چهار تهران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

همایی، رضا و تقی‌زاده، احسان (۱۳۸۵). بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در آموزش و پرورش استان اصفهان. [www.ssac.ac.ir](http://www.ssac.ac.ir).

Argyris, C. & Schon, D. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison: Workingham.

Berio, Angel (2006). **Assessing the learning organization profile of Ohio state university extension using the systems-linked organizational model**. Marzo 2006, vol. III, no. 1 (30-46).

Cheewaruengroj, Waraporn. (2008). **A study of factors correlating with the learning organization of schools under the congregation of the sisters of the sacred heart of Jesus of Bangkok**.

Kontoghiorghes, Constantine. **Examining the relationship between learning organization dimensions and change adaptation innovation as well as organizational performance**. Oakland University.

Moloi, K.C ; Grobler, B.R & Gravett, S.J. (2006). Educators perceptions of the school as learning organization in the Vanderbijlpark-North District, South Africa. *South African Journal of Education*, 88.

Senge, Peter. (1990) **The fifth Discipline: The Art and Practice of the learning organization**, New York.

Skuncikiene, Solveiga; Balvociute, Rasa; Balciunas, Sigitas (2009). **Exploring characteristics of a learning organization as learning environment**. Siauliai University.