

فصلنامه‌ی علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

سال دوم- شماره‌ی ۴، پیاپی ۸- زمستان ۹۰

صص ۱۳۱-۱۱۵

مقایسه‌ی دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز

در ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

محمد جمال‌زاده^۱، حسن رهگذر^۲، ایران پناهی^۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۲/۰۳ تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۱/۱۱

چکیده

تحقیق حاضر، به منظور مقایسه‌ی دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز به لحاظ برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۲۰۱۱-۲۰۱۰ انجام شده است. روش تحقیق توصیفی^۰ پیمایشی می‌باشد. جامعه‌ی آماری شامل کلیه دبیران و مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز می‌باشد. بدین منظور با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای ۲۷۳ نفر از جامعه‌ی مورد نظر انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه‌ی سازمان یادگیرنده می‌باشد که دربرگیرنده‌ی اصول پنج‌گانه پیتر سنج (آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تسلط فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) است. جهت برآورد روایی از روایی صوری و محتوایی استفاده گردید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت و مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۸ می‌باشد. از آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی) برای بیان توصیف داده‌ها و آمار استنباطی (آزمون t مستقل) برای بررسی تفاوت بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی استفاده گردید. از تجزیه و تحلیل دیدگاه دبیران و مدیران نتایج زیر به دست آمد: بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر ویژگی تفکر سیستمی تفاوت معنادار وجود دارد و در سایر مؤلفه‌ها (تسلط و قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی) تفاوت معناداری وجود ندارد. ویژگی آرمان مشترک در دبیرستان‌های دولتی بیشتر از دبیرستان‌های غیرانتفاعی است.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، دبیرستان‌های دولتی، دبیرستان‌های غیرانتفاعی، الگوهای ذهنی، تفکر سیستمی.

۱- استادیار علوم تربیتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول) m.jamalzadeh@pnu.ac.ir

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز

۳- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

یادگیری در سازمان را نباید فقط به‌عنوان یک فعالیت و تعریف شناختی نگریست؛ بلکه پیش از آن برای درک این مفهوم باید ویژگی‌هایی را جستجو کنیم که از طریق آن، سازمان‌ها بتوانند برای کسب مهارت و نحوه‌ی استفاده از یادگیری سازمانی به درک کاملی برسند. یادگیرنده بودن امری است که باید در تمام سازمان‌ها باشد تا سازمان بتواند خود را حفظ کند. در اصل، یادگیرنده بودن ضامن بقای هر سازمان است. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با ارتقای فردی، گروهی و در نتیجه یادگیری سازمانی کارکنان، موجبات تکامل و بالندگی و پویایی افراد و سازمان را در تعامل با محیط متغیر فراهم می‌سازد (Alvani, 2004). سازمان یادگیرنده عبارت است از مجموعه‌ای که توانایی پذیرش الگوهای نو، تحولات مفید و سازنده و روش‌ها و ایده‌های نوین را داشته باشد، آنها را مدیریت کرده و در خدمت واقعیت‌های امروزی قرار دهد. این سازمان قادر خواهد بود، عملکردها، ساختارها و محیط‌های کاری را در زمان مقتضی تغییر دهد و به نفع و صلاح سازمان جلو ببرد (Amir Ahmadi, 2009). داجسون^۱ سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند (Bourbour, 2006).

به‌گفته‌ی کاراش، سازمان یادگیرنده سازمانی است که کارکنان در تمام سطوح به‌صورت فردی، جمعی و متمرکز، ظرفیت خود را برای تولید نتیجه‌ی موردنظر افزایش می‌دهند (Rastehmoghdam, 2005). پیتر سنج در خصوص ویژگی‌های سازمان یادگیرنده می‌گوید: سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که افراد مستمراً توانایی‌های‌شان را با آفرینش و خلق نتایجی که واقعاً مطلوب و هیجان‌انگیز هستند، توسعه می‌دهند. سازمانی که الگوهای جدید و فراگیر تفکر را پرورش می‌دهند، سازمانی که آرمان‌ها را به طور جمعی می‌سازد و سازمانی که افراد مستمر یاد می‌گیرند، همه چیز را باهم ببینند (Hedayat, Roushan, 2007). مارکوارد^۲ یک سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که با قدرت و به‌صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خود را به‌نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه‌ی سازمانی، به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (Zali, 2006). پیتر سنج نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، بر این باور است که سازمان‌های جهان امروز باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به

1 - Dodgson

2 - Marquardt

موفقیت داشته باشند؛ به بیان بهتر، سازمان‌ها باید سازمان‌های یادگیرنده شوند (Eslamieh, 2008).

اسمیت^۱ می‌گوید: سازمان یادگیرنده، سازمانی است که امکان یادگیری کلیه‌ی کارکنان را فراهم می‌سازد و خود را دائم متحول می‌کند (Rezaei manesh, Nourbakhsh, 2009). برای ایجاد و توسعه‌ی سازمان‌های یادگیرنده، لازم است گام‌های اولیه را از مدارس و ایجاد عادت به تفکر خلاق و یادگیری دائمی در تربیت‌شوندگان آغاز کنیم. روند تحولات در دنیای امروز اصلاحات آموزشی را امری جهانی ساخته است. مأموریت اصلی اغلب برنامه‌های اصلاحات آموزشی کشورهای مختلف جهان، غنی‌سازی یادگیری است. تکاپوی جهانی در دستیابی به برنامه‌های راهبردی برای نوسازی نظام آموزشی، برای تأسیس مدارسی است که از طریق ترویج و غنی‌سازی یادگیری - نه صرفاً آموزش - به ما کمک می‌کنند تا یاد بگیریم و بخشی از فرآیند حیات بخش هستی باشیم. یادگیری زاینده‌ای که علاوه بر افزایش توانایی‌های سازگاری انسان با محیط، به توسعه‌ی خلاقیت و نوآوری در انسان نیز یاری می‌دهد و ذهن آدمی را انبار اندیشه‌های دیگران نمی‌خواهد؛ بلکه به تفکر، باژاندیشی و پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی "دانستن" فرا می‌خواند. ویکر و فالمر^۲ دو تن از استادان دانشگاه ایالت پنسیلوانیا برآورد کرده‌اند که شرکت‌های تجاری در سراسر جهان، سالانه بیش از ۱۰۰ میلیارد دلار صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند که تخمین زده شده است از این مبلغ بیش از ۱۲ میلیارد دلار به آموزش مدیریت تخصیص می‌یابد.

ایران نژاد و جاویدیار (Irannejad, Javidyar, 2005) در سطح کلاس، مدرسه، اداره و سازمان آموزش و پرورش کشور ما، تمام افراد یادگیری را برای خود به‌عنوان فرآیند مادام‌العمر نمی‌دانند، دانش‌آموزان به درجه‌ای دست نمی‌یابند که برای بهتر و مؤثرتر امور خود، همواره به‌دنبال راهی جدید باشند. در مدارس ما برای کسب دانش، روح فعالیت جمعی ایجاد نمی‌شود. روح جدیت یک فرهنگ عمومی نیست، معلمان در مدار یادگیری قرار ندارند، معلمان یأس و بدبینی را از محیط می‌آموزند، آنها یاد گرفته‌اند که سیستم از آنها انتظار خلاقیت و نوآوری ندارد، مدیران مدارس ما پژوهنده نیستند، روح علمی و روح پژوهندگی را تشویق نمی‌کنند، حرف نویی ندارند. بنابراین اهمیت بازنگری سیستم آموزش و تربیت معلمان و مدیران ضروری به نظر می‌رسد. درنهایت برای ترویج یادگیری، کسب

1 -Smith

2-Albert Vicere & Robert Fulmer

مهارت‌های بازاندیشی و تولید و به‌کارگیری دانشی که ظرفیت و توانایی عمل اثربخش را گسترش می‌دهد، نیازمند سازمان‌های آموزشی هستیم که به‌عنوان سازمان یادگیرنده به‌طور مستمر یاد می‌گیرند. مدارس که پیش از آن که دغدغه انتقال دانش، اطلاعات و اندیشه‌ها را داشته باشند، در جستجوی گسترش راه‌های ترویج تفکر، بازاندیشی و آزمون تجربه‌ها هستند. رضا شفاعی در سال ۲۰۰۱ در تحقیقی، چهار مانع به‌عنوان مهم‌ترین موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران بیان کرده است: ۱- باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره‌ی قدرت مدیران و تمایل مدیران در حفظ قدرت. ۲- محیط انحصاری و غیررقابتی سازمان. ۳- ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها. ۴- تفکر غیر سیستمی^۵ خرد بینی. باغی در سال ۱۳۸۲ در تحقیق خود با عنوان «بررسی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بسترسازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی تهران» به این نتیجه رسید که عوامل فرهنگی تشویق و حمایت از یادگیری، اهمیت ریسک‌پذیری، اهمیت نوآوری، نیروی انسانی، ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان، هیچ کدام عامل تسهیل‌کننده جهت ایجاد سازمان یادگیرنده نیستند.

در تحقیقی که در دانشگاه صنعتی شریف توسط «بخشی نیکو» در سال ۲۰۰۳ انجام گرفته، به طراحی چارچوبی برای ارزیابی مشخصات سازمان‌های یادگیرنده پرداخته است. وی در تحقیق خود از متغیرهای استراتژی یادگیری، ساختار منعطف، چشم‌انداز مشترک، خلق و انتقال دانش، کیفیت و جو تیمی استفاده کرده است. یارمحمدزاده، رحیمی و سیادت در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده براساس اصول پنج‌گانه پیتر سنچ با میزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۲۰۰۶-۲۰۰۵» به این نتیجه رسیدند که بین کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده با بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای علمی دانشگاه اصفهان رابطه‌ی معنادار وجود دارد و کیفیت زندگی کاری بیش از هرچیزی تحت تأثیر از الگوهای ذهنی است و قابلیت شخصی کمترین اثر را دارد.

یارمحمدی منفرد، یوزباشی و همتی‌نژاد در سال ۲۰۰۷ در تحقیق «بررسی میزان محقق ابعاد سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان زنجان» به این نتیجه رسیدند که تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در ادارات تربیت بدنی استان زنجان، پائین‌تر از حد متوسط است. در تحقیق دیگری در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۷ توسط خدیوی با عنوان «بررسی رابطه‌ی ابعاد سازمان یادگیرنده با اثر بخشی مدیران مدارس» انجام شده است. نتایج

آزمون‌های آماری نشان داده است: بین قابلیت شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی با اثربخشی مدیران، همبستگی مستقیم وجود دارد. بین آرمان مشترک در مدارس و اثربخشی مدیران، همبستگی معنی‌دار وجود ندارد. شریفی، اسلامیه در سال ۲۰۰۸-۲۰۰۹ در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت دبیرستان‌های دولتی دخترانه‌ی شهر گرمسار از نظر انطباق با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده» انجام دادند و به این نتایج دست یافتند که دبیرستان‌های دخترانه از نظر تمام ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در وضعیت مطلوبی قرار دارند. سازماندهی مجدد بخش‌های مهندسی طراحی بر پایه فرآیندها با رویکرد به سازمان‌های یادگیرنده، عنوان تحقیق حمید سحرخیز در سال ۱۳۸۱ است که اشاره دارد بر این‌که با تغییر ساختار وظیفه‌گرا به فرآیندگرا می‌توان وضع مطلوب‌تری به وجود آورد و به سطح عملکرد مناسب‌تری دست یافت.

تحقیق «چشم‌اندازهای اتحادیه اروپا در مورد سازمان‌های یادگیرنده» توسط باری نیهان و پیتر کریسی^۱ دیگران براساس نشریه‌ای تحت عنوان «مقابله با چالش‌های سازمان یادگیرنده» منتشر و در آوریل ۲۰۰۷، تهیه شده است. این مقاله چهار پیام مهم در بردارد که در اینجا به اختصار به آنها پرداخته شده است: ۱- به منظور ایجاد یک سازمان یادگیرنده، فرد باید مطمئن گردد که میان ابعاد ملموس و آشکار سازمانی (رسمی و عینی) و ابعاد یک غیرملموس و ناپیدای سازمانی (غیررسمی و ذهنی) یک ارتباط و همبستگی مهمی وجود دارد و نیز اینکه میان اهداف سازمانی و نیازهای مربوط به یادگیری افراد تطابق و سازگاری وجود دارد و این‌که ایجاد و حفظ تعادل میان این ابعاد مختلف می‌تواند موجب پیچیدگی گردد. در حالی‌که عدم حفظ تعادل می‌تواند موجب گردد که در عمل سازمان‌های یادگیرنده به‌صورت سازمان‌های ناقص و غیرقابل دوام درآیند. ۲- برای دستیابی به یک سازمان یادگیرنده، برخورد با چالش‌ها و تلاش مداوم و تکوینی یک شرط لازم و یک باید است: یکی از راه‌حل‌های مهم برای پیشرفت و توسعه‌ی سازمان‌های یادگیرنده این است که کارها را به گونه‌ای سازماندهی نماییم که درنهایت منجر به رشد و توسعه منابع انسانی در سازمان گردند. ۳- برای کسب اطمینان و تضمین این امر، کار سازمانی در حقیقت فرصت‌های لازم را برای رشد و توسعه منابع انسانی مهیا می‌سازد و نظارت و راهنمایی سازمانی یک ضرورت و نیاز مبرم است. ۴- در اداره کردن یادگیری سازمانی یک نیاز و ضرورت برای درهم شکستن مرزها و مشارکت‌ها، تعاملی تأدیبی بین آموزش حرفه‌ای، تعلیم (آموزش) و توسعه‌ی منابع انسانی وجود دارد. تری‌کانوی و

1 -Peter cressy&Barry nyhan

چال‌رو^۱ (۲۰۰۵) با اجرای یک پروژه در زمینه‌ی سازمان یادگیرنده و نقش رهبری، در سازمان بهداشت و نکوور و یها^۲ با ایجاد شرایط یادگیری به بیان اهداف و نتایج این پروژه می‌پردازند. تأثیر سهیم بودن افراد در تجربیات، مهارت‌ها و سهیم بودن دیدگاه‌ها روش‌های فکری و طرح‌های فکری افراد و گروه‌های یادگیر در ایجاد سازمان یادگیرنده مؤثر می‌باشد. از نتایج این پروژه اینکه شرکت‌کنندگان تقاضای ادامه یادگیری را با خلق بیشتر حلقه‌های یادگیری البته در صورتی که مدیران، رهبران، ناظران رده‌های بالا حمایت از توسعه و رشد افراد از طریق یادگیری را ادامه دهند، داشتند.

به همین منظور با توجه به ضرورت و اهمیت نقش سازمان یادگیرنده در رشد و توسعه امور آموزش و پرورش مدرسه، رشد و تعالی انسان، رشد و خلاقیت و نوآوری و تفکر انتقادی دانش‌آموزان، تقویت مدیریت مدارس، افزایش روح پژوهشگری و مهارت‌های زندگی، ایجاد رضایت دائم در مدارس، پژوهشگر در این پژوهش به دنبال این مساله بوده است که آیا بین دبیرستان‌های بخش خصوصی و دولتی ناحیه ۳ شیراز از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تفاوت معنادار وجود دارد؟

سؤالات تحقیق

سوال کلی تحقق

۱- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی سازمان یادگیرنده وجود دارد؟

سؤالات جزئی تحقیق

۱- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تفکر سیستمی وجود دارد؟

۲- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تسلط و قابلیت شخصی وجود دارد؟

۳- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی الگوهای ذهنی وجود دارد؟

۴- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی آرمان مشترک وجود دارد؟

۵- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی یادگیری تیمی وجود دارد؟

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، جزء تحقیقات کاربردی می‌باشد و براساس ماهیت و روش جزء مطالعات توصیفی به شیوه پیمایشی بوده است. جامعه‌ی آماری شامل کلیه مدیران و دبیران شاغل در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز در سال ۲۰۱۱-۲۰۱۰ بوده اند که تعداد مدیران ۳۳ نفر و تعداد دبیران ۶۳۵ نفر می‌باشد. گروه نمونه مورد پژوهش دبیران بر طبق جدول مورگان ۲۴۰ نفر و به دلیل کوچکی و قابل دسترس بودن جامعه‌ی آماری مدیران، همه‌ی مدیران به‌عنوان نمونه انتخاب گردیده‌اند و روش نمونه‌گیری هم طبقه‌ای بوده است. به منظور یافتن ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و تفصیل و درک این ویژگی‌ها و بررسی پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزار جمع اطلاعات پرسشنامه سازمان یادگیرنده، شامل ۲۸ سؤال است که دربرگیرنده‌ی اصول پنج‌گانه پیتز سنج (آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تسلط فردی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) است. مقیاس سنجش طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) بود. جهت تعیین روایی پرسشنامه، از نظر اساتید استفاده شده که بیانگر روایی صوری و محتوایی قابل قبول آن می‌باشد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آلفای کرانباخ استفاده شده است (مقدار ضریب آلفای کرانباخ ۰/۸۸). از آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی) برای بیان توصیف داده‌ها و آمار استنباطی (آزمون t مستقل) برای بررسی تفاوت بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی استفاده شده است.

یافته‌ها

به‌منظور بررسی سؤالات تحقیق و مقایسه میانگین‌های به‌دست آمده با یکدیگر از آزمون مستقل استفاده شده است که شرح آن در جداول ۱ الی ۱۲ آمده است.

سؤال کلی تحقیق:

آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی سازمان یادگیرنده (تفکر سیستمی، تسلط و قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی) وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۱: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش دبیران نسبت به متغیر سازمان یادگیرنده در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگینها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۱/۷۴۵	۲۳۸	۰/۰۸۶	-۰/۱۵۹۵۵	۰/۰۹۱۴۲	-۰/۳۴۲۱۵	۰/۰۲۳۰۵

فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی $t=۱/۷۴۵$ ، $\alpha=۰/۰۸۶$ سطح معناداری و مقدار باتوجه به مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $۰/۰۵$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش دبیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین سازمان یادگیرنده در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد. سوالات جزئی تحقیق:

۱- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تفکر سیستمی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۲: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش دبیران نسبت به متغیر تفکر سیستمی در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگینها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۲/۴۱۲	۲۳۸	۰/۰۱۶	-۰/۲۵۵۶۱	۰/۱۰۵۹۶	-۰/۴۶۴۰۶	-۰/۰۴۷۱۶

با توجه به مقدار $\alpha=۰/۰۱۶$ سطح معناداری و مقدار $t=۲/۴۱۲$ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد می‌شود. زیرا سطح معناداری کمتر از $۰/۰۵$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش دبیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تفکر سیستمی تفاوت معناداری وجود دارد. میانگین تفکر سیستمی در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد. ۲- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستانهای دولتی و غیر انتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تسلط و قابلیت شخصی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۳: آزمون t برای مقایسه میانگینهای نگرش دبیران نسبت به متغیر تسلط و قابلیت در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگینها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگینها	
					Lower	Upper
-۱/۷۳۵	۲۳۸	۰/۰۸۴	-۰/۱۸۱۶۸	۰/۱۰۴۷۳	-۰/۳۸۷۷۱	۰/۰۲۴۳۴

با توجه به مقدار $t = ۰/۰۸ =$ سطح معناداری و مقدار $t = ۱/۷۳۵$ فرض برابری میانگینها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $۰/۰۵$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش دبیران دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تسلط و قابلیت فردی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین تسلط و قابلیت در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد.

۳- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی الگوهای ذهنی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۴: آزمون t برای مقایسه میانگینهای نگرش دبیران نسبت به متغیر الگوهای ذهنی در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگینها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگینها	
					Lower	Upper
-۱/۶۱۸	۲۳۸	۰/۱۰۷	-۰/۱۶۴۱۲	۰/۱۰۱۴۵	-۰/۳۶۳۷۰	۰/۰۳۵۴۶

با توجه به مقدار $t = ۰/۱۰۷ =$ سطح معناداری و مقدار $t = ۱/۶۱۸$ فرض برابری میانگینها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $۰/۰۵$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش دبیران دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی الگوهای ذهنی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین الگوهای ذهنی در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد.

۴- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی آرمان مشترک وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۵: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش دبیران نسبت به متغیر آرمان مشترک در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۰/۴۷۶	۲۳۸	۰/۶۳۴	-۰/۰۵۰۳۳	۰/۱۰۵۶۶	-۰/۲۵۸۱۸	۰/۱۵۷۵۲

با توجه به مقدار $t = ۰/۶۳۴$ سطح معناداری و مقدار $t = ۰/۴۷۶$ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $۰/۰۵$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش دبیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی آرمان مشترک تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین آرمان مشترک در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد.

۵- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی یادگیری تیمی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۶: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش دبیران نسبت به متغیر یادگیری تیمی در دبیرستانهای دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۰/۸۰۱	۲۳۸	۰/۴۲۳	-۰/۰۹۲۹۷	۰/۱۱۶۰۰	-۰/۳۲۱۱۶	۰/۱۳۵۲۳

با توجه به مقدار $t = ۰/۴۲۳$ سطح معناداری و مقدار $t = ۰/۸۰۱$ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $۰/۰۵$ می‌باشد.

بنابراین بین نگرش دبیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی یادگیری تیمی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین یادگیری دیدگاه مدیران

سؤال کلی تحقیق

آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی سازمان یادگیرنده (تفکر سیستمی، تسلط و قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی) وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۷: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران

نسبت به متغیرسازمان یادگیرنده در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۰/۳۶۸	۳۱	۰/۷۱۵	-۰/۰۹۴۹۸	۰/۲۵۸۱۵	-۰/۶۲۱۴۷	۰/۴۳۱۵۲

با توجه به مقدار سطح معنا داری ۰/۷۱۵ و مقدار تی ۰/۳۶۸ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی شود. زیرا سطح معنا داری بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین بین نگرش مدیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی سازمان یادگیرنده تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین سازمان یادگیرنده در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می باشد. سؤالات جزئی تحقیق

۱- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تفکر سیستمی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۸: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران

نسبت به متغیر تفکر سیستمی در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۰/۰۶۷	۳۱	۰/۹۴۷	-۰/۰۱۹۲۳	۰/۲۸۸۶۰	-۰/۶۰۷۸۴	۰/۰۵۶۹۳۸

با توجه به مقدار سطح معنا داری (۰/۹۴۷) و مقدار تی (۰/۰۶۷) فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. بنابراین بین نگرش مدیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تفکر سیستمی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین تفکر سیستمی در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می باشد. ۲- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تسلط و قابلیت شخصی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۹: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران

نسبت به متغیر تسلط و قابلیت شخصی در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۱/۰۹۱	۳۱	۰/۲۸۴	-۳/۳۵۰۷۳	۰/۳۲۱۴۱	-۱/۰۰۶۲۵	۰/۳۰۴۷۸

با توجه به مقدار سطح معناداری = ۰/۲۴۸ و مقدار $t = ۱/۰۹۱$ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ است. بنابراین بین نگرش مدیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تسلط و قابلیت شخصی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین تسلط و قابلیت در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد.

۱- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی الگوهای ذهنی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۱۰: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران

نسبت به متغیر الگوهای ذهنی در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۰/۰۴۹	۳۱	۰/۹۶۱	-۰/۰۱۴۶۵	۰/۲۹۶۶۰	-۰/۶۱۹۵۸	۰/۵۹۰۲۸

با توجه به مقدار سطح معناداری = ۰/۹۶۱ و مقدار $t = ۰/۰۴۹$ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد. بنابراین بین نگرش مدیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی الگوهای ذهنی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین الگوهای ذهنی در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد.

۴- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی آرمان مشترک وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۱۱: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران

نسبت به متغیر آرمان مشترک در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
۰/۱۰۸	۳۱	۰/۹۱۴	۰/۰۲۸۵۷	۰/۲۶۳۵۴	-۰/۵۰۸۹۲	۰/۵۶۶۰۶

با توجه به مقدار سطح معناداری $= 0/914$ و مقدار $t = 0/108$ فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و مدارس غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $0/05$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش مدیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی آرمان مشترک تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین آرمان مشترک در دبیرستان دولتی بیشتر از دبیرستان غیرانتفاعی می‌باشد.

۵- آیا تفاوت معناداری بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی یادگیری تیمی وجود دارد؟ جهت تحلیل این سؤال از آزمون تی مستقل استفاده شده است.

جدول ۱۲: آزمون t برای مقایسه میانگین‌های نگرش مدیران نسبت به متغیر یادگیری تیمی در دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی

T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاضل میانگین‌ها	تفاضل خطای استاندارد	فاصله اطمینان ۹۵٪ برای تفاضل میانگین‌ها	
					Lower	Upper
-۰/۳۲۴	۳۱	۰/۷۴۸	-۰/۰۹۸۹۰	30498/0	۰/۷۲۰۹۱	۰/۵۲۳۱۱

با توجه به مقدار سطح معناداری ($0/748$) فرض برابری میانگین‌ها در دو گروه مدارس دولتی و غیرانتفاعی رد نمی‌شود. زیرا سطح معناداری بیشتر از $0/05$ می‌باشد. بنابراین بین نگرش مدیران دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی یادگیری تیمی تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین یادگیری تیمی در دبیرستان غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان دولتی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی (از دیدگاه دبیران) ناحیه ۳ شیراز از نظر میزان برخورداری از ویژگی تفکر سیستمی تفاوت معنادار وجود دارد و در سایر مؤلفه‌ها (تسلط و قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی) تفاوت معناداری وجود ندارد. میانگین تفکر سیستمی در دبیرستان‌های غیرانتفاعی بیشتر از دبیرستان‌های دولتی می‌باشد. بین دبیرستان‌های دولتی و غیرانتفاعی (از دیدگاه مدیران) ناحیه ۳ شیراز از نظر ویژگی‌های (تفکر سیستمی، تسلط و قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی) تفاوت معناداری وجود ندارد. ویژگی آرمان مشترک در دبیرستان‌های دولتی بیشتر از دبیرستان‌های غیرانتفاعی است. بررسی پیشینه‌ی تحقیق حاکی از همسانی نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر با یافته‌های تحقیقات دیگر محققان است. نتایج تحقیق دمیر چلی (۲۰۰۲)، نشان می‌دهد در تمامی دانشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی، ویژگی مدل ذهنی پس از ویژگی تسلط فردی قرار دارد. مشکل اساسی تمامی دانشکده‌ها

تفکر سیستمی بوده است. ویژگی‌ها و اصول سازمان یادگیرنده در دانشکده‌ی علوم تربیتی بیش از دانشکده‌های دیگر بوده است. محمودزاده در سال ۲۰۰۳ در پژوهش خود به این نتیجه رسید که نظام آموزش و پرورش کشور، آمادگی لازم برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را دارد.

شریفی و اسلامیه (۲۰۰۹) در پژوهشی که انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که دبیرستان‌های دخترانه‌ی دولتی گرمسار از نظر تمام ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده (قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی) برخوردار بوده و در وضعیت مطلوبی قرار دارند. نتایج تحقیقات باری نیهان و پیتر کریسی^۱ (۲۰۰۷) روی این مطلب تأکید می‌ورزد که اهداف اتحادیه اروپا به یادگیری مادام‌العمر و ایجاد یک جامعه مبتنی بر آگاهی و دانش توجه دارند و اینها در هدف هنگامی حاصل می‌گردند که سازمان‌هایی که افراد در آنها به کار اشتغال دارند، به صورت محیط‌هایی درآیند که افراد در آنها به یادگیری و آموزش بپردازند. به عبارتی دیگر، محیط‌های کاری باید همزمان به صورت محیط‌های یادگیرنده درآیند. آنونا آرمسترونگ^۲ (۲۰۰۳) نشان داد که رضایت‌مندی از محیط یادگیری، حمایت سازمان، تأثیر افراد سطوح پائین، روابط استاد و شاگردی، رضایت از طرح دوره‌های آموزشی، اجرای یادگیری مناسب، اجرای یادگیری-بازخورد و حمایت سرپرست بلافصل پایه‌های یک سازمان یادگیرنده هستند و توسعه‌ی یک سازمان یادگیرنده را حمایت می‌کنند. نتایج تحقیقات اساتید و هیات علمی مدرسه بازرگانی هاروارد (۲۰۰۶)، نشان داد در صورتی که رهبر تیم‌ها در دسترس و مشارکت‌جو باشند و به‌عنوان الگوی جایز الخطا عمل کنند، تیم‌ها یادگیرنده خواهند شد. چون مدارس غیرانتفاعی به صورت خصوصی و با هزینه شخصی اداره می‌شوند و استخدام پرسنل توسط مؤسس و مدیر مدرسه صورت می‌گیرد. دبیران برای حفظ جایگاه خود و تاثیرگذاری در رونق دبیرستان، به تفکر سیستمی بیشتر روی می‌آورند. حس رقابت در دبیرستان‌های غیرانتفاعی باعث می‌شود تا مؤسسان مدارس را به سمت سازمان یادگیرنده پیش ببرند. از این رو از دبیران و کارکنان می‌خواهند توانایی‌های فردی خود را افزایش دهند و جهت دستیابی به اهداف مشترک همکاری لازم را داشته باشند. دبیران و کارکنان برای اینکه در سال‌های دیگر از وجودشان استفاده شود، هرگونه همکاری و تلاش برای افزایش آگاهی و مهارت‌ها را انجام می‌دهند. ضمن آنکه نقص مؤسسان به‌عنوان رهبر،

1 - barry nyhan & peter cressy

2 - anona armstrong

معمولا در قالب مدیر در مدارس انجام وظیفه می‌نمایند. برای بالا بردن سطح یادگیری، نمی‌توان مدارس را نادیده گرفت؛ از این رو در مدارس غیرانتفاعی تفکر سیستمی بیشتر است. مدارس دولتی چون با هزینه‌ی دولت اداره می‌شوند، اهداف آن تابع اهداف اصلی آموزش و پرورش می‌باشد و مدیران و کارکنان در جهت یک هدف گام بر می‌دارند، اما اهداف مؤسسان در مدارس غیردولتی با یکدیگر مشترک نیست و هر مؤسس در پی رسیدن به هدف شخصی خود می‌باشد.



Reference:

- Alvani, M. (2004). Today Successful Organization "and Learning Organization. Tehran: Governmental Management. Report 26.
- Amir Ahmadi, T. (2009). Evaluation factors of the effects in educational and culture organizations to turn learning organization. Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration. Vol 1,3.
- Armstrong, A. (2003). How Development The Learning Organization, (A, Barbour. Trans.). Tehran. Iran.(in Persian press).
- Baghi, Z. (2003). Evaluation &facilitating and preventing factors &institutional culture for learning organization helping in Tehran university, Iran. .(in Persian press).
- Bakhshi , N. (2003). Designing a frame for assessment of learning organization characteristics. Unpublished Sharif university. Tehran.
- Handy, C. (1995). managing the learning organizations, (P. Irannejad, Trans.) Management & development Quarterly. 2.
- Conuuy Tarie ,Rowe Chuck. (2005). Learning Organization And Leader Role.
- Damir cheli, F. (2002). Evaluation &Martyr Beheshti university condition according to learning organization .principles.(peter singe) from beheshti university academics staff view point. Unpublished
- Dodgson, M. (1993). Organization Learning: A review Of Some Literatures. Organization Studies . Vol14. No3.
- Eslamieh, F; Sharifi, A. (2009). The study of Gamsar girls public high school in learning organization characteristics. Islamic Azad university. Firoozkooh. Iran.
- Fiol, C. M ; Lyles, A. M. (1985). Organizational Learning. Academy Of Management Review. Vol10. No4.
- Irannejad, P. M. (2002). organizational learning a proven toward learning organization. Management economy. no51.
- Irannejad , P. M; Javidyar ,N. (2005). learning organization :New viewpoints & Models. Management & Development Quarterly. no 27.
- Karash, R. (2002). learning Organization. (A. Rastehmoghadam, Trans.). Tehran.
- Karash , R. (2002). Case Studies Of The Learning Organization . (GH. Aslani, Trans.)

- Khadivi, A. (2008). The study of dimens of learning organization by high schools principals effective. Abstracts,
- Saharkhiz, H. (2002). Design engineering units reorganizing based on processes facing off learning organization. Tarbiyat Modares. Tehran.
- Roshan, M. (2007). Industrial management organization publications.
- Shafae, R. (2001). Obstacles in making learning organization in Iran. Unpublished mttt rrrrrrrrrrrrr r ytt Tehran.
- Mahmoodzadeh, M. (2005). Evaluation & rate &Country preparation tttt rre aaaaiiii i tt rrr ll zzzzzziinn. Unpublished mttt rrrrrrrrrrrrr r ytt Tehran.
- Mirghasemi, S. R. (2006). assessment Mofid educational complex function as a learning organization. Unpublished ttt rrrss ees Allameh tabatabaee university. Iran.
- Marquardt. M. Learning Organization. (M. Zally, Trans.). Tehran.
- Nyhan, B; Cressy, P. (2003). Confronting With Challenges Learning Organization. (A. Bourbpur, Trans.).
- Senge, P. (2002). The Learning Organization :And Adapted From The Fifth Discipline. Vol 21.
- Senge , P. (2001). The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. (H. Hedayat , & M. Roshan, Trans.). Tehran: Industrial Management Institute.
- Smith, M. K. (2001). Peter Senge And The Learning Organization. The Encyclopedia Of Informal Education.
- Yarmohammad zadeh, P ; Rahimi, H; Seiyadat, A. (2006). The study to use learning organization characteristics in based 5 disciplines for peter senge the realization quality job life of university board faculty members. Unpublished mttt rrrss Isfahan.
- Yarmohammadi, S ; Usbashi, A; Hemmatinejad, M. (2007). An investigation into the realization dimension of learning organization in physical education offices of zanjan province. Unpublished . ttt rrrss thesis. Tehran.

