

## بررسی سطح یادگیرنده بودن، بالندگی سازمانی و رابطه بین آنها در آموزش و پرورش ناحیه سه شهرستان

تبریز

هوشنگ تقی زاده \*

غفار تاری \*\*

**چکیده:** در این مقاله سطح یادگیرنده بودن، بالندگی سازمانی و رابطه بین آنها در آموزش و پرورش ناحیه سه شهرستان تبریز ارزیابی شده است. بدین منظور، ابتدا نظریه‌های موجود در مورد سازمان‌های یادگیرنده و بالندگی سازمانی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق، آن دسته از اعضای آموزشی و اداری آموزش و پرورش ناحیه سه شهرستان تبریز می‌باشد که دارای مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر هستند. تعداد اعضای جامعه آماری ۲۱۳۶ نفر است که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۲۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شده است. برای بررسی وضعیت سازمان مورد مطالعه از نظر رابطه بین ویژگی‌های بالندگی سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده، از پرسش‌نامه سازمان‌های یادگیرنده طراحی شده توسط ویک و لئون، و پرسش‌نامه محقق ساخته بالندگی سازمانی استفاده شده است. پس از تعیین روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها، اطلاعات لازم جمع‌آوری و تلخیص گردیده است. ضمن بررسی طبیعی بودن داده‌ها، با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی بررسی شده است. به منظور تعمیم یافته‌های نمونه به جامعه آماری از آزمون t زوجی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی، همبستگی مثبت وجود دارد. در پایان، ضمن ارائه نتایج تحقیق، راهکار لازم برای تقویت یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی ارائه گردیده است.

**واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، بالندگی سازمانی، اصول بالندگی سازمانی

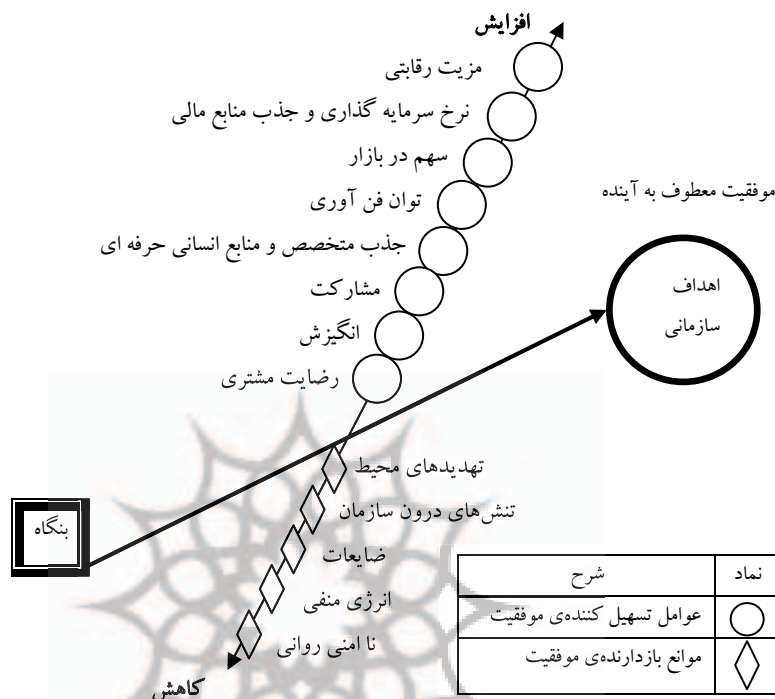
\* استادیار، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز taghizadeh46@yahoo.com

\*\* مربی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرنده - عضو باشگاه پژوهشگران جوان شعبه تبریز

gh\_tari@yahoo.com

## مقدمه

در دهه‌ی کنونی، سازمان‌ها در محیط‌های متحول و پویا قرار گرفته‌اند. مدیران و رهبران سازمان‌ها باید با موانعی که در مقابل کوشش‌های آنها در جهت زنده نگه‌داشتن سازمانشان وجود دارد، مقابله کنند. در مقابل عوامل مؤثر و عمده‌ای تحت عنوان «عوامل موفقیت بنگاه‌ها» وجود دارد که سازمان‌ها با تقویت آنها می‌توانند موفقیت خود را در آینده، تأمین کنند. نمودار (۱) عوامل تسهیل کننده و موانع بازدارنده بنگاه‌ها را در رسیدن به موفقیت نشان می‌دهد:



نمودار ۱: عوامل تسهیل کننده و موانع بازدارنده بنگاه در رسیدن به موفقیت (فرامرزی قراملکی، ۱۳۸۲: ۳۹).

به‌طور کلی، هر سازمان با دگرگونی‌های پیوسته و بی‌شماری درگیر است. دگرگونی‌های سازمانی که گاهی به نام «بالندگی سازمانی» از آن یاد می‌شود به دگرگونی رفتار فرد توجه ندارد و سازمان را در کل به‌عنوان یک نظام یا مجموعه به هم بافته در نظر می‌گیرد. نیروهای دگرگونی فقط به بخش بازرگانی و تجاری محدود نمی‌شود؛ سازمان‌های غیرتجاری مانند نهادهای آموزشی، بیمارستان‌ها و دولت‌ها نیز با دگرگونی روبرو است. فراوانی دامنه خواست‌ها همراه با فزونی که به

ظاهر با درآمدهای کنونی ناسازگار است، باعث می‌شود که امروز سازمان‌ها بیش از همیشه کارآمد و اثربخش باشند (طوسی، ۱۳۸۰: ۲۴۵).

از آنجایی که سازمان آموزش و پرورش یک سازمان ملی است و در امور آموزشی، فرهنگی و تربیت نیروی انسانی فعالیت می‌نماید، بنابراین تغییر، توسعه و بالندگی هر جامعه‌ای به توسعه و بالندگی این سازمان بستگی دارد. واژه بهبود سازمان بر یک نوع تجدید نظر اصولی در آموزش و پرورش توجه دارد؛ تجدید نظری که بر نظام‌های ارزشی، اعتقادات و طرز تفکر موجود در داخل سازمان به گونه‌ای اثر گذارد که سازمان بهتر بتواند خود را با سرعت فزاینده تغییر، منطبق و هماهنگ سازد (ساسان گهر، ۱۳۷۸: ۵). علاوه بر بهبود سازمانی، امروزه مفهوم نوینی که با پیچیده شدن محیط سازمان‌ها مطرح می‌شود، «سازمان‌های یادگیرنده» می‌باشد. هر چقدر عدم اطمینان محیطی (پیچیدگی و تغییرات محیطی) بالا باشد سازمان‌ها به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی نیاز بیشتری پیدا می‌کنند، تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. برای اینکه سازمانی یادگیرنده باشد باید آنها را در محیطی رقابت‌آمیز رشد داد، و با دادن استقلال عمل به آنها محیطی فراهم آورد تا مؤسسات خود را بیابند و خود اتکا شوند (الوانی، ۱۳۸۱: ۳۲۹). لازمه چنین سازمانی بالنده بودن آن است، زیرا سازمان بالنده از همه منابع و عواملی که بر سرنوشت آن تأثیر می‌گذارد بازخورد دریافت می‌کند و براساس آن فعالیت‌های خود را برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده تنظیم می‌کند. از این‌رو به نظر می‌رسد که در مؤسسات آموزشی و پرورشی یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی لازم و ملزوم یکدیگرند و در صورت تقویت یکی، تقویت دیگری را نیز به دنبال خواهد داشت.

اهداف این تحقیق عبارتند از:

- ۱- تعیین میانگین نمره یادگیرنده بودن آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز
- ۲- تعیین میانگین نمره بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز
- ۳- تعیین اولویت هر یک از شاخص‌های بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز
- ۴- تعیین اولویت هر یک از شاخص‌های یادگیرنده بودن در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز
- ۵- تعیین رابطه بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز

۶- مقایسه میانگین نمره یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه

تبریز

با توجه به اهداف فوق، سؤالات تحقیق به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- میانگین نمره یادگیرنده بودن در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز چقدر است؟
- ۲- میانگین نمره بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز چقدر است؟
- ۳- اولویت هر یک از شاخص‌های یادگیرنده بودن سازمان در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز چگونه است؟
- ۴- اولویت هر یک از شاخص‌های بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز چگونه است؟
- ۵- آیا بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز رابطه وجود دارد؟
- ۶- آیا بین میانگین نمره‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز تفاوت وجود دارد؟

با توجه به اهداف و سؤالات بالا و ضرورت انجام تحقیق، در این مقاله سطح یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز مورد سنجش قرار گرفته و ارتباط بین آنها مشخص شده است.

#### الف- سازمان‌های بالنده

بهبود سازمان به‌عنوان مبحثی مشخص و به‌عنوان یک قلمرو پژوهشی متمایز در علم مدیریت سابقه نسبتاً کوتاهی دارد. برخلاف علوم پزشکی، حسابداری، حقوق و بسیاری از مشاغل و رشته‌های علمی دیگر، که همه اهداف روشن و ثابت دارند، عرصه بهبود سازمانی به دلیل عدم شفافیت ذاتی و بنیادی‌اش تا اندازه‌ای منحصر بفرد است. بهبود سازمانی، موضوعی است که هرچند رشد ثابت و مستمری داشته ولی هنوز با مسأله حل نشده‌ی مربوط به طبیعت بنیادی‌اش که مجموعه‌ای از علوم سازمانی و افراد است، در کشمکش قرار دارد. با اینکه نظریه پردازان بهبود و توسعه سازمانی در طی چند دهه در مورد اصول اساسی آن به تفکر، تألیف و مباحثه پرداخته‌اند، ولی هنوز در مورد حدود و پارامترهای این موضوع توافق عمومی وجود ندارد (واکلاواسکی و چرچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۳-۴). به بیان ملایم‌تر، می‌توان گفت در مورد چیستی بهبود سازمان عدم توافقی‌های زیادی وجود دارد

1- Waclawski and Church

(چرچ، ۲۰۰۰). روند اساسی بهبود سازمان، نگرش سازمان به‌عنوان یک سامانه‌ی باز است؛ زیرا این شیوه می‌کوشد متغیرهای گوناگون داخلی و خارجی را به یکدیگر مرتبط کرده و آثار هر یک از سامانه‌های فرعی بر سامانه‌ی اصلی را تجزیه و تحلیل کند (برومند، ۱۳۷۵: ۳۷).

واژه‌ی توسعه‌ی سازمان برای نخستین بار در سال ۱۹۵۷ توسط رابرت بلیک<sup>۱</sup> و جین موتن<sup>۲</sup> در مجله‌ی «روانکاوی گروه» به کار رفته است. در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ کوشش‌های پی‌گیر و پرشوری برای به‌کاربردن مهارت‌های حاصل از «آموزش آزمایشگاهی» و پویایی‌شناسی گروه در سازمان‌های پیچیده و بزرگ پدیدار شد (طوسی، ۱۳۸۰: ۸). در تابستان ۱۹۶۴ تنی چند از روانشناسان و اندیشمندان مدیریت به سرپرستی کرت لوین<sup>۳</sup> برنامه‌ای برای آموزش گروهی رهبران یکی از ایالات متحده آمریکا اجرا کردند (فریدیان، ۱۳۷۸: ۲۰). با رشد و بلوغ توسعه سازمانی، زمینه‌های تلفیق و همکاری این رشته با ابعاد جدیدی نظیر استراتژی، تغییر فن‌آوری و مدیریت کیفیت جامع فراهم می‌شود. در سال ۱۹۶۸ انجمن آموزش و توسعه‌ی آمریکا شعبه‌ی توسعه سازمانی را تشکیل داد که در حال حاضر بالغ بر ۲۰۰۰ عضو دارد. در سال ۱۹۷۱ آکادمی مدیریت<sup>۴</sup> توسعه‌ی سازمانی را تأسیس کرد که در حال حاضر بیش از ۱۰۰۰ عضو دارد (کامینگر و اورلی، ۱۳۷۵: ۵۰). بسیاری از سازمان‌های خارجی برای افزایش کارایی، بهره‌وری و سالم‌سازی سازمان خود از توسعه سازمانی استفاده می‌کنند. با وجود این، هنوز جوهره توسعه سازمان از نظر مبانی فلسفی، برای بیشتر مدیران حتی مدیرانی که از توسعه سازمان استفاده می‌کنند، به‌صورت نوعی معما باقی مانده است (محمدزاده، ۱۳۸۳: ۴۲).

یک برنامه توسعه سازمانی، یک سلسله اصول علمی و عملی از چندین رشته علوم رفتاری نظیر روانشناسی اجتماعی، فرهنگ اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد و علوم سیاسی را طلب می‌کند (فرنچ، ۱۳۸۴: ۲۱۴). تنها معدودی از متخصصان توسعه سازمانی مانند راش فورد<sup>۵</sup> و کوهلان<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) به اهمیت مشخص‌سازی و تلفیق ارتباطات فردی، گروهی، میان‌گروهی و تمامی موضوعات سطح کلی سازمان با فنون مورد استفاده پرداخته‌اند. لیلیان برادفورد<sup>۷</sup> و نیلی گاردنر<sup>۸</sup>، دو تن از پیشگامان بهبود سازمان در ۱۹۴۵ برای نخستین بار فکر استفاده از آموزش ضمن خدمت به منظور تحولات کلی سازمان را مطرح کردند (فریدیان، ۱۳۷۸: ۱۸).

1- Robert Blake

3- Kurt Lewin

5- Rashford

7- Lilian Bradford

2- Jin Mouton

4- Academy of Management

6- Coghlan

8- Nili Gardner

بهبود سازمانی شامل مفاهیم و روش‌های متعددی برای تغییر سازمان است. با اینکه تعاریف متعددی درباره بهبود سازمانی ارائه شده است، تنوع رویکردها و تکنیک‌ها باعث نامشخص شدن حدود این موضوع شده و تشریح آن را مشکل کرده است (بونسترا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۲۵). برخی از تعاریف مطرح شده درباره بهبود سازمانی در زیر آورده شده است:

فیلیپین و میکوش (۱۹۹۹) بهبود سازمانی را فرایندی می‌دانند که یک سازمان از طریق آن ظرفیت داخلی خود را توسعه می‌دهد تا به حداکثر اثربخشی خود که در ماموریت سازمان مشخص شده است دست یابد و آن را در بلندمدت حفظ کند (فیلیپین و میکوش<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹: ۶). ادگار شاین آن را یک فرایند میان فردی برای تسهیل پویایی‌های گروهی تعریف می‌کند (شاین<sup>۳</sup>، ۱۹۶۹). بورک<sup>۴</sup> بهبود سازمان را فرآیند برنامه‌ریزی شده‌ی تغییر در فرهنگ سازمان با استفاده از تئوری، تحقیقات و تکنولوژی علوم رفتاری می‌داند (بورک، ۱۹۸۲: ۱۰). پوراس و روبرتسون<sup>۵</sup> آن را عبارت از اقدامات رفتاری برنامه‌ریزی شده و دانش محور در محیط کاری به منظور بهبود عملکرد سازمان و رشد و پیشرفت افراد می‌دانند (پوراس و روبرتسون، ۱۹۹۲: ۷۲۱). جمیسون و همکارانش<sup>۶</sup> از بهبود سازمانی به عنوان تغییرات برنامه‌ریزی شده و بلندمدت در فرهنگ، تکنولوژی و مدیریت یک سازمان یاد می‌کنند (جمیسون و همکارانش، ۱۹۸۴: ۴) و فرنچ و بل<sup>۷</sup> نیز آن را تلاشی بلندمدت برای بهبود روش‌های حل مسأله و تجدید فرآیندها در سازمان، به‌ویژه از طریق مدیریت اثربخش فرهنگ سازمان و با کمک عوامل تسریع‌کننده تغییر و با استفاده از تئوری و تکنولوژی علوم رفتاری کاربردی تعریف می‌کنند (فرنچ و بل، ۱۹۷۸: ۱۴). هاروی نیز در تعریفی متفاوت، بهبود سازمانی را به یک حرکت انقلابی تشبیه کرده است که توسط یک مجاهد برای دموکراتیزه نمودن سازمان‌ها صورت می‌گیرد (هاروی<sup>۸</sup>، ۱۹۷۴). از نظر واریک<sup>۹</sup> نیز بهبود سازمانی عبارت است از سیستم‌های برنامه‌ریزی شده و بلندمدت و اصولاً شامل استراتژی علوم رفتاری برای درک، توسعه و تغییر سازمان‌ها به منظور بهبود اثربخشی و سلامتی خود در حال و آینده می‌باشد (واریک، ۱۹۸۴: ۹۱۶).

1- Boonstra

3- Schein

5- Porras &amp; Robertson

7- French &amp; Bell

9- Warrick

2- Philbin &amp; Mikush

4- Burke

6- Jamieson et al

8- Harvey

شش اصل اساسی به عنوان ویژگی های سازمان های بالنده به شرح زیر بیان شده است (طوسی، ۱۳۸۰: ۱۴-۱۶):

۱. گشودگی و شفاف بودن نظام: اطلاعات و آگاهی ها در انحصار نیست و راه های ارتباطی و اطلاعاتی را به روی همه ی کسانی که در آن زندگی می کنند یا به کار می پردازند، گشوده می سازد. این سازمان ها موجبات رشد و شکوفایی و افزایش آگاهی و دانش همگان را فراهم می آورد و اعضای خود را به کسب و افزایش اطلاعات و آگاهی ترغیب می کند، همچنین این سازمان ها سیاست درهای باز و گشوده را به اجرا می گذارند و همه ی عملیات خود را به گونه ای شفاف در برابر کارکنان و مشتریان یا ارباب رجوع و حتی مردم جامعه قرار می دهند.

۲. اعتماد به یکدیگر: اعتماد یعنی باور داشتن درستی دیگران؛ هر گاه اعضای گروهی یا خانواده ای یا سازمانی به یکدیگر اعتماد ورزند و درستی اندیشه و کنش یکدیگر را باور کنند، قدرت و توانمندی آن گروه فزونی می یابد. اعتماد به دیگران خصوصیتی است که با گشودگی و باز بودن نظام مربوط است؛ یعنی به هر اندازه یک سازمان در عملیات خود گشوده و شفاف رفتار کند به جلب اعتماد دیگران می افزاید و اعتماد کردن به یکدیگر را در فضای کار افزایش می دهد.

۳. بازخورد از درون و بیرون: سازمان بالنده از همه ی منابع و عواملی که بر سرنوشت آن تأثیر می گذارد بازخورد دریافت می دارد و بر پایه ی آن اعمال و حرکات را برای دست یافتن به هدف های از پیش تعیین شده تصحیح و تنظیم می کند؛ یعنی ساز و کار بازخورد در حقیقت وسیله ای است که از راه آن، یک انسان، یک خانواده، یک سازمان می تواند از درون خود یا از بیرون خود اطلاعاتی را به دست آورد و از آن اطلاعات برای هدایت حرکت خود به جلو یا تصحیح حرکت خویش در راه رسیدن به هدف بهره بگیرد.

۴. مشارکت با دیگران: سازمان بالنده راه مشارکت، داد و ستد اطلاعات و اندیشه را به روی همه ی اعضای خود می گشاید و اعضا را به تعاون و مشارکت با یکدیگر بر می انگیزند. در نتیجه پیش راندن یک سازمان، بر دوش چند نفر از اعضا نیست بلکه همگان بر حسب تلاش و توان فکری و جسمی در پیشبرد کنش های سازمانی یاری می کنند و هدف های سازمانی را همانند هدف های خویش به شمار می آورند.

۵. پروردن و اختیار دادن: سازمان بالنده به پرورش و نیرومندسازی اعضای خود اهمیت می دهد و با فراهم آوردن موجبات درست، آنان را برای دستیابی به استقلال عمل آماده می سازد؛ یعنی آموزش دادن، آگاه کردن و پرورش افراد به صورت مستقل و خود فرمان و سرانجام سپردن اختیار



به آنان برای هدایت مستقل و تهی از نظرات و سرپرستی دیگران از ویژگی‌های سازمان‌های بالنده است.

۶. کم لایه بودن ساختار سازمانی: سازمان‌های بالنده به‌طور طبیعی از رده‌ها و لایه‌های سازمانی اندک استفاده می‌کنند و فاصله‌ی بین رده‌های بالا با پایین را کاهش می‌دهند. این امر موجب می‌شود افراد در سازمان با سهولت بیشتر با یکدیگر ارتباط پیدا کنند و روابط و مناسبات کاری از سرشت انسانی بالاتر برخوردار شود.

از طرفی دیگر می‌توان گفت بالندگی سازمانی به دنبال دستیابی به اهداف زیر است (فریدیان، ۱۳۷۸: ۲۴-۲۳):

۱. ایجاد فضا و فرهنگ سازمانی خاص؛
۲. تفویض مسئولیت تصمیم‌گیری به افراد آگاه به مسایل؛
۳. ایجاد جو اعتماد و اطمینان و همیاری میان کارکنان و مدیریت؛
۴. کاهش رقابت‌های محل و ناسالم؛
۵. ایجاد حس تعلق و وفاداری نسبت به سازمان و اهداف و مأموریت‌های آن در میان اعضا؛
۶. پرورش روحیه‌ی خود هدایتی و خود کنترلی در اعضای سازمان.

#### ب- سازمان‌های یادگیرنده

پایه‌گذاران پیش قدم بحث سازمان‌های یادگیرنده، دونالد شون<sup>۱</sup> و کریس آرگریس<sup>۲</sup> هستند که در دهه ۱۹۵۰ به طرح این موضوع پرداختند (آرگریس و شون، ۱۹۹۶). به دنبال آن صاحب نظر دیگری به نام پیتر سنگه<sup>۳</sup> در سال ۱۹۹۰، به پیگیری از نظریات شون و آرگریس، برای روشن‌تر شدن و کاربردی‌تر کردن آن، اصول تازه‌ای را در مورد این سازمان‌ها ارائه نمود.

مرور نظریه‌های صاحب‌نظران مختلف در مورد سازمان یادگیرنده این نکته را به ذهن متبادر می‌سازد که بر روی معنای سازمان یادگیرنده توافق جمعی وجود ندارد. اغلب محققان، یادگیری سازمانی را فرایندی می‌دانند که در طول زمان گسترش یافته و لذا، آن را با اخذ دانش و بهبود کارایی ارتباط می‌دهند. اما این محققان در مورد دیگر موضوعات مربوط به مفهوم سازمان یادگیرنده چنین توافقی ندارند. برای مثال، برخی از آنها بر این باورند که لازمه یادگیری، تغییر در

1- D. Schon  
3- Peter Senge

2- C. Argyris



رفتار فردی، گروهی و سازمانی است، در حالی که، گروهی دیگر بر این عقیده‌اند که به وجود آمدن راه های جدید تفکر، به منظور یادگیری کفایت می‌کند. برخی، فناوری اطلاعات را به عنوان مکانیزمی معرفی می‌کنند که از طریق آن یادگیری اتفاق می‌افتد اما دیگران، بصیرت مشترک، رویه‌های سازمانی و حافظه را برای این کار پیشنهاد می‌کنند. عده‌ای بر این باورند که یادگیری سازمانی در بین همه‌ی افراد مشترک است. در حالی که برخی دیگر، معتقدند که یادگیری فرایندی است که به صورت فردی به دست می‌آید. بنابراین، در میان این تنوع شدید نگرش‌ها، به سادگی نمی‌توان به تعبیری مشترک دست یافت (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵: ۳۹). در ادامه برخی از نظریات ارائه شده در مورد سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفته است: پیتز سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به عقیده او سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند. پیتز سنگه، پنج اصل را لازمه سازمان یادگیرنده می‌داند که عبارتند از: ۱) تسلط یا قابلیت های شخصی (۲) مدل‌های ذهنی (۳) ایجاد تصویر آرمانی مشترک (۴) فراگیری تیمی (۵) تفکر سیستمی (سنگه، ۱۳۸۵: ۱۴-۱۶).

چارلز هندی<sup>۱</sup> (۱۹۹۰)، در کتاب «عصر سنت گریزی» درباره سازمان یادگیرنده، می‌نویسد که این سازمان می‌تواند به دو معنی باشد. سازمانی که یاد می‌گیرد و یا سازمانی که مستخدمان خود را به یادگیری تشویق می‌کند. هندی عنوان می‌کند اگر سازمان بخواهد یاد بگیرد باید آن را سازماندهی کرد. وی از سازمان یادگیرنده به عنوان «سازمان خودخواه» (خودخواهی مناسب)، یاد می‌کند و عنوان می‌کند که چنین سازمانی در مورد نقش و آینده خویش، دیدگاه روشنی دارد، هدف‌هایی را دنبال می‌کند و مصمم است که آنها را محقق سازد. این سازمان‌ها به طور مرتب، جهان و سهم خود را در آن مرتباً قالب‌ریزی می‌کنند (هندی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰). آرگریس (۱۹۵۰) معتقد است سازمان‌هایی در آینده، به مراتب تعالی دست خواهند یافت که دریابند چگونه می‌توان در تمام سطوح و اجزای سازمان، علاقه‌مندی، تعهد و قابلیت یادگیری در افراد را توسعه داد (آرگریس و شون، ۱۹۹۶). به نظر داجسون<sup>۳</sup>، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها، به ارتقای سازمانی کمک می‌کند (داجسون، ۱۹۹۳: ۳۷۵-۳۹۴). گاروین<sup>۴</sup>

1- Chsrles Handy

2- Handy

3- Dodgson

4- Garvin

(۱۹۹۳)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (گاروین، ۱۹۹۳: ۷۸-۹۱). مارکوآرت<sup>۱</sup> در کتاب ارزنده خود به نام «خلق سازمان یادگیرنده» تعریف نسبتاً جامعی را ارائه نموده است. در این تعریف، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (مارکوآرت، ۱۹۹۶). تسانگ<sup>۲</sup> معتقد است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار می‌روند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود. در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان توجه دارد (تسانگ، ۱۹۹۷: ۷۳-۸۹).

جفارت و مارسیک<sup>۳</sup> گفته‌اند سازمان یادگیرنده دارای ظرفیت افزوده‌ای برای یادگیری، تطابق و تغییر است و سازمانی است که فرایندهای یادگیری در آن تحلیل، بررسی، توسعه و مدیریت شده و این فرایندها با اهداف نوآوری و بهبود، همسو و هم راستا شده‌اند. آنها برای سازمان یادگیرنده شش ویژگی زیر را ضروری می‌دانند: ۱- یادگیری مستمر در سطح سیستم‌ها ۲- تولید دانش و مشارکت در آن ۳- تفکر سیستماتیک و انتقادی ۴- فرهنگ یادگیری ۵- روحیه انعطاف و تجربه‌گرایی ۶- کارمند محوری (جفارت و مارسیک، ۱۹۹۶). واتکینز و مارسیک<sup>۴</sup> معتقدند سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن یادگیری بطور پیوسته و مداوم، جهت دستیابی به اصلاح و بهبود مستمر، جریان دارد و سازمان، قدرت، ظرفیت و توانایی تحول و دگرگونی خویش را داراست. با این تعریف، مارسیک و واتکینز سه رویکرد را در رابطه با سازمان یادگیرنده ارائه می‌دهند (واتکینز و مارسیک، ۱۹۹۶):

- ۱- رویکردی که تفکر سیستماتیک و نظام‌مند را اساس و بنیان سازمان یادگیرنده می‌داند.
- ۲- رویکردی که یادگیری و فرایند آموختن و کسب تجربه را محور سازمان یادگیرنده می‌داند.

1- Marquardt  
3- Gephardt & Marsick

2- Tsang  
4- Watkins & Marsick

۳- رویکردی که توجه و درک راهبردهای درونی ضروری جهت دست یافتن به قابلیت و توانایی یادگیری را نقطه عطف سازمان یادگیرنده می‌داند. این نظریه برخلاف نظریات قبلی که بیشتر به جنبه مفهومی و انتزاعی از سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند، هفت ویژگی و بعد مهم را به‌عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که تا حدود زیادی به قابلیت سنجش‌پذیری این نظریه کمک می‌کند و می‌تواند گام مهمی در تحقیقات سازمانی به شمار آید. این هفت ویژگی عبارتند از:

- ۱- یادگیری مستمر
- ۲- بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان
- ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی
- ۴- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی
- ۵- طراحی و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری
- ۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود
- ۷- رهبری استراتژیک.

مامفورد (۱۹۹۷)<sup>۱</sup> به بررسی ماهیت سازمان یادگیرنده پرداخته و تبیین می‌کند که چگونه می‌توان از طریق ایجاد محیطی که در آن کارکردها و رفتارهای موجود در جهت توسعه مستمر، کاملاً ترغیب شده‌اند، به نتایج چشمگیری رسید. بنا به نظر مامفورد مزایای ایجاد سازمان یادگیرنده را می‌توان شامل موارد زیر دانست (مامفورد، ۱۹۹۷):

- ۱- اطمینان از موفقیت سازمان در بلندمدت؛
- ۲- عینیت بخشیدن به توسعه چشمگیر؛
- ۳- اطمینان از اینکه عوامل موفقیت در بهترین کارکردها به کارکنان منتقل شده و مورد توجه واقع می‌شوند؛
- ۴- افزایش خلاقیت، نوآوری و قابلیت سازگاری در سازمان؛
- ۵- جذب افرادی که می‌خواهند موفقیت و یادگیری را تجربه کنند؛
- ۶- آمادگی افراد و سازمان برای رفع نیازهای مشتریان و مالکان سازمان؛
- ۷- کسب مزیت رقابتی پایدار در دنیای تجارت.

هریسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقد است که سازمان‌های یادگیرنده به دنبال اتصال یادگیری و رشد مداوم افراد به چشم‌انداز، مأموریت و استراتژی سازمان هستند (سبحانی نژاد و دیگران، ۱۳۸۵: ۳۹). به نظر پدler<sup>۲</sup> نیز سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همه‌ی اعضای خود را آسان ساخته و به‌طور مستمر خویشتن را دگرگون و متحول می‌سازد. پدler و همکارانش یازده ویژگی خاص سازمان‌های یادگیرنده را بدین صورت برشمرده‌اند (پدler، ۱۹۹۸):

(۱) رویکرد یادگیری به استراتژی، (۲) سیاست‌گذاری مشارکتی، (۳) آگاه‌سازی، (۴) مسئولیت‌پذیری و کنترل، (۵) تبادلات درونی، (۶) انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش، (۷) نظارت بر محیط، (۸) ساختار توانمند، (۹) یادگیری درون سازمانی، (۱۰) محیط یادگیری، (۱۱) خود شکوفایی.

برخی از تحقیقات انجام شده داخلی و خارجی در مورد بالندگی سازمانی و یادگیری سازمانی در ادامه آورده شده است:

ترک زاده و همکارانش (۱۳۸۷) در مقاله خود به ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در شهر تهران پرداخته‌اند. در این پژوهش، ابتدا با تکیه بر مبانی نظری و سوابق پژوهشی موجود، یک الگوی مفهومی سیستمی درباره توسعه سازمانی دانشگاه تدوین شده است؛ سپس بر آن اساس به ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی در پنج دانشگاه نمونه پژوهش از سه بعد مفهومی، ساختاری و عملکردی پرداخته شده است.

جاودانی و پرداخت چی (۱۳۸۶) در مقاله خود به بررسی وضعیت توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران پرداخته‌اند. هدف از نگارش این مقاله در وهله نخست تأکید بر لزوم تغییر در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌هایی است که مسئولیت انجام بخشی به امور اجرایی و سیاست‌گذاری نظام علمی، تحقیقاتی و فناوری کشور را برعهده دارند؛ در وهله دوم تأکید بر این نکته است که کاربست تغییر در چارچوب «توسعه سازمانی» که برنامه‌ای دوربرد و در برگیرنده تمام نظام است از بالا کارگردانی می‌شود و سرشتی دستوری دارد و در واقع، کوششی مدیریتی است که تغییر در نگرش‌ها، ارزش‌ها، باورها و به‌طور کلی، «فرهنگ سازمانی» را نشانه می‌گیرد و می‌تواند روشی مناسب و نرم‌افزاری در انجام یافتن این تغییرات باشد. بالاخره اینکه تمایز و تفاوت‌های اداره‌کننده آموزش عالی با دیگر سازمان‌ها نیز باید در کاربست توسعه سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

1- Harrison

2- Pedler

تقی زاده و تاروی (۱۳۸۶) در مقاله‌ای به بررسی ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده در یک سیستم تولیدی پرداخته‌اند. آنها در این تحقیق برای سازمان‌های یادگیرنده هشت ویژگی در نظر گرفته و به بررسی این هشت ویژگی در یک سازمان تولیدی پرداخته‌اند.

ترک زاده (۱۳۸۵) در مقاله خود با تاکید بر ضرورت و اهمیت توسعه سازمانی در تامین و تضمین اثربخشی و سلامت سازمانی دانشگاه علوم انتظامی، توسعه سازمانی دانشگاه و تمهیدات ضروری و الزامات کلیدی آن را تبیین کرده است. همچنین در این مقاله الگوی سیستمی توسعه سازمانی دانشگاه مشتمل بر ابعاد اصلی مفهومی، ساختاری و عملکردی و اجزای مرتبط دیگر ارایه گردیده است. در نهایت برخی راهکارهای عملی برای آغاز و زمینه‌سازی توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی بیان شده است.

فقیهی و رجب بیگی (۱۳۸۵) در مقاله خود رویکردهای گوناگون در زمینه بالندگی سازمانی را دسته‌بندی کرده‌اند. پس از این دسته‌بندی با توجه به شاخص‌های مهم تحول سازمانی، یعنی وضعیت مالی، بازار و مشتری، الگویی برای شرایط استفاده از هر رویکرد ارایه کرده‌اند. آنها این الگو را از طریق مورد کاوی در شرکت‌های ایرانی مورد آزمون قرار داده‌اند.

حسن خانی (۱۳۸۵) در تحقیق خود به تعیین میزان بالنده بودن سازمان در بیمارستان عالی نسب تبریز پرداخته است. این تحقیق میزان بالندگی بیمارستان عالی نسب را مورد مطالعه قرار داده و به این نتیجه رسیده است که میانگین نمره گشودگی و شفاف بودن نظام در سازمان مورد مطالعه برابر ۵۶/۵۱، میانگین اعتماد به یکدیگر در میان کارکنان برابر ۵۲/۸۹، میانگین بازخورد از درون و برون برابر ۵۷/۴۲، میانگین نمره مشارکت با دیگران برابر ۵۲/۹۷، میانگین نمره پروردن و اختیار دادن برابر ۵۵/۹۴ و میانگین نمره کم لایه بودن سازمانی برابر ۵۸/۸۳ می‌باشد. در نهایت میزان بالندگی سازمانی در این سازمان را در حد متوسط ارزیابی نموده است.

پورایرج (۱۳۷۷) در تحقیقی به بررسی عوامل مؤثر بر رضایت بخشی مشتریان بانک به منظور بهبود بالندگی سازمان پرداخته است. وی بیان می‌کند که بانک‌ها یکی از واحدهای عمده بازار پولی و مالی هستند که با تجهیز منابع خود، هدایت و تخصیص این منابع به طرح‌های مختلف اقتصادی، اعم از دولتی و خصوصی تأمین کننده منابع اصلی این طرح‌ها هستند. بنابراین به منظور نیل به اهداف خود نیازمند جلب اعتماد و رضایت مشتریان می‌باشند. لذا باید به عوامل مؤثر بر رضایتمندی مشتریان داخلی (کارکنان) و خارجی (ارباب رجوع) توجه نموده و با توجه به تغییرات

اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و نیازهای مشتریان خود تلاش‌های مستمری را به‌منظور بهبود بالندگی سازمان به کار گیرند.

الیوارز<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله‌ای به تدوین رویه توسعه رهبری با ادغام تئوری‌های منابع انسانی و هدف‌گذاری در یک چارچوب تجربی پرداخته است. وی نتیجه‌گیری کرده است که توسعه رهبری یک فرایند فعال و ارادی است که به دنبال افزایش ظرفیت جمعی سازمان و اعضای سازمان از طریق تمرکز بر نیروی کار و اهداف تعیین شده می‌باشد.

بارلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در مقاله‌ای ضرورت توسعه استعدادها را بررسی کرده است. در این مقاله ایده توسعه استعدادها که شامل برنامه‌ریزی برای موفقیت از طریق تجربه در محیط کاری است ارائه شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که توسعه استعداد پیچیده‌تر از چیزی است که بسیاری در منابع انسانی به آن اشاره کرده‌اند و اینکه رویکردهای استاندارد که فرض می‌کنند افراد با استعداد بسیار به هم شباهت دارند اثربخش نیستند. افراد با استعداد می‌خواهند خود را رشد دهند ولی در این مورد حمایت صحیح سازمان نیز مورد نیاز است.

در سال ۲۰۰۴، فایرستون و مک‌الروی<sup>۳</sup> در مقاله‌ای به نام «یادگیری سازمانی و مدیریت» با تأکید بر یادگیری مکان کاری، به بررسی روابط این دو مقوله در زمینه رهبری پرداخته‌اند. آنها با برقراری این ارتباط سعی داشتند تا چارچوبی را برای مرتبط نمودن بحث یادگیری سازمانی با مدیریت دانش و در نهایت دانش اجتماعی فراهم نمایند (فایرستون و ملک‌الروی، ۲۰۰۴: ۱۷۷-۱۸۴). به دنبال آن، باری‌نای‌هان و همکارانش<sup>۴</sup>، در مقاله‌ای به نام «دیدگاهی اروپایی در مورد سازمان یادگیرنده» با تأکید بر یادگیری محل کار و یادگیری مستمر، به بررسی این سازمان‌ها براساس دیدگاه اروپایی‌ها پرداخته‌اند. به‌طور کلی پیام‌های اصلی آنها در چهار عنوان به‌صورت زیر خلاصه شده است (نای‌هان و همکاران، ۲۰۰۴: ۶۷-۹۲):

- ۱) برای ایجاد سازمان یادگیرنده، باید شخص مطمئن شود که میان ابعاد ملموس (رسمی/عینی) و ابعاد غیر ملموس (غیر رسمی/ذهنی)، انسجام و یکپارچگی وجود دارد و اهداف یادگیری سازمانی با اهداف یادگیری فردی منطبق شده باشند.
- ۲) کارهای چالشی و توسعه‌ای نیاز و ضرورتی برای راه‌اندازی یک سازمان یادگیرنده است.

1- Olivares

2- Barlow

3- Firestone &amp; Mcelroy

4- Nyhan et al

۳) ارائه حمایت و راهنمایی، برای اطمینان از اینکه کارهای توسعه‌ای در حقیقت فرصت‌هایی را برای یادگیری توسعه‌ای فراهم نمایند.

۴) نیاز به مشارکت منظم و بدون قید و بند بین گروه‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی. اورتن بلاد<sup>۱</sup> نیز در سال ۲۰۰۴ در مقاله‌ای به نام «سازمان یادگیرنده: به سمت یک مدل منسجم» با تأکید بر یادگیری و یادگیری مکان کاری، براساس مطالعه‌ای تجربی، به ارائه مدلی منسجم، برای سازمان‌های یادگیرنده پرداخته است. در این مقاله بحث می‌شود که جنبه‌ها و ابعاد سازمان‌های یادگیرنده را نمی‌توان به صورت جدا از هم دید و چهار بعد باید با هم ترکیب شوند تا یک سازمان یادگیرنده صحیح را ایجاد نمایند. این ابعاد عبارتند از: یادگیری در کار، یادگیری سازمانی، توسعه جو (فضای) یادگیری و ایجاد نمودن ساختارهای یادگیری. نویسنده در پایان، عنوان می‌کند که سازمان‌هایی را که فقط یکی از ابعاد را به کار گرفته‌اند باید «سازمان‌های یادگیرنده ناقص» نامید (اورتن بلاد، ۲۰۰۴: ۱۲۹-۱۴۴).

ویتینگون و دوار<sup>۲</sup>، با تأکید بر سبک‌های یادگیری و فرایند یادگیری، رویکردی استراتژیک را به یادگیری سازمانی ارائه نمودند. آنها طی دو سال، با بررسی بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی، مؤسسات دولتی و آموزشی انگلستان، مجموعه‌ای از تکنیک را شامل بهترین اقدامات عملی برای سازمان‌های یادگیرنده، ارائه نمودند (ویتینگون و دوار، ۲۰۰۴: ۲۶۵-۲۶۸).

شارون ماوین و استون کاولری<sup>۳</sup> در مقاله‌ای به نام «نگاهی به سازمان‌های یادگیرنده از دیدگاه (لنز) یادگیری اجتماعی» عنوان نموده‌اند که یادگیری در سازمان‌ها اساساً یک فعالیت اجتماعی است. زیرا کارها، اغلب به وسیله افرادی انجام می‌شود که به طور مستمر با دیگران در ارتباطند (ماوین و کاولری، ۲۰۰۴: ۲۸۵-۲۸۹).

در سال ۲۰۰۳ پیتیر سان و جان اسکات<sup>۴</sup> در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده» با تأکید بر «سیکل یادگیری» به بررسی ریشه‌های شکل‌گیری سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند و در نهایت، دلایل شکاف موجود بین یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را وجود موانع انتقال یادگیری در تمام سطوح سازمان (فردی، جمعی، سازمانی و بین سازمانی) و همچنین عدم وجود ارتباط بین فرآیندهای یادگیری در سازمان، عنوان نموده‌اند (سان و اسکات، ۲۰۰۳: ۲۰۲-۲۱۵).

1- Ortenblad  
3- Mavin & Cavaleri

2- Whittington & Dewar  
4- Sun & Scott



بوزیونلوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در یک سازمان که اقدام به کوچک‌سازی کرده است، درک مدیران ارشد و کارکنان باقیمانده را درباره موضوع توسعه حرفه‌ای ارزیابی کرده است. نتایج این تحقیق نشان داد که سازمان فاقد یک استراتژی منسجم برای توسعه مسیر شغلی کارکنان باقیمانده می‌باشد. وی نتیجه‌گیری کرده است که یک برنامه کوچک‌سازی مناسب باید دارای استراتژی منسجمی برای توسعه شغلی کارکنان باقیمانده باشد.

وندرسیلوویس و هوکسما<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در مقاله خود الگوی توسعه مدیریت را بررسی کرده‌اند. این مقاله به بررسی دو فرض ظاهراً متضاد پرداخته است که آیا بالندگی در مدیریت از طریق تجربه، چرخش شغلی و یادگیری ضمن کار حاصل می‌شود یا نتیجه تربیت، ارشاد و برنامه‌های توسعه ضمنی برای کارمندان تازه استخدام است. آنها نتیجه گرفته‌اند که هر یک از این فرض‌ها تا اندازه‌ای صحت دارند. بنابراین، کار، محیط کاری و ویژگی‌های فردی کارکنان در این امر نقش دارند.

استریتن<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) در مقاله خود با عنوان «اجزای استراتژی توسعه در آینده: اهمیت توسعه منابع انسانی»، پنج نشانه مفید برای سیاست‌های جهانی در مبارزه با فقر را شناسایی می‌کند. وی در مقاله خود ضمن تمرکز بر مشکلات انتقال از فقر به رشد و شکوفایی، کاربرد توسعه منابع انسانی برای مبارزه با فقر را پیشنهاد می‌کند.

ویک و کوین<sup>۴</sup> (۱۹۹۹) در تحقیق خود با عنوان «تغییر و توسعه سازمانی»، به بررسی انواع تغییرات و بهبودهای سازمانی پرداخته‌اند. آنها بیان می‌کنند که تجزیه و تحلیل‌های اخیر در مورد تغییرات سازمانی، به اهمیت فزاینده سرعت و زمان تغییرات اشاره می‌کنند. از نظر آنان دو نوع تغییر اتفاقی و پیوسته وجود دارد و این دو نوع تغییر از نظر استعاره‌ها و مفاهیم ضمنی مانند سازماندهی، چارچوب‌های تحلیلی، سازمان‌های آرمانی، تئوری‌های مداخله و نقش عوامل تغییر، در تقابل با هم هستند. در تغییر اتفاقی توالی «خروج از انجماد- تغییر- انجماد مجدد» وجود دارد، در حالیکه تغییر مستمر از توالی «انجماد- توازن مجدد- خروج از انجماد» پیروی می‌کند. به نظر آنان درک اجبار به تغییر باعث می‌شود که به تغییر به عنوان تغییر اتفاقی یا تغییر مستمر نگریسته شود.

1- Bozionelos  
3- Streeten

2- Van der Sluis & Hoeksema  
4- Weick and Quinn

### روش

این تحقیق به دنبال محاسبه نمره یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی و تبیین رابطه بین آنها می‌باشد. بنابراین، از حیث بررسی نمره یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی از نوع توصیفی است، اما از لحاظ بررسی رابطه از نوع همبستگی است. همچنین از آنجایی که در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها از روش پرسش‌نامه استفاده می‌شود، لذا روش گردآوری داده‌ها، از نوع میدانی به‌شمار می‌آید. گردآوری داده‌ها در دو مرحله صورت گرفته است. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و با بررسی کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها به جمع‌آوری مطالب نظری پرداخته شده است. سپس در مرحله دوم برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از طریق پرسش‌نامه اقدام شده است.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. ابتدا به‌منظور بررسی وضعیت یادگیرنده‌بودن و بالندگی سازمانی از آمار توصیفی استفاده شده است، سپس با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون رابطه بین این دو متغیر بررسی شده است. برای تعیین اولویت هریک از شاخص‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی از آزمون فریدمن استفاده شده است؛ در نهایت با استفاده از آزمون  $t$  تفاوت بین دو متغیر مورد مطالعه قرار گرفته است.

### جامعه‌ی آماری، نمونه و روش انتخاب نمونه

جامعه‌ی آماری این تحقیق، آن دسته از اعضای آموزشی و اداری آموزش و پرورش ناحیه سه شهرستان تبریز می‌باشد که دارای مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر هستند. تعداد اعضای جامعه آماری ۲۵۱۶ نفر است که با استفاده از جدول مورگان (تقی‌زاده و تار، ۱۳۸۶، ۴۷) تعداد ۳۲۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده، به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده است.

### ابزار پژوهش

در این مقاله برای جمع‌آوری اطلاعات و سنجش نظر کارکنان از ابزار پرسش‌نامه استفاده شده است. به‌منظور ارزیابی و محاسبه نمره یادگیرنده‌بودن سازمان، از پرسش‌نامه طراحی شده توسط

ویک و لئون<sup>۱</sup> (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۳۳۱-۳۳۴) و برای تعیین نمره بالندگی سازمانی از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. از آنجایی که سؤالات مربوط به ارزیابی یادگیرنده بودن سازمان استاندارد بوده است بنابراین به بررسی روایی آن نیازی نبوده است. اما روایی سؤالات مربوط به بالندگی سازمانی با استفاده از نظر استادان و متخصصان اهل فن تعیین شده است. پایایی سؤالات پرسش‌نامه‌ها در دو بعد تحت عنوان «سازگاری درونی» و «سازگاری بیرونی» محاسبه شده است. سازگاری درونی سؤالات پرسش‌نامه با استفاده از تکنیک ضریب آلفای کرونباخ تعیین شده و مقدار آن برای پرسش‌نامه‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۸۷ به دست آمده است. به منظور محاسبه سازگاری بیرونی پرسش‌نامه‌ها نیز ابتدا سی نفر از اعضای جامعه‌ی آماری انتخاب شده و پرسش‌نامه در دو نوبت متفاوت با اختلاف زمانی حداقل دو هفته در بین آنها توزیع شده است، ضریب همبستگی بین دو نوبت اول و دوم محاسبه و در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: نتایج مربوط به بررسی سازگاری پرسش‌نامه

ضریب همبستگی	بالندگی سازمانی	یادگیرنده بودن
R	۰/۹۱	۰/۹۵

همان‌گونه که در جدول ۱ مشاهده می‌شود ضریب همبستگی محاسبه شده برای متغیرهای بالندگی سازمانی و یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در بین نمونه انتخاب شده از پایایی بالایی برخوردار است. در نهایت با استفاده از آزمون t تعمیم‌پذیری یافته‌های حاصل از نمونه به جامعه‌ی آماری مورد بررسی قرار گرفته است. مقادیر t محاسبه شده برای هر یک از موارد فوق به ترتیب برابر ۲/۵۱ و ۲/۴۸ می‌باشد. چون هر یک از مقادیر محاسبه شده از ۱/۹۶ بیشتر هستند، بنابراین، نتایج نشان می‌دهند که با اطمینان ۹۵٪ پرسش‌نامه‌های مذکور در بین جامعه‌ی آماری از پایایی لازم برخوردار هستند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

۱- این پرسش‌نامه توسط ویک و لئون به منظور ارزیابی ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده طراحی شده است. در این پرسش‌نامه رهبری مبتنی بر چشم‌انداز، برنامه‌ریزی، کسب و نشر اطلاعات، خلاقیت، و عمل‌گرایی مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده را تشکیل می‌دهد (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۳۳۱-۳۳۴).

**یافته‌ها**

ابتدا داده‌ها جمع‌آوری و تلخیص گردیده و سپس نرمال بودن آنها مورد بررسی قرار گرفته است. برای آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج این آزمون در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲: نتایج آزمون نرمال بودن داده‌ها

روش بررسی	مقدار	سطح معنی‌داری
رهمیری مبتنی بر چشم‌انداز	۲/۷۷۴	۰/۰۰
برنامه‌ریزی یا ارزیابی	۲/۲۳۸	۰/۰۰
کسب و نشر اطلاعات	۲/۶۸۵	۰/۰۰
خلاقیت	۲/۸۲۸	۰/۰۰
عمل‌گرایی	۲/۴۰۸	۰/۰۰
گشودگی و شفاف بودن نظام	۱/۹۰۳	۰/۰۰
اعتماد به یکدیگر	۲/۲۱۳	۰/۰۰
بازخورد از درون و بیرون	۲/۶۲۸	۰/۰۰
مشارکت کارکنان با یکدیگر	۲/۵۶۲	۰/۰۰
بروردن و اجتناب دادن به کارکنان	۳/۲۳۷	۰/۰۰
کم‌لایه بودن ساختار سازمانی	۳/۹۵۲	۰/۰۰

همان‌طور که در جدول ۲ دیده می‌شود سطح معنی‌داری محاسبه شده برای همه شاخص‌های مربوط به یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی برابر ۰/۰۰ بوده و نشان‌دهنده نرمال بودن آنها می‌باشد. پس از تست نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از آمار توصیفی، آماره‌های مربوط به هر یک از شاخص‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی و نمره نهایی آنها محاسبه گردیده است. جدول ۳ نتایج حاصله را نشان می‌دهد.

جدول ۳: آماره‌های مربوط به یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی

صفت مورد مطالعه	شاخص	میانگین نمونه $(\bar{x})$	انحراف معیار نمونه $(s^2)$	حداقل نمره	حداکثر نمره	تعداد آزمودنی‌ها
رهمیری مبتنی بر چشم‌انداز	۱۱/۳۱	۲/۸۳	۴	۱۶	۳۲۷	
برنامه‌ریزی / ارزیابی	۱۰/۴۹	۳/۴۳	۴	۲۰	۳۲۷	
کسب و نشر اطلاعات	۱۱/۳۱	۲/۲۸	۴	۱۲	۳۲۷	
خلاقیت	۱۱/۷۳	۳/۱۳	۴	۱۴	۳۲۷	
عمل‌گرایی	۱۱/۸۴	۲/۹۶	۴	۱۶	۳۲۷	

نمره یادگیرنده بودن					
۱۱/۳۴					
۳۲۷	۳۰	۶	۳/۵۸	۲۰/۹۴	گشودگی و شفاف بودن نظام
۳۲۷	۲۰	۴	۳/۵۱	۱۲/۷۴	اعتماد به یکدیگر
۳۲۷	۲۰	۴	۲/۷۶	۱۲/۹۷	بازخورد از درون و بیرون
۳۲۷	۲۰	۴	۳/۷۶	۱۲/۸۳	مشارکت با دیگران
۳۲۷	۳۰	۶	۳/۶۶	۲۱/۲۵	پروردن و اختیار دادن
۳۲۷	۲۰	۴	۱/۷۹	۱۱/۱۱	کم‌لایه بودن ساختار سازمانی
نمره بالندگی سازمانی					
۱۵/۳۱					

آماره‌های ارائه شده در جدول ۳ نشان می‌دهند که در بین شاخص‌های مربوط به یادگیرنده بودن، شاخص عمل‌گرایی با میانگین ۱۱/۸۴ بهترین و شاخص برنامه‌ریزی با میانگین ۱۰/۴۹ بدترین وضعیت را دارند. همچنین در بین شاخص‌های بالندگی سازمانی، شاخص بهترین و شاخص برنامه‌ریزی با میانگین ۱۰/۴۹ بدترین وضعیت را دارند همچنین در بین شاخص‌های بالندگی سازمانی، شاخص کم‌لایه بودن ساختار سازمانی با میانگین‌های ۲۱/۲۵ و ۱۱/۱۱ به ترتیب بهترین و بدترین وضعیت را دارند.

در ادامه همبستگی بین متغیرهای تحقیق بررسی شده است. بدین منظور از آنجایی که مقیاس داده‌ها از نوع فاصله‌ای است بنابراین با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، همبستگی بین بالندگی و یادگیرنده بودن سازمان مورد محاسبه قرار گرفته و نتایج آن در زیر ارائه شده است.

جدول ۴: نتایج آزمون مربوط به ضریب همبستگی بین متغیرها

	یادگیرنده بودن	بالندگی سازمانی
یادگیرنده بودن	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۴۶
	Sig.(2-tailed)	۰/۰۰
	N	۳۲۷
بالندگی سازمانی	ضریب همبستگی پیرسون	۰/۷۴۶
	Sig.(2-tailed)	۰/۰۰
	N	۳۲۷

چنانچه در جدول ۴ ملاحظه می‌شود ضریب همبستگی محاسبه شده بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در جامعه تحت بررسی برابر ۰/۷۴۶ محاسبه شده است. عدد حاصله نشان می‌دهد که ارتباط قوی و مثبتی بین این دو متغیر برقرار است. از آنجایی که سطح معنی‌داری محاسبه شده

برابر ۰/۰۰۰ می باشد بنابراین  $H_0$  رد می شود، یعنی بین دو متغیر مورد نظر در جامعه‌ی آماری رابطه معنی داری وجود دارد.

با استفاده از آزمون فریدمن، اولویت هر یک از شاخص‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی تعیین شده است که جدول ۵ نتایج آن را نشان می دهد:

جدول ۵: نتایج آزمون فریدمن

رتبه	بالندگی سازمانی	رتبه	یادگیرنده بودن
۵/۵۲	گشودگی و شفاف بودن نظام	۲/۸۴	رهبری مبتنی بر چشم انداز
۲/۵۳	اعتماد به یکدیگر	۲/۵۱	برنامه ریزی یا ارزیابی
۲/۷۳	بازخورد از درون و بیرون	۳/۰۰	کسب و نشر اطلاعات
۲/۷۵	مشارکت کارکنان با یکدیگر	۳/۳۹	خلاقیت
۵/۴۸	پروردن و اختیار دادن به کارکنان	۳/۲۶	عمل گرایی
۱/۹۹	کم لایه بودن ساختار سازمانی		

Test Statistics(a)			
حجم نمونه	۳۲۷	حجم نمونه	۳۲۷
آماره کای دو	۷۰/۲۸۱	آماره کای دو	۱۱۹۰/۲۳۷
درجه آزادی	۴	درجه آزادی	۵
سطح معنی داری	۰/۰۰۰	سطح معنی داری	۰/۰۰۰

a Friedman Test

نتایج آزمون فریدمن نشان می دهد که در مورد بالندگی سازمانی، شاخص گشودگی و شفاف بودن نظام از رتبه اول برخوردار است. همچنین در مورد یادگیرنده بودن سازمان، شاخص خلاقیت دارای رتبه اول می باشد.

در نهایت با استفاده از آزمون t تفاوت بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی مورد مطالعه قرار گرفته و نتایج در زیر ارائه شده است.

( $\alpha_1$  و  $\alpha_2$  به ترتیب میانگین نمره‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی است.)

$$H_0 : \alpha_1 = \alpha_2$$

$$H_1 : \alpha_1 \neq \alpha_2$$

جدول ۶: نتایج آزمون t

	تست برای برابری واریانس ها	T تست برای برابری میانگین ها							
		F	سطح معنی داری	t	درجه آزادی	میانگین خطا معنی داری	انحراف معیار خطا		
							پایین	بالا	
OD - L با فرض برابری واریانس ها			-۲۲/۲۴۴	۶۵۲	۰/۰۰۰	-۳/۹۶۸	۰/۱۷۸۳۹	-۴/۳۱۸۲۷	-۳/۶۱۷۷۱
بدون فرض برابری واریانس ها	۴/۳۰۵	۰/۰۳۸							
OD - L با فرض برابری واریانس ها			-۲۲/۲۴۴	۳۴۵	۰/۰۰۰	-۳/۹۶۸	۰/۱۷۸۳۹	-۴/۳۱۸۲۷	-۳/۶۱۷۷۱
بدون فرض برابری واریانس ها				۶۴۳					

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود ضریب معنی‌داری محاسبه شده برابر ۰/۰۰ بوده و آماره آزمون (t) نیز از ۱/۹۶- کوچکتر است؛ بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر ( $H_0$ ) رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که اختلاف‌های معنی‌داری بین یادگیرنده‌بودن و بالندگی سازمانی وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

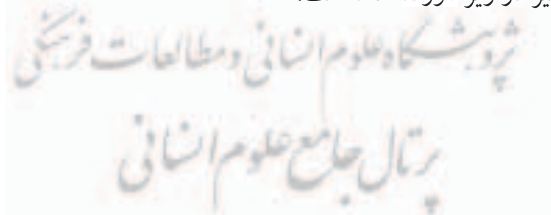
در این مقاله با استفاده از روش تحقیق توصیفی، بالندگی و یادگیرنده‌بودن سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است. محاسبه آماره‌های هر یک از صفات متغیر مورد مطالعه نشان می‌دهد که میانگین نمره بالندگی سازمانی بیشتر از یادگیرنده‌بودن است. محاسبه ضریب همبستگی پیرسون بین دو صفت مورد مطالعه و قابلیت تعمیم‌پذیری به جامعه‌ی آماری حاکی از وجود همبستگی بین این دو متغیر می‌باشد که این یافته با پیش‌بینی‌های ما که بر اساس مطالعه ادبیات موضوع صورت گرفته بود سازگار می‌باشد.

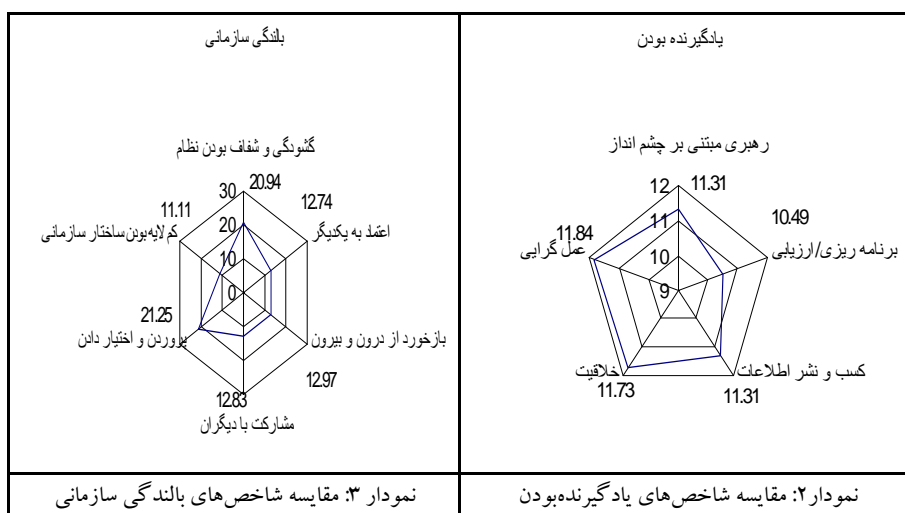
اولویت‌بندی شاخص‌های یادگیرنده‌بودن سازمان که بر اساس آزمون فریدمن صورت گرفت نشان داد که شاخص خلاقیت با نمره ۳/۳۹ دارای رتبه اول و شاخص برنامه‌ریزی یا ارزیابی با نمره ۲/۵۱ پایین‌ترین رتبه را دارا می‌باشد. به همین ترتیب از نظر بالندگی سازمانی، شاخص گشودگی و شفاف بودن دارای بالاترین اولویت و کم‌لایه بودن ساختار سازمانی دارای پایین‌ترین اولویت می‌باشد.



با توجه به آزمون‌های انجام شده پاسخ‌های مربوط به سؤالات تحقیق که در ابتدای تحقیق طرح شده بود به صورت زیر پاسخ داده می‌شود:

- ۱- میانگین نمره یادگیرنده بودن در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز برابر ۱۱/۳۴ است.
  - ۲- میانگین نمره بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز برابر ۱۵/۳۱ است.
  - ۳- اولویت هر یک از شاخص‌های یادگیرنده بودن سازمان در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز به ترتیب خلاقیت، عمل‌گرایی، کسب و نشر اطلاعات، رهبری مبتنی بر چشم‌انداز و برنامه‌ریزی یا ارزیابی می‌باشد.
  - ۴- اولویت هر یک از شاخص‌های بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز نیز به ترتیب گشودگی و شفاف بودن نظام، پروردن و اختیار دادن به کارکنان، مشارکت کارکنان با یکدیگر، بازخورد از درون و بیرون، اعتماد به یکدیگر و کم‌لایه بودن ساختار سازمانی می‌باشد.
  - ۵- ضریب همبستگی بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز برابر ۰/۷۴۶ می‌باشد که در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که بین یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز رابطه وجود دارد.
  - ۶- بین میانگین نمره‌های یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز تفاوت وجود دارد. سطح معنی‌داری محاسبه شده برای آزمون اختلاف بین دو میانگین برابر ۰/۰۰۰ می‌باشد که نشان‌دهنده وجود تفاوت بین میانگین نمره یادگیرنده بودن و بالندگی سازمانی در آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز می‌باشد.
- همچنین برای بررسی وضعیت سازمان از نظر هریک از شاخص‌های بالندگی سازمانی و یادگیرنده بودن و مقایسه آنها نمودار راداری می‌تواند اطلاعات مفیدی ارائه نماید. این نمودار برای هریک از صفات متغیر در زیر آورده شده است.





نمودار را داری بلندگی سازمانی نشان می‌دهد که آموزش و پرورش ناحیه سه تبریز باید نسبت به رفع فاصله موجود بین لایه‌های پایین و مدیران ارشد اقدامات مؤثری به عمل آورد. با ترویج فرهنگ اعتماد در بین پرسنل، شفاف نمودن نتیجه عملکرد مدارس و واحدهای مختلف، و طراحی و اجرای سیستم مشارکتی و نظام پیشنهادات، سازمان را به سمت بلندگی سوق دهد. همچنین نمودار راداری یادگیرنده بودن نشان می‌دهد که نمره هر یک از مؤلفه‌ها در حد متوسط بوده و جهت تقویت یادگیرنده بودن سازمان باید تمامی مؤلفه‌ها مدنظر قرار گیرد.

### منابع فارسی

- الوانی، س. م. (۱۳۸۱). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، چاپ هفدهم.
- برومند، ز. (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ سوم.
- پور ابرج، م. ر. (۱۳۷۷). بررسی عوامل مؤثر بر رضایت بخشی مشتریان بانک بمنظور بهبود بلندگی سازمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ترک زاده، ج. (۱۳۸۵). توسعه سازمانی دانشگاه علوم انتظامی، فصلنامه دانش انتظامی، شماره ۸(۳)، ۳۲-۴۹.
- ترک زاده، ج. و همکاران (۱۳۸۷). ارزیابی وضعیت توسعه سازمانی دانشگاه‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در تهران، مجله آموزش عالی ایران، شماره ۱(۲)، ۳۱-۵۰.

- تقی زاده، ه. و تاری، غ. (۱۳۸۶). الگوی گرافیکی روش تحقیق در علوم انسانی. تهران: انتشارات حفیظ، چاپ اول.
- تقی زاده، ه. و تاری، غ. (۱۳۸۶). بررسی ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده در یک سیستم تولیدی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز: فصلنامه علوم مدیریت، شماره ۱، ۳۱-۵۷.
- جاودانی، ح. و پرداخت چی، م. ح. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت توسعه سازمانی در نظام آموزش عالی ایران، پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۳(۴)، ۲۱-۴۴.
- حسن خانی خضزلو، ع. (۱۳۸۵). تعیین میزان بالندگی سازمانی در بیمارستان استاد عالی‌نسب تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- ساسان گهر، پ. (۱۳۷۸). مقدمه‌ای بر بهبود سازمان، مقاله چاپ شده در کتاب بهبود سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سبحانی نژاد، م؛ شهابی، ب. و یوزباشی، ع. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، تهران: نشر یسطرون، چاپ اول.
- سنگه، پ. (۱۳۸۵). پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر، ترجمه: حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ ششم.
- فرامرز قراملکی، ا. (۱۳۸۰). اخلاق حرفه‌ای، تهران: ناشر مؤلف، چاپ اول.
- فرنج، و. (۱۳۸۴). مدیریت و توسعه سازمانی. ترجمه: علی اکبر افجه، انتشارات آن.
- فریدیان، ف. (۱۳۷۸). تحول سازمانی. تهران: انتشارات وثقی، چاپ اول.
- فقیهی، ا. و رجب بیگی، م. (۱۳۸۵). بالندگی سازمانی، ارابه الگویی اثر بخش برای بنگاه‌های کشور، مدرس علوم انسانی، شماره ۱۰(۱)، ۱۹۱-۲۱۲.
- کامینگر، توماس، ج. و اورلی، ک. (۱۳۷۵). توسعه سازمان و تحول، مترجم عباس محمدزاده، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول، جلد ۲ و ۱.
- طوسی، م. ع. (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- مارکوارت، م. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه: محمدرضا زالی. تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول.
- محمدزاده، ع. (۱۳۸۳). توسعه سازمانی و سازمان‌های آینده. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۴۱-۴۲.

- Argyris, C. & Schon, D. A. (1996).** Organizational Learning II Reading. Mass Addison Wesley.
- Barlow, L. (2006).** Talent development: the new imperative?, ' HMRSP HQWQG/ HDQQ IQ2 U DQJ DWRQV SS ±
- Boonstra, J. J. (2004).** Dynamics of Organizational Change and Learning. John Wiley & Sons, Ltd., ISBN 0-471-87737-9.
- Bozionelos, N. (2001).** Organizational downsizing and career GHMRSP HQW&DUHU' HMRSP HQWQM QDWRQDO SS ±
- Burke, W. W. (1982).** Organization development: Principles and practices. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Church, A. H. (2000).** The future of OD: Relevant or not?. Presentation to the Best Practices in Leading Change Conference, Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio.
- Dodgson, M.** Organizational Learning: A Review of Some Literatures. Organization Studies. 14.
- Firesone, M. & Mcelroy, W. (2004).** Learning Organization and Knowledge Management. The Leadership on the Learning Organization, 11, (2). PP.177-184.
- French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1978).** Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (2nd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Garvin, D. A. (1993).** Building a Learning Organization, Harvard Business Review. July-August. PP. 78-91.
- Gephardt, M. A. & Marsick, V. J. (1996).** Learning organization come alive, Training and Development Journal, 50. (12).
- Jamieson, D. W; Bach Kallick, D. & Kur, C. E. (1984).** Organization development. In L. Nadler (Ed.), the handbook of human resource GHMRSP HQWSS ± 1 HZ < RUN : IOM
- Handy, C. (1990).** The Age of Unreason .Harvard Business School Press.
- Harvey, J. B. (1974).** Organization development as a religious P RYR HQW7 UIQQI DQ' HMRSP HQWRXIQDO ±
- Marquardt, M. J. (1996).** Building the Learning Organization, NcGraw- + IOM 1 HZ < RUN
- Mavin, S. & Cavaleri, S. (2004).** Viewing learning organizations through a social lens, The Learning Organization, 11. (3).PP.285-289.
- Mumford, A. (1997).** How managers can develop managers, England: Gower publishing, second edition.

- Nyhan, B.; Gessey, P.; Tomassini, M. & Poell, R. (2004).** European Perspectives on the Learning Organization, *Journal of European Industrial Training* .28.(1). PP.66-92.
- Olivares, O. J. (2008).** The formulation of a leadership development praxis: linking intentions to outcomes, *Leadership & Organization ' JHDSRSP HQWRXIQD SS ±*
- Ortenblad, A. (2004).** The Learning Organization: Towards an Integrates model, *The Learning Organization*, 11. (2).PP.129-144.
- Peddler, M. (1998).** Action learning in practice. *The Learning Organization Journal*, 5. (4).
- Philbin, A. & Mikush, S. (1999).** A Framework for Organizational Development: The Why, What and How of OD Work, [www.mrbf.org](http://www.mrbf.org)
- Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992).** Organizational development: Theory, practice and research, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd HG 9 RO SS ± 3DR \$ OR &\$ &RQXWQJ 3\ FKROJLW Press.
- Schein, E. H. (1969).** Process consultation. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Streeten, P. (1999).** Components of a future development strategy: the importance of human development, *Finance & Development*, 36. (4). pp. 30-34.
- Sun.y.t. P. & Scott, L. (2003).** Exploring the Divide Learning Organization and Learning Organization. *The Learning Organization*, 10. (4), PP.202-215.
- Tsang, W. K. (1997).** Organizational Learning and Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50.(1). PP.73-890
- Van der Sluis-den Dikken, Lidewey & Hoeksema Ludwig H. (2001).** The palette of management development, *Journal of Management ' JHDSRSP HQW SS ±*
- Waclawski, J. & Church, A. H. (2006).** Introduction and Overview of Organization Development as a Data-Driven Approach for Organizational Change. [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt](http://media.wiley.com/product_data/excerpt)
- Warrick, D. D. (1984).** 2 UDJ DWQ GHDSRSP HQ ,Q: 5 7 UDFH (Ed.), *Human resources management and development handbook SS ± 1 HZ < RUN \$ P HJFDQ0 DQJ HP HQW\$ WRHDMRQ*
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996).** The contrast of learning organization: dimensions, measurement and validation. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 33- 35.
- Weick K. E. & Quinn R. E. (1999).** organizational change and development.

Whittington, D. A. (2004). Strategic Approach to Organizational Learning, Industrial and Commercial Learning, 36. (7).PP.265-26

