

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی شهر تهران

جواد رشمه^۱

علی بدرقه^۲

فخرالدین احمدی^۳

چکیده

امروزه مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری‌های جدید و توسعه خدمات جدید، سازمان را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می‌نمایند. تلاش نوآورانه در سازمان نتیجه سرمایه‌گذاری در فرآیند یادگیری و ارتقاء مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است. سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقانه دانش و به کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که نیاز به راه‌حل جدید دارند به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند. پژوهش حاضر با هدف بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و عادی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و معلمان مدارس هوشمند و مدارس عادی دخترانه و پسرانه شهر تهران تشکیل می‌دهند و نمونه آماری از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شد، که حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۱۲۷ مدیر و معلم از مدارس هوشمند و ۲۲۱ مدیر و معلم از مدارس عادی انتخاب شدند. ابزار این پژوهش پرسشنامه بوده و هر متغیر دارای یک پرسشنامه مستقل می‌باشد، پس از این که روایی هر دو پرسشنامه توسط اساتید مجرب تأیید شد بین گروهی شامل ۳۵ نفر از مدیران و معلمان توزیع شد و پایایی آنها از طریق فرمول آلفای

^۱ مدرس و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

^۲ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

^۳ عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...
کرونباخ برای پرسشنامه مدیریت دانش ۰/۸۷ و پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۷۹ بدست آمد، یافته‌های حاصل از اجرای آزمون t نیز نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت وجود دارد و میانگین نمرات مدیران و معلمان مدارس هوشمند از مدارس عادی بالاتر است.

کلید واژه‌ها

یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، سازمان‌های یادگیرنده، مدارس هوشمند و مدارس عادی.

مقدمه

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است، به عبارت دیگر تنها چیز ثابت «تغییر» است. سازمان‌ها با ساختارهای بزرگ، سنتی و غیرمنعطف دیگر قادر به ادامه حیات در چنین محیطی نخواهند بود و در دنیای پرقابلیت امروز باید یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی جهت سازگاری با این تغییرات و کنترل آنها مجهز سازند. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شود، به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر سازمان‌هایی در برابر تغییرات و تحولات موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه‌ی نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند. اما در این میان نکته قابل توجه این است که حصول دانش و دستیابی به اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نمی‌باشد. یادگیری کلید دستیابی به دارایی‌های دانش و در نتیجه افزایش سرمایه‌ی نامشهود می‌باشد، در این زمینه تافلر و شون^۱ (۱۹۷۱) و کویست^۱

^۱ Toffler & Schon

(۱۹۹۳) دیدگاه‌های خود را چنین بیان می‌کنند که سازمان‌های امروزی نمی‌توانند روند سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می‌توانند نوسانات و بی‌ثباتی را به فرصت‌های یادگیری، تطابق و هم‌خوانی مطلوب تبدیل کنند. (سنجری، ۱۳۷۹) به زعم نایسبیت^۲ (۱۹۹۰)، در کاری که تغییرات مستمر صورت می‌گیرد تنها یک موضوع یا مجموعه‌ای از موضوعات که بتوانند به شما در پیش‌بینی آینده کمک کنند، وجود ندارد، بلکه در حال حاضر مهم‌ترین مهارت این است که چگونگی فراگیری را یاد بگیریم، یعنی یاد بگیریم که «چطور یاد بگیریم» (امیر الهی، ۱۳۸۰) دراکر^۳ (۱۹۹۰) اندیشمند برجسته مدیریت معتقد است که کلید موفقیت‌های سازمانی دانش است زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است، به بیان دیگر انسان مجهز به دانش، کلید تعیین‌کننده اثربخشی در سازمان‌ها به حساب می‌آید، البته نباید فراموش نمود مزیت رقابتی در گرو داشتن تفکر تکنولوژی محوری است و در این حوزه تکنولوژی به دنبال این است که سکون را به تغییر و تغییر را به سوی ایجاد سازمانی پویا و به ناگزیر یادگیرنده هدایت کند. (رضایی‌نژاد، ۱۳۸۴) داونپرت و پروسیک^۴ (۱۹۹۸) بر این باورند که دانش غذای سازمان یادگیرنده است، مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازد. افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود، سازمان آماده مرگ خواهد بود. (زالی، ۱۳۸۵) آرگریس^۵ و سنگه^۶ (۱۹۹۳) نظریه‌پردازان سازمان‌های یادگیرنده صرفاً بر بُعد عملی دانش تأکید دارند، آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف

¹ Koeist

² Niyssbit

³ Drucker

⁴ Davenport & Prusak

⁵ Argyris

⁶ Senge

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

می‌کنند و اطلاعات را داده‌ای می‌دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک کند. هم‌چنین سنگه (۱۹۹۹) بر این باور است فرمان‌های یادگیری سازمانی بارها استفاده شده‌اند و ثابت شده است که در ایجاد تغییر و نوآوری‌های بنیادی که به پیشرفت خارق‌العاده‌ای منجر شده‌اند تأثیر بسزایی دارند و یادگیری گروهی را فرآیند توسعه ظرفیت گروه برای خلق نتایج تعریف می‌کند که هر یک از اعضا به دنبال آن هستند. (مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴)

سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری می‌توان سازمان‌های دانش‌آفرین^۱ نامید، 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 می‌کنند، 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 و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند. (الوانی، ۱۳۸۳) نوناکا و تاکوچی^۲ (۱۹۹۶) سازمان دانش‌آفرین یا یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان را به صورت کارگران دانش در می‌آورد. در چنین سازمان‌هایی افراد با هم ارتباط برقرار می‌کنند و دانش‌های نهفته و صریح را از یکدیگر می‌آموزند، در این مرحله حلقه یادگیری یک‌طرفه است و فقط عملکرد سیستم را می‌سنجد. حیدری تفرشی به نقل از گرجلوسی و دیل^۳ (۱۹۶۵) یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطوح سازمانی، تعریف می‌کند.

^۱ Knowledge- creating organization

^۲ Nonaka & Takeuchi

^۳ Gargelosi & Dill

به زعم پدler و مگینسون^۱ (۱۹۹۲) آگاه‌سازی یعنی وجود تکنولوژی اطلاعاتی جهت مطلع کردن و قدرتمند ساختن افراد به منظور سؤال کردن و تصمیم‌گیری بر اساس داده‌ها از جمله ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است. سازمان‌های یادگیرنده تشنه دانش و اطلاعات‌اند، بی‌اطلاعی و ناآگاهی سبب آسیب‌پذیری سازمان در برابر تهدیدات محیطی می‌شود. آنها از وضعیت رقبا، مشتریان، تغییرات محیطی و همچنین وضعیت فعلی‌شان کاملاً مطلع هستند. طلوع به نقل از هندی^۲ (۱۳۷۵) بیان می‌کند اطلاعات و آگاهی در عصر حاضر یکی از منابع عمده ثروت است و جای دارایی قبلی، یعنی زمین را گرفته است. رضایی نژاد به نقل از بیل گیتس^۳ (۱۳۷۹)، سازمان‌ها جهت افزایش هوشمندی یا بهره‌مندی‌شان نیازمند گردآوری و سازماندهی اطلاعات از محیط داخلی و خارجی سازمان هستند. او این فرآیند را مدیریت دانایی تلقی می‌کند. به عقیده سنگه (۱۹۹۵) الگوهای ذهنی یکی از قواعد مؤثر در سازمان یادگیرنده است که بر محدودیت‌ها و ناتوانی‌های مدیران، به ویژه ناتوانی در تفکر، بازاندهی و یادگیری برای پیشبرد برنامه‌های تغییر در خود و سازمان متمرکز شده است و به دنبال ارائه روش‌هایی برای بازبینی الگوهای ذهنی و تبیین نقش آنها در بازاندهی در عمل است. (سرکار آرانی، ۱۳۸۵)

ادبیات مدیریت دانش با سازمان‌های یادگیرنده پیوند خورده است؛ هاوس^۴ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که مفهوم مدیریت دانش از تحقیقات مرتبط با یادگیری سازمانی، شکل گرفته است. گوپتا و دانیل^۵ (۲۰۰۲) مدیریت دانش را با رویکردهای متفاوت بیان نموده‌اند. (تکنولوژی، سرمایه فکری، یادگیری سازمانی

1-Pedler & Maginson

2-Handy

3-Bill Gates

4-House

5-Guptha & Mc Danniel

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...
 و فرآیند فلسفی) سوشین^۱ (۲۰۰۴) مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی عبارت است از آسان‌سازی فرآیند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط‌های کاری مثبت و سیستم پاداش‌های اثربخش (سبجانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵) به عقیده گاروین^۲ (۱۹۹۳) یک سازمان یادگیر، سازمانی است که در خلق، تحصیل و تبدیل دانش و در همسان‌سازی رفتارش با دانش و دیدگاه‌های جدید تبحر دارد و این دانش می‌تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد لیکن تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشود یادگیری سازمانی و به تبع آن بهبود را ایجاد نمی‌کند. از همین روست که یادگیری سازمانی، به مدیریت دانش نیاز دارد. مفاهیم سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش با هم رابطه نزدیکی دارند و به صورت دوطرفه از یکدیگر حمایت می‌کنند، اما در واقع یکی نیستند، سازمان یادگیرنده روی فرآیند یادگیری و سازمان دانش محور روی نتایج و محصول فرآیند یادگیری تمرکز می‌کند، در واقع می‌توان گفت مدیریت دانش وسیله‌ای برای پرورش و حمایت یک سازمان یادگیرنده است، این پذیرفته است که یک سازمان یادگیرنده دانش جدیدی ایجاد می‌کند که مزیت رقابتی‌اش را حفظ کند، اما فقط ایجاد دانش به تنهایی بدین معنی که دانش به طور کارآمد و مؤثری به کار رفته است یا مدیریت می‌شود. نیست. مدیریت دانش نتیجه سازمان یادگیرنده را می‌گیرد، مدیریت می‌کند و اطمینان می‌دهد که محیط مناسب برای تولید و مدیریت سرمایه دائمی دانش به طور مناسبی ایجاد شده است. با وجود هم افزایی‌هایی بین سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، چالش پیش‌رو بر توسعه این مفاهیم و افزایش کاربرد تأکید دارد. (نوروزیان، ۱۳۸۵). مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و

¹ Soeshin

² Garvin

فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. (دیونپورت و پروساک^۱، ۱۹۹۸) در واقع مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌ها به واسطه دارایی‌های عقلانی و منطقی و پایگاه دانش خود، تولید ارزش می‌کنند. (سانتوز و سورماک^۲، ۲۰۰۱)

نورث^۳ (۱۹۹۱) تفاوت یک سازمان موفق و ناموفق را ناشی از اختلاف بین دانش قابل انتقال و یا صریح^۴ و دانش ضمنی^۵ می‌داند. دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیت‌ها ضروری است و وابسته به افراد و درون آنها است؛ دانش صریح سازمان‌ها وابسته به افراد است، لیکن به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می‌کند مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش‌محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش‌محور تبدیل شوند.

فرآیند یادگیری، مبنایی است که بر اساس آن مفهوم مدیریت دانش بروز می‌نماید و فهمیده می‌شود. مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانش یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این امر سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود. را توسعه می‌دهند. نوناکا (۱۹۹۵) چنین می‌نویسد: سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که به طور ثابت به خلق دانش نوین و

¹ Devenport & PrusK

² Santosus & Surmac

³ North

⁴ Explicit knowledge

⁵ Tacit knowledge

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

توزیع آن در سراسر سازمان پرداخته، به سرعت این دانش نوین را در فناوری‌های خدمات نوین به کار می‌گیرند، در واقع او می‌خواهد بیان کند که ایجاد دانش باید جزء کانون استراتژی سازمان باشد. (مارکورات، ترجمه زالی، ۱۳۸۵)

زوبوف^۱ (۱۹۸۸) در اثر کلاسیک خود تحت عنوان «در عصر ماشین هوشمند» می‌نویسد در واقع گر چه ممکن است سازمان امروزی گزینه‌ی محدودی برای تبدیل شدن به «مؤسسه یادگیرنده» داشته باشد، اما یکی از اهداف اصلی آن توسعه دانش خواهد بود - نه دانش برای خود دانش (همان‌طور که در مدارس و دانشگاه‌ها تعقیب می‌شود) - دانشی که کسب می‌کنند و در هسته‌ی اصلی آن مفهوم مولد بودن قرار دارد. یادگیری در بلند مدت، فعالیت جداگانه نیست که پیش از ورود فرد به محیط کاری اتفاق بیفتد یا در محیط‌های کلاس درسی کنار گذاشته شود، همچنین یادگیری فعالیتی نیست که برای گروه مدیریت رزرو شود، رفتارهایی که یادگیری را تعریف می‌کنند و رفتارهایی که بهره‌ور بودن را مشخص می‌نمایند، یکسان هستند. یادگیری قلب فعالیت‌های بهره‌وری است، به عبارت ساده‌تر، یادگیری شکل جدید کار است. (مارکورات، ترجمه زالی، ۱۳۸۵)

به طور وسیعی این امر مورد قبول است که افراد باید به گونه‌ای فعال در فرآیندهای مختلفی از یادگیری شرکت نمایند تا دانش مورد نیاز برای انجام وظایف خود را کسب نمایند. توسعه توانایی‌های یادگیری مستلزم وجود افراد ماهر، مراکز دانش، شبکه‌های دانش و اطلاعات روزآمد و زیرساخت‌های اطلاعاتی می‌باشد. درک فرآیند یادگیری مستلزم در نظر داشتن تمایز بین عقاید و مهارت‌ها می‌باشد. اهمیت توانایی‌های آموزشی برای همه سازمان‌ها به خوبی شناخته شده است، خصوصاً برای آموزش و پرورش این مفهوم می‌تواند برای یکپارچه کردن توان حل مشکلات و شرکت فعالانه در فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر باشد. بر طبق این

^۱ Shoshana Zuboff

دیدگاه، سازمان‌ها می‌توانند مکان‌هایی برای توسعه روابط و اداره گروه‌های کاری باشند، که در فرآیندهای یادگیری به بهبود دانش منجر شده و به انجام بهتر سطوح عملکرد کمک می‌کنند. با توسعه دانش و فن‌آوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمان‌های مجازی یا تحت شبکه و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از سازمان‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند، بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این‌رو، مرکزیت پارادایم جدید یادگیری است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمان‌ها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگرفته آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی می‌شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. در حال حاضر با روند موجود، به نظر می‌رسد که ما عملاً دراز مدت، بیشتر مصرف‌کننده اطلاعات علمی و غیرعلمی خواهیم بود، گرچه بی‌تردید پیش شرط‌های رسیدن به جامعه دانایی در کشور ما وجود ندارد، اما با استفاده از تجربیات دیگران می‌توانیم موانع تحقق آن را محدودتر کرده و شکاف‌مان را نسبت به جامعه اطلاعاتی جهانی کاهش دهیم. (فرقانی، ۱۳۸۵) البدوی و شفافی (۱۳۸۱) نیز ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مینا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها را به عنوان یک مانع ایجاد سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران ذکر کرده‌اند.

حال این سؤال مطرح است که آیا یادگیری و کسب دانش در هر ساختار و چهارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا باید بستر و زمینه‌ای مناسب

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

برای آن فراهم کرد؟ در پاسخ باید گفت همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می‌شوند اما برخی اثربخش‌تر و مؤثرتر یادگرفته و در محیط پرقابلیت امروزی موفقیت بیشتر را به دست خواهند آورد. این سازمان، آنهایی هستند که به سمت دستیابی به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و شکل دادن ساختار سازمانی خود منطبق با ساختار یک سازمان یادگیرنده در حرکت‌اند. به نظر می‌رسد با توجه به این که مدارس هوشمند از یکسری قابلیت‌های آموزشی از جمله فنآوری اطلاعات و ارتباطات برخوردار هستند، از نظر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و اجرای ملزومات آنها نیز نسبت به مدارس عادی در وضعیت مناسب‌تری قرار داشته باشند، هدف از این پژوهش بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی است و آن چه در این پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد پاسخ به این سؤال اساسی است که آیا بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند و مدارس عادی در شهر تهران تفاوت وجود دارد؟

در این زمینه پژوهش‌هایی در داخل و خارج از کشور انجام شده که از میان پژوهش‌های داخلی می‌توان از پژوهش معینی (۱۳۸۲)، تحت عنوان «بررسی و مقایسه‌ی میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیرانتفاعی شهر قم» انجام داده است نام برد، این پژوهش نشان داد که بین مدارس غیرانتفاعی و مدارس دولتی در زمینه یادگیری سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد و همچنین محقق نتیجه می‌گیرد که میزان یادگیری سازمانی مدارس غیرانتفاعی بیشتر از یادگیری سازمانی در مدارس دولتی می‌باشد. نتایج پژوهشی که تسلیمی و نادری خورشیدی (۱۳۸۲) با عنوان «قابلیت یادگیری سازمانی رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها» انجام داده‌اند، حاکی از آن است که بین شرایط موجود و مطلوب این شرکت از لحاظ قابلیت یادگیری سازمانی جهت ورود به موقعیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد. احمدی (۱۳۷۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی

الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی» با تلفیق مدل‌های محققان مختلف از جمله «سنگه»، «آرگریس» و «گاروین»^۱ در زمینه سازمان یادگیرنده به ارائه مدل تلفیقی متناسب با نظام اداری ایران پرداخته است. از جمله یافته‌های این پژوهش می‌توان به تأیید وجود تفاوت معنادار بین وضعیت موجود و مطلوب طراحی مدل‌های خاصی برای هر یک از ابعاد اساسی یادگیری مدیران اشاره کرد. شفاعی (۱۳۸۰) در پژوهشی در زمینه «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده» که به شیوه پیمایشی و با استفاده از روش دلفی انجام داده است به مواردی از قبیل باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیر و تمایل مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیر و تمایل مدیران به حفظ قدرت، محیط غیررقابتی سازمان، ضعف دانش مدیریتی مدیران و مبنای نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری و تفکر سیستمی به عنوان چهار مانع سازمان یادگیرنده اشاره کرده است. رشمه (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین نگرش مدیران به تغییر و تحول و نوآوری با یادگیری سازمانی» در دبیرستان‌های شهر تهران، نشان داد علاوه بر این که بین این سه متغیر ارتباط وجود دارد، یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی در سطح پایینی قرار دارد. نیفه^۲ (۲۰۰۱) پژوهشی با عنوان «مقایسه شاخص‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌هایی که پروژه بهبود کیفیت علمی را اجرا کرده‌اند (دانشگاه نوین) و دانشگاه‌های که این پروژه را اجرا نکرده‌اند». (دانشگاه سنتی) انجام داده است در این پژوهش نتیجه می‌گیرد که بین شاخص‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های سنتی و دانشگاه‌های نوین تفاوت وجود دارد. آرگوت^۳ (۲۰۰۳) در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی و تغییر راهبردی» به سه حوزه نزدیک و متفاوت بین تغییر استراتژیک و یادگیری

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

سازمانی اشاره می‌کند، او به نقش تجربه در یادگیری سازمانی، انتقال دانش در داخل و بین سازمان و درونی کردن دانش افراد در نظام حافظه سازمانی و امور فرا فردی به عنوان سه حوزه نزدیک در عین حال متفاوت یادگیری سازمانی و تغییر استراتژیک پی می‌برد. کیندر^۱ (۲۰۰۲) در مقاله‌ای با عنوان «آیا مدارس سازمان‌های یادگیرنده هستند؟» به نقش مهم آموزش و پرورش در ثروت آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره می‌کند و معتقد است آموزش و پرورش جهت اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فنآوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. او چنین نتیجه می‌گیرد که مدارس زمانی می‌توانند به نحو مؤثر از این فنآوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. سابان و دیگران^۲ (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «یادگیری سازمانی: مؤلفه‌های اساسی جهت ایجاد محصول جدید» به مطالعه رابطه کارکردی بین یادگیری سازمانی و فرآیند محصول جدید پرداخته‌اند. نویسندگان در این تحقیق مدل یادگیری محصول جدید را طراحی کرده‌اند که در برگیرنده سه مؤلفه یادگیری سازمانی، توسعه دانش و فنآوری سازمانی است. در مؤلفه یادگیری سازمانی به سطوح یادگیری یک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و سه حلقه‌ای اشاره می‌کنند. در توسعه دانش بر فراگیری اطلاعات، نشر آن و تفسیر و درک مشترک افراد از اطلاعات توجه دارند و در مورد رفتار سازمانی که تأثیر معناداری نیز بر اعمال و تصمیمات کارکنان دارد به دو نوع سنجش عملکرد در پایان و در حین فرآیند اشاره می‌کنند. آنها نتیجه می‌گیرند که شرکت‌ها قبل از این که بتوانند محصول جدیدی را ایجاد کنند لازم است مدیریت، وضعیت فعلی یادگیری سازمانی را تحلیل کند و در صورت لزوم سبک یادگیری سازمان را بهبود بخشند. رابرتسون

1. Tony kinder

2. Saban, lanasa, lackman, peasce

فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

و دیگران^۱ (۱۹۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی در مدارس» بیشتر از آنکه به روش‌های اجرایی و دستوراتی جهت متمایز کردن مدارس که سازمان یادگیرنده هستند بپردازند به مجموعه ارزشمندی از چالش‌ها، مفاهیم، استراتژیها و نمونه‌هایی در این زمینه توجه کرده‌اند. آنها با تمرکز در فرآیندها و روابط درون مدرسه‌ای و تشریح راه‌هایی جهت افزایش حرفه‌ای‌گرایی و افزایش توان مربیان متعهد در آموختن روش‌های جدید به منظور به کار گرفتن در کلاس، به مفاهیم کلیدی از جمله همکاری، هدف مشترک، تعهد گروهی، خلق (ایجاد) یادگیری جدید و سازندگی در ایجاد مدارس یادگیرنده اشاره کرده‌اند. زانگ و همکاران^۲ (۲۰۰۶)، در پژوهشی به بررسی «درک مراحل آموزشی در سازمان‌های متوسط و کوچک: توسعه نوآوری از طریق تشخیص موقعیت‌های داخلی» پرداختند. آن‌چه که در این پژوهش به دست آمد، دو گروه متمایز را نشان می‌دهد که گروه اول را سازمان‌های نوآور و گروه دوم را سازمان‌های ثابت می‌نامیم. آن گروه از مدیران که جزء سازمان‌های ثابت بودند به درون کارکنان اهمیت می‌دادند و یادگیری عموماً تجربی بوده و روی گروه‌های کوچک و یا تک تک افراد به صورت تنها کار می‌کردند در صورتی که آن گروه از مدیران که جزء گروه سازمان‌های نوآور بودند ساختاری بیرونی داشتند و از «تشویق» برای توسعه یادگیری عمیق‌تر و وسیع استفاده می‌کردند. میلر^۳ (۱۹۹۶) مقاله‌ای را تحت عنوان «یادگیری سازمانی» در کنفرانس آکادمی توسعه منابع انسانی^۴ بر اساس پژوهشی که توسط بیرما^۵ و بردیش^۶ تحت عنوان «بررسی میزان یادگیری سازمانی در بخشی از شرکت فورد

1. Robertson, Lewis, Leithwood
2. Zhang, Michael & Macpherson, Allan & Jones Oswald
3. Miller Roger
4. Academy of Human Resource Development
5. Bierema Laura L.
6. Berdish David M.

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

موتور^۱ انجام شده بود ارائه کرد، که نتیجه این پژوهش به این صورت بود که، ضعف در حمایت مدیریت، حمایت دوستان و همکاران و منابع، ایجاد نشدن حس و معنا در تیم در مورد یادگیری سازمانی می‌تواند تأثیر منفی در میزان موفقیت در تحقق یادگیری سازمانی داشته باشد.

بر اساس بررسی ادبیات و نظریه‌های موجود دو فرضیه در این پژوهش به آزمون گذاشته شد که عبارتند از:

فرضیه اول: بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت وجود دارد.

فرضیه دوم: بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت وجود دارد.

روش

با توجه به هدف و فرضیه‌های مطرح شده در این مطالعه، نوع تحقیق بر پایه مفروضه تحقیقات، توصیفی و از لحاظ روش، پیمایشی است.

در این پژوهش، جامعه آماری را کلیه مدیران مدارس دخترانه و پسرانه دوره متوسطه مناطق ۱۹ گانه آموزش و پرورش شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۴-۸۵ تشکیل می‌دهند، نمونه آماری از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای تک مرحله‌ای برای مدیران و معلمان مدارس عادی انتخاب شد و در مورد مدارس هوشمند به صورت تصادفی ساده انتخاب شد که حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۱۲۷ مدیر و معلم برای مدارس هوشمند و ۲۲۱ نفر مدیر و معلم برای مدارس عادی در نظر گرفته شد.

1.Ford Motor

فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسشنامه با طیف لیکرت بود، بدین صورت که پرسشنامه اول، پرسشنامه ارزیابی یادگیری سازمانی است که توسط نیفه^۱ (۲۰۰۱) تدوین گردیده و از مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک گذاشتن، دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان تشکیل شده و به صورت کاملاً مخالفم ۱، مخالفم ۲، بی‌نظرم ۳، موافقم ۴ و کاملاً موافقم ۵ می‌باشد. پرسشنامه دوم، پرسشنامه مدیریت دانش است که این پرسشنامه توسط ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) تدوین گردیده است که از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانش‌آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، ساختار دانش، فرآیندهای سازمانی دانش‌محور، عوامل تکنولوژیکی و عوامل فرهنگی تشکیل شده و به صورت خیلی کم ۱، کم ۲، متوسط ۳، زیاد ۴ و خیلی زیاد ۵ می‌باشد.

هر دو پرسشنامه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی توسط اساتید مجرب پس از بررسی و اصلاح مورد تأیید قرار گرفتند. پرسشنامه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، بین ۳۵ نفر از مدیران توزیع و پایایی از طریق فرمول آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که آلفای محاسبه شده به ترتیب پس از حذف سؤالات کم‌اعتبار ۰/۸۷ و ۰/۷۹ بدست آمد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به فرضیه‌ها و موضوع پژوهش از فرمول‌های آماری t تک گروه^۲ و t تفاوت میانگین^۳ و با استفاده از نرم‌افزار آماری spss انجام شد.

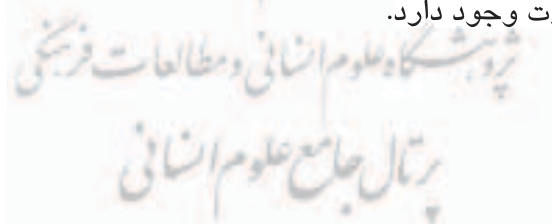
یافته‌ها

بررسی میزان یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی

جدول شماره (۱): آزمون t برای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی	تعداد	میانگین	درجه آزادی	سطح معناداری	t	میانگین (value) (Test)	اختلاف با میانگین
یادگیری	مدارس هوشمند	۱۲۷	۳/۴۱	۱۲۶	۰/۰۰۰	۸/۹۹	۰/۴۱
سازمانی	مدارس عادی	۲۲۱	۲/۹۱	۲۲۰	۰/۰۵۵	-۱/۹۲	-۰/۰۸۶
مدیریت دانش	مدارس هوشمند	۱۲۷	۳/۲۵	۱۲۶	۰/۰۰۰	۴/۴۷	۰/۲۵
	مدارس عادی	۲۲۱	۲/۹۷	۲۲۰	۰/۰۵	-۱/۹۶	-۰/۰۲

همان‌طور که در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی به ترتیب در سطح معناداری (۰/۰۱) و (۰/۰۵) معنادار می‌باشند و این در صورتی است که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند بالای میانگین (Test value) قرار دارند در صورتیکه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس عادی پایین میانگین (Test value) قرار دارند.

فرضیه اول: بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت وجود دارد.



جدول ۲ خلاصه نتایج آزمون آماری t گروه‌های مستقل مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مدارس

سطح معناداری	t	انحراف معیار	میانگین	شاخص متغیرها	
				مدارس هوشمند	مدارس عادی
۰/۰۰۰	۳/۰۶**	۰/۸۱	۳/۱۳	مدارس هوشمند	فرهنگ سازمانی
				مدارس عادی	دانش آفرین
۰/۰۴۲	۲/۰۴*	۳/۷۵	۳/۴۴	مدارس هوشمند	رهبری دانش
				مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۹۸**	۰/۹۲	۳/۲۱	مدارس هوشمند	منابع دانش
				مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۹۵**	۰/۹۶	۳/۲۴	مدارس هوشمند	ساختار دانش
				مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۷۲**	۰/۸۸	۳/۳۲	مدارس هوشمند	فرآیندهای سازمانی
				مدارس عادی	دانش محور
۰/۰۰۰	۳/۱۴**	۰/۸۹	۳/۱۹	مدارس هوشمند	عوامل تکنولوژیکی
				مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۲/۸۳**	۰/۸۳	۳/۲۲	مدارس هوشمند	عوامل فرهنگی
				مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۵/۹**	۰/۶۳	۳/۲۵	مدارس هوشمند	شاخص کلی مدیریت دانش
				مدارس عادی	

* معنی‌داری در سطح (۰/۰۵)، ** معنی‌داری در سطح (۰/۰۱)

T محاسبه شده در مورد مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در سطح (۰/۰۱) به جز مؤلفه رهبری دانش در سطح (۰/۰۵) نشان می‌دهد که بین مدارس هوشمند و مدارس عادی در مورد این مؤلفه‌ها تفاوت معنادار آماری وجود دارد و میانگین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند بیشتر از میانگین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مدارس عادی است.

فرضیه دوم: بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و

مدارس عادی تفاوت وجود دارد.

جدول ۳ خلاصه نتایج آزمون آماری t گروه‌های مستقل یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مدارس

سطح معناداری	t	انحراف معیار	میانگین	شاخص متغیرها	
				مدارس هوشمند	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۳/۷۱**	۱/۴۷	۳/۴۳	چشم انداز مشترک	مدارس هوشمند
		۰/۸۵	۲/۹۷	مدارس عادی	مدارس هوشمند
.۰/۰۰۰	۵/۱۲**	۰/۸	۳/۴۲	فرهنگ سازمانی	مدارس هوشمند
		۰/۹۳	۲/۹۱	مدارس عادی	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۳/۲۲**	۰/۱۸	۳/۵	کار و یادگیری تیمی	مدارس هوشمند
		۰/۹۳	۳/۱۹	مدارس عادی	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۷/۳۱**	۰/۷۹	۳/۴۴	اشتراک گذاشتن دانش	مدارس هوشمند
		۱/۰۵	۲/۶۶	مدارس عادی	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۳/۲۵**	۰/۸۲	۳/۴۱	تفکر سیستمی	مدارس هوشمند
		۱/۵۷	۲/۹۲	مدارس عادی	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۲/۷۵**	۱/۱۸	۳/۲۶	رهبری مشارکتی	مدارس هوشمند
		۱/۰۱	۲/۹۳	مدارس عادی	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۵/۵**	۰/۹۲	۳/۴	توسعه شایستگی‌های کارکنان	مدارس هوشمند
		۱/۰۵	۲/۷۸*	مدارس عادی	مدارس عادی
.۰/۰۰۰	۷/۳**	۰/۵۲	۳/۴۱	شاخص کلی یادگیری سازمانی	مدارس هوشمند
		۰/۶۶	۲/۹۱	مدارس عادی	مدارس عادی

* معنی‌داری در سطح (۰/۰۵)، ** معنی‌داری در سطح (۰/۰۱)

t محاسبه شده در مورد یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد

که یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و مدارس عادی دارای

تفاوت معنادار آماری می‌باشند و همچنین میانگین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های

آن در مدارس هوشمند بیشتر از میانگین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مدارس عادی می‌باشند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی و مقایسه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی در شهر تهران پرداخت و با توجه به آزمون t تک گروه مشخص شد که به طور معناداری بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت وجود دارد و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند بالای میانگین و در مدارس عادی پایین میانگین قرار داشتند و این موضوع را می‌توان با پژوهش رشمه (۱۳۸۵) و شفاعی (۱۳۸۰) منطبق ساخت که در این پژوهش‌ها به این نتیجه دست یافته بودند که یادگیری سازمانی در سازمان‌های مورد پژوهش در سطح پایینی قرار دارد. به پژوهش‌های آرگوت (۲۰۰۳)، کیندر (۲۰۰۲)، سابان و دیگران (۲۰۰۱)، رابرتسون (۱۹۹۹) و میلر (۱۹۹۶) نیز می‌توان در این زمینه اشاره کرد. در فرضیه اول مشخص شد که بین مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت معناداری وجود دارد در این زمینه با توجه به جستجوی محقق در کتابخانه‌ها و سایت‌های اینترنتی داخل و خارج از کشور، پژوهشی را که بتوان با نتایج این فرضیه مرتبط ساخت بدست نیامد. در فرضیه دوم مشخص شد که بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مدارس هوشمند و مدارس عادی تفاوت معناداری وجود دارد که نتایج این فرضیه را می‌توان با نتایج حاصل از پژوهش معینی (۱۳۸۲)، خورشیدی (۱۳۸۲)، احمدی (۱۳۷۹)، نیفه (۲۰۰۱) و زانگ (۲۰۰۶) مرتبط ساخت که پژوهشگران مزبور در پژوهش‌های خود به این نتیجه دست یافته بودند

که بین یادگیری سازمانی در سازمان‌های مورد پژوهش و وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود دارد.

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارایی‌های دانش یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح مساعی و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این امر سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود را توسعه می‌دهند. خلق و به کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها ضروری شناخته شده است. دانش نمی‌تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود و نمی‌تواند به سادگی آنها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. فنآوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیت‌های مدیریت دانش، فنآوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فنآوری پردازش اطلاعات تنها مؤلفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت می‌باشد.

مدیریت دانش به عنوان نیاز سازمان‌های هزاره سوم گریز ناپذیر است، بنابراین باید به صورت برنامه‌ریزی شده به سمت آن حرکت کرد. افزایش مشاغل مبتنی بر خلق و استفاده دانش، جهانی شدن، رقابت، نوآوری موفق، سازماندهی مجدد، کوچک کردن ساختار و به اشتراک گذاردن بهترین عملکردها همه و همه مواردی هستند که سازمان‌ها را به سمت پیاده‌سازی مدیریت دانش سوق خواهند داد. در این میان سازمان‌هایی موفق خواهند بود که با آگاهی کامل از شرایط محیطی و پیش‌قدمانه در این راستا گام بردارند.

- احمدی، علی‌اکبر، (۱۳۷۹)، طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی، رساله دکترای، دانشگاه تهران.
- البدوی، امیر، شفاعی، رضا (۱۳۸۱)، «مقدمه‌ای بر راه‌کارهای ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران» فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵.
- الوانی، مهدی (۱۳۸۳) «مدیریت عمومی»، چاپ بیست و دوم، تهران، نشر نی.
- امیر الهی، ناهید، (۱۳۸۰)، «سازمان یادگیرنده»، ماهنامه علمی، آموزشی تدبیر، شماره ۱۱۴.
- تسلیمی، محمد سعید، نادری خورشیدی، علیرضا، (۱۳۸۲)، «قابلیت یادگیری سازمانی و رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها» فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹.
- حیدری تفرشی، غلامحسین، یوسفی سعید آبادی، رضا، خدیوی، اسداله، (۱۳۸۱) «نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز»، تهران، انتشارات فراشناختی اندیشه.
- دراکر، پیتر اف (۱۹۹۰) «مدیریت آینده»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، (۱۳۸۴)، تهران، رسا.
- رشمه، جواد، (۱۳۸۴)، «بررسی رابطه بین نگرش مدیران به تغییر و تحول و نوآوری با یادگیری سازمانی در دبیرستان‌های شهر تهران» پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- سبحانی‌نژاد، مهدی، شهائی، بهنام، یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵)، «سازمان

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

یادگیرنده (مبانی نظری تحقق و سنجش)»، تهران، نشر یسطرون.

- سرکار آرانی، محمدرضا، (۱۳۸۵)، سایت مجله همشهری (آنلاین)،

<http://www.hamshahri.net>

- سنجری، احمدرضا (۱۳۷۹)، «آموزش عاملان تغییر، دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل» ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، شماره ۱۰۴.

- سنگه، پیتر، کلاینر، آرت، رابرتز، شارلوت، (۱۳۸۳)، «رقص تغییر (چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده)»، مترجمان: مشایخی، علینقی، اکبری، حسین، سلطانی، مسعود، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

- شفاعی، رضا، (۱۳۸۰)، «موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران» پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی مهندسی، تهران.

- عطاران، محمد، (۱۳۸۵)، «مدرسه هوشمند»، <http://www.attaran.net>

- فرقانی، محمد مهدی، (۱۳۸۵)، «رموز و پیچیدگی‌های توسعه دانایی محور»، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، شماره ۱۷۲.

- گیتس، بیل (۱۳۷۹)، «کسب و کار بر بال اندیشه»، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران، نشر فرا.

- مارکورات، مایکل، (۱۳۸۵) «ایجاد سازمان یادگیرنده»، ترجمه زالی، محمد رضا، تهران، دانشگاه تهران.

- معینی، بشری (۱۳۸۲) «بررسی و مقایسه‌ی میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهر قم» کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- نوروزیان، علی، (۱۳۸۵)، «دانش مدیریت دانش»، ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر،

- هندی، چارلز، (۱۳۷۵)، «عصر تضاد و تناقض» ترجمه محمود طلوع، تهران،
موسسه خدمات فرهنگی رسا.

- Argote, L. (2003) . Organizational learning & strategic change. Research in multi- level Issues,2,351- 359.ctiveness. London. Rout ledge.
- Devenport,T.H.&,PrusK (1998) ,Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin ,D, A, (1993) "Building A Learning Organization" , Harvard Business .
- Kinder, t, (2002) ,Are Schools Learning Organizations? Technovation. 22 (6) ,
- Miller, Roger (1996), Learning Organization Academy of Human Resource Development Conference (AHRD) [http : / / searchERIC . org / EDd4 03479 . html](http://searchERIC.org/EDd403479.html)
- Neefe (2001) "Comparing levels of organizational learning maturity of collages and universities participating traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes" available at [http : / www. Uwstout . edu / lib / thesis / 2001 / 2001 neefed. pdf](http://www.Uwstout.edu/lib/thesis/2001/2001neefed.pdf)
- Nonaka,I,&Takeuchi, (1996) ."How Organizations Learn" International Thomson Business Press 1996,p.p.18 31.
- North ,D.C, (1991) ,Institutions, Institutional Change & Economic Performance Cambridge: Cambridge University Press.
- Robertson, lewis, leithwood, "organizational learning in schools" 1999 Available at [http: / www . jceps . com / index. php? pageID = article.](http://www.jceps.com/index.php?pageID=article)
- Saban, K. Lanasa,J.Lackman,C.,&Peace,G.(2001). Organizational learning a critical component to new product development. Journal of product innovation management, 18 (1, 54-55.

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی...

- Santosus N. Surmac P. (2001). The ABCs of knowledge management. Available at: <http://www.cio.com/search/knowledge>.
- Zhang, michael. Macpherson, Allan. Jones, Oswald. 2006 " Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External Orientation "Dissertation, Abstract, Internal Small Business Journal. London: 1, .vol.24, lss.3: pg. 299 <http://proquest.umi.com / pqdweb?>

