

سازمان یاددهنده: رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده: (دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها)

جواد عبدلی سلطان احمدی*

قاسم پاشوی**

اصغر زمانی***

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تحلیل رگرسیونی رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده (انرژی هیجانی، ایده‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه قابل یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری) با سازمان یادگیرنده و تعیین سهم هر یک از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده کل بود. به همین منظور با انجام پژوهشی توصیفی و از نوع همبستگی، تعداد ۱۳۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ارومیه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای (متناسب با حجم) به عنوان نمونه انتخاب شدند و پرسشنامه‌های مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده (۲۳ سؤال) و یاددهنده (۷۴ سؤال) بر روی آنها اجرا شد. نتایج تحلیل ماتریس همبستگی پیرسون نشان داد که تمامی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان یادگیرنده کلی دارند. نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام نیز نشان داد که مؤلفه‌های قاطعیت در تصمیم‌گیری و دیدگاه قابل یاددهی قادر به پیش‌بینی ۶۴ درصد از تغییرات سازمان یادگیرنده هستند.

واژگان کلیدی: سازمان یادگیرنده، سازمان یاددهنده، یاددهی - یادگیری سازمانی

* دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران

** کارشناس ارشد مدیریت آموزشی (نویسنده مسئول)

*** عضو مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

تاریخ دریافت: ۹۰/۶/۲۵ تاریخ پذیرش: ۹۲/۲/۱۶

مقدمه

با توجه به عنصر ثابت تغییر و پویایی‌های محیطی و نیز الزامات رقابتی عصر اطلاعات (ماتین و ارتوگوت^۱، ۲۰۱۰) که در جهان متمدن حاضر وجود دارد، اداره سازمان‌های امروزی امری بسیار پیچیده است و راه کارهایی که برای اداره سازمان‌ها در گذشته به کار می‌رفت در قرن اقتصاد دانش محور کنونی (لیائو و همکاران^۲، ۲۰۱۰) دیگر کارآمدی خود را از دست داده است. بنابراین، برای مقابله با این موضوع در حوزه مدیریت نیز ما همیشه شاهد اندیشه‌های جدی هستیم. لازمه اجرای چنین اندیشه‌های این است که سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی تحولات اساسی در شیوه‌های مدیریتی و آموزش‌های سنتی خود به عمل آورند تا همواره آماده یادگیری، یاددهی، و پذیرای تفکرات نوین برای سازگاری با تغییرات باشند. در این میان یکی از اندیشه‌های نوین مدیریتی که در آن تأکید بر یادگیری و سازگاری مداوم است سازمان یادگیرنده نام دارد.

عبارت «سازمان یادگیرنده»^۳ برای اولین بار در کتاب تئوری رفتار سازمانی تألیف ریچارد کایرت و جیمز مارچ به کار رفت و از آن زمان به بعد این مفهوم در در تحقیقات مختلف مخصوصاً در دو دهه اخیر به به طور چشمگیری گسترش یافته است (دبرا^۴، ۲۰۰۹) ولی واضح اساسی این نظریه را به پیتر سنگه نسبت می‌دهند که در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب «پنجمین فرمان: عمل و هنر در سازمان یادگیرنده» آن را ارائه داده و رسمیت بخشید. به هر حال این نظریه بدنبال راه‌های جدید و نواری برای پاسخگویی به جهان متغیر و متحول امروزی است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد قابلیت و توانایی‌های خود را به صورت مستمر گسترش می‌دهند تا به نتایج دلخواه دست یابند. در این سازمان‌ها الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شود و افراد فرا می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (سنگه، ۱۹۹۰؛ سنگه، ۲۰۰۶). در واقع سازمان یادگیرنده می‌کوشد که نه تنها

-
1. Metin & Erturgut
 2. Liao
 3. learning organization
 4. Debora

از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت کند (لان‌دول و گاسپ^۱، ۲۰۰۷) بلکه راه و روش‌هایی را نیز برای تقویت، متناسب سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج دهد (دان پاپسکو^۲ و همکاران، ۲۰۱۱) بسیاری از نویسندگان، توسعه تئوری سازمان یادگیرنده را مساوی با پایان عمر مدیریت سنتی با تکنیک‌های مدیریت فرمان و کنترل و آغاز عصر دانش و اطلاعات می‌دانند. روش قدیمی به کارکنان به عنوان بخشی فاقد تفکر از یک مکانیزم بزرگ نگاه می‌کرد در حالی که در شیوه جدید، کارکنان عناصری خلاق و سازنده در فرایندهای کاری هستند (آمیدون^۳، ۲۰۰۵).

تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌های یادگیرنده، در مقایسه با سایر سازمان‌ها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند و دارای شانس بیشتری برای ادامه حیات و توسعه خود در محیط‌های پر تلاطم هستند؛ زیرا سازمان‌های یادگیرنده دارای ساختار سازمانی مناسبی برای محیط‌های پر از تغییر و تحول هستند (لی و گاندولی^۴، ۲۰۰۷)؛ عنایتی و آراسته، ۱۳۸۸).

بنابراین، ضرورت تبدیل شدن سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی (به علت پیشرو بودن این سازمان‌ها در تولید علوم، فنون و الگوهای رفتاری) به سازمان‌های یادگیرنده بسیار مهم است و از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها فزونی یافته است. در نتیجه سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. گرچه این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به دست نمی‌دهد ولی بدون آن نیز قطعاً سازمان یادگیرنده به وجود نخواهد آمد (نوبخت^۵ و همکاران، ۲۰۰۸).

-
1. Landoli & Guiseppe
 2. Dan Popescu
 3. Amidon
 4. Leeand & Gandolfi
 5. Nobakht and et.al,

اما در هزاره سوم، توسعه منابع انسانی فراتر از استفاده از مفهوم سازمان‌ها یادگیرنده پیتر سنگه (۱۹۹۰) است در این زمینه بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پر رقابت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاد دهنده‌گی نیز دارند (تیچی، ۱۹۹۸)؛ به عبارت دیگر، یادگیرنده بودن و دانش آفرینی برای سازمان پیشرفت همه جانبه‌ای فراهم نمی‌آورد و چه بسا سازمان‌ها و کارکنان آنها چنان سرگرم یادگیری و جمع‌آوری اطلاعات خواهند شد که زمینه‌ها و مکانیزم‌های انتقال یادگیری را که خود مهم‌ترین رویکرد یادگیری است فراموش کنند. لذا سازمان‌های یادگیرنده باید به سازمان‌های یاد دهنده^۱ نیز تبدیل شوند. یعنی ضرورت وجود سازمان‌هایی که در آن همه معلم و یادگیرنده بوده و بر تعاملات انسانی، که از آن به عنوان فرصتی برای به دست آوردن و به اشتراک گذاردن دانش تأکید شود، بیش از پیش احساس می‌شود.

سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار توسط تیچی استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان بکار برده شد. او در کتاب‌های موتور رهبری^۲ (۲۰۰۲) و چرخه رهبری^۳ (۲۰۰۴) تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و اینکه چگونه یک رهبر میتواند یاددهنده / یادگیرنده اثربخشی باشد را ارائه نمود (نقل از، زارع محمد آبادی، ۱۳۸۹).

به باور تیچی سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن رهبران ابتدا ایده‌ها و مفاهیم برتری را ایجاد می‌کنند و سپس آنها را به دیگران انتقال می‌دهند و از طریق یاددادن در مورد نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آنها، نسل بعدی رهبران را تربیت می‌کنند. در این سازمان همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد. رهبر سازمان نقش معلم ارشد را ایفا می‌کند. او جهت‌ها را مشخص می‌کند. فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود. مانیون^۴ (۲۰۰۳) اظهار می‌کند که

-
1. teaching organization
 2. leadership engine
 3. the cycle of leadership
 4. Manion

در یک سازمان یاددهنده، یادگیرندگان در تمام سطوح یاددهنده نیز هستند هم به رهبران فرادست و هم به کارکنان زبردست سازمان که رهبری می‌شوند. این امر یک چرخه یاددهی سخاوتمندانه خلق می‌کند. یک فرایند یاددهی و یادگیری خودتقویتی که سازمان‌های برنده را هر روز یادگیرنده و بهبود یابنده می‌سازد. در اینجا تمایز بین یاددهی و یادگیری اهمیت دارد. یاددهی دلالت بر این دارد که رهبر اثربخش بطور مؤثر و پایدار دیگران را آموزش می‌دهد. علاوه بر این، چالش فقط این نیست که رهبر سازمان و مدیران اجرایی یاددهنده هستند بلکه آن است که با تحقق یافتن یادگیری برای تمام کسانی که درگیر یاددهی و یادگیری هستند فرایند یادگیری بسیار تعاملی است. این عاملی تمایزکننده در ایجاد سازمان‌های برنده است؛ بدین معنی که رهبر سازمان فعالانه در یادگیری درگیر است و از همه کارکنان سازمانی یاد می‌گیرد.

در نظریه تیچی، رهبران ارشد سازمان برای ساخت یک سازمان یاد دهنده مؤلفه‌های زیر را بکار می‌گیرند:

۱. دیدگاه قابل یاددهی: منظور از دیدگاه قابل یاددهی این است که مدیران دانشگاه، دانش و تجربه خویش را به شیوه‌ای طبقه‌بندی، تدوین و توسعه و ابلاغ کنند که برای سایرین قابل درک و فهم باشد؛ به عبارتی دیگر هر کسی براساس دانش و تجربه خویش دیدگاههایی دارد که منجر به فرضیاتی درباره جهان و نحوه عمل آن می‌شود به منظور انتقال آن دانش به سایرین رهبران باید دیدگاههای خود را به شیوه‌هایی بیان کنند که افراد بتوانند بفهمند چنین شیوه‌هایی را تیچی (۲۰۰۲) دیدگاه قابل یاد دهی می‌نامد. داشتن یک دیدگاه قابل یاددهی پویا کلید رهبری سازمان یاددهنده است، چیزی است که بهره‌هوشی جمعی سازمان را به حرکت در می‌آورد. در یک دنیای پویای درحال تغییر، یک رهبر/ معلم باید به طور مداوم یاد بگیرد در حالی که یاد می‌دهد. این اساس چرخه یادگیری شرافتمندانه است.

گامی اساسی در ساخت سازمان یاددهنده برای رهبر تدوین و توسعه دیدگاه قابل یاددهی است. او باید کار سخت بررسی علمی از طریق یادگیری مادام‌العمر و تجربه و استخراج درس‌های ارزشمند از آنها را انجام دهد. این فرایند بررسی و بیان نه تنها دانش ضمنی رهبر را برای دیگران روشن و با ارزش می‌سازد، بلکه مبنایی را برای

یادگیری جدید از طرف رهبر شکل می‌دهد (زارع و همکاران، ۱۳۸۹).

۲. ایده‌ها: ایده‌ها طرح‌هایی در جهت موفقیت در محیط رقابتی در رسیدن به اهداف دانشگاهی است (تیچی، ۲۰۰۲). ایده‌ها مفاهیمی هستند که در ذهن افراد وجود دارند و سنت‌ها و الگوهای ذهنی را به چالش می‌کشند. وجود ایده‌ها در دنیای مدیریت انکارناپذیر است. ایده‌ها چه بوسیله رهبران سازمان پذیرفته شوند و چه پذیرفته نشوند، روی شیوه اداره سازمان و انجام فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند. ایده‌ها در درک و توسعه مفاهیم و رشته‌های علمی به رهبران کمک می‌کنند (رادبرگ^۱، ۲۰۰۵). رهبران سازمان یاددهنده ایده محوری واضح و روشنی دارند که بیان می‌کند چرا در سازمان هستند و چگونه قصد دارند ارزش افزوده ایجاد کنند. کارکنان در هر سطحی از سازمان ایده‌های اصلی را از سازمان یاد می‌گیرند و آنها را برای بهبود عملیات خود توسعه می‌دهند و ایده‌هایی را برای واحدهای تحت پوشش خود تولید می‌کنند. این ایده‌ها سازمان را در تمام سطوح به سمت موفقیت سوق می‌دهند.

به طور خلاصه کلید دستیابی به دیدگاه قابل یاددهی ایده‌ها هستند. رهبران برای رسیدن به اهداف سازمان یک ایده اصلی دارند که توضیح می‌دهد چرا وارد آن سازمان شده‌اند. یکی از وظایف رهبران حصول اطمینان از این واقعیت است که ایده اصلی سازمان چیست و همه افراد سازمانی آن ایده را می‌دانند (زارع و همکاران، ۱۳۸۹).

۳- ارزش‌ها: باورهایی هستند که تبدیل به ایده‌ها شده و آنها را از طریق رفتارهای مناسب به عمل تبدیل می‌کنند (تیچی، ۲۰۰۳). ارزش‌ها نه تنها محرک‌های قوی عملکرد فردی و سازمانی هستند، بلکه معیارهایی هستند که به وسیله آنها کارکنان تصمیمات دارای اولویت را اتخاذ می‌نمایند و قضاوت می‌کنند که آیا دستوری جذاب است یا ناخوشایند. ارزش‌ها می‌توانند به عنوان یک نیروی متحد کننده قوی انجام وظیفه کنند به شرطی که ارزش‌های سازمانی و فردی با هم سازگار باشند، چون همان‌طور که به سمت کسب اهداف سازمانی حرکت می‌کنند، افراد را با هم متحد می‌سازند. ارزش‌ها از طریق تأثیرات فرهنگ، جامعه و شخصیت توسعه می‌یابند و در شبکه بسیار سازمان

یافته‌ای موجودیت می‌یابند. ارزش‌ها به عنوان کنترل‌کننده‌ای قوی با مشخص کردن حالت‌های رفتارهایی که از نظر اجتماعی قابل قبول هستند عمل می‌کنند. رهبران موفق اهمیت داشتن ارزش‌های سازمانی را که از اهداف سازمان حمایت می‌کنند تشخیص می‌دهند و قدر می‌دانند. آنها می‌خواهند مطمئن شوند که هر کس در سازمان‌ها ارزش‌ها را درک می‌کند و با آنها زندگی می‌کند.

ارزش‌های سازمانی را می‌توان در سه سطح چندبعدی طبقه‌بندی کرد: ارزش‌های کاری، ارزش‌های رهبری، ارزش‌های معنوی که به ترتیب در سطح فردی، گروهی/سازمانی و جهانی عمل می‌کنند (کلنک^۱، ۲۰۰۵). هر کدام از این ابعاد باید در ارتباط با همدیگر در نظر گرفته شوند. در هر کدام از این سطوح ارزش‌ها هسته مشترکی از باورهای مشترک و غیرقابل بحث ارائه می‌دهند که مرکب از ساختار انفرادی، سازمانی، معنوی و فرهنگی سازمان است.

۴. قاطعیت در تصمیم‌گیری: اتخاذ تصمیمات بله و خیر در شرایط سخت و دشوار است (تیچی، ۲۰۰۳). رهبرانی که قاطعیت نشان می‌دهند آمادگی تزلزل‌ناپذیری برای رویارویی با واقعیت و شهامت اقدام کردن دارند "بهترین شیوه یاد دادن قاطعیت این است که افراد را بطور مداوم در موقعیت‌های مشکل‌تر قرار دهیم تا مجبور شوند تصمیم‌گیری کنند" (تیچی، ۲۰۰۵) قاطعیت به معنی توانایی دیدن واقعیت و اقدام فوری و مقتضی بر اساس آن است. قاطعیت چیزی بیش از داشتن ارزش‌ها و ایده‌های قوی است، ولی هنگام به چالش کشیده شدن، قدرت حفظ ارزش‌ها و ایده‌ها را به رهبر می‌دهد. در لحظات بحرانی، برای اتخاذ تصمیمات دشوار، رهبر به مشاوران و نیروهای کار نیاز چندانی ندارد، بلکه به قاطعیت نیاز دارد. قاطعیت ترکیب پیچیده‌ای از دو عامل است. اول، اشتقاق باور نکردنی در جست و جوی حقیقت، پیدا کردن واقعیت، و بنا کردن تصمیمات روی آنها است. دوم، جرئت عمل کردن روی این حقیقت و گرفتن تصمیمات قاطعانه است. یاددهی اخذ تصمیمان دشوار به دیگران یکی از مهارت‌های مهم رهبری است.

۵. انرژی هیجانی: ایجاد احساس نیاز به یاددهی و یادگیری در افراد و نیروبخشی

به آنان تا بطور مستمر با هیجان و انگیزه به یاددهی و یادگیری بپردازند (تیچی، ۲۰۰۳). رهبران اثر بخش به خلق انرژی مثبت به همان میزانی تأکید دارند که به گسترش ایده‌ها و یاددادن ارزش‌ها توجه دارند. رهبران موفق افرادی پر انرژی هستند و نسبت به اینکه چه کسانی چالش‌های کاری آنها را دوست دارند توجه کافی می‌نمایند. انرژی و اشتیاق آنان دیگران را برمی‌انگیزاند تا بر موانع غلبه کنند و در مقابل چالش‌های جدید برخیزند (زارع و همکاران، ۱۳۸۹).

تحقیقات انجام گرفته در زمینه سازمان‌های یادگیرنده و یاددهنده در ایران و جهان در دو دهه اخیر، بیشتر سازمان‌های یادگیرنده را هدف قرار داده (به طوری که دبرا (۲۰۰۹) این استقبال را در کشوری مثل آمریکا بی نظیر^۱ دانسته است) و بر میزان کاربست و وضعیت مؤلفه‌های این سازمان‌ها در دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها تمرکز داشته و به نتایجی نیز دست یافته‌اند. برای مثال، از تحقیقات خارجی می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد.

لین^۲ (۲۰۰۶) ادراکات اعضای هیئت علمی را در مورد سازمان‌های یادگیرنده و رشد و پیشرفت آنها مورد بررسی قرار داد. نتیجه این بود که اعضای هیئت علمی اهمیت بیشتری را به فاکتورهای رشد و توسعه خویش نسبت به اصول سازمان‌های یادگیرنده نشان دادند. نتایج مطالعات اکمان^۳ (۲۰۰۴) نشان داد که حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده نیازمند ایجاد تغییرها در بینش‌ها، الگوهای ذهنی، مهارت‌ها و روش‌ها است. در تحقیق کرافورد (۲۰۰۴) به نقل از راولی و گیبس^۴ (۲۰۰۸) مدیران دبیرستان‌ها به پنج اصل شامل الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت‌های فردی و تفکر سیستمی معتقد بودند و برای حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، تشکیل تیم رهبری و برای دستیابی به تغییرات، خلاقیت و داشتن بینش مشترک را ضروری می‌دانستند.

دبرا (۲۰۰۹) کاربست ابعاد و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده را در یک شرکت

1. unparalleled
 2. Lin
 3. Ekman
 4. Rowley & Gibbs

داروسازی مورد پژوهش قرار داد و به این نتیجه رسید که شرکت مذکور در حد کمی به این مؤلفه‌ها توجه کرده و نیازمند بهبودی مستمر در عملکرد سازمانی خویش است. به همین سان از تحقیقات داخلی آراسته و عنایتی (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی وضعیت‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده پرداخته و شرایط متفاوت آنها را در جهت توجه به ابعاد مختلف این سازمان یاد آور شده است، همچنین از وجود ۱۷ ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده در واحدهای سازمانی خبر داده بودند. و یا جمال‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) در بررسی واحد دانشگاهی شیراز از لحاظ سازمان یادگیرنده از دیدگاه هیئت علمی در پنج بعد، به این نتیجه رسیدند که دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به عنوان سازمان یادگیرنده به بعد ویژگی‌های رهبری با میانگین ۳/۵، بیشتر از سطح متوسط توجه دارد. از نظر بعد منابع انسانی با میانگین ۳/۰۶ در سطح متوسط توجه دارد از نظر بعد فرهنگ سازمانی با میانگین ۲/۷۹ کمتر از سطح متوسط توجه دارد. همچنین از دیگر تحقیقات انجام شده در این مورد می‌توان به (نوروزی، ۱۳۸۹، سید نقوی، ۱۳۷۷، احمدی ۱۳۷۹، شفاعی، ۱۳۸۰ و عبدالملی، ۱۳۸۱) اشاره کرد.

در مقام مقایسه با سازمان یادگیرنده، پژوهش‌های کمتری به طور اخص در مورد سازمان یاددهنده انجام پذیرفته است که متغیرها و مفاهیمی را در مورد این نظریه مد نظر قرار داده و به نتایجی دست یافته‌اند.

کارول و گیلن^۱ (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان «جست و جوی عملکرد یاددهی در نقش مدیریتی» توضیح می‌دهند که چگونه رهبران سازمان‌ها توانسته‌اند با ایجاد محیطی یاددهنده سازمان‌هایشان را به سمت موفقیت هدایت کنند. آنان می‌نویسند جک ولش رهبر جنرال الکترونیک همیشه مسئولیت‌های یاددهی‌اش را کاملاً جدی می‌گرفت و به شیوه‌های متعددی اجراء می‌کرد.

کاسیوپ (۱۹۹۸) اظهار کرد که شرکت شل فرایند توسعه رهبران را به عنوان اساس

تحول سازمان و کلید کسب نتایج تجاری به کار برد، در مرکز یادگیری شل، رهبران داستان و آرمان آینده شل را همراه با دیدگاه قابل یاددهی فردی از مدیران اجرایی ارشد می‌شنیدند. به آنها آموزش داده می‌شد چگونه این دیدگاه‌ها را به گروه کاری خود انتقال دهند و چگونه دیدگاه قابل یاددهی خود را تدوین کرده و توسعه دهند.

نولینگ^۱ مدیر عامل آکادمی رهبری نیویورک سیتی، مفاهیم چرخه یاددهی را به کار برد. تلاش گسترده‌ای که برای کمک به یک میلیون دویست هزار نفر دانش‌آموز در نیویورک سیتی با پشتیبانی ۱۲۰۰ مدیر مدرسه و ۹۰۰۰ معلم که مسئولیت آنها را عهده دار بودند، اجراء شد. آنها توانستند دیدگاه قابل یاددهی مدیران مدرسه را تغییر داده و منطقه آموزشی نیویورک سیتی را به یک سازمان یاددهنده تبدیل کنند (گاربر^۲، ۲۰۰۴).

بتوف^۳ (۲۰۰۴) در مقاله «رهبران به عنوان معلمان» اظهار می‌دارد که برای تبدیل شرکت بکتون، دیکنسون‌اند کمپانی به سازمان یاددهنده از نظریات تیچی والدروپ، باتلر، و جان کاتر استفاده کرده‌اند و هشت درس مهم از آنها یادگرفته‌اند که در سراسر سازمان بکار برده می‌شود.

ماتین و ارتورگوت (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان بررسی تجربی رابطه سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی به این نتیجه رسیدند که تعهد سازمانی که با برخی از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده مانند ارزش‌ها همخوانی دارد، اثر مثبتی بر سازمان یادگیرنده دارد. هرچه قدر مدیر سعی نمایند تا میزان تعهد سازمانی کارمندان خود را افزایش دهند، این امر اثر مثبتی و افزایش و بهبود میزان یادگیرندگی و یاددهندگی یک سازمان دارد.

بهادری، (۱۳۸۶) در مقاله‌ای با عنوان «سازمان‌های یاددهنده فراتر از سازمان‌های یادگیرنده» ضرورت بذل توجه به سازمان‌های یاددهنده و استفاده توانمند از هر دو ویژگی را برای مقابله بهینه با تغییرات و ایجاد سازگاری معتبر یادآور شده است. زارع محمد آبادی (۱۳۸۹) تنها تحقیق داخلی معتبر را در مورد سازمان یاددهنده با

1. Knowling
2. Garbor
3. Betof

عنوان « بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب » در بین ۳۱۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور انجام داده است. یافته‌های پژوهش وی نشان می‌دهد میانگین نمرات پاسخ دهندگان دهندگان در مورد کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در گروه نمونه همه کمتر از حد متوسط (۳) می‌باشد و در تمام مؤلفه تفاوت معنی دار است. همچنین میزان مطلوبیت استفاده از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها با میانگین ۴/۲۵ بسیار بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده و t مشاهده شده از t بحرانی جدول بزرگتر است. بنابراین، در این خصوص نیز تفاوت میانگین‌ها معنی دار می‌باشد.

تامل در نتایج پژوهش‌های انجام یافته حاکی از آن است که بازنگری و تبدیل رویکرد سازمان‌ها به برخورداری از هر دو ویژگی عصر مدیریت نوین (یادگیرنده و یاددهنده) بویژه در حوزه دستگاه‌های آموزشی با عنایت به نهضت بین‌المللی شدن آنها ضرورتی انکارناپذیر است ولی اقدامات جدی در ایران برای تغییر و مرتفع ساختن این رویکرد، هنوز به طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است.

بررسی‌های تجربی و پژوهشی فوق نشان می‌دهد که صرفاً یادگیرنده بودن و دانش آفرینی، و تأکید مستمر بر فراگیری دانش و مهارت‌های جدید، برای سازمان‌ها پیشرفت همه جانبه‌ای را فراهم نمی‌آورد و چه بسا سازمان و افراد چنان غرق یادگیری و جمع‌آوری اطلاعات شوند که زمینه‌ها و مکانیزم‌های انتقال دادن آموخته‌ها را که مهمترین رویکرد یادگیری است، فراموش کنند. از این رو می‌توان گفت سازمان یادگیرنده و فراسوی آن «سازمان یاددهنده» بودن، لازم و ملزوم یکدیگر هستند و سازمانی برنده و موفق است که ویژگی‌های هر دو سازمان را داشته باشد.

بنابراین بر مبنای حساس و مهم بودن توجه به هر دو ویژگی مدیریت سازمانی جهت مقابله با تغییرات و تحولات محیطی و رسیدن هر چه بیشتر به پیشرفت و موفقیت و در دسترس بودن پژوهش‌ها مبنی بر تأیید این امر، و در عین حال کمبود تحقیقات مبنی بر بررسی ارتباط نظری و عملی این دو سازمان، انجام چنین مطالعاتی برای تبیین چگونگی روابط آنها بسیار ضروری است.

بدین ترتیب، با توجه به ضرورت‌های مطرح شده در سطوح پیشین و به دلیل برخوردار

بودن موضوع از اهمیت خاص خود، سؤال‌های تحقیق از دیدگاه اعضای هیئت علمی به شرح زیر ارائه شده اند:

سؤال اول: آیا بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد؟

سؤال دوم: سهم هر یک از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده چقدر است؟

روش

طرح این پژوهش از نوع طرح‌های غیر آزمایشی و به طور دقیق‌تر همبستگی و تحلیل رگرسیون از نوع پیش‌بینی است. جامعه آماری این پژوهش نیز شامل کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های شهر ارومیه (دانشگاه سراسری ارومیه، علوم پزشکی ارومیه، آزاد اسلامی ارومیه، پیام نور و صنعتی ارومیه) (در مجموع ۷۶۵ نفر) می‌باشد که به وسیله روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (متناسب با حجم جامعه) تعداد ۱۳۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. همچنین برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون سؤالات تحقیق، از آزمون‌های معنی‌داری همبستگی، و رگرسیون گام به گام بهره گرفته شد، به منظور انجام این عملیات آماری از نرم افزار ¹spss-20 استفاده شد.

برای اندازه‌گیری سازمان یادگیرنده از پرسشنامه سازمان یادگیرنده (شاهانی مقدم، ۱۳۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه از ۲۳ گویه تشکیل شده است که دامنه امتیازات آن بر اساس طیف لیکرت (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره گذاری می‌شود. جهت سنجش پایایی ابزار از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار ۰/۹۴ بدست آمد. این امر نشانگر پایایی مناسب ابزار در این تحقیق می‌باشد. برای سنجش مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در تحقیق حاضر، از پرسشنامه سازمان یاددهنده (زارع، ۱۳۸۹) استفاده شد. این پرسشنامه از ۷۴ گویه تشکیل شده است که دامنه امتیازات آن بر اساس طیف لیکرت (۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) نمره‌گذاری می‌شود. این پرسشنامه ۵ مؤلفه (انرژی هیجانی، ایده‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه قابل‌یاددهی و قابلیت در تصمیم‌گیری) سازمان یاددهنده را اندازه‌گیری می‌کند. ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۷، ۰/۹۳، ۰/۹۳، ۰/۹۷ و ۰/۹۳ برای این مؤلفه‌ها به دست آمده است.

یافته‌ها

یافته‌های تحقیق با توجه به سؤالات و اهداف تحقیق به ترتیب ارائه می‌شوند:
سؤال اول: آیا بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد؟

جدول (۱) ماتریس همبستگی متغیرهای مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و یاددهنده

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱	انرژی هیجانی	۱					
۲	ایده‌ها	**۰/۶۷	۱				
۳	ارزش‌ها	**۰/۴۸	**۰/۴۱	۱			
۴	دیدگاه قابل یاددهی	**۰/۶۲	**۰/۵۲	**۰/۴۹	۱		
۵	قاطعیت در تصمیم‌گیری	**۰/۵۴	**۰/۵۰	**۰/۴۱	**۰/۵۳	۱	
۶	سازمان یادگیرنده	**۰/۵۳	**۰/۴۶	**۰/۳۸	**۰/۶۳	**۰/۷۴	۱
**P<0.01							

با توجه به ماتریس همبستگی فوق مقادیر زیر برای هر یک از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده به ترتیب مؤلفه انرژی هیجانی ($r=0/53$)، ایده‌ها ($r=0/46$)، ارزش‌ها ($r=0/38$)، دیدگاه قابل یاددهی ($r=0/63$)، و قاطعیت در تصمیم‌گیری ($r=0/74$) به دست آمد. بر اساس نتایج حاصله می‌توان گفت که بین تمامی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با سازمان یادگیرنده همبستگی مثبت و معنی‌داری در سطح $0/01$ وجود دارد که بیشترین آن مربوط به قاطعیت در تصمیم‌گیری با میزان ($r=0/74$) و کمترین آن مربوط به مؤلفه ارزش‌ها با میزان ($r=0/38$) می‌باشد.

سؤال دوم: سهم هریک از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده چقدر است؟

برای پاسخگویی به این سؤال از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده شد. در گام اول مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری وارد شد و در گام دوم مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی وارد معادله شد و معناداری خود را طی دو گام حفظ نمودند. بقیه مؤلفه‌ها (انرژی هیجانی، ایده‌ها و ارزش‌ها) چون به سطح معنی‌داری نرسیدند از معادله خارج شدند. در جدول (۲) نتایج این تحلیل گزارش شده است.

جدول (۲) نتایج تحلیل رگرسیون گام به گام سازمان یادگیرنده از روی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

T	Beta	B	ΔF	F	df	SE	ΔR ²	R ²	R	متغیر پیش بین
۹/۱۷	۰/۵۷***	۰/۵۲	۱۶۹/۵۰	۱۶۹/۵۰***	۱/۱۳۳	۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۵۶	۰/۷۵	قاطعیت در تصمیم‌گیری
۵/۳۶	۰/۳۳***	۰/۳۰	۲۸/۶۹	۱۱۶/۷۴***	۲/۱۳۲	۰/۴۱	۰/۰۸	۰/۶۴	۰/۸۰	دیدگاه قابل‌یاددهی
***p<0.001										

با توجه به جدول ۲ R² محاسبه شده مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری ۰/۵۶ به دست آمد. به عبارت دیگر این متغیر به تنهایی ۵۶ درصد از تغییرات سازمان یادگیرنده را پیش‌بینی می‌کند. R² محاسبه شده در مؤلفه دیدگاه قابل‌یاددهی هم ۰/۶۴ به دست آمد که این متغیر نیز قادر به پیش‌بینی ۸۰ درصد از تغییرات سازمان یادگیرنده بود. به عبارت دقیق‌تر مؤلفه‌های قاطعیت در تصمیم‌گیری و دیدگاه قابل‌یاددهی در مجموع ۶۴ درصد از واریانس متغیر ملاک را تبیین می‌کنند. همچنین نتایج آزمون F نشان داد که این دو مؤلفه اثر معنی‌داری بر سازمان یادگیرنده دارند.

نتیجه‌گیری

سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند، یادگیری یک سویه نیست بلکه تعاملی است و در آن یک چرخه یاددهی سخاوتمندانه خلق می‌شود. این چرخه یک فرایند یاددهی و یادگیری خود تقویتی است که سازمان‌های موفق را هر روز یادگیرنده و بهبود یابنده می‌سازد. ساخت یک سازمان یاددهنده مستلزم ترکیب پیچیده، هوشمندانه و ظریف از عناصر بسیاری است. با عنایت به این امر، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با سازمان یادگیرنده و همچنین تعیین سهم مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده بود.

در ارتباط با سؤال یک، نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد رابطه مثبت و معنی‌دار بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با سازمان یادگیرنده وجود دارد. این امر نشان‌دهنده اهمیت است که اعضای هیئت علمی برای تبدیل شدن سازمان آموزشی

به سازمان یاددهنده قایل هستند. همان‌طور که گفته شد، سازمان یادگیرنده و فراسوی آن «سازمان یاددهنده» بودن، لازم و ملزوم یکدیگر هستند و سازمانی برنده و موفق است که ویژگی‌های هر دو سازمان را داشته باشد. چنان‌چه سازمانی بتواند عوامل محیطی تأثیر گذار بر بروز چالش‌ها در آن سازمان را درست شناسایی و کنترل کند و از پیچیدگی آنها بکاهد، بهتر می‌تواند ماندگاری خود را تداوم بخشد، از این رو مناسب‌ترین روش برای حفظ حیات سازمانی، جلوگیری از زوال و کسب امکان غلبه بر رقبا، افزایش رهبران و اشاعه دانش و اطلاعات در بین کارکنان سطوح مختلف سازمان و آشناسازی آنها با مسائل و موضوعات مختلف کسب و کار در محیط دائماً در حال تغییر و دگرگونی است. سازمان‌های یاددهنده با سازمان‌های یادگیرنده در این هدف که هر فردی یا گروهی باید به طور دائم، دانش و مهارت جدیدی کسب کند مشترک هستند، اما سازمان یاددهنده علاوه بر آن، هدف دیگری نیز دارد به این صورت که هر فرد باید آموخته‌های خود را به دیگران انتقال دهد. سازمان‌های یاددهنده به صورت خودکار یادگیرنده نیز هستند، اما سازمان یادگیرنده نوعاً یاددهنده نیست و به صورت نظام‌مند اهمیتی در جهت یاددادن و انتقال دانش و مهارت‌های کسب شده خود به دیگران به عمل نمی‌آورد؛ با توجه به اولویت یاددهنده بودن یک سازمان، یافته‌های تحقیق حاضر موید این امر هستند که مؤلفه‌های سازمان یاددهنده قادر به پیش‌بینی میزان یادگیرنده بودن یک سازمان هستند.

در مورد سؤال دوم تحقیق، مؤلفه‌های سازمان یاددهنده یعنی قاطعیت در تصمیم‌گیری (۵۶ درصد) و دیدگاه قابل‌یاددهی (۸ درصد) از تغییرات سازمان یادگیرنده را پیش‌بینی می‌کنند؛ قاطعیت در تصمیم‌گیری اشاره به توانایی اتخاذ تصمیمات سخت و اشتیاق به فداکردن امروز به خاطر فردایی بهتر است. قاطعیت در تصمیم‌گیری ترکیب پیچیده‌ای از دو عامل است: اشتیاق به جست و جوی واقعیت‌ها و جرئت عمل کردن بر مبنای آنها (تیچی، ۲۰۰۵) و شاید این عوامل این عوامل موجب می‌شوند که سازمان به سمت یادگیرنده بودن سوق پیدا کند؛ دیدگاه قابل‌یاددهی نیز مجموعه منسجمی از ایده‌ها و مفاهیمی است که رهبر می‌تواند برای دیگران دیگران کند. وضوح، جذابیت، اختصار و پایداری از ویژگیهای دیدگاه قابل‌یاددهی هستند که

همسویی ایجاد کرده و یادگیری، تغییر و توسعه اعضای دانشگاه را تسریع می‌کنند و از اعضا رهبران بهتری می‌سازند.

با وجود اهمیت سازمان یاددهنده و ارتباط مؤلفه‌های آن با سازمان یادگیرنده که به وضوح در این تحقیق مشخص گردید، مطالعات نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی به خصوص دانشگاه‌ها به این امر توجه خاصی نداشته و تا رسیدن به حد مطلوب و ایده‌آل فاصله بسیاری دارند. زارع محمدآبادی (۱۳۸۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که اعضای هیئت علمی با ارزیابی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و ضعف قلمداد کردن آنها در مؤسسات آموزش عالی، تمایل بسیار بالایی به اجرایی شدن این مؤلفه‌ها توسط مدیران ارشد اجرایی دانشگاه‌ها دارند. چرا که در جهان رقابتی امروز دانشگاه‌ها که خود تربیت‌کننده رهبران و مدیران اجرایی کشور در تمام زمینه‌های علمی، آموزشی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی هستند، لازم است الگویی برای رهبرسازی باشند. آنها برای تداوم حیات رقابتی خویش می‌توانند با ایجاد چرخه‌های یاددهی و یادگیری، زمینه رشد همه جانبه اعضا را فراهم نموده و یاددهی و یادگیری را در دانشگاه‌ها نهادینه سازند. رسته مقدم (۱۳۸۴) در تحقیقی با عنوان «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان یاددهنده» به بررسی ویژگی سازمان یادگیرنده در یک سازمان آموزشی که داعیه سازمان یاددهندگی دارد پرداخته و به این نتیجه رسیده که این سازمان به مقدار خیلی کمی از این مؤلفه‌ها برخوردار است و با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد.

افزون بر این یافته‌های این تحقیق در زمینه اهمیت و ارتباط سازمان یاددهنده و یادگیرنده به عنوان دو بازوی قدرت سازگاری و پیشرفت در جهان پر متلاطم امروزی، با یافته‌های بهادری (۱۳۸۶)، زارع و همکاران (۱۳۸۷)؛ کارول و گیلن (۲۰۰۲)، (گاربر، ۲۰۰۴)، بتوف (۲۰۰۴) ماتین و ارتورگوت (۲۰۱۰) همپوشی دارد.

منابع

- احمدی، علی اکبر (۱۳۷۹). طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی. *مجله دانش مدیریت*، شماره ۵۱، تابستان، ۱۰۱-۷۳.
- بهادری، داریوش (۱۳۸۶). سازمان‌های یاددهنده فراتر از سازمان‌های یادگیرنده. *فصلنامه علمی-فرهنگی و اجتماعی احیا*، ۵ (۲۰)، ۲۳-۲۵.
- جمال زاده، محمد؛ رهگذر، حسن؛ علوی، فاطمه (۱۳۹۰). بررسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز از لحاظ سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزش*، سال دوم، شماره ۵.
- زارع محمد آبادی، حسین (۱۳۸۹). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب. *جامعه‌شناسی کاربردی*. سال بیست و یکم - شماره پیاپی (۴۰) شماره چهارم
- زارع، حسین؛ رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، مهدی؛ مولوی، حسین (۱۳۸۷). *سازمان یاددهنده الگویی برای دانشگاه امروز*.
- زارع، حسین؛ رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، مهدی؛ مولوی، حسین (۱۳۸۸). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها. *مطالعات تربیتی و روانشناسی*، ۳ (۱۰)، ۱۰۵-۱۲۶.
- سید نقوی، میر علی (۱۳۷۷). بررسی تجربه مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان‌های یادگیرنده. *مجله توسعه مدیریت*، شماره ۲۹، ۷-.
- شفاعی، رضا (۱۳۸۰). *موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران*. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مهندسی صنایع: دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی مهندسی.
- آراسته، حمید رضا؛ عنایتی، ترانه (۱۳۸۸). بررسی وضعیت‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. *فصلنامه انجمن آموزش عالی*. سال دوم. شماره ۳.
- عبد الملکی، یوسف (۱۳۸۱). *بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در ادارات مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران*. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی: دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

نوروزی، علی (۱۳۸۹). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های پردیس فنی و علوم انسانی. پایان نامه جهت اخذ کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی: دانشگاه تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.

- Amidon, S. (2005). Writing the Learning Organization: A Framework for Teaching and Research. *Business Communication Quarterly*, 68 (4): 406-428.
- Betof, E.D. (2004). Leaders as teachers. *American Society for Training and development*. 58(3).
- Collie, S. L., & Taylor, A. (2005). The learning organization and teaching improvement in academic departments. *Tertiary Education and Management*, 10 (2): 139-155.
- Carroll, S.J and Gillen D.J (2002). Exploring the teaching function in the managerial role. *Journal of management development*. Vol 21. NO 5. Pp 330-342
- Dan Popescu, Iulia Chivu, Alina Ciocârlan-Chituca, Daniela-Oana Popescu, Clin Georgel(2011). The learning organization challenges within the SMEs tourism field of activity. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 . 1098–1106. Available online at www.sciencedirect.com
- Ekman4 Annalill.(2004). Learning organization in theory and practice. UMI Parquets Digital Dissertation full citation & Abstract. ISBN.-554-5911-0
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*. 26(1); 50-66.
- Garbor, Andra (2004). Leadership principle for public school principles. The New York City Leadership Academy: [www. NycLeadership Academy. org](http://www.NycLeadershipAcademy.org)
- Landoli Luca & Guiseppa Zollo.(2007). Organizational cognition and building systems for the learning organizations UMI Proquest Digital Dissertation full citation & Abstract
- Lee, L., and Gandolfi, F. (2007), "A tertiary school organization on the road to become a Learning Organization", *International Journal of Innovation and Learning*, 4 (3): 290-307.
- Liao, S., Wen-Jung, C., & Chi-Chuan W. (2010). "An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry." *Expert Systems with Applications*, 37(5): 3792-3798.
- Lin . Hsienyi.(2004). A study of learning organization and faculty development in higher education. UMI Proquest Digital D dissertation full citation & Abstract. DAL-A 651024p.430.Aug.
- Lynn Cates, C. (2009). The Creation of a Large Scale Corporate Feedback System with a View toward Learning Organizations and Sustainable Change in Higher Education. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Interdisciplinary Studies. UniversityCincinnati, Ohio

- Metin Atak and Ramazan Erturgut(2010). An empirical analysis on the relation between learning organization and organizational commitment. *Procedia Social and Behavioral Sciences* .2 . 3472–3476. Available online at www.sciencedirect.com
- Manion, Jo. (2003). the teaching organization. *Health from Journal*. Sun Francisco: summer 46(3). Pg 5.
- Neef, D. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and nontraditional (Academic Quality Improvement project) accreditation process [dissertation]. University of Wisconsin stout Menomonie.
- Rowley , Jennifer and Gibbs , Paul(2008). From learning organization to practically wise organization. *The Learning Organization*. Vol. 15 No. 5. pp. 356-372. www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm
- Rothberg, G. (2005). The role of ideas in the manager's workplace: Theory and practice. *Management Decision*. 42(November), 1060-81.
- Senge, P. (1990). "The fifth discipline: The art and practice of learning organization", New York: Doubleday.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* N.Y: Doubleday
- Tichy, N. M. (2003). *Leadership beyond vision*. Online available from: www.govtech.net.
- Tichy, N. M. (2005). *Teach ti win*. The Axelson Review. Online available from: www.customize.com/Axelson/index-more