

بررسی و مقایسه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند^۱ و مدارس عادی شهر تهران

الهام میراسماعیلی*

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 ارتقای مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است. سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقانه دانش و به‌کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که به راه حل جدید نیاز 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 همه مدیران و معلمان مدارس هوشمند و مدارس عادی دخترانه و پسرانه شهر تهران تشکیل می‌دهند و نمونه آماری از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای 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 اینکه 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 کرونباخ برای پرسش‌نامه مدیریت دانش ۰/۸۷ و پرسش‌نامه یادگیری سازمانی ۰/۷۹ بدست آمد، یافته‌های

۱- مدرسه هوشمند (*smart school*) مدرسه‌ای است که علاوه بر استفاده از امکانات فیزیکی مدرسه و برنامه‌هایی مانند سایر مدارس تلاش دارد تا با تجهیز به امکانات رایانه‌ای و فناوری‌های مربوطه، کنترل و مدیریت خود را بر این اساس مبتنی کند و محتوای اکثر دروس را الکترونیکی کرده و ارزشیابی و نظارت سیستم را هوشمند گرداند (عطاران، محمد، ۱۳۸۵).

* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان واحد رودهن و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

حاصل از اجرای آزمون t نیز نشان داد که بین یادگیری 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.

واژه های کلیدی: یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، سازمان های یادگیرنده، مدارس هوشمند و مدارس عادی.

مقدمه

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می شود سازمان ها شاهد محیط هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش بر انگیزتر می شوند. تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است، به عبارت دیگر تنها چیز ثابت «تغییر» است. سازمان ها با ساختارهای بزرگ، سنتی و غیر منعطف دیگر قادر به ادامه حیات در چنین محیطی نخواهند بود و در دنیای پر رقابت امروز باید یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی برای سازگاری با این تغییرات و کنترل آنها مجهز سازند. امروزه به سرمایه های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می شود؛ به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می نگرند. به بیان دیگر سازمان هایی در برابر تغییرات و تحولات موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه ی 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 اندوخته های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نمی شود. یادگیری کلید دستیابی به دارایی های دانش و در نتیجه افزایش سرمایه ی نامشهود است، در این زمینه تافلر و شون^۱ (۱۹۷۱) و کویست^۲ (۱۹۹۳) دیدگاه های خود را چنین بیان می کنند که سازمان های امروزی نمی توانند روند سرعت تغییرات را متوقف سازند بلکه تنها می توانند نوسانات و بی ثباتی را به فرصت های یادگیری، تطابق و همخوانی مطلوب تبدیل کنند (سنجری، ۱۳۷۹، ص ۴۲). به زعم نایسبیت^۳ (۱۹۹۰)، در کاری که تغییرات به طور مستمر انجام می گیرد فقط یک موضوع یا مجموعه ای از موضوعات که بتوانند به شما در پیش بینی 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» (امیراللهی، ۱۳۸۰، ص ۹۴). دراکر^۴ (۱۹۹۰) اندیشمند برجسته مدیریت معتقد است که کلید موفقیت های سازمانی دانش است زیرا ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است، به بیان دیگر

۱- Toffler & Schon

۲- Koeist

۳- Niyssbit

۴- Drucker

انسان مجهز به دانش، کلید تعیین کننده اثربخشی در سازمان‌ها به حساب می‌آید، البته نباید فراموش کرد 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 (دراکر ۱۹۹۰، ترجمه رضایی نژاد، ۱۳۸۴، ص ۱۵۱). داوونپرت و پروسیک^۱ (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، ص ۱۸۲). آرگریس^۲ و سنگه^۳ (۱۹۹۳) نظریه پردازان سازمان‌های یادگیرنده صرفاً بر بُعد عملی دانش تأکید دارند، آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف 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 خارق العاده‌ای منجر شده‌اند تاثیر بسزایی دارند و یادگیری گروهی را فرایند توسعه ظرفیت گروه برای خلق نتایج تعریف می‌کند که هر یک از اعضا به دنبال آن هستند (سنگه ۱۹۹۹)، مترجمان مشایخی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

سازمان‌های یادگیرنده را به تعبیری می‌توان سازمان‌های دانش آفرین^۴ 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 دانش آفرین، سازمانی است که هر فردی در آن انسان خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند (الوانی، ۱۳۸۳، ص ۳۲۶). نوناکا و تاکوچی^۵ (۱۹۹۶) سازمان دانش آفرین یا یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان 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

۱- Davenport & Prusak

۲- Argyris

۳- Senge

۴- Knowledge- creating organization

۵- Nonaka & Takeuchi

گرجلوسی و دیل^۱ (۱۹۶۵) یادگیری سازمانی را مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطوح سازمانی، تعریف می‌کند.

به زعم پدler و مگینسون^۲ (۱۹۹۲) آگاه‌سازی یعنی وجود تکنولوژی اطلاعاتی برای مطلع کردن و قدرتمند ساختن افراد به‌منظور 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^۳ (۱۳۷۵) بیان می‌کند اطلاعات و آگاهی در عصر حاضر یکی از منابع عمده ثروت است و جای‌داری قبلی، یعنی زمین را گرفته است. رضایی نژاد به نقل از ییل‌گیتس^۴ (۱۳۷۹) سازمان‌ها برای افزایش هوش‌مندی یا بهره‌هوشی‌شان نیازمند گردآوری و سازماندهی اطلاعات از محیط داخلی و خارجی سازمان هستند. او این فرآیند را مدیریت‌دانشی تلقی می‌کند. به عقیده سنگه^۵ (۱۹۹۵) الگوهای ذهنی یکی از قواعد مؤثر در سازمان یادگیرنده است که بر محدودیت‌ها و ناتوانی‌های مدیران، به ویژه ناتوانی در تفکر، بازاندیشی 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 بازاندیشی در عمل است (سرکارآرانی، ۱۳۸۵، ص ۱).

ادبیات مدیریت دانش با سازمان‌های یادگیرنده پیوند خورده است؛ هاوس^۵ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که مفهوم مدیریت دانش از تحقیقات مرتبط با یادگیری سازمانی، شکل گرفته است. گوپتا و دانیل^۶ (۲۰۰۲) مدیریت دانش را با رویکردهای متفاوت بیان نموده‌اند (تکنولوژی، سرمایه‌فکری، یادگیری سازمانی و فرآیند فلسفی). سوشین^۷ (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 (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲۱۱). به عقیده گاروین^۸ (۱۹۹۳) یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در خلق، تحصیل و تبدیل دانش و در همسان‌سازی رفتار با دانش و دیدگاه‌های جدید تبحر دارد و این دانش می‌تواند از داخل یا خارج سازمان نشأت بگیرد، ولی تا زمانی که به تغییر در نوع عملکرد سازمان منجر نشوند یادگیری

۱- Gargelosi & Dill

۳- Handy

۵- House

۷- Socshin

۲- Pedler & Maginson

۴- Bill Gates

۶- Guptha & Mc Danniel

۸- Garvin

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 دو طرفه از یکدیگر حمایت می‌کنند، اما در واقع یکی نیستند. سازمان یادگیرنده روی فرایند یادگیری و سازمان دانش محور روی نتایج و محصول فرایند یادگیری تمرکز می‌کند، در واقع می‌توان گفت مدیریت دانش وسیله ای 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 نیست که دانش به طور کارآمد و موثری به کار رفته است یا مدیریت می‌شود. 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 پیش رو بر توسعه این مفاهیم و افزایش کاربرد تأکید دارد (نوروزیان، ۱۳۸۵، ص ۲۸). مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (Daveport & Prusak: ۱۹۹۸). در واقع مدیریت دانش فرایندی است که سازمان‌ها به واسطه دارایی‌های عقلانی و منطقی و پایگاه دانش خود، تولید ارزش می‌کنند (Santosus & surmac, ۲۰۰۱).

نورث^۱ (۱۹۹۱) تفاوت یک سازمان موفق و ناموفق را ناشی از اختلاف بین دانش قابل انتقال و یا صریح^۲ و دانش ضمنی^۳ می‌داند. دانش ضمنی برای انجام امور و فعالیت‌ها ضروری است و وابسته به افراد و درون آنها است؛ دانش صریح سازمان غیر وابسته به افراد است، ولی به پشتوانه دانش ضمنی کارکنان رشد می‌کند. مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور 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 فرارفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت‌هایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد

۱- North

۲- Explicit knowledge

۳- Tacit knowledge

دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی برای 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 را که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می‌شود، توسعه می‌دهند. نوناکا (۱۹۹۵) چنین می‌نویسد: سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که به‌طور ثابت به خلق دانش نوین و 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، ص ۱۹۴).

شوشانا زویوف^۱ (۱۹۸۸) در اثر کلاسیک خود تحت عنوان «در عصر ماشین هوشمند» می‌نویسد در واقع گرچه 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 (همان طور 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 ساده تر، یادگیری شکل جدید کار است (مارکورات، ترجمه زالی، ۱۳۸۵، ص ۳۰۳).

همگان این را قبول دارند که افراد باید به گونه‌ای فعال در فرآیندهای مختلفی از یادگیری شرکت کنند تا دانش مورد نیاز برای انجام وظایف خود را کسب نمایند. توسعه توانایی‌های یادگیری مستلزم وجود افراد ماهر، مراکز دانش، شبکه‌های دانش و اطلاعات روز آمد و زیر ساخت‌های اطلاعاتی است. درک فرآیند یادگیری مستلزم در نظر داشتن تمایز بین عقاید و مهارت‌ها است. 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 فرایند تصمیم‌گیری مؤثر باشد. بر طبق این دیدگاه، سازمان‌ها می‌توانند مکان‌هایی باشند برای توسعه روابط و اداره گروه‌های کاری، که در فرایندهای یادگیری به بهبود دانش منجر می‌شوند و به انجام بهتر سطوح عملکرد کمک می‌کنند. با توسعه دانش و فناوری و

۱- Shoshana Zuboff

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 بقا 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 این رو، مرکزیت پارادایم جدید یادگیری است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای 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 برگرنده آموزش نیز بود، به سازمانی تبدیل 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 در دراز مدت، بیشتر مصرف‌کننده اطلاعات علمی و غیر علمی 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، ص ۷). البدوی و شفاعی (۱۳۸۱) نیز ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنای 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 چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست و یا باید بستر و زمینه‌ای مناسب 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 یاد گرفته و در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری 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 حرکتند. به نظر می‌رسد با توجه به اینکه مدارس هوشمند از یکسری قابلیت‌های آموزشی از جمله فناوری 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 آنچه 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 به آنها اشاره می‌شود: پژوهش معینی (۱۳۸۲)، تحت عنوان «بررسی و مقایسه‌ی میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی شهر قم» انجام داده است، 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 غیر انتفاعی بیشتر از یادگیری سازمانی در مدارس دولتی است. 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»، «کریس آرگریس^۱» و «دیوید گاروین» 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 که در زمینه «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده» 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 غیر رقابتی 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^۲ (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 اینکه بین این سه متغیر ارتباط وجود دارد، یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی در سطح پایینی قرار دارد. نیفه^۳ (۲۰۰۱) پژوهشی انجام داده است 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)». در این

۱- Chris Argyris

۲- Rashmeh

۳- Diane Osterhause Neefe

پژوهش نتیجه می‌گیرد که بین شاخص‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های سنتی و دانشگاه‌های نوین تفاوت وجود دارد. آرگوت^۱ (۲۰۰۳) در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی و تغییر راهبردی» به سه حوزه نزدیک و متفاوت بین تغییر استراتژیک و یادگیری 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 فردی به عنوان سه حوزه نزدیک در عین حال متفاوت یادگیری سازمانی و تغییر استراتژیک پی می‌برد. کیندر^۲ (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 به منظور اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. او چنین نتیجه می‌گیرد که مدارس زمانی می‌توانند به نحو مؤثر از این فناوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. سابان و دیگران^۳ (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «یادگیری سازمانی: مؤلفه‌های اساسی جهت ایجاد محصول جدید» به مطالعه رابطه کارکردی بین یادگیری سازمانی و فرایند محصول جدید پرداخته‌اند. نویسندگان در این تحقیق مدل یادگیری محصولی جدید را طراحی کرده‌اند که در برگیرنده سه مؤلفه یادگیری سازمانی، توسعه دانش و فناوری 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 اینکه 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 و دیگران^۴ (۱۹۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی در مدارس» بیشتر از آنکه به روش‌های اجرایی و دستوراتی برای متمایز کردن مدرسی که سازمان یادگیرنده هستند پردازند به مجموعه‌ای ارزشمند از چالش‌ها، مفاهیم، استراتژی‌ها و نمونه‌هایی در این زمینه توجه کرده‌اند. آنها با تمرکز در فرایندها و روابط درون مدرسه‌ای و تشریح راه‌هایی برای افزایش حرفه‌ای‌گرایی و افزایش توان مربیان متعهد در آموختن روش‌های جدید به

۱- Linda Argote

۲- Tony Kinder

۳- Saban, Lanasa, Lackman, Peace

۴- Robertson, Lewis, Leithwood

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^۱ (۲۰۰۶)، در پژوهشی به بررسی «درک مراحل آموزشی در سازمان های متوسط و کوچک: توسعه نوآوری از طریق تشخیص موقعیت های داخلی» پرداختند. آنچه که در این پژوهش به دست آمد، دو گروه متمایز را نشان می دهد: گروه اول را سازمان های نوآور و گروه دوم را سازمان های ثابت می نامیم. آن گروه از مدیران که جزء سازمان های ثابت بودند به درون کارکنان اهمیت می دادند، یادگیری عموماً تجربی بوده و روی گروه های کوچک و یا تک تک افراد به صورت تنها کار می کردند؛ در حالی که آن گروه از مدیران که جزء گروه سازمان های نوآور بودند ساختاری بیرونی داشتند و از «تشویق» برای توسعه یادگیری عمیق تر و وسیع استفاده می کردند. میلر^۲ (۱۹۹۶) مقاله ای را به نام «یادگیری سازمانی» در کنفرانس آکادمی «توسعه منابع انسانی»^۳ بر اساس پژوهشی ارائه کرد که توسط بیرما^۴ و بردیش^۵ تحت عنوان «بررسی میزان یادگیری سازمانی در بخشی از شرکت فورد موتور»^۶ انجام شده بود، 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 می تواند تأثیر منفی در میزان موفقیت در تحقق یادگیری سازمانی داشته باشد.

در این پژوهش برای بررسی متغیرهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی سعی بر این بود که از مؤلفه هایی استفاده شود که بتوانند به شکلی جامع تبیین کننده این متغیرها باشند، در این راستا از پرسش نامه مدیریت دانش که توسط ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) تهیه شده و شامل هفت مؤلفه بود و پرسش نامه ارزیابی یادگیری سازمانی که توسط نیفه (۲۰۰۱) تدوین شده بود استفاده شد که مؤلفه های آنها به اختصار در پی ارائه شده اند.

۱. فرهنگ سازمانی دانش آفرین: مدیریت دانش با ارزش ها و باورها در ارتباط است

و بدون وجود یک بستر فرهنگی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند به طور موفق اجرا شود.

۱- Zhang, Michael & Macpherson, Allan & Jones Oswald

۲- Miller Roger

۳- Academy of Human Resource Development

۴- Bierema Laura L.

۵- Berdish David M.

۶- Ford Motor

۲. **رهبری دانش:** حمایت مدیریت یا رهبری از فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان، از مهمترین و موثرترین عوامل در شکل‌گیری رهبری دانش است.
 ۳. **منابع دانش:** منابع دانش را می‌توان به دو دسته دانش ساختار یافته (دانش استخراج شده از داده‌ها و منابع اطلاعاتی) و دانش ساختار نیافته (دانش حاصل از منابعی همچون دانش نهفته کارکنان) تقسیم کرد، تسهیل و بهبود دستیابی آسان کارکنان به دانش مورد نیازشان و همچنین فراهم آوردن ساز و کارهای لازم برای توزیع آن، از جمله اهداف مهم مدیریت دانش به شمار می‌رود.
 ۴. **ساختار دانش:** مدیریت دانش، خواسته‌های جدیدی را بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمانی تحمیل می‌کند، ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد.
 ۵. **فرایندهای سازمانی دانش محور:** فرایند مدیریت دانش بایستی شامل تعیین و شناسایی دانش و مهارت‌ها، کسب دانش، انتخاب، ذخیره، توزیع دانش، بکارگیری و سنجش پیشرفت مدیریت دانش باشد.
 ۶. **عوامل تکنولوژیکی:** تکنولوژی به شکل ابزار و ساز و کارهای مناسب می‌تواند مخصوصاً در ذخیره دانش سازمان نقش مهمی ایفا نماید.
 ۷. **عوامل فرهنگی:** تأثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش انکار ناپذیر است، فرهنگ هر جامعه به دلیل دربرگرفتن نظام ارزشی، رفتار افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، ممکن است در بسیاری از فرهنگ‌ها با توجه به این که «دانش، قدرت است»، این نگرش، موجب احتکار دانش شود، لذا باید این فرهنگ ترویج شود که «توزیع دانش هم قدرت است» تا افراد دانش خود را در اختیار دیگران بگذارند.
- مؤلفه‌هایی که در این پژوهش برای سنجش یادگیری سازمانی به کار رفته‌اند نیز به اختصار به شرح زیر هستند:
۱. **چشم انداز مشترک:** چشم انداز بیانگر وضعیت مطلوب آینده بوده و به طور کامل برای جذب و حفظ بهترین و خلاق‌ترین کارکنان دانشی، برانگیزاننده و چالشی است. حدی که مدیران قادر به ایجاد چشم انداز مشترک برای سازمان هستند، تعیین کننده‌ی تعهد و تمایل کارکنان برای تحقق آن است.

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.

آزمودنی‌ها

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 ۸۵-۱۳۸۴ 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.

ابزار پژوهش

ابزار گردآوری اطلاعات شامل دو پرسش‌نامه با طیف لیکرت بود، بدین صورت که پرسش‌نامه اول، پرسش‌نامه ارزیابی یادگیری سازمانی که توسط نیفه (۲۰۰۱) تدوین گردیده که از مؤلفه‌های چشم انداز 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 بود. پرسش‌نامه دوم، پرسش‌نامه مدیریت دانش که این پرسش‌نامه توسط ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) تدوین گردیده است و از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، ساختار دانش، فرآیندهای سازمانی دانش محور، عوامل تکنولوژیکی و عوامل فرهنگی تشکیل شده و به صورت خیلی کم ۱، کم ۲، متوسط ۳، زیاد ۴ و خیلی زیاد ۵ بود.

روایی و پایایی پرسش‌نامه

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 سوالات کم اعتبار ۰/۸۷ و ۰/۷۹ بدست آمد.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به فرضیه‌ها و موضوع پژوهش از فرمول‌های آماری t تک گروه^۱ و t تفاوت میانگین^۲ و با استفاده از نرم افزار آماری spss انجام شد.

یافته‌ها

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

جدول ۱: آزمون t برای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند و مدارس عادی

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

همانطور که در جدول 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 هستند و این در صورتی است که میانگین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس هوشمند بالاتر از میانگین جامعه (*Test value*) قرار دارند در صورتی که میانگین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در مدارس عادی پایین تر از میانگین جامعه (*Test value*) قرار دارند.

۱- One-sample t-test

۲- Independent- samples t-test

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	
۰/۰۰۰	۳/۰۶**	۰/۸۱	۳/۱۳	مدارس هوشمند	فرهنگ سازمانی دانش آفرین
		۰/۴۹	۲/۹۱	مدارس عادی	
۰/۰۴۲	۲/۰۴*	۳/۷۵	۳/۴۴	مدارس هوشمند	رهبری دانش
		۰/۸۹	۲/۹	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۹۸**	۰/۹۲	۳/۲۱	مدارس هوشمند	منابع دانش
		۰/۴۱	۲/۹۳	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۹۵**	۰/۹۶	۳/۲۴	مدارس هوشمند	ساختار دانش
		۰/۴۲	۲/۹۴	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۷۲**	۰/۸۸	۳/۳۲	مدارس هوشمند	فرآیندهای سازمانی دانش محور
		۰/۳۵	۳/۰۷	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۱۴**	۰/۸۹	۳/۱۹	مدارس هوشمند	عوامل تکنولوژیکی
		۰/۳۱	۲/۹۸	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۲/۸۳**	۰/۸۳	۳/۲۲	مدارس هوشمند	عوامل فرهنگی
		۰/۳۲	۳/۰۴	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۵/۹**	۰/۶۳	۳/۲۵	مدارس هوشمند	شاخص کلی مدیریت دانش
		۰/۲۱	۲/۹۷	مدارس عادی	

* معنی داری در سطح (۰/۰۵)؛ ** معنی داری 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	
۰/۰۰۰	۳/۷۱**	۱/۴۷	۳/۴۳	مدارس هوشمند	چشم انداز مشترک
		۰/۸۵	۲/۹۷	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۵/۱۲**	۰/۸	۳/۴۲	مدارس هوشمند	فرهنگ سازمانی
		۰/۹۳	۲/۹۱	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۲۲**	۰/۱۸	۳/۵	مدارس هوشمند	کار و یادگیری تیمی
		۰/۹۳	۳/۱۹	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۷/۳۱**	۰/۷۹	۳/۴۴	مدارس هوشمند	اشتراک گذاشتن دانش
		۱/۰۵	۲/۶۶	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۳/۲۵**	۰/۸۲	۳/۴۱	مدارس هوشمند	تفکر سیستمی
		۱/۵۷	۲/۹۲	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۲/۷۵**	۱/۱۸	۳/۲۶	مدارس هوشمند	رهبری مشارکتی
		۱/۰۱	۲/۹۳	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۵/۵**	۰/۹۲	۳/۴	مدارس هوشمند	توسعه شایستگی های کارکنان
		۱/۰۵	۲/۷۸	مدارس عادی	
۰/۰۰۰	۷/۳**	۰/۵۲	۳/۴۱	مدارس هوشمند	شاخص کلی یادگیری سازمانی
		۰/۶۶	۲/۹۱	مدارس عادی	

* معنی داری در سطح (۰/۰۵)، ** معنی داری 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 نتیجه گیری

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 شفاعی (۱۳۸۰)، 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 که بتوان با نتایج این فرضیه مرتبط ساخت به دست 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، تشریک مساعی و ایجاد دانش مرتبط هستند. این کار نیازمند سیستم‌هایی است برای ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی. در این زمینه سازمان‌هایی موفق هستند که دانش را به عنوان دارایی می‌نگرند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را که موجب حمایت از ایجاد و تشریک دانش می‌شود، 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، به‌طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. فناوری اطلاعات تا کنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به‌طوری که در پشت تمامی فعالیت‌های مدیریت

دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. ولی باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مؤلفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرآیندهای تصمیم گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت می باشد.

مدیریت دانش به عنوان نیاز سازمان های هزاره سوم گریز ناپذیر است، بنابراین باید به صورت برنامه ریزی 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 سازمان ها را به سمت پیاده سازی مدیریت دانش سوق خواهند داد. در این بین سازمان هایی موفق خواهند بود که با آگاهی کامل از شرایط محیطی و پیش قدمانه در این راستا گام بردارند.

پیشنهاد ها

۱. به منظور افزایش یادگیری سازمانی، سیستم مدیریت دانش باید به انتشار دانش بیانجامد برای این منظور سیستم باید امکاناتی را فراهم کند که افراد به راحتی به اطلاعات و دانش دستیابی پیدا کنند و نیز به راحتی بتوانند آن را در اختیار افراد دیگر قرار دهند.
۲. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سطح مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در مدارس هوشمند بالاتر از مدارس عادی است، که نشانگر این موضوع است که اجرای برنامه های گسترش ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان برای سایر مدارس و سازمان ها نیز باعث بالا رفتن سطح مدیریت دانش و یادگیری سازمانی و در نهایت بهره مند شدن سازمان ها از مزایای آنها خواهد شد.
۳. برگزاری همایش ها و سمینارهای مختلف در زمینه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در آموزش و پرورش تا بتوان از این طریق مدیران و معلمان را با این موضوع به خوبی آشنا ساخت تا بتوانند از امکانات علمی و پژوهشی به نحو احسن استفاده کنند و با فلسفه این دو متغیر آشنایی بیشتری پیدا کنند.
۴. انجام پژوهش های بیشتر در زمینه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی تا بتوان نقاط ضعف و قوت این متغیرها را در سازمان های آموزش به خوبی شناسایی کرد.

۵. آشنا کردن مدیران با فلسفه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش، اهداف، ویژگی‌ها و نتایج مثبت آن از طریق همایش‌ها، مقالات و تشویق مدیران و معلمان به جمع آوری اطلاعات در این زمینه و انتشار آن در نشریات مربوط به آموزش و پرورش.
۶. فراهم کردن فرصت‌های مطالعاتی برای مدیران و معلمان مدارس به منظور آگاه شدن از نتایج ایجاد یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در کشورهای مختلف که در زمینه آموزش و پرورش موفق بوده‌اند.

منابع فارسی

- احمدی، ع. (۱۳۷۹). طراحی الگوی یادگیری مستمر مدیران وزارت جهاد سازندگی، رساله دکتری. دانشگاه تهران.
- البدوی، ا. و شفاعی، ر. (۱۳۸۱). مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران. فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵.
- الوانی، م. (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. چاپ بیست و دوم، تهران: نشر نی.
- امیراللهی، ن. (۱۳۸۰). سازمان یادگیرنده. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۱۴.
- تسلیمی، م. س. و نادری خورشیدی، ع. (۱۳۸۲). قابلیت یادگیری سازمانی و رویکردی نوین برای توسعه متوازن سازمان‌ها. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹.
- حیدری تفرشی، غ. و یوسفی سعیدآبادی، ر. و خدیوی، ا. (۱۳۸۱). نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- دراکر، پ. ا. (۱۹۹۰). مدیریت آینده، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد، (۱۳۸۴). تهران: رسا.
- رشمه، ج. (۱۳۸۴). بررسی رابطه بین نگرش مدیران به تغییر و تحول و نوآوری با یادگیری سازمانی در دبیرستان‌های شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- سبحانی نژاد، م. و شهائی، ب. و یوزباشی، ع. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری تحقیق و سنجش). تهران: نشر یسطرون.
- سرکارآرانی، م. (۱۳۸۵). سایت مجله همشهری (آنلاین)، <http://www.hamshahri.net>
- سنجری، ا. (۱۳۷۹). آموزش عواملان تغییر، دو مدل ترکیبی از تئوری و عمل. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۰۴.

- سنگه، پ. و کلایندر، آ. و رابرتز، ش. (۱۳۸۳). *رقص تغییر (چالش های تغییر پایدار در سازمان های یادگیرنده)*، مترجمان: مشایخی، علینقی، اکبری، حسین و سلطانی، مسعود. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- شفاعی، ر. (۱۳۸۰). *موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی مهندسی، تهران.
- عطاران، م. (۱۳۸۵). *مدرسه هوشمند*. <http://www.attaran.net>
- فرقانی، م. م. (۱۳۸۵). *رموز و پیچیدگی های توسعه دانایی محور*. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۷۲.
- گیتس، ب. (۱۳۷۹). *کسب و کار بر بال اندیشه*، ترجمه: عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فرا.
- مارکورات، م. (۱۳۸۵). *ایجاد سازمان یادگیرنده*، ترجمه محمدرضا زالی. تهران: دانشگاه تهران.
- معینی، ب. (۱۳۸۲). *بررسی و مقایسه ی میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر دولتی شهر قم*. کارشناسی ارشد، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نوروزیان، ع. (۱۳۸۵). *دانش مدیریت دانش*. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر، شماره ۱۷۶.
- هندی، چ. (۱۳۷۵). *عصر تضاد و تناقض*، ترجمه محمود طلوع. تهران: موسسه خدمات فرهنگی رسا.

منابع انگلیسی

- Fu. Yu fang Salony. (۱۹۹۱). *Computer literacy among faculty in higher education* (Dissertation). United states - Texas. University of Northon Texas. <http://proquest.umi.com>.
- Argote, L. (۲۰۰۳). *Organizational learning & strategic change*. Research in multi-level Issues, ۲, ۳۵۱- ۳۵۹. ctiveness. London. Rout ledge.
- Devenport, T.H. & Prus K. (۱۹۹۸). *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin, D. A. (۱۹۹۳). "Building A Learning Organization" , Harvard Business .

- Kinder ,t,(۲۰۰۲),Are Schools Learning Organizations? Technovation.۲۲(۶).
- Miller, Roger (۱۹۹۶). "Learning Organization" Academy of Human Resource Development Conference (AHRD) <http://searchERIC.org/EDd۴۰۳۴۷۹.html>
- Neefe(۲۰۰۱). "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/۲۰۰۱/۲۰۰۱neefed.pdf>
- Nonaka, I. & Takeuchi. (۱۹۹۶). "How Organizations Learn" International Thomson Business Press ۱۹۹۶, pp.۱۸ - ۳۱.
- North , D.C.(۱۹۹۱).Institutions, Institutional Change & Economic Performance Cambridge: Cambridge University Press.
- Robertson,lewis,leithwood,"organizational learning in schools"۱۹۹۹ Available at <http://www.jceps.com/index.php?pageID=article>.
- Saban, K. Lanasa, J. Lackman, C., & Peace, G.(۲۰۰۱). Organizational learning a critical component to new product development. Journal of product innovation management, ۱۸(۱), ۵۴-۵۵.
- Santosus N. Surmac P.(۲۰۰۱). The ABCs of knowledge management. Available at: <http://www.cio.com/search/knowledge>.
- Zhang, Michael. Macpherson, Allan. & Jones, Oswald. (۲۰۰۶). *Conceptualizing the Learning Process in SMEs : Improving Innovation through External Orientation* , Dissertation, Abstract, Internal Small Business Journal. London: ۱.,vol.۲۴, Iss.۳: pp. ۲۹۹ <http://proquest.umi.com/pqdweb?>