

دانش و پژوهش در علوم تربیتی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)
شماره چهاردهم - تابستان ۱۳۸۶
صص ۱۴۴ - ۱۲۵

میزان انطباق ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴

شهلا ذهبیون^۱ - علیرضا یوسفی^۲

چکیده

این تحقیق، میزان انطباق ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده را در سه حیطه فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار داده و در صدد تعیین تفاوت در نحوه تلقی پاسخگویان برحسب سن، میزان تحصیلات و سابقه تدریس از سازمان آموزش و پرورش، به عنوان سازمان یادگیرنده بوده است. روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است و جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران دبیرستانهای دخترانه نواحی پنجگانه آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ تشکیل داده اند که به روش تصادفی خوشه‌ای و از طریق فرمول انتخاب حجم نمونه، تعداد ۲۶۰ نفر از نواحی ۳، ۲ و ۴ انتخاب شدند. از این تعداد ۱۸ نفر به سؤالات پاسخ کامل ندادند و بنابراین از تحقیق کنار گذاشته شدند و ۲۴۲ نفر در پژوهش شرکت کردند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده

shahla_zahabioun@yahoo.com

aryousefy@edc.mui.ac.ir

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی.

۲- دانشیار دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.

واتکینز و مارسیک بود. داده‌های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار) و استنباطی (تحلیل واریانس یکطرفه، t تک‌متغیره) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش در حیطه فردی و سازمانی با ویژگیهای سازمان یادگیرنده انطباق دارد، ولی در حیطه گروهی انطباق ندارد. تلقی افراد از سازمان یادگیرنده نیز فقط در حیطه فردی برحسب سابقه تدریس تفاوت معناداری را نشان داد.

کلید واژه‌ها: سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی

مقدمه

گسترش سریع دانش و اطلاعات در عصر حاضر تغییرات غیرقابل انکاری را در عرصه‌های مختلف زندگی به وجود آورده است. سازمانها نیز به‌عنوان متولیان انجام امور در جوامع، در معرض چنین تغییراتی قرار دارند و در رویارویی با چالش‌های موجود نیازمند بازنگری مجدد و استحکام بخشیدن به فرایندهای جدید به‌منظور حفظ و توسعه خود هستند، چرا که سازمانها با ساختارهای سنتی و ویژگیهای سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیری، توانایی و مهارت حل مسایل غیرقابل پیش‌بینی را که زائیده چنین تغییراتی است ندارند. بنابراین راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن، نگرش و ادراک نخواهند داشت (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۲؛ فوکس و بنت^۱، ۱۹۹۸). مهمترین ابزاری که می‌تواند سازمانها را در انجام این امر یاری نماید، عامل یادگیری است، زیرا نه تنها موجب به‌دست گرفتن رهبری تغییر خواهد شد، بلکه شاید یگانه مزیت رقابتی برای تداوم و توسعه سازمانها باشد (سام بروک و استوارت، ۲۰۰۰؛ لاو و همکاران، ۲۰۰۴؛ تی‌نگ ۲۰۰۴؛ گرینز^۲، ۲۰۰۶).

سازمان آموزش و پرورش نیز به‌عنوان یکی از مهمترین سازمانهای اجتماعی که رسالت پرورش انسانهای خلاق، نوآور و مبتکر را به عهده دارد، از یک‌سو به‌عنوان یکی از شاخصه‌های مهم توسعه پایدار و از سوی دیگر به‌عنوان سرمایه‌ای برای رسیدن به آرمانهایی چون صلح، آزادی و عدالت اجتماعی، باید گام‌های جدی و اساسی در

1 – FoX & Bennet

2 – Sumbrook & Stewart & Love et al & Teeng & Greens

جهت تحول و توسعه بر دارد. آموزش و پرورش از نظر اقتصادی نیز جاذبه زیادی دارد، زیرا بنا به نظریه سرمایه انسانی شولتز، افزایش درآمد سرانه کارگران ناشی از سرمایه‌گذاری در انسان است و سرمایه‌گذاری در انسان یعنی سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش (دلور، ۱۳۷۵؛ محسن‌پور، ۱۳۸۲). لذا رشد و توسعه آن در گرو نهادینه شدن یادگیری در این سازمان است. تحقق چنین امری مستلزم استفاده از الگوهای تجزیه و تحلیل سازمانی از جمله سازمان یادگیرنده^۱ است، زیرا یادگیری جوهره اصیل و ناب سازمان یادگیرنده است (سیمون، ۲۰۰۰؛ ویلکینسون^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). به این ترتیب سازمان آموزش و پرورش، هم باید یادگیرنده بودن را در فرایند توسعه خود محقق سازد و هم کارکنان خود را برای حضور در سازمانهای یادگیرنده پرورش دهد، زیرا سازمان یادگیرنده سازمانی است که به توسعه یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی می‌پردازد و با کسب و به اشتراک گذاشتن دانش و مهارتهای جدید، کارکنان خود را توانمند می‌سازد و از تمام تعهد و نیروی آنها برای اصلاح و تعدیل رفتار به‌منظور انعطاف‌پذیری و تأثیر مثبت بر توانایی سازمان به‌منظور مقابله با تغییرات بهره‌برداری می‌نماید (هرناندز و واتکینز، ۲۰۰۳؛ سوان، ۲۰۰۳؛ وست و برنز، ۲۰۰۰؛ دوینز و همکاران^۳، ۲۰۰۶) این سازمان در ایجاد محیطی برای همکاری نزدیک بین کارکنان، مشتریان، تولیدکنندگان و رقبا موفق بوده و پذیرای ایده‌های جدید خارج از سازمان نیز هست. (سوهاال و همکاران^۴، ۲۰۰۲). بنابراین با توجه به اهمیت مسأله، پژوهشگر در صدد بوده است تا میزان انطباق ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش را با ویژگیهای سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار دهد، بدیهی است، اولین گام در تحقق این امر شناسایی وضع موجود آموزش و پرورش است.

نظریه سازمان یادگیرنده یک نظریه جدید مدیریتی است که پیتر سنگه^۵ در سال ۱۹۹۰ مطرح کرد و سپس به‌عنوان ابزاری برای نهادینه کردن فرایند یادگیری و الگویی برای دوام، بقا و رشد و توسعه در سازمانهای دولتی، غیردولتی و حتی سازمانهای خدمات اجتماعی غیرانتفاعی، به‌منظور بهبود در عملکرد و افزایش دانش و تعهد نسبت

1 – Learning organization

2 – Simon & Wilkinson

3 – Hernands & Watkins and Sun and West & Burnes and Dobbins et al

4 – Sohal et al

5 – Senge

به رسالت سازمان به شدت مورد استقبال قرار گرفت (البدوی و شفاعی، ۱۳۸۱؛ مک هارگ^۱، ۱۹۹۹).

در سازمان یادگیرنده، کارکنان به صورت فردی و گروهی از طریق یادگیری به چالش کشیده شده و در معرض یادگیری‌های جدید فراتر از برنامه‌های آموزش سنتی قرار می‌گیرند و به این ترتیب به تبادل دانش، مهارت و تجربیات خود می‌پردازند. سازمان این امر را به شدت تشویق می‌کند زیرا هوشیاری، آگاهی و شعور جمعی نتیجه آن خواهد بود که چیزی بیش از انباشت ساده‌ای از هوش تک‌تک کارکنان است، زیرا یک شبکه یادگیری ایجاد می‌شود و در نتیجه نیروی انسانی سازمان را تبدیل به یک نیروی فکری کارآمد می‌کند و سازمان را نیز به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه درمی‌آورد (فیشر و وایت، ۲۰۰۰؛ الکجیر، ۲۰۰۳؛ رابینسون^۲، ۲۰۰۶؛ رادینگ، ۱۳۸۳). این توانمندسازی از یک سو موجب افزایش در عملکرد، انگیزه و رضایت کارکنان خواهد شد و از سوی دیگر، افزایش محصولات، فرایندها و خدمات جدید را به دنبال داشته و زمان لازم برای سازگار نمودن سازمان با تغییرات محیطی را نیز کوتاه می‌کند، زیرا این نوع یادگیری نه از نوع اتفاقی، بلکه فرایندی هوشیارانه، هدفمند، مستمر و رشد یابنده است و افراد را برای حرکت در مسیرهای خلاقانه و غیرمتداول آماده می‌سازد (مارکواردت، ۱۹۹۶؛ لی و بنت^۳، ۲۰۰۰؛ جعفری مقدم، ۱۳۸۱). در حقیقت سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن الگوهای جدید و رشد یافته تفکر پرورش می‌یابند، کارکنان کل‌نگر بودن و با هم یاد گرفتن را می‌آموزند و به‌طور مستمر تواناییهای خود را برای خلق نتایج دلخواه توسعه می‌دهند (کلارک، ۲۰۰۴؛ بل و همکاران^۴، ۲۰۰۲).

مک‌هارگ (۱۹۹۹)، براناسین^۵ (۲۰۰۱) و دیویس^۶ (۲۰۰۵) معتقدند توانایی سازمان برای شروع و اقدام به تولیدات جدید از طریق انجام مؤثر عملکرد و خلق ارزش‌های بیشتر برای مشتریان امکان‌پذیر است. دستیابی به این موارد نیازمند توانایی در یادگرفتن است که موجب موفقیت و بقای سازمان می‌شود و سازمانهایی که به میزان بالاتری از ویژگیهای سازمان یادگیرنده برخوردار باشند از آموخته‌های خود به‌طور

-
- | | |
|-------------------------------|--|
| 1- Mchargu | 2- Fisher & White and Elkjaer and Rabinson |
| 3- Marquardt and Lee & Bennet | 4- Clark & Bell et al |
| 5- Buranasin | 6- Davis |

مؤثرتری در ارتباط با مشتریان، بازار و رقبای خود برای توسعه و بازاریابی خدمات و محصولات جدید استفاده می‌کنند.

علاوه بر این ویژگیها، سازمان یادگیرنده از اصولی تحت عنوان فرمانهای پنجگانه پیروی می‌کند که به صورتی منسجم با یکدیگر در ارتباط بوده و هماهنگ با هم عمل می‌کنند و هیچ‌کدام به تنهایی قادر به ایجاد توازن و خلق نتایج دلخواه نیست. این پنج فرمان عبارت‌اند از: تسلط فردی، الگوهای ذهنی، بینش مشترک، یادگیری گروهی و تفکر نظام‌مند (بلید^۱، ۲۰۰۰؛ سنگه و همکاران، ۱۳۸۳؛ نلسون ۲۰۰۱؛ بارتل، ۲۰۰۱؛ آرجریس^۲، ۲۰۰۵).

در این زمینه، شفاعی (۱۳۸۰) پژوهشی را با عنوان موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد که دستیابی به چنین سازمانهایی با موانع متعددی روبه‌رو است. این موانع عبارت‌اند از: باورهای نادرست کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل مدیران به قدرت، محیط انحصاری و غیررقابتی، ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مینا نبودن علم و عقلانی بودن در تصمیم‌گیری‌ها، تفکر غیرنظام‌مند و جزئی‌نگری، باورهای غلط درباره کارکنان و سازمان، عملکردگرایی و فقدان زمان کافی برای یادگیری.

دانش‌فرد (۱۳۸۰) پژوهش دیگری را با عنوان طراحی و تبیین الگوی به‌کارگیری ویژگیهای سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران انجام داده و به بررسی سه عامل تأثیرگذار نظام اداری، کارکنان و مدیران، بر فرایند یادگیرنده شدن سازمانهای دولتی پرداخته است. نتایج این تحقیق نشان داد که ویژگیها و شرایط فعلی نظام اداری ایران و نحوه تأثیرگذاری بر مدیران و کارکنان و سازمانهای دولتی به‌گونه‌ای است که اجرای تفکر سازمان یادگیرنده را در سازمانهای دولتی با مشکل مواجه ساخته است.

محمودزاده (۱۳۸۴) نیز پژوهشی با عنوان بررسی میزان آمادگی سازمانهای آموزش و پرورش استانهای کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده انجام داد. یافته‌ها نشان داد که نظام آموزش و پرورش کشور از نظر چهار مؤلفه اصلی یعنی تسلط فردی، الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی و تفکر نظام‌مند آمادگی تبدیل شدن به یک

سازمان یادگیرنده را دارد، اما یکی از عوامل بسیار تأثیرگذار یعنی وجود بینش مشترک در بین کارکنان تا حدی ضعیف ارزیابی شد که باید برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، تقویت شود.

پژوهشی نیز زارعی متین (۱۳۸۰) انجام داد. در این تحقیق الگوهای رفتاری سازمان یادگیرنده بررسی گردیده و با وضع موجود سازمانها مقایسه شد. مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده عبارت بودند از: قابلیت‌های فردی، بینش مشترک، نگرش نظام‌مند، کار گروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه، ساختار سازمانی، توانمندسازی همه جانبه کارکنان، فرهنگ یادگیری، پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد، رویکرد مشتری‌محوری، آشکارسازی اسناد و اطلاعات و رهبری تحول‌آفرین. نتایج نشان داد که قابلیت‌های فردی، فرهنگ یادگیری، ارائه پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری، به کارگیری پیشنهادها، مشتری‌محوری و آشکارسازی اسناد و اطلاعات دارای میانگین کمتر از حد قابل قبول و سایر مؤلفه‌ها دارای میانگین بالاتر از حد قابل قبول است.

در زمینه تحقیقات خارجی، پژوهشی نیز گولد برگ^۱ در سال ۲۰۰۰ انجام داد. هدف از این پژوهش بررسی منافع حاصل از یادگیری از طریق تأثیر سبک‌های یادگیری فردی بر یادگیری سازمانی، با توجه به متغیرهای جنسیت، تحصیلات، مقام سازمانی و سابقه کار بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که نه تنها سبک‌های یادگیری فردی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد، بلکه درک سازمان به عنوان سازمان یادگیرنده با دوره تصدی یا سابقه کارکنان ارتباط دارد.

ایگان^۲ (۲۰۰۲) نیز پژوهشی با عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده و انگیزه برای انتقال یادگیری انجام داد که سازمان یادگیرنده را به این شکل معرفی کرد: خلق فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقای فضای پرسش و گفت‌وگو، افزایش همکاری و یادگیری گروهی، توانمند ساختن کارکنان به منظور حصول بینش جمعی، ایجاد نظامی به منظور کسب و تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین محیط داخل و خارج سازمان و گسترش توسعه رهبری استراتژیک برای یادگیری. نتایج نشان داد بین این ابعاد و ایجاد انگیزه در کارکنان برای انتقال یادگیری همبستگی وجود دارد.

ریس^۱ (۲۰۰۴) تحقیق دیگری با عنوان دانشگاهها به عنوان سازمان یادگیرنده انجام داد. هدف از این پژوهش بررسی ابعاد مورد نیاز دانشگاههای استرالیا برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده بود. یافته‌ها نشان داد، ایجاد ۱۰ بُعد اساسی برای تبدیل دانشگاههای استرالیا به سازمان یادگیرنده ضرورت دارد، این ۱۰ بُعد عبارت بود از: رهبری، بینش، نوآوری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، مدیریت نیروی انسانی، نقش دانشگاه در جامعه و دسترسی جهانی.

بالاسوبرامانیان^۲ (۲۰۰۵) پژوهشی با عنوان ارتباط بین یادگیری سازمانی، جو سازمانی و نوآوری سازمانی انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد که ابعاد یادگیری، نوآوری سازمانی و جو سازمانی هر یک پیش‌بینی‌کننده دیگری می‌باشند. یافته‌ها نشان داد که این نتایج به مدیریت کمک خواهد کرد تا اهمیت یادگیری و نوآوری را در محیط کار درک کرده و فضای یادگیری را از طریق تسهیل یادگیری و نوآوری بین کارکنان گسترش دهند.

رومن^۳ (۲۰۰۵) تحقیق دیگری با عنوان گفت‌وگوی سازمانی در قالب سازمان یادگیرنده انجام داد. یافته‌ها نشان داد که گفت‌وگو ممکن است پرورش یابد و منجر به بروز نتایجی چون ایجاد برخورد و مقابله عقاید، پرشور نگاه داشتن مباحث و گفت‌وگو بر سر مسائل بنیادی گردد و همچنین به عنوان یک روش مورد استفاده در این مطالعه، کیفیت ارتباط را ارتقا دهد و موجب الهام بخشیدن به شرکت‌کننده‌ها در گفت‌وگو شده، فرهنگ سازمانی را شفاف سازد و سبب تولید عقاید جدید شود.

صالح^۴ (۲۰۰۵) نیز پژوهشی انجام داد که در آن سه مؤلفه موفقیت تحصیلی، تعاملات اجتماعی و انگیزش در ارتباط با یادگیری فردی و گروهی (گروههای همگن و غیرهمگن) بررسی شد. نتایج نشان داد دانش‌آموزان ضعیف انگیزه بیشتری برای یاد گرفتن در گروه (غیرهمگن) را دارند و دانش‌آموزان قوی در هر دو گروه به‌طور یکسان نتایج درخشانی از یادگیری نشان دادند. دانش‌آموزان متوسط در گروههای همگن بهتر برانگیخته می‌شوند. این نتایج همچنان نشان داد دانش‌آموزانی که به‌صورت گروهی شکل گرفته‌اند، به‌طور معناداری، بیشتر به بحث‌های کلاسی کمک کرده و نمرات پس‌آزمون بالاتری را در مقایسه با گروه گواه به‌دست آوردند.

1 – Reece 2 – Balasubramanian
3 – Roman 4 – Saleh

در تحقیق دیگری جیمز^۱ (۲۰۰۵) ساختارهای توسعه حرفه‌ای معلمان، انتقال دانش به مجموعه‌های آموزشی، راههای فهم یادگیری دانش آموز، همکاری حرفه‌ای و کیفیت حمایت‌های سازمانی از یادگیری معلم را مورد توجه قرار داد. یافته‌ها نشان داد که فرصت‌های یادگیری، شرایط یادگیری، همکاری، بازخورد و فضای مناسب برای طرح سؤال، موجب توانمندی معلمان و در نهایت توسعه حرفه‌ای آنها خواهد شد.

هدف پژوهش

در پژوهش حاضر، هدف بررسی میزان انطباق ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده است و سؤالات تحقیق به صورت اختصاصی بررسی شده‌اند.

سؤالات پژوهش

- ۱- سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به چه میزان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح فردی انطباق دارد؟
- ۲- سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به چه میزان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح گروهی انطباق دارد؟
- ۳- سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به چه میزان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی انطباق دارد؟
- ۴- آیا تفاوتی بین تلقی پاسخ‌دهنده‌ها از سازمان آموزش و پرورش، به عنوان سازمان یادگیرنده بر حسب ویژگیهای جمعیت‌شناختی آنها (میزان تحصیلات، سوابق تدریس، سن) وجود داشته است؟

روش

روش در این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران دبیرستان‌های دخترانه نواحی پنجگانه آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴ تشکیل داده‌اند. نمونه آماری تحقیق از طریق فرمول انتخاب حجم نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، به تعداد ۲۶۰ نفر از نواحی ۲ و ۳ و ۴ برحسب سطح اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی دانش‌آموزان انتخاب شد که ۱۸ نفر به

سؤالات پاسخ کامل ندادند و در نتیجه از تحقیق کنار گذاشته شدند و ۲۴۲ نفر در پژوهش شرکت کردند. ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک^۱ (۲۰۰۳) بود. تعدادی سؤال نیز از مجموعه پرسشنامه برای مریان روابط انسانی، هانی^۲ (۱۳۸۴) و همچنین برخی ویژگیهای جمعیت‌شناختی، به پرسشنامه اصلی اضافه گردید. پاسخگویی به سؤالات از طریق مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت انجام شد. روایی محتوایی پرسشنامه را ۶ نفر از صاحب‌نظران و روایی صوری آن هم از طریق کارشناسان و هم در مطالعه مقدماتی از طریق ۵ نمونه انتخابی از جامعه اصلی مورد بررسی قرار گرفت. پایایی پرسشنامه در مطالعه مقدماتی^۳ (پایلوت) به تعداد ۳۵ نفر تأیید گردید و در مطالعه نهایی ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ۰/۹۵ برآورد گردید.

یافته‌ها

جدول ۱- توزیع فراوانی و درصد فراوانی آزمودنی‌ها برحسب ویژگیهای جمعیت‌شناختی

ویژگیهای جمعیت‌شناختی	شاخص‌های آماری	فراوانی	درصد فراوانی
میزان تحصیلات	فوق دیپلم	۷	۲/۹
	لیسانس	۲۱۷	۹۰
	فوق لیسانس	۱۷	۷/۱
سابقه تدریس	۵ - ۹	۱۹	۷/۹
	۱۰ - ۱۴	۶۹	۲۸/۵
	۱۵ - ۱۹	۸۲	۳۳/۹
	۲۰ - ۲۴	۷۰	۲۸/۹
	≥۲۵	۲	۰/۸
سن	۲۵ - ۳۴	۳۶	۱۴/۹
	۳۵ - ۴۴	۱۵۸	۶۵/۳
	۴۵ - ۵۴	۴۶	۱۹
	۵۵ - ۶۴	۲	۰/۸

1 – Watkins & Marsick

2 – Hanny

3 – Pilot Study

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد، دبیران دارای مدرک کارشناسی بیشترین فراوانی و دبیران دارای مدرک فوق‌دیپلم کمترین فراوانی را دارند. نتایج همچنان نشان می‌دهد دبیران دارای سابقه تدریس بین ۱۵ تا ۱۹ سال دارای بیشترین فراوانی و دبیران دارای سابقه تدریس ۲۵ سال و بیشتر، دارای کمترین فراوانی هستند. نتایج همچنان نشان می‌دهد که دبیران در گروه بین ۳۵ تا ۴۴ سال دارای بیشترین فراوانی و در گروه بین ۵۵ تا ۶۴ سال دارای کمترین فراوانی هستند.

سؤال ۱- سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به چه میزان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح فردی انطباق دارد؟

جدول ۲- میانگین و انحراف معیار و تعداد آزمودنی‌ها در حیطه فردی

حیطه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
فردی	۳/۱۴۸	۰/۶۹۴	۲۴۲

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که میانگین نمرات حیطه فردی ۳/۱۴۸ و انحراف معیار آن ۰/۶۹۴ است.

جدول ۳- آزمون t تک‌متغیره برای مقایسه میانگین نمرات حیطه فردی با میانگین فرضی آزمون

حیطه	t	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین
فردی	۳/۳۱۸	۲۴۱	۰/۰۰۱	۰/۱۴۸۱

نتایج حاصل از جدول ۳ نشان می‌دهد که آزمون t تک‌متغیره برای مقایسه میانگین نمونه با جامعه با $P < ۰/۰۱$ معنادار است. به عبارت دیگر تفاوت بین میانگین نمرات حیطه فردی با میانگین فرضی آزمون معنادار بوده است.

سؤال ۲- سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به چه میزان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح گروهی انطباق دارد؟

جدول ۴- میانگین و انحراف معیار و تعداد آزمودنی‌ها در حیطه گروهی

حیطه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
گروهی	۲/۸۱۰	۰/۷۹۱	۲۴۲

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که میانگین نمرات حیطه گروهی ۲/۸۱۰ و انحراف معیار آن ۰/۷۹۱ می‌باشد.

جدول ۵- آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمرات حیطه گروهی با میانگین فرضی آزمون

حیطه	t	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین
گروهی	-۳/۷۲۹	۲۴۱	۰/۰۰۰	-۰/۱۸۹۷

نتایج حاصل از جدول ۵ نشان می‌دهد که آزمون t برای مقایسه میانگین نمونه با جامعه ($P < ۰/۰۱$) معنادار است. به عبارت دیگر تفاوت بین میانگین نمرات حیطه گروهی با میانگین فرضی آزمون معنادار بوده است. سؤال ۳- سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به چه میزان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح سازمانی انطباق دارد؟

جدول ۶- میانگین و انحراف معیار و تعداد آزمودنی‌ها در حیطه سازمانی

حیطه	میانگین	انحراف معیار	تعداد
سازمانی	۳/۱۲۸	۰/۶۶۹	۲۴۱

نتایج جدول ۶ نشان داد که میانگین نمرات حیطه سازمانی ۳/۱۲۸ و انحراف معیار آن ۰/۶۶۹ است.

جدول ۷- آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمرات
حیطه سازمانی با میانگین فرضی آزمون

حیطه	t	درجه آزادی	معناداری	تفاوت میانگین
سازمانی	۲/۹۸۵	۲۴۰	۰/۰۰۳	۰/۱۲۸۷

نتایج جدول ۷ نشان داد که آزمون t برای مقایسه میانگین نمونه با جامعه ($P < ۰/۰۱$) معنادار است. به عبارت دیگر تفاوت بین میانگین نمرات حیطه سازمانی با میانگین فرضی آزمون معنادار بوده است.

سؤال ۴- آیا تفاوتی بین تلقی پاسخ‌دهنده‌ها، از سازمان آموزش و پرورش، به‌عنوان سازمان یادگیرنده برحسب ویژگیهای جمعیت‌شناختی آنها (میزان تحصیلات، سوابق تدریس، سن) وجود داشته است؟

جدول ۸ - نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه آزمودنی‌ها
برحسب سطوح تحصیل

حیطه‌ها	منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	معناداری P
فردی	بین‌گروهی	۲/۵۴۵	۲	۱/۲۷۳	۲/۶۹۵	۰/۷۰
	درون‌گروهی	۱۱۲/۴۰۷	۲۳۸	۰/۴۷۲	-	-
	کلی	۱۱۴/۹۵۳	۲۴۰	-	-	-
گروهی	بین‌گروهی	۲/۶۱۶	۲	۱/۳۰۸	۲/۱۲۷	۰/۱۲۱
	درون‌گروهی	۱۴۶/۳۸۹	۲۳۸	۰/۶۱۵	-	-
	کلی	۱۴۹/۰۰۵	۲۴۰	-	-	-
سازمانی	بین‌گروهی	۰/۴۷۲	۲	۰/۲۳۶	۰/۵۲۹	۰/۵۹۰
	درون‌گروهی	۱۰۵/۷۳۱	۲۳۷	۰/۴۴۶	-	-
	کلی	۱۰۶/۲۰۳	۲۳۹	-	-	-

نتایج حاصل از جدول ۸ نشان داد که در هیچ یک از حیطه‌ها (فردی، گروهی، سازمانی) مقدار F مشاهده شده با $P < 0/05$ معنادار نیست. به عبارت دیگر افراد با سطوح مختلف تحصیلی، تلقی متفاوتی از سازمان آموزش و پرورش، به عنوان سازمان یادگیرنده نداشتند.

جدول ۹- نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه آزمودنی‌ها برحسب سابقه تدریس

حیطه‌ها	منبع تغییر	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	ضریب F	معناداری P
فردی	بین گروهی	۴/۸۰۲	۴	۱/۲۰۰	۲/۵۵۵	۰/۰۴۰
	درون گروهی	۱۱۱/۳۷۰	۲۳۷	۰/۴۷۰	-	-
	کلی	۱۱۶/۱۷۲	۲۴۱	-	-	-
گروهی	بین گروهی	۱/۹۹۹	۴	۰/۵۰۰	۰/۷۹۵	۰/۵۲۹
	درون گروهی	۱۴۸/۹۴۵	۲۳۷	۰/۶۲۸	-	-
	کلی	۱۵۰/۹۴۴	۲۴۱	-	-	-
سازمانی	بین گروهی	۳/۰۲۵	۴	۰/۷۵۶	۱/۷۰۹	۰/۱۴۹
	درون گروهی	۱۰۴/۴۴۰	۲۳۶	۰/۴۴۳	-	-
	کلی	۱۰۷/۴۶۵	۲۴۰	-	-	-

نتایج جدول ۹ نشان می‌دهد که در حیطه گروهی و سازمانی مقدار F مشاهده شده با $P < 0/05$ معنادار نیست، یعنی در این دو حیطه افراد برحسب سابقه تدریس، تلقی متفاوتی از سازمان آموزش و پرورش، به عنوان سازمان یادگیرنده نداشتند، اما در حیطه فردی مقدار F مشاهده شده $P < 0/05$ معنادار است. یعنی در حیطه فردی، افراد برحسب سابقه تدریس تلقی متفاوتی از سازمان آموزش و پرورش به عنوان سازمان یادگیرنده ارائه داده‌اند.

جدول ۱۰- نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه آزمودنی‌ها برحسب رده سنی

حیطه‌ها	منبع تغییر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	ضریب F	معناداری P
بین گروهی	۳/۴۷۰	۳	۱/۱۵۷	۲/۴۴۳	۰/۶۵	
فردی	۱۱۲/۷۰۲	۲۳۸	۰/۴۷۴	-	-	
کلی	۱۱۶/۱۷۲	۲۴۱	-	-	-	
بین گروهی	۲/۵۹۹	۳	۰/۸۶۶	۱/۳۹۰	۰/۲۴۷	
گروهی	۱۴۸/۳۴۶	۲۳۸	۰/۶۲۳	-	-	
کلی	۱۵۰/۹۴۴	۲۴۱	-	-	-	
بین گروهی	۲/۲۹۰	۳	۰/۷۶۳	۱/۷۲۰	۰/۱۶۴	
سازمانی	۱۰۵/۱۷۶	۲۳۷	۰/۴۴۴	-	-	
کلی	۱۰۷/۴۶۵	۲۴۰	-	-	-	

نتایج جدول ۱۰ نشان می‌دهد که مقدار F مشاهده شده در حیطه فردی، گروهی و سازمانی (۱/۷۲۰، ۱/۳۹۰، ۲/۴۴۳) با $P < 0/05$ معنادار نیست به عبارت دیگر افراد در حیطه فردی، گروهی و سازمانی برحسب گروه‌های سنی مختلف تلقی متفاوتی از سازمان آموزش و پرورش، به عنوان سازمان یادگیرنده نداشتند.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد میانگین نمرات حیطه فردی به‌طور معناداری از میانگین فرضی آزمون بالاتر بوده است به عبارت دیگر ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان در حیطه فردی با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده انطباق دارد این مسأله ممکن است ناشی از علاقه‌مندی و توجه کارکنان در ارتقا بخشیدن به کیفیت مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز خود در ایجاد محیطی یادگیرنده باشد. از طرف دیگر محیط‌های آموزشی به خصوص آموزش و پرورش محیطی است که ماهیتاً فضایی مبتنی بر صمیمیت و همدلی را می‌طلبد. بنابراین سیاست حمایت از یادگیری، تشویق کارکنان، امکان طرح سؤال و رفع ابهام و تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان روند نسبتاً مطلوبی

را در سال‌های اخیر پیدا کرده است. علاوه بر آن افزایش تقاضا برای ورود به دانشگاه و ایجاد ارتباطات وسیع در سطح جهانی از طریق اینترنت، سبب ایجاد توقعات زیادی از نظام آموزشی در سطح جامعه شده است لذا در راستای پاسخگویی به این توقعات کارکنان آموزش و پرورش می‌بایست تغییری در وضعیت سازمان ایجاد می‌کردند. یافته‌های پژوهش جیمز (۲۰۰۵) و بالاسوبرامانیان (۲۰۰۵) که نشان‌دهنده ارتباط بین توسعه مهارت‌های حرفه‌ای معلمان با فرصت‌های یادگیری و شرایط یادگیری است، و از طرفی گسترش فضای یادگیری را از طریق تسهیل یادگیری و نوآوری بین کارکنان با اهمیت می‌داند، در برگزیده تعدادی از مؤلفه‌های حیطه فردی بوده و یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌نماید.

یافته‌های این پژوهش همچنان نشان می‌دهد که میانگین نمرات حیطه گروهی به‌طور معناداری از میانگین فرضی آزمون پایین‌تر بوده است. به عبارت دیگر ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان در حیطه گروهی با ویژگیهای سازمان یادگیرنده انطباق ندارد. این مسأله ممکن است ناشی از ویژگیهای فرهنگی حاکم از یک‌سو، و شرایط اقتصادی و نظام آموزشی متمرکز از سوی دیگر باشد، زیرا فعالیت‌های گروهی، علاوه بر صرف هزینه و وقت، نیازمند تغییر در پاره‌ای از نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های نهادینه شده در جامعه است. لذا با توجه به اینکه از یک‌سو، بینش حاکم بر آموزش و پرورش بینشی فردگرایانه بوده و از سوی دیگر کارکنان آن نیز در همین نظام آموزشی پرورش یافته‌اند، نسبت به منافع حاصل از فعالیت‌های گروهی توجیه نمی‌باشند. یافته‌های پژوهش ایگان (۲۰۰۲)، رومن (۲۰۰۵) و صالح (۲۰۰۵) یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید نمی‌کند. این عدم همسویی، احتمالاً ناشی از اختلافات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی بین کشورهای در حال توسعه و کشورهای پیشرفته است. به عبارت دیگر در کشورهای توسعه‌یافته اعتقاد به فعالیت‌های گروهی به‌عنوان رمز موفقیت و رشد و توسعه سبب شده است تا با برنامه‌ریزی جامع و نظام‌مند و صرف هزینه و وقت، مسیر تحقق این‌گونه فعالیت‌ها هموار گردد، یافته پژوهش زارعی متین (۱۳۸۰) نیز با یافته پژوهش حاضر همسویی ندارد. دلیل این امر احتمالاً ناشی از آن است که این پژوهش، سایر سازمانها را مورد مطالعه قرار داده که به‌طور معمول ماهیت این‌گونه سازمانها با سازمانهای آموزشی متفاوت است.

در زمینه سومین سؤال پژوهش، یافته‌ها نشان می‌دهد که میانگین نمرات حیطه سازمانی از میانگین فرضی آزمون بالاتر بوده است. به عبارت دیگر ویژگیهای سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگیهای سازمان یادگیرنده انطباق دارد. در

سالهای اخیر، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی آموزش و پرورش در جهت ارتقای سطح یادگیری، ایجاد شرایط برای ارتقای کارکنان به مقاطع تحصیلی بالاتر، به روز کردن اطلاعات و دانش کارکنان از طریق تشکیل دوره‌های ضمن خدمت، آموزش استفاده از رایانه و دسترسی به منابع دانش از طریق اینترنت و اینترنت و اختصاص بخشی از هزینه‌ها به شبکه‌های رایانه‌ای به منظور تجهیز مدارس به فناوری‌های جدید و توجه بیشتر به خواسته‌ها و نیازهای مشتریان سازمان، یعنی دانش‌آموزان بوده است. این فعالیتها سبب شده تا سازمان در جهت یادگیرنده شدن گام بردارد. یافته‌های پژوهش محمودزاده (۱۳۸۴) با یافته‌های پژوهش حاضر همسویی دارد. همچنان یافته‌های پژوهش زارعی‌متین (۱۳۸۰) اگر چه در ارتباط با سازمان آموزش و پرورش نیست، اما یافته پژوهش حاضر را تأیید می‌نماید. یافته‌های پژوهش ریس (۲۰۰۴) نیز با توجه به اینکه به نوعی در ارتباط با مراکز آموزشی است با یافته این پژوهش همسویی دارد.

در زمینه سؤال چهارم پژوهش، یافته‌ها نشان داد که تلقی پاسخ‌دهنده‌ها از سازمان آموزش و پرورش، به عنوان سازمان یادگیرنده، فقط در حیطه فردی برحسب سابقه تدریس، تفاوت معناداری است. احتمالاً با افزایش سابقه، تجربه افراد نیز افزایش یافته و روشهایی را به منظور بهبود شرایط محیط کار و ارتقای کیفی توانایی‌های خود در پیش گرفته‌اند. نتایج پژوهش گولد برگ با یافته‌های این پژوهش همسو می‌باشد. البته این نوع طرز تلقی نسبت به یادگیرنده بودن سازمان در افراد با سابقه ۲۵ سال و یا بیشتر کاهش می‌یابد که احتمال دارد به دلیل نزدیک شدن به سن بازنشستگی و کاهش انگیزه‌های افراد نسبت به این‌گونه موارد باشد.

پیشنهادها

- با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.
- ۱- آموزش مدیران و کارکنان و توجیه آنها نسبت به مزایای فعالیتهای گروهی در دوره‌های ضمن خدمت
 - ۲- اختصاص بخشی از بودجه سازمان برای انجام فعالیتهای علمی، پژوهشی در قالب گروههای تحقیقاتی
 - ۳- ایجاد ارتباط با مراکز آموزشی در داخل و خارج از کشور که تجربه فعالیتهای گروهی دارند.
 - ۴- در نظر گرفتن پاداش برای انجام فعالیتهای گروهی کارکنان بدون توجه به نتایج آن

منابع

- ایبلی، خدایار و حسن موفقی. (۱۳۸۱)، *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی*، تهران، انتشارات شیوه.
- البدوی، امیر و رضا شفاعی. (۱۳۸۱)، «مقدمه‌ای بر ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران»، *دانش مدیریت*، شماره ۵۷.
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۱)، «فرایند مدیریت دانش از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی»، *مدیریت و توسعه*، شماره ۱۲.
- دانش فرد، کرم‌الله. (۱۳۸۰)، «طراحی و تبیین الگوی به کارگیری ویژگیهای سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران»، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.
- دلور، ژاک. *یادگیری گنج درون: گزارش کمیسیون بین‌المللی آموزش و پرورش برای قرن بیست و یکم*، ترجمه فاطمه فقیهی و علی رئوف، (۱۳۷۵)، تهران، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- رادینگ، آلن. *مدیریت دانش موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات*، ترجمه محمدحسین لطیفی، (۱۳۸۳)، تهران، انتشارات سمت.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۰)، «دوازده ویژگی سازمان یادگیرنده»، *مجله مجتمع آموزش عالی قم*، شماره ۱۰.
- سنگه، پیتر و آرت کلاینر و ریچارد راس. *رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمانهای یادگیرنده*، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، (۱۳۸۳).
- سنگه، پیتر. *پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیرنده*، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، (۱۳۷۵)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شفاعی، رضا. (۱۳۸۰)، «موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- محسن پور، بهرام. (۱۳۸۲)، *مبانی برنامه‌ریزی آموزشی*، تهران، انتشارات سمت.
- محمودزاده، مجتبی. (۱۳۸۴)، «بررسی میزان آمادگی آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- هانی، پیتر. *مجموعه پرسشنامه برای مریان روابط انسانی*، ترجمه علیرضا یوسفی، فریبا جعفری و طاهره چنگیز، (۱۳۸۴)، اصفهان، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی.
- Argiris, C. (2005). Teaching smart people how to learn, Harvard Business Review Available in: www.hbsp.harvard.edu .

- Bartell, S.M. (2001). Training new role in learning organization, The Pensilvania State, University of Harrisburg, USA.
- Balasubramanian, V. (2005). Organizational learning and information system E. mail bala@e-Papyrus.com.
- Bell, E., Taylor, S. & Thorpe. (2002). A step in the right direction? Investors in people and the learning organization, British, Journal of management, Vol 13, p 161–171.
- Bleed, R. (2000). The five disciplines, Maricopa Community Colledges Available in [http:// www.dist.maricopa.edu/users/bleed/lear1b.htm](http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/lear1b.htm)
- Buranasin, B. (2001). Relationship between internet usage and learning organization Characteristics in American and Thai University, University of New Haven.
- Clark, M. (2004). Learning the organization: A model for health system analysis for new nurse administration Vol 9(1) p, 28–36.
- Davis, D. (2005). The learning organization and its dimensions as a key factors in a firm Performance, The University of Wisconsin, Milwaukee.
- Dobbins, B.W., Smelser, L. & Berg, Z. (2006). Knowledge management within a Learning organization, International Management Journal, Vol 1
- Egan, T, M. (2002). Learning organization dimention and motivation to transfer learning in larg firm information technology employees, University of Minnesota.
- Elkjae, R. (2003). Organizational learning with a pragmatic slan, The Danish University of Education, Denmark.
- Fisher, S.R. & White, M.A. (2000). Downsizing in a learning organization :Are there hidden Costs? Oklahoma State University, Vol 25 , p 244–251.
- Fox, R. & Bennett, N. (1998). Continuing medical education: learning and change: implication for Continuing medical education, BMJ 316, P466–468 .
- Goldberg, K.L. (2000). Organizational learning in the public sector. A study of the University of Arizona library learning organization, University of La Vern.

- Greens, K. (2006). Learning fast to stay relevant in a flat world, United, State, Comden, Vol 15, p19.
- Hernands, M. & Watkins, E.k. (2003). Translation, validation and adaptation the Spanish version of the modified dimension of the learning organization questionnar. University of Georgia, p, 187 –196, Available in: <http://www.emeraled-library.com>
- James, D.A. (2005). A study of professional and organizational learning in schools, New York University.
- Love, P.E., Irani, Z., Huang, J.C. & Edvard, D.J. (2004). Nurturing a learning organization in Construction: a focus on strategic shift, organization transformation, customer orientation and quality centered learning, Vol 4, p113 –126 .
- Lee, G. & Bennett, D. (2000). Technological and organizational change in small-to medium-sized manufacturing companies: a learning organizational perspective, University of Central England Birmingham, uk.
- Marquardt, M.J. (1996). Bulding the learning organization: a systems approach to quantum Improvement, Available in: [http://www.knowledge.hut.fi/prdjects/refer Marquardt. pdf](http://www.knowledge.hut.fi/prdjects/refer%20Marquardt.pdf)
- Mchargue, S.K. (1999). Dimention of a learning organization as determinants of organizational Performance in nonprofit organizations, University of Georgia.
- Nelson. C. (2001). Managing ahomeless health care organization as a learning organization: a case study, Management, Northeastern. University, Availble in: [http://apha.confex.com/apha/ 129 am/teehprogram/paper-21296 .htm](http://apha.confex.com/apha/129am/teehprogram/paper-21296.htm)
- Rabinson, K.L. (2006). Leadership excellence, Provo , 23(5), P 13 .
- Reece, P.D. (2004). Universities as a learning organizations: How universities become learning Organizations? Murdoch University.
- Roman, J.J. (2005). A study of organizational dialogue: Facing the truth, ganing inspiration and Creating understanding of the function of an organization, Teknilinen Korkeakoulu, Helsinki.

- Sambrook, S. & Stewart, J. (2000). Factors influencing learning in European learning oriented organization: issues for management, Journal of European Industrial Training, Vol 4 p 209 – 219.
- Saleh, M.A. (2005). Optimizing grouping practices in elementary classrooms, University Twent The Netherland.
- Simon, G. (2000). The learning organization and social capital: An unlikely alliance? University of Luton, Human Resource Development p 235 – 240, Available in: <http://www.tandt.co.uk/Journal>.
- Sohal, A.S., Morison, M. & Pratt, T. (2002). Creating a regional learning environment for Accelerating company development and growth Manash University, Melborn, Australia, Vol 13, p183 – 194.
- Sun, H.C. (2003). Conceptual clarification for "organizational learning", "learning organization" and "a learning organization", Croningen University, Available in: <http://www.tandt.co.uk/Journal>.
- Teeng, P. (2004). The learning organization and the innovation organization, Technological University Singaore, Human System Management, p93 – 103.
- Watkins, K.E. & Marsic, V. (2003). Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ). Sanfransisco.
- West, P. & Burnes, B. (2000). Applying organizational learning: Lessons from the Automotive industry, International Journal of Operations and Production Management Vol, 20, p1238 – 1251. Available in: <http://www.emeraled-library.com>.
- Wilkinson, J.E., Rushmer, R.K. & Davis, H.T. (2004). Clinical governance and the learning Organization, Journal of Nursing Management, Vol 12, p 105 – 113.

تاریخ وصول: ۸۵/۶/۱۱

تاریخ پذیرش: ۸۶/۷/۱۴