

تبیین یادگیرنده بودن سازمانی بر اساس ابعاد ساختار سازمانی آموزش و پرورش استان گیلان

زهرانامور عربانی*¹

1) کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن

*نویسنده مسئول: abi.parandeh@yahoo.com

چکیده:

هدف اصلی

این پژوهش، بررسی رابطه‌ی ابعاد ساختار سازمانی بر یادگیرنده بودن سازمان آموزش و پرورش استان گیلان است. جامعه‌ی آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های رشت (ناحیه 1)، صومعه سرا، لاهیجان و لنگرود است که بر اساس آمار رسمی 265 نفر می‌باشد. حجم نمونه با توجه به تعداد متغیرها و به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای 150 نفر بوده که با کنار گذاشتن پرسشنامه‌های ناقص تعداد 120 نفر انتخاب شدند. در این تحقیق از دو پرسشنامه‌ی ابعاد ساختار سازمانی، شامل 27 سوال و پرسشنامه‌ی سازمان یادگیرنده، شامل 31 سوال برای تولید داده استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌ی ابعاد ساختار سازمانی معادل 0/812 و ضریب آلفای پرسشنامه‌ی سازمان یادگیرنده 0/925 محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل رگرسیون چندگانه و آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که: بین ابعاد ساختار سازمانی با یادگیرنده بودن سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد. بین مولفه‌های ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی و رسمیت) رابطه معنادار وجود دارد.

واژگان کلیدی: ابعاد ساختار سازمانی، مولفه‌های ابعاد ساختار سازمانی، سازمان یادگیرنده، یادگیرندگی سازمانی

مقدمه

ساختار سازمانی¹ و یادگیرنده بودن سازمان ها² با هم رابطه ی نزدیک دارند و ساختار انعطاف پذیر نه تنها به پیشرفت و توسعه در به کارگیری ایده های جدید می انجامد بلکه میزان یادگیرندگی این ساختارها خیلی بیشتر از ساختارهای سخت و انعطاف ناپذیر است. یادگیرنده بودن سازمان پدیده ای است که نیازمند وجود ساختارهای باز، منعطف و خلاق است و در واقع تمامی متغیرهای ساختار سازمانی باید به نحوی طراحی شوند که مشوق و محرک خلاقیت باشند در واقع ساختار سازمانی است که اجازه ی وجود هر نوع پدیده ای را در سازمان می دهد و لذا بایستی برای بروز و تقویت توان یادگیرندگی در سازمانها ساختاری منعطف با میزان تمرکز، رسمیت، پیچیدگی و انعطاف پذیری مناسب وجود داشته باشد تا خلاقیت در سازمان بارور گردد و سازمان ها به پیشرفت نائل آیند (پارکو³، 2004، ص 145).

پیتر سنگه⁴ (1386) اعتقاد دارد هر چه ارتباطات جهانی افزایش می یابد و کسب و کارها پیچیده تر و پویاتر می شوند کار نیز باید با دانش و یادگیری بیشتری همراه باشد. این تغییر روند مدیران سازمان ها را به این باور رسانده است که بدون یادگیری سازمان هیچ روشی برای موفقیت پایدار سازمانی وجود ندارد و از آنجا که فرایند های برتر یادگیری، در بر گیرنده ی منبعی از مزیت راهبردی برای دستیابی به کیفیت و تعالی سازمانی است. از این رو مفهوم سازمان یادگیرنده طی دو دهه ی اخیر مورد توجه محققان مدیریت و سازمان قرار گرفته است.

یادگیری سازمانی نیازمند برقراری سامانه هایی است که کسب، اشتراک و حفاظت از یادگیری را امکان پذیر می کنند. یکی از راه های دستیابی به این هدف انجام اقدامات مبتنی بر مدیریت است که باعث می شود سازمان بتواند سامانه هایی را مستقر سازد که افراد را به هم نزدیک کنند تا کار خود را طراحی مجدد کنند به روشی نظام مند برای نوآوری برنامه ریزی کنند و به نیروهای کار جهانی کمک کنند تا در فرهنگ های متفاوت به نحوی اثر بخش تر یادگیرند (واتکینز و مارسیک⁵، 1999).

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن، بهبود می یابد. این نوع سازمان ها به طور دائم ظرفیت و توانایی خود را در زمینه های مختلف افزایش می دهند و مدیریت و کارکنان آنها به طور مرتب در حال یادگیری روش های جدید کار و تفکر هستند. تغییرات محیطی سازمان ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود به دنبال بهترین راه کارها باشند و بدین

1. Organizational Structure
2. Learning Organization
3. parco
4. Senge
5. Watkins & Marsick
6. Synergetic

ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند، بنابراین یکی از راه های کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثر بخشی است (الوانی، 1385).

سازمانی که سعی آن در این است که در تعامل پیوسته با محیط اطراف خود باشد، به خلق دانش جدید پردازد و آن را به گونه ای یکپارچه در شبکه های ارتباطی قرار دهد تا دیگران نیز به آسانی از این ارزش ها استفاده نمایند.

سازمان ها برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با این تغییرات محیطی را به دست آورند. یکی از مهم ترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. داجسون¹ (1993)، یادگیری سازمانی را چنین تعریف می کند: روشی است که سازمان ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می کنند تا دانش و جریان های عادی کار در رابطه با فعالیت هایشان و در داخل فرهنگ هایشان و همچنین کارایی سازمان را از طریق بهبود به کار گیری مهارت های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند (ابویی اردکان، 1379).

کارکنان در درون سازمان ها فعالیت می نمایند و بعضی عوامل سازمانی می تواند تاثیر بسیاری بر توانمندی آنان گذاشته و آن را افزایش یا کاهش دهد. یکی از این عوامل، ساختار سازمان است که خود از متغیرهایی چون، رسمیت، تمرکز و پیچیدگی تشکیل یافته است (رابینز²، 2006).

ساختار سازمانی را چهارچوب و روابط حاکم بر مشاغل، سیستم ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه هایی است که برای نیل به هدف تلاش می کند، تعریف می نمایند. ارتباط بین ارکان اصلی سازمانی و هماهنگی بین فعالیت های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (دافت³، 2009) اما این ساختار دارای ابعادی است، اکثر نظریه پردازان سازمانی روی سه بعد، تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند.

وی بحث را اینطور پی می گیرد که در سازمان های معاصر ان وظیفه مدیریت و در حقیقت وظیفه کلیه کارکنان است تا آن دسته فرایندهای سیستمی را که رفتار انسانی را متاثر می کنند شناسایی کرده و آنها را تغییر داده و تحت کنترل در آورند.

پیچیدگی به میزان تفکیکی که در درون سازمان وجود دارد دلالت می کند که سه نوع تفکیک افقی، عمودی و تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی را مورد مطالعه قرار می دهد (رابینز، 1388، ص 245).

رسمیت به میزان استاندارد بودن مشاغل درون سازمان اشاره دارد، مهم ترین فنون رسمیت عبارتند از فرایند گزینش، الزامات نقش، رویه ها و خط مشی ها، آموزش شعاعی که کارکنان برای اثبات وفاداری و تعهد خود نسبت به سازمان از آنها تبعیت می کنند (پارسائیان و اعرابی، 1388، ص 94).

1. Dugson
2. Rabbins
3. Daft

تمرکز به میزان تراکم اختیار رسمی که برای اتخاذ تصمیم در فرد، واحد یا سطح سازمان متمرکز می شود و به کارکنان حداقل اجازه مشارکت در تصمیمات را می دهد اشاره می کند (الوانی، 1388، ص 83).

انعطاف پذیری اشاره به تعداد برنامه ها و تکنیک های جدید است که در یک سازمان انجام می شود (هوگ و فلدمن¹، 2005، ص 51).

ساختار سازمانی کالبدی است که در آن حوزه های اساسی، ماموریت های اساسی، مدیریت های اساسی، ماموریت های کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم گیری تعیین می شود (فقهی فرهمند، 1382، ص 47).

با توجه به مطالب بیان شده در زمینه اهمیت ابعاد ساختار سازمانی و یادگیرنده بودن سازمان ها و از آنجا که ساختار سازمان آموزش و پرورش به نوعی تولیداتش انسان های توانمند در عرصه ی علم و زندگی می باشد این انگیزه را در محقق به وجود آورد که چگونگی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی با یادگیرنده بودن سازمان آموزش و پرورش را مورد بررسی قرار دهد. در این پژوهش یادگیرنده بودن سازمان به عنوان متغیر ملاک و مولفه های تمرکز، رسمیت، انعطاف پذیری و پیچیدگی به عنوان متغیرهای پیش بین مورد تحقیق قرار گرفتند.

محمود زاده (1384)، در پژوهشی تحت عنوان بررسی میزان آمادگی سازمان های آموزش و پرورش کشور برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده به این نتیجه رسید که نظام آموزش و پرورش کشور ما آمادگی تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را دارد.

اقدسی و سکاکی (1385)، در پژوهش خود تحت عنوان رابطه ی بین ساختار سازمانی و خلاقیت و نوآوری در اداره ی ثبت اسناد و املاک استان تهران، به این نتیجه دست یافتند که : ساختار ارگانیک بستر مناسبی برای خلاقیت و نوآوری است و ساختار سازمانی ارگانیک که انعطاف پذیری بالایی دارد موجب افزایش خلاقیت کارکنان می گردد.

بین ساختار مکانیک و خلاقیت کارکنان رابطه ی معکوس وجود دارد. در ساختار مکانیکی چون رسمیت، پیچیدگی و تمرکز در حد بالایی است، خلاقیت به میزان زیادی کاهش می یابد.

ظفر لو (1387)، در پژوهشی با عنوان تاثیر ساختار سازمانی بر خلاقیت کارکنان صنایع معادن استان تهران به این نتیجه می رسد که ساختار سازمانی و ابعاد آن بر خلاقیت کارکنان تاثیر معناداری دارد. بعد رسمیت، پیچیدگی و تمرکز ساختار بر خلاقیت کارکنان تاثیر منفی و معنادار دارد. بعد انعطاف پذیری ساختار بر خلاقیت کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

دیویس¹ (2008)، در تحقیق خود تحت عنوان سازمان یادگیرنده و ابعاد آن به عنوان عامل های کلیدی در بهبود عملکرد به این نتیجه رسید که سازمان یادگیرنده اغلب به طور اثربخش آنچه را که از

مشتریان و رقبای خود می آموزند را به کار می گیرند و همچنین مشخص شد که قضاوت معنی داری میان سطوح نمرات سازمان یادگیرنده، دانش علمی و خود گزارشی مالی وجود دارد.

I.Houg & Feldman

مک گالیمور و فرانک دوگال²(2006)، در تحقیق خود با عنوان عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان شرکت های نفتی انگلیس دریافتند که عواملی چون نوع ساختار سازمانی، میزان رسمیت، پیچیدگی، تمرکز، انعطاف پذیری، میزان آزادی عمل، میزان حمایت مدیریت از عوامل موثر بر خلاقیت کارکنان هستند و از این بین انعطاف پذیری، آزادی عمل و حمایت مدیریت بر خلاقیت مدیران تاثیر مثبت دارد.

جرج وهوماز³(2008)، در پژوهش خود با عنوان رابطه ی بین ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی مدیران شرکت های تولیدی خصوصی سوئد، به این نتایج دست یافتند که: ساختار ارگانیک بر خلاقیت مدیران تاثیر مثبت و معنادار دارد. رسمیت و پیچیدگی و تمرکز، ساختار و میزان کنترل و نظارت شدید از میزان خلاقیت مدیران می کاهد و همچنین انعطاف پذیری و تشویق ریسک پذیری و حمایت مافوق از اقدامات مدیران، منجر به افزایش خلاقیت آنان می گردد.

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: بین مولفه های ابعاد ساختار سازمانی با یادگیرنده بودن سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

فرضیه های فرعی

1. بین پیچیدگی سازمانی با یادگیرنده بودن سازمان رابطه وجود دارد.

2. بین رسمیت با یادگیرنده بودن سازمان رابطه وجود دارد.

روش پژوهش

روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی بود و رابطه ی بین ابعاد ساختار سازمانی با یادگیرنده بودن سازمان آموزش و پرورش استان گیلان بررسی شد. جامعه ی آماری پژوهش حاضر شامل تمامی کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان گیلان است که به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای ابتدا استان به دو منطقه ی غرب و شرق تقسیم و سپس به صورت تصادفی ساده از هر منطقه دو شهر انتخاب و از بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش چهار شهر با توجه به تعداد متغیرهای پژوهش 150 نفر به تصادف انتخاب که در نهایت با کنار گذاشتن پرسشنامه های ناقص 120 نفر انتخاب شدند. ابزار تحقیق دو پرسشنامه ی ابعاد ساختار سازمانی و سازمان یادگیرنده بود که پرسشنامه ابعاد ساختار سازمانی حاوی 27 سوال پنج گزینه ای مطابق با مقیاس پنج درجه ای لیکرت است و قبلاً در تحقیقی با عنوان « تاثیر ساختار سازمانی بر رضایت شغلی معلمان مدارس » که حسن کریمی در سال 1388 انجام داده، استفاده شده است.

در این تحقیق از پرسشنامه ی استاندارد سازمان یادگیرنده استفاده شده است که در کتاب ایجاد سازمان یادگیرنده تالیف مایکل جی مارکوارت (1996) ترجمه ی محمد زالی (1385) موجود می باشد که این

- 1.Davis
2 Homanz and George
3.Mckee,jane-Galimore
4.Liao & Wu

پرسشنامه شامل 31 سوال بوده که بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت میزان یادگیرنده بودن سازمان را مورد سنجش قرار می دهد. روایی پرسشنامه ها با مطالعه و بررسی استاد راهنما و تعدادی از صاحب نظران رشته ی مدیریت و علوم تربیتی بررسی شد و از طریق به کارگیری ضریب آلفای کرونباخ ، پایایی پرسشنامه ابعاد ساختار سازمانی معادل 0/812 و پایایی پرسشنامه سازمان یادگیرنده برابر با 0/925 به دست آمد. در این پژوهش با استفاده از آمار توصیفی (درصد، فراوانی، ترسیم نمودار و تدوین جدول) و آمار استنباطی (تحلیل رگرسیون چندگانه و ضریب همبستگی پیرسون) تجزیه و تحلیل شده است.

یافته های پژوهش

پس از اجرای پرسشنامه ها و محاسبه نمرات، داده های استخراج شده وارد نرم افزار آماری SPSS شدند. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها، منطبق با پرسش های تفکیکی در ادامه گزارش می گردند.

تحلیل فرضیه اول: بین ابعاد ساختار سازمانی و سازمان یادگیرنده بودن در سازمان آموزش و پرورش

گیلان رابطه وجود دارد.

جدول 1- مشخصه های آمار توصیفی متغیرهای مورد مطالعه (n=120)

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
سازمان یادگیرنده	103/54	18/558
رسمیت	30/80	6/351
پیچیدگی	9/22	1/916

چنانکه در جدول 1 دیده می شود میانگین متغیر وابسته سازمان یادگیرنده 103/54 با انحراف استاندارد

18/558 و از بین متغیر های مستقل نیز بیشترین میانگین مربوط به مولفه رسمیت به ارزش 30/80

با انحراف استاندارد 6/351 است و کمترین میانگین مربوط به مولفه پیچیدگی به ارزش 9/22 با انحراف

استاندارد 1/916 است.

جدول 2 - ماتریس ضریب همبستگی متغیرهای سازمان یادگیرنده و مولفه های متغیر پیش بینی کننده ساختار سازمانی

متغیر	1	2	3	4
سازمان یادگیرنده	**0/360	*0/181	**0/291	**0/258
متغیرهای پیش بینی کننده				

رسمیت	-	**0/456	**0/264
پیچیدگی	-	-	0/058

$P \star < 0/05$ ، $P \star \star < 0/01$

با توجه به داده های جدول 2 ضریب همبستگی محاسبه شده در سطح $P < 0/01$ معنادار است. نشان می دهد که بین متغیرهای ساختار سازمانی و سازمان یادگیرنده رابطه ی معناداری برقرار است . جدول 3 - ضریب همبستگی چند گانه و مجذور همبستگی چند گانه متغیر های رسمیت و پیچیدگی در پیش بینی سازمان یادگیرنده

متغیر ملاک	متغیر پیش بین	ضریب همبستگی چند گانه	مجذور ضریب همبستگی چند گانه	ضریب F(4و115)	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده	رسمیت	0/547	0/299	0/275	12/259
	پیچیدگی	0/547	0/299	0/275	0/000

بر اساس داده های جدول 3 ضریب همبستگی محاسبه شده در سطح $P < 0/01$ معنادار است ($P = 0/000$ ، $r = 0/547$) . نشان می دهد که بین متغیر های ساختار سازمانی و سازمان یادگیرنده بودن رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه قدر ساختار سازمانی افزایش یابد سازمان یادگیرنده افزایش می یابد.

جدول 4- ضرایب تحلیل رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد برای پیش بینی سازمان یادگیرنده

متغیر ملاک	شاخص آماری متغیر پیش بین	ضرایب غیر استاندارد	خطای استاندارد	ضریب استاندارد بتا	T	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده	عدد ثابت	126/591	10/143		12/481	0/000
	رسمیت	0/021	0/285	0/007	0/072	0/943
	پیچیدگی	-2/630	0/852	-0/272	-3/088	0/003

جدول 5 - همبستگی های دو متغیره و جزئی پیش بینی کننده ها با سازمان یادگیرنده

متغیر	همبستگی متغیر های دو گانه	همبستگی های جزئی
رسمیت	*-0/181	0/007
پیچیدگی	**0/291	**0/277

بحث و نتیجه گیری

نتایج آزمون فرضیه اول پژوهش نشان داد که بین ابعاد ساختار سازمانی و یادگیرنده بودن سازمان آموزش و پرورش استان گیلان در سطح اطمینان 99٪، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. نتیجه ی به دست آمده با یافته های اقدسی و سکاکی (1385)، که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ساختار ارگانیک بستر مناسبی برای خلاقیت و نوآوری است همسویی دارد چرا که ساختار ارگانیک انعطاف پذیری بالایی دارد و موجب افزایش خلاقیت کارکنان می شود. نتیجه ی این تحقیق با نتایج پژوهش های ظفرلو (1387)، که در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که بعد رسمیت، پیچیدگی و تمرکز بر خلاقیت تاثیر منفی و معنادار و بعد انعطاف پذیری ساختار بر خلاقیت کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد، همسویی دارد. یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های مک گالیمور و فرانک دوگال (2006)، که در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی بر خلاقیت کارشناسان تاثیر دارد و ساختار ارگانیک موجب افزایش خلاقیت می گردد. نتیجه ی این پژوهش با یافته های جورج هوماز (2008)، که در تحقیق خود به این نتیجه رسید که ساختار ارگانیک بر خلاقیت مدیران تاثیر مثبت و معنادار دارد. رسمیت و پیچیدگی و تمرکز، ساختار و میزان کنترل و نظارت شدید از میزان خلاقیت مدیران می کاهد و همچنین انعطاف پذیری و تشویق ریسک پذیری و حمایت از اقدامات مدیران، منجر به افزایش خلاقیت آنان می گردد، همسو بوده است.

نتایج این پژوهش نشان داد که بین مولفه ی رسمیت و سازمان یادگیرنده در سطح اطمینان 99٪ رابطه منفی و معنادار است. به عبارت دیگر هر چقدر مولفه رسمیت افزایش یابد متغیر سازمان یادگیرنده کاهش می یابد. این یافته ها با نتایج بدست آمده از پژوهش های ظفرلو (1387)، مک گالیمور و فرانک دوگال (2006) و جرج و هوماز (2008) که در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که بین رسمیت و خلاقیت سازمان رابطه ی معکوس وجود دارد و میزان کنترل و نظارت شدید از میزان خلاقیت سازمان می کاهد، مطابقت دارد.

نتایج آزمون فرضیه سوم این پژوهش نشان داد که بین مولفه ی پیچیدگی و یادگیرنده بودن سازمان در سطح اطمینان 99٪ رابطه منفی و معنادار است. به عبارت دیگر هر چقدر مولفه پیچیدگی افزایش یابد متغیر سازمان یادگیرنده کاهش می یابد. نتیجه ی به دست آمده با یافته های اقدسی و سکاکی (1385)،

ظفرلو (1387)، مک گالیمور و فرانک دوگال (2006) و جورج و هوماز (2008) که در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که پیچیدگی منجر به کاهش خلاقیت آنان می گردد، همسو بوده است.

پیشنهادها

از آنجا که در این پژوهش مشخص گردید که بین ابعاد ساختار سازمانی و یادگیرندگی سازمان آموزش و پرورش رابطه وجود دارد، لذا به مسئولین و روسای سازمان آموزش و پرورش توصیه می گردد به منظور بهبود کیفیت عملکرد کارکنان، میزان یادگیرندگی سازمان را از طریق برگزاری دوره های آموزشی موثر تقویت کنند.

جهت کاهش بعد رسمیت در جهت یادگیرندگی سازمان پیشنهاد می شود قوانین و مقررات به گونه ای انعطاف پذیر طراحی و تدوین شوند تا یادگیرندگی افراد در آن دیده شده باشد و همواره یکی از مراتب ارتقاء جایگاه شغلی، افزایش میزان یادگیرندگی کارکنان باشد.

جهت کاهش بعد پیچیدگی در جهت یادگیرندگی سازمان پیشنهاد می گردد تا مسئولین و روسای سازمان آموزش و پرورش از طریق گروه بندی نمودن عناوین شغلی متعدد موجبات کاهش این عناوین را فراهم و با برگزاری دوره های ضمن خدمت متناسب با گروه های اصلی موجبات افزایش یادگیرندگی سازمان را فراهم نمایند.

منابع:

- ابویی اردکان م. (1379). نظریه سازمان های یادگیرنده، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، تهران.
- اقدسی م، سکاکی ح. (1386). معرفی دو نظام ارگانیکی و مکانیکی تاثیرشان در بهره وری، فصلنامه مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ 35، 43-58.
- الوانی م. (1385). مدیریت عمومی، ویراست سوم. نشر نی، چاپ سی ام.
- دفت ر، «تئوری و طراحی سازمان»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، (1388). تهران. دفتر پژوهش های فرهنگی.
- سبحانی نژاد م، شهایی ب، یوزباشی ع. (1385). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش). تهران: نشر یسطرون.
- سنگه پ، پنجمین فرمان. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، (1386). تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.

ظفرلو م. (1387). تاثیر ساختار سازمانی بر خلاقیت کارکنان سازمان صنایع و معادن استان تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز.

فقهی فرهمند ن. (1382). مدیریت ساختار استراتژیک سازمان، تبریز؛ انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

کریمی ح. (1388). تاثیر ساختار سازمانی (مکانیکی و ارگانیکی) بر رضایت شغلی معلمان مدارس، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، چاپ نشده، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحد تنکابن.

محمود زاده م. (1384). بررسی میزان آمادگی سازمان های آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

هال ر، «سازمان»، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، (1388). چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.

- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning framework: From institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Davis, D., & Daily, B.J. (2008). The Learning Organization and its dimensions as key factors in firms performance, *Human Resource Development International*, Volume 11, Issue 1, 51-66.
- Homanz and George. Relationship of the Organizational Structure and the Organizational duties of the managers of the producing conceptual companies of the Sweden.
- Huge.J.Arnold, Daniel . C. Feldman. *Organizational . Behariour . Sehariour*. Second. Printing Singapore MC crow hill Book Compuny, 1988.
- Liao, S.H., & Wu, C.C. (2010). System perspective of knowledge management, Organizational Learning and Organizational innovation, *Expert Systems with Applications*, No.37, 1096-1103.
- Marquart, M. J. (2002). *Builiding the Learning Organization*, Daviese-black, palo arto, CA.
- Mckee,jane-Galimore, Relationship between Community College President, Leadership Stylen an fculty Jib Satisf a ction February,1990.
- Parco, S. (2004). Innovation, Creativity, and Discovery in Modern Organization : Personal psychology. Vol.57, iss.3.
- Robins, Stephen. (2006). *Organization Theory* .New york: Prentic nall. pp: 21-36.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the lerning community : New forms of working and and organizing. *National Association of Secondary School Principals: NASSP Bulletin*, 83(604); 78-87.