



## بررسی میزان برخورداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس الگوی پیتزرسنگه

حمید والایی شریف<sup>۱</sup>، جواد رشمه<sup>۲</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف بررسی میزان برخورداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان، براساس الگوی سنگه انجام شده است.<sup>۳</sup> جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری بود. نمونه‌گیری در بین اعضای هیات علمی به روش تصادفی طبقه‌ای انجام شد و حجم نمونه اعضای هیات علمی با توجه به جدول مورگان در مجموع ۲۹۱ نفر به دست آمد، همین‌طور نمونه‌گیری مورد نظر در بین کارکنان و مدیران به صورت تصادفی ساده انجام شد و در مجموع شامل ۱۱۸ نفر بود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از پرسشنامه‌ای محقق ساخته براساس مدل سنگه، شامل مولفه‌های تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، بینش مشترک و تفکر سیستمی، استفاده گردید. برای تعیین ویژگی‌های روان‌سنجی پرسشنامه، روایی محتوایی آن با نظر خواهی از متخصصان مورد تأیید قرار گرفت، علاوه بر آن به منظور برآورد همسانی درونی بین سوال‌ها و مولفه‌ها از روش محاسبه آلفای کرونباخ استفاده شد که اعتبار مولفه تسلط فردی (۰/۸۲)، مدل‌های ذهنی (۰/۸۷)، یادگیری تیمی (۰/۷۸)، بینش مشترک (۰/۸۲)، تفکر سیستمی (۰/۸۲) و شاخص کلی (۰/۹۷) بدست آمد. نتایج استفاده از آزمون آماری t تک‌گروه نشان داد که ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری در سطح معنی‌داری ( $P < 0.01$ ) در سطح متوسط قرار دارد.

### واژگان کلیدی

سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی

<sup>۱</sup>. مربی، عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری

<sup>۲</sup>. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن

<sup>۳</sup>. این پژوهش با حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری انجام شده است.

## مقدمه

جهان در حال تغییر و تحول است. سرعت تغییرات در روزگار ما بیشتر از هر زمان دیگر در تاریخ زندگی بشر محسوس است. سازمان‌ها و جوامع بشری نه تنها برای کسب سرآمدی بلکه برای بقا نیز باید متناسب با تغییرات جهان تغییر کنند. سازمان‌ها و جوامعی که توان تغییر مناسب را نداشته باشند، نسبت به سایر مجموعه‌های مشابه خود ضعیف می‌شوند یا از بین می‌روند. ولی تغییر و تحول مناسب در مجموعه‌های انسانی پیچیده است (سنگه و همکاران، ۱۹۹۹، ترجمه مشایخی و همکاران، ۱۳۸۳). همچنین گسترش سریع دانش و اطلاعات در عصر حاضر تغییرات غیرقابل انکاری را در عرصه‌های مختلف زندگی به وجود آورده است. سازمان‌ها نیز به عنوان متولیان انجام امور در جوامع، در معرض چنین تغییراتی قرار دارند و در رویارویی با چالش‌های موجود، نیازمند بازنگری مجدد و استحکام بخشیدن به فرآیندهای جدید به منظور حفظ و توسعه خود هستند، چرا که سازمان‌ها با ساختارهای سنتی و ویژگی‌های سلسله مراتبی و انعطاف پذیری، توانایی و مهارت حل مسائل غیرقابل پیش بینی را که زاینده چنین تغییراتی است ندارند. بنابراین راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن، نگرش و ادراک نخواهند داشت (ایلی و موفقی، ۱۳۸۲). شاید مهمترین فرآیند در یک تغییر و تحول، فرایند یاد گرفتن در حین عمل کردن باشد<sup>۱</sup>. پیچیدگی استراتژی‌های تغییر ایجاد می‌کند که فرایند بازخورد<sup>۲</sup> و طرح ریزی دوباره، هسته و مرکز اصلی مدیریت تغییر و تحول را تشکیل دهند. اما اگر قرار باشد، تغییرات مهمی که هم اکنون در سازمانهای عمده جهان آغاز شده، موثر واقع شوند، بایستی تغییرات بنیادی در نگرش‌ها و ارزش‌ها به وجود آید یادگیری نه تنها باید به عنوان عامل مطلوبی نگریسته شود، بلکه به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات مثبت، به حساب آید. اگر مدیران سازمانها، استراتژیهای خود را بازنگری کنند و فرایند یادگیری را جزء لاینفک طراحی و اداره تغییرات قرار ندهند، به ندرت به حد کارایی کامل می‌رسند و از فوایدی که استفاده از یادگیری در تسریع تغییر دارد بسیار کم برخوردار خواهند شد (یک هارد و بریتچارد، ۱۹۹۷، ترجمه، ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲). بروک و استوارت<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، لائو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۴)، تی نگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) و گرینر<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) بر این عقیده هستند که مهم ترین ابزاری که می‌تواند سازمان‌ها را در انجام این امر یاری نماید، عامل یادگیری است، زیرا نه تنها موجب به دست گرفتن رهبری تغییر خواهد شد، بلکه شاید یگانه مزیت رقابتی برای تداوم و توسعه سازمان‌ها باشد (ذهبیون و یوسفی، ۱۳۸۶). گسترش روز افزون علوم و فنون و پیچیده‌تر شدن شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و ... جامعه، مطرح شدن اندیشه‌های نو و گوناگون،

1. Learning while doing

2. Processes of feedback

3. Sambrook & Stewart

4. Lave, Irani, Huang & Edward

5. Teeng

6. Greens

عدم اطمینان محیطی، عدم قطعیت و تغییرات و چالش‌های زیاد دنیا ایجاب می‌کند که سازمانی با قدرت یادگیرندگی و به روز سازی خود، ایجاد گردیده و خود را به فنون و استراتژی‌های لازم مجهز سازند و بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به موقع به محرک‌های محیطی پاسخ داده و با کسب دانش و آگاهی گسترده به شکل پویا و زنده در حوزه بهسازی و توسعه سازمانی به حیات خود ادامه دهند. امروزه اداره چنین سازمان‌هایی خود به عنوان بزرگترین چالش مدیریت مطرح می‌گردد. از جمله مفاهیم نوینی که در اثر تحولات و دگرگونی‌های فوق مطرح گردیده، سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی می‌باشد (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱). مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران و مدیران بسیاری از سازمان‌ها به ویژه سیستم‌های آموزشی را به خود معطوف نموده و ایجاد سازمان یادگیرنده یکی از آرمان‌های سیستم آموزش شده است از این نظر، حرکت دانشگاه‌های کشور به سمت تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده از اهمیت خاصی برخوردار است (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸). سازمان یادگیرنده<sup>۱</sup>، سازمانی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود و در آن، ضمن تاکید بر «آموختن، چگونگی آموختن<sup>۲</sup>» و جذب و توزیع دانش‌نو، به خلق و تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها، در رفتارها و عملکردها متجلی می‌گردد، تا از این راه ضمن نهادینه سازی آموزش و یادگیری در کلیه سطوح سازمانی، زمینه لازم را برای اصلاح مستمر ساختارها و فرایندها و در نتیجه، افزایش کارایی و اثربخشی سازمان، فراهم آورد (سام خانیان به نقل از قهرمانی، ۱۳۸۴). سنگه<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) اولین بار برای ایجاد سازمان یادگیرنده پنج دیسیپلین<sup>۴</sup> را مطرح کرد که این پنج بعد عبارتند از: ۱. تسلط فردی<sup>۵</sup>: هر فرد باید در یک زمینه و یا زمینه‌های گوناگون متخصص شود. ۲. مدل‌های ذهنی<sup>۶</sup>: افراد باید دارای مدل‌های ذهنی مثبت باشند. مدل ذهنی تعیین کننده چگونگی تفکر و عمل فرد است. ۳. یادگیری تیمی<sup>۷</sup>: یادگیری تیمی عامل حیاتی است؛ زیرا تیم‌ها نه افراد، واحدهای یادگیری بنیادی در سازمان‌های نوین هستند. ۴. بینش مشترک<sup>۸</sup>: بینش، تصویر ذهنی روشنی است. اغلب هدفی است که فردی می‌خواهد به آن برسد. بینش به مفهوم دورنما، تصویر آرمانی داشتن است. ۵. تفکر سیستمی<sup>۹</sup>: امروزه برای فهمیدن منبع و راه حل‌های مسائل نوین، تفکر خطی و مکانیستی باید جای خود را به تفکر غیر خطی و زنده بدهد که معمولا از آن به عنوان تفکر سیستمی نام

1. Learning organization.

2. Learning how to learn

3. Peter Senge

4. The Fifth Discipline

5. Personal Master

6. Mental Model

7. Team Learning

8. Shared Vision

9. System Thinking



می‌برند. روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود (سنگه، ۱۹۹۰، ترجمه هدایت و روشن، ۱۳۸۶). در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسئله هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید. ارزش اصلی سازمان یادگیرنده همان حل مساله است، در حالی که سازمان سنتی بدان گونه طرح ریزی شده بود که کارآیی افزایش یابد. در سازمان یادگیرنده کارکنان و اعضا پیوسته درصدد شناسایی مساله هستند، و این بدان معنی است که آنان همواره درصدد رفع نیاز مشتری خواهند بود (دفت<sup>۱</sup>، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۸۲). جی. پی. هایر<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) بر این عقیده است که سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد تغییر کند و عملکردهایی را متحول سازد. زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمان، یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیند ارتباط، دامنه رفتارهایش را تغییر داده و بهبود بخشد. پژوهشگرانی همچون هاموند<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، داکسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۳)، گرانتهم<sup>۵</sup> (۱۹۹۳)، استاتا<sup>۶</sup> (۱۹۸۹)، لاندی<sup>۷</sup> (۱۹۹۲) و براون داگوئید<sup>۸</sup> (۱۹۹۱) خلق عملکرد برتر<sup>۹</sup>، توسعه کیفیت<sup>۱۰</sup>، ایجاد تعهد رقابتی<sup>۱۱</sup>، نیرو و تعهد بخشیدن به نیروی کار<sup>۱۲</sup>، درک وابستگی‌های درونی<sup>۱۳</sup>، طلب زمان<sup>۱۴</sup>، اداره تغییر<sup>۱۵</sup>، اصلاح و بهبود قدرت سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی، نشان دادن عکس العمل سریع در مقابل محیط پویا و پیچیده، ابداع و خلاقیت در سازمان و ایجاد پلی بین کار و خلاقیت را اهداف سازمان یادگیرنده بر شمرده‌اند (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۵). این در حالی است که نگاه اغلب صاحب‌نظران و فعالان حوزه مدیریت در کشورمان به گونه‌ای است که گویی تنها شرکت‌ها و بنگاه‌های صنعتی و خدماتی را به عنوان سازمان می‌شناسند و تئوری‌های تحول، توسعه، یادگیری و رقابت را تنها برای این گونه از سازمان‌ها تجویز می‌کنند؛ به عبارت دیگر، ناظران جستجوگر بیرون از نظام دانشگاه‌ها، بر این تصورند که دانشگاهیان مسائل دانشگاه‌های کشورمان را حل شده تلقی کرده و ضرورت ایجاد تحول در نظام‌های خود را در اولویت‌های بعدی قرار داده‌اند. این در حالی است که مطالعات برخی دیگر از دانشگران حاکی از آن است

1. Daft, Richard

2. J.P Haier

3. Hamound

4. Duckson

5. Grantham

6. Istata

7. Landy

8. Brown

9. Greate Superior Performance

10. To Improve Quality

11. For Competitive Advantage

12. For an Energized, Committed Work Force

13. Recognize our Interdependence

14. Time Demand

15. To Manage Change

که کیفیت یادگیری در اغلب دانشگاه‌های ایران سطح مطلوبی ندارد (منصوری، ۱۳۷۸). کشور ما از جمله کشورهای در حال توسعه است که مطالعات اندک در نظام آموزش آن، از نواقص و نارسایی‌های زیادی را در زمینه‌های مدیریتی، اداری و تعلیم و تربیتی آن نشان می‌دهد. بنابراین هرگونه حرکت به سوی توسعه و پیشرفت لازمه اش خلاقیت در کنار هم نهادن شیوه‌های سنتی و استفاده از شیوه‌های نوین مدیریت است که از جمله موفق‌ترین آنها در قرن بیست و یکم سازمان یادگیرنده است (هویدا، ۱۳۸۶). همچنین شفاعی (۱۳۸۰) بر این عقیده است که باورهای نادرست کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل مدیران به قدرت، محیط انحصاری و غیررقابتی، تفکر سیستمی، جزء نگری و خردبینی و باورهای غلط در مورد کارکنان و سازمان از موانع سازمان یادگیرنده در ایران است. هویدا (۱۳۸۶) در پژوهش خود نگرش و انگیزه‌های متفاوت اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه را از موانع تحقق مولفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌ها دانسته است. دانش فرد (۱۳۸۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که ویژگی‌ها و شرایط فعلی نظام اداری ایران و نحوه تاثیرگذاری بر مدیران و کارکنان به گونه‌ای است که اجرای تفکر سازمان یادگیرنده را در سازمان‌های ما با مشکل مواجه ساخته است. حال این سوال 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 اثربخش تر و موثرتر یاد گرفته و در محیط پرقابلیت امروزی موفقیت بیشتری را به دست خواهند آورد. این سازمان‌ها، آنهایی هستند که به سمت دست یابی به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در حرکتند. بر این اساس، پژوهش حاضر در صدد بررسی وضعیت دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری براساس ابعاد سازمان یادگیرنده است.

## پیشینه پژوهش

عطافر و بهرامی سامانی (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «استفاده از مولفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی شهرکرد» انجام داده اند. نتایج حاکی از آن بود که میزان استفاده از الگوهای ذهنی در هر دو دانشگاه آزاد و دولتی کمتر از سطح متوسط و میزان استفاده از آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط برآورد گردید. احمدی تیمور لویی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «بررسی موانع یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و ارائه الگوی مناسب» انجام داده است. یافته‌های پژوهش بر اساس پنج مولفه اصلی یادگیری سازمانی شامل فرهنگ سازمانی شرکت، چشم انداز مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و تسلط فردی نشان می‌دهد که مولفه‌های مورد بررسی در شرکت به صورت مناسب زمینه ساز یادگیری سازمانی نبوده و در وضعیت فعلی عامل بازدارنده‌ای برای شکل گیری

سازمان یادگیرنده در شرکت محسوب می‌شوند. محمود زاده (۱۳۸۴) 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 مولفه اصلی یعنی تسلط فردی، الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی، و تفکر نظام مند آمادگی تبدیل شده به یک سازمان یادگیرنده را دارد، اما یکی از عوامل بسیار تاثیر گذار یعنی وجود بینش مشترک در بین کارکنان تاحدی ضعیف ارزیابی شد که باید برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، تقویت شود. زارعی متین (۱۳۸۰) در پژوهش خود الگوهای رفتاری سازمان یادگیرنده را در مقایسه با وضع موجود مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه دست یافت که قابلیت‌های فردی، فرهنگ یادگیری، ارائه پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری، به کارگیری پیشنهادها، مشتری محوری و آشکار سازی اسناد و اطلاعات دارای میانگین کمتر از حد متوسط و بینش مشترک، نگرش نظام مند، کارگروهی، ساختار سازمانی و رهبری تحول آفرین دارای میانگین بالاتر از حد متوسط بود. باغی (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بستر سازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی استان تهران» به شش متغیر فرهنگی در سازمان یادگیرنده اشاره کرده است که عبارتند از تشویق و حمایت از یادگیری، اهمیت ریسک پذیری، اهمیت نوآوری و خلاقیت، اهمیت نیروی انسانی، اهمیت ارتباطات و تبادل اطلاعات در داخل و خارج سازمان. یافته‌های پژوهش نشان داده است که در حال حاضر هیچ یک از متغیرهای فوق در شرکت‌های مورد مطالعه، عاملی تسهیل کننده جهت ایجاد سازمان یادگیرنده نیستند. جعفری (۱۳۸۳) در تحقیقی با عنوان «میزان یادگیری سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران» نتیجه می‌گیرد که در یادگیری فردی عامل حمایت از یادگیری از طریق اختصاص پول و سایر منابع، ضعیف ترین عامل است از طرفی شناسایی مهارت‌های لازم برای وظایف آینده، بهترین وضعیت را در بیمارستان داشته است. نهایتاً میزان یادگیری در این بیمارستان در حد متوسطی بوده است و این بیمارستان از نظر یادگیری سازمانی و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سطح مطلوبی قرار ندارد. رشمه (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین نگرش مدیران به تغییر و تحول و نوآوری با یادگیری سازمانی» در دبیرستان‌های شهر تهران، نشان داد علاوه بر اینکه بین این سه متغیر ارتباط وجود دارد، یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی به طور معناداری در سطح پایینی قرار دارد. برد<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، پژوهشی در زمینه «اعتبارگذاری فرآیندها و قابلیت‌های یادگیری سازمانی در سازمان‌های آموزش عالی» در شهر مینه سوتا<sup>۲</sup> آمریکا در دانشگاه کیپلا<sup>۳</sup> انجام داد. هدف از این پژوهش کشف تأثیر مراحل اعتبارگذاری آموزش‌های عالی در قابلیت یادگیری سازمانی می‌باشد این پژوهش به

1. Beard, Roxanne

2. Minnesota

3. Capella University

صورت بازنگرانه‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد، توصیف و روش‌های اندازه‌گیری کمی در موسسات از دو طریق و توسط دو نوع موسسه تعریف می‌گردد. اولین روش در مدارس و مراکز آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد که به اختصار به آن<sup>۱</sup> (AQIP) می‌گویند در حالیکه معنای آن برنامه ریزی برای بهبود کیفیت علمی می‌باشد و روش دوم را به اختصار به صورت<sup>۲</sup> (PEAQ) می‌نویسند و به معنای پیشبرد کیفیت و ارزش برنامه است یا به بیان دیگر همان افزایش کیفیت و اعتبار برنامه‌ها. نتیجه پژوهش در سال ۲۰۰۱ با آنچه که در سال ۲۰۰۵ بدست آمده مقایسه شد به نتایج زیر دست یافتند:

۱. ماموریت‌ها و تفکرات و ایده‌های مشترک داشتن
۲. کار گروهی و یادگیری گروهی
۳. سهیم بودن در اطلاعات و افکار نظامند
۴. رهبر داشتن
۵. و بالاخره مهارت‌های کارکنان و رقابت، تمامی مواردی که از نتایج این پژوهش بدست آمده شاخص‌هایی از یادگیری سازمانی می‌باشند.

ریس<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) پژوهشی با عنوان «دانشگاه‌ها به عنوان سازمان یادگیرنده» انجام داد یافته‌ها نشان داد، ایجاد ده بعد اساسی برای تبدیل دانشگاه‌های استرالیا به سازمان یادگیرنده ضرورت دارد، این ده بعد عبارتند از: رهبری، بینش، نوآوری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، مدیریت نیروی انسانی، نقش دانشگاه در جامعه و دسترسی جهانی. فنویک<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) پژوهشی را با عنوان «نوآوری: بررسی جایگاه شغلی یادگیری در موسسات جدید» انجام داده است، که نتایج به دست آمده از این پژوهش در مجله یادگیری محل کار<sup>۵</sup> نیز به چاپ رسید، در این پژوهش، نوآوری ابعاد بسیار پیچیده و گسترده‌ای از یادگیری در محل کار، از جمله ترکیبی از فرآیندهای عقلانی، شهودی، احساسی و اجتماعی را شامل می‌شود، ابعاد یادگیری نوآورانه در این پژوهش در سه سطح (فردی، گروهی و سازمانی)، ریتم (ضمنی یا مداوم)، و بزرگی تغییر فعال (قابل تطبیق یا خلق کننده) می‌باشد که در فرایند یادگیری گنجانده شده است. این پژوهش با استنتاج از مطالعه انجام شده بر روی زنانی که استخدام سازمانی را برای ایجاد یک شرکت و یا خوداشتغالی ترک کرده اند، به جستجوی ابعاد یادگیری خلاق می‌باشد، در انتها این نتیجه به دست آمد که فرآیندهای نوآوری شامل استراتژی‌های چندانگانه و شرایط آزادی خواهانه، صبر و تحمل، پشتیبانی و تشخیص می‌باشد. کروزر<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)

1. Academic Quality Improvement Program  
2. Planning Evaluation Assessment & Quality  
3. Reece  
4. Fenwick Tara  
5. Work place learning. Brad ford  
6. Kruse. Sharone D

پژوهشی را با عنوان «یادآوری به عنوان حافظه سازمانی» در مجله مدیریت آموزشی<sup>۱</sup> ارائه کرد او عقیده داشت، اصلاح و کسب موفقیت روزافزون از طریق بالا بردن همکاری و همدستی آن هم از طریق توانایی‌های ذهنی انجام می‌گیرد و این عمل هم در آموزشگاهی انجام می‌گیرد که هدف اصلی آن موفقیت دانش آموزانش می‌باشد. تمرکز این مطالب نیز سازمان‌های آموزشی است که به صورت فردی و گروهی به افراد آموزش می‌دهند و این عمل نیز یادگیری سازمانی نامیده می‌شود و مفهوم کلی آن نیز به معنای یادگیری علم و دانش است، این تحقیقات و مطالعات تا آن جا ادامه می‌یابد که شامل ساختن حافظه افراد می‌گردد و ساختن حافظه افراد بهترین وسیله برای افراد سازمان می‌باشد که پیشرفت نمایند و به موفقیت‌های زیادی برسند. از جمله فواید این مدرسه این است که باعث می‌شود :

۱. قوه ذهنی نسل‌های بعدی نیز ساخته شوند و توانایی ایجاد تغییرات لازم در سازماندهی را نیز داشته باشند.

۲. علاوه بر این باعث افزایش گنجایش اطلاعاتی افراد می‌گردد.

۳. سیستم اطلاعاتی افراد را توسعه می‌دهد و ساختاری اطلاعاتی ایجاد می‌کند.

۴. هنگامی که توانایی‌های افراد به صورت گروهی افزایش یابد در نتیجه آنها می‌توانند به صورتی همسان قوه ذهنی خود را تقسیم کنند و به صورتی همسان در اتفاقات و فعالیت‌ها شرکت کنند، حتی باعث می‌شود که رهبران و کارفرماها نیز از ذکاوت و هوش خود بتوانند در حل مشکلات در موقعیت‌های مختلف استفاده نمایند. میلر<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) مقاله‌ای را تحت عنوان یادگیری سازمانی در کنفرانس آکادمی "توسعه منابع انسانی"<sup>۳</sup> بر اساس پژوهشی که توسط بیرما<sup>۴</sup> و بردیش<sup>۵</sup> تحت عنوان « بررسی میزان یادگیری سازمانی در بخشی از شرکت فورد موتور<sup>۶</sup> » انجام شده بود ارائه کرد. که نتایج حاصله از تحقق موفقیت آمیز یادگیری سازمانی، بدین شرح بود :

۱. عملکرد بسیار موفقیت آمیز مالی و تجاری

۲. یادگیری خود آموزی در سطوح انفرادی، گروهی و تخصصی

۳. یادگیری جمعی از طریق ایجاد ارتباط و انتقال معنا به صورت غیرمستقیم

۴. اثر گذاری سازمانی از طریق کاربرد یادگیری مستقل و سیستم‌های تفکر

همچنین در پایان، پژوهش گر به این نتیجه دست یافت که، ضعف در حمایت مدیریت، حمایت دوستان و همکاران و منابع، ایجاد نشدن حس و معنا در تیم در مورد یادگیری سازمانی

1. Journal of Educational Administration

2. Miller Roger

3. Academy of Human Resource Development

4. Bierema Laura L.

5. Berdish David M.

6. Ford Motor



می‌تواند تاثیر منفی در میزان موفقیت تحقق یادگیری سازمانی، داشته باشد. کیندر<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) در مقاله‌ای با عنوان «آیا مدارس، سازمان‌های یادگیرنده هستند؟» به نقش مهم آموزش و پرورش در ثروت آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره می‌کند و معتقد است آموزش و پرورش جهت اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. او چنین نتیجه می‌گیرد که مدارس زمانی می‌توانند به نحو موثر از این فناوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. رابرتسون و دیگران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «یادگیری سازمانی در مدارس» بیشتر از آنکه به روش‌های اجرایی و دستوراتی جهت متمایز کردن مدارس که سازمان یادگیرنده هستند بپردازند به مجموعه ارزشمندی از چالش‌ها، مفاهیم، استراتژی‌ها و نمونه‌هایی در این زمینه توجه کرده‌اند. آنها با تمرکز در فرایندها و روابط درون مدرسه‌ای و تشریح راه‌هایی جهت افزایش حرفه‌ای‌گری و افزایش توان مربیان متعهد در آموختن روش‌های جدید به منظور به کار گرفتن در کلاس، به مفاهیم کلیدی از جمله همکاری، هدف مشترک، تعهد گروهی، خلق (ایجاد) یادگیری جدید و سازندگی در ایجاد مدارس یادگیرنده اشاره کرده‌اند.

**سوال پژوهش:** وضعیت ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری از دیدگاه اعضاء هیات علمی، مدیران و کارکنان براساس مدل پیتر سنگه چگونه است؟

### روش پژوهش

با توجه به شاخص‌ها و هدف تحقیق، روش مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی از نوع پیمایشی است.

**جامعه آماری:** جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیات علمی تمام وقت، نیمه وقت و مدعو، کارکنان و مدیران دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری تشکیل می‌دهند. اعضای هیات علمی تمام وقت ۳۰۲ نفر، نیمه وقت ۲۹ نفر، مدعو (حق التدریس) ۷۶۰ نفر، تعداد کارکنان و مدیران دارای مدرک کارشناسی و بالاتر ۱۶۳ نفر است.

**نمونه و روش نمونه‌گیری:** نمونه‌گیری در بین اعضای هیات علمی به روش تصادفی طبقه‌ای انجام شد و حجم نمونه با توجه به جدول مورگان در مجموع ۲۹۱ نفر به دست آمد و از بین کارکنان و مدیران به صورت تصادفی ساده و در مجموع ۱۱۸ نفر انتخاب شدند. بنابراین در این پژوهش کل نمونه آماری ۴۰۹ نفر بود.

**ابزار پژوهش:** پرسشنامه‌ای محقق ساخته، براساس مدل پیتر سنگه (۱۹۹۰) بود که از

1. Tony kinder

2. Robertson, lewis, leithwood

مولفه‌های ۱. تسلط فردی<sup>۱</sup>، ۲. مدل‌های ذهنی<sup>۲</sup>، ۳. یادگیری تیمی<sup>۳</sup>، ۴. بینش مشترک<sup>۴</sup>، ۵. تفکر سیستمی<sup>۵</sup> تشکیل شده بود و کلید سوالات به صورت کاملاً مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، تا حدودی (۳)، موافقم (۴) و کاملاً موافقم (۵) بود.

**روایی پرسشنامه:** پرسشنامه مذکور به صورت استاندارد و با توجه به نظریه‌های مختلف تهیه شد. بدین منظور برای تعیین ویژگی‌های روانسنجی این پرسشنامه، روایی صوری آن توسط متخصصین و ناظر محترم طرح مورد تایید قرار گرفت.

**پایایی پرسشنامه:** به منظور برآورد همسانی درونی بین سوال‌ها و مولفه‌ها از روش محاسبه آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی با حجم ۳۰ نفر از اعضای هیات علمی و کارکنان انجام شد که اعتبار مولفه تسلط فردی (۰/۸۲)، مدل‌های ذهنی (۰/۸۷)، یادگیری تیمی (۰/۷۸)، بینش مشترک (۰/۸۲)، تفکر سیستمی (۰/۸۲) و شاخص کلی (۰/۹۷) بدست آمد.

**تجزیه و تحلیل داده‌ها:** با استفاده از آزمون آماری t تک گروه<sup>۶</sup> و بوسیله نرم افزار SPSS محاسبه شد.

### یافته‌ها

**سوال پژوهش:** وضعیت ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری از دیدگاه اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان براساس مدل پیتر سنگه چگونه است؟

جدول (۱): نتایج آزمون آماری t تک گروه ابعاد سازمان یادگیرنده

متغیر	تعداد	میانگین نمونه	انحراف استاندارد	آزمون t	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده (شاخص کلی)	۴۰۹	۳،۰۹	۰،۳۲	۵،۷۶	۰،۰۰۰
مولفه تفکر سیستمی	۴۰۹	۳،۱۵	۰،۶۹	۴،۴۱۰	۰،۰۰۰
مولفه یادگیری تیمی	۴۰۹	۳،۰۹	۰،۵۹	۳،۱۹۲	۰،۰۰۲
مولفه بینش مشترک	۴۰۹	۳،۰۶	۰،۶۰	۲،۲۴	۰،۰۲۵
مولفه تسلط فردی	۴۰۹	۳،۰۶	۰،۵۹	۲،۰۶	۰،۰۴۰
مولفه مدل‌های ذهنی	۴۰۹	۳،۰۸	۰،۵۵	۲،۹۸	۰،۰۰۳

df=۴۰۸

Test value = ۳

1. Personal Master
2. Mental Model
3. Team Learning
4. Shared Vision
5. System Thinking
6. One sample t- test

همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد  $t$  محاسبه شده (۵/۷۶) با درجه آزادی (۴۰۸) در مورد وضعیت شاخص کلی سازمان یادگیرنده در سطح معناداری (۰/۰۱) از  $t$  بحرانی جدول (۲,۵۸) بزرگ‌تر است. بنابراین فرض صفر یعنی  $H_0: \mu = 3$  رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است، میانگین محاسبه شده به طور معناداری بزرگ‌تر از میانگین نظری (۳) است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان وضعیت شاخص کلی سازمان یادگیرنده به طور معناداری در حد متوسط است.

همچنین  $t$  محاسبه شده با درجه آزادی (۴۰۸) در مورد وضعیت ابعاد تفکر سیستمی، یادگیری تیمی و مدل‌های ذهنی در سطح معناداری (۰/۰۱) از  $t$  بحرانی جدول (۲/۵۸) بزرگ‌تر است. بنابراین فرض صفر یعنی  $H_0: \mu = 3$  رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است، میانگین محاسبه شده به طور معناداری بزرگ‌تر از میانگین نظری (۳) است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان وضعیت مولفه‌های یاد شده به طور معناداری در حد متوسط است.

- در مورد ابعاد بینش مشترک و تسلط فردی  $t$  محاسبه شده با درجه آزادی (۴۰۸) در سطح معناداری (۰/۰۵) نشان داد که از  $t$  بحرانی جدول (۱/۹۶) بزرگ‌تر است. بنابراین فرض صفر یعنی  $H_0: \mu = 3$  رد می‌شود و نتیجه گرفته می‌شود در جامعه‌ای که این نمونه از آن انتخاب شده است، میانگین محاسبه شده به طور معناداری بزرگ‌تر از میانگین نظری (۳) است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که از دیدگاه اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان وضعیت ابعاد بینش مشترک و تسلط فردی به طور معناداری در حد متوسط است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر به این معنا است که بحث سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری تازگی دارد و هنوز به وضعیت مطلوب نرسیده است. از آنجا که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نهادهایی هستند که می‌باید حداقل یک گام از نظر دانش، علم، فنون و الگوهای رفتاری از بقیه نهادها و موسسات جلوتر باشند و نظر به نقش دانشگاه در پاسخگویی به نیازها و انتظارات اجتماعی و جهانی، ایجاب می‌کند که آموزش عالی به طور مداوم کیفیت فرآیندها و فعالیت‌های خود را بهبود بخشد که برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، درک فلسفه سازمان یادگیرنده اولین گام است. در دانشگاه‌ها باید چنان جو و شرایطی حاکم باشد که دست اندرکاران آن، اعم از اساتید، دانشجویان، مدیران و کارکنان، ظرفیت و توانمندی خود را برای خلاقیت و موفقیت و پیشرفت در زمینه تخصص و کار خویش بالا ببرند. در رابطه با این موضوع باید گفت در کشور ما رهبران سازمان‌های آموزشی و دانشگاه‌ها همان‌طور که نتایج این تحقیق و تحقیقات دیگر نشان می‌دهد، دارای تجربه و تخصص کافی برای اداره امور نیستند. اغلب یا

تصویر روشنی از چشم انداز و مقاصد بلندمدت دانشگاه خود برای این که تمام نیروها را در یک جهت بسیج کنند ندارند و یا اگر هم داشته باشند به همان اهداف و چشم اندازهای دیکته شده و روی کاغذ آمده که بیشتر حالت شعار دارند، اکتفا می‌کنند. به هر حال نتایج حاصل از سوال پژوهش را می‌توان با پژوهش‌های زیر هماهنگ ساخت. نتایج پژوهش احمدی تیمور لویی (۱۳۸۶) نشان داد که مولفه‌های مورد بررسی در سازمان مورد مطالعه به صورت مناسب زمینه ساز یادگیری سازمانی نبوده است. جعفری (۱۳۸۳) در تحقیق خود نشان داد که میزان یادگیری در بیمارستان مورد مطالعه در حد متوسطی بوده است و این بیمارستان از نظر یادگیری سازمانی و تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در سطح مطلوبی قرار ندارد. رشمه (۱۳۸۵) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی به طور معناداری در سطح پایینی قرار دارد. کیندر (۲۰۰۲) به نقش مهم آموزش و پرورش در ثروت آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره می‌کند و معتقد است آموزش و پرورش جهت اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. او چنین نتیجه می‌گیرد که مدارس زمانی می‌توانند به نحو موثر از این فناوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند. رابرتسون و دیگران (۱۹۹۹) بیشتر از آنکه به روش‌های اجرایی و دستوراتی جهت متمایز کردن مدارس که سازمان یادگیرنده هستند بپردازند به مجموعه ارزشمندی از چالش‌ها، مفاهیم، استراتژی‌ها و نمونه‌هایی در این زمینه توجه کرده اند. آنها با تمرکز در فرایندها و روابط درون مدرسه‌ای و تشریح راه‌هایی جهت افزایش حرفه‌ای گرای و افزایش توان مربیان متعهد در آموختن روش‌های جدید به منظور به کار گرفتن در کلاس، به مفاهیم کلیدی از جمله همکاری، هدف مشترک، تعهد گروهی، خلق (ایجاد) یادگیری جدید و سازندگی در ایجاد مدارس یادگیرنده اشاره کرده اند.

سخن آخر این که نمی‌توان دانشگاه را به عنوان یک سیستم مجزا و جدا از سایر سیستم‌های اداری فرهنگی جامعه در نظر گرفت، تفکر سیستمی که آن را می‌توان مهم ترین ویژگی سازمان یادگیرنده به حساب آورد، در کشور ما به علل مختلفی کمرنگ است. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری جزئی از نظام آموزشی کشور محسوب می‌شود و نظام آموزشی با نظام‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی رابطه تنگاتنگی دارد، بر این اساس بایستی به روابط متقابل بین این جزء نظام‌ها توجه داشت. به هر حال اگر بخواهیم اصلاحاتی در نظام آموزشی و دانشگاه‌ها صورت گیرد بدون اصلاح نظام‌های سیاسی و اداری تاثیر گذار بر آن ممکن نخواهد بود. پیاده کردن مباحثی از قبیل تواناسازی، غیرمتمرکز کردن ساختار سازمانی، تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی و ... که همگی راهکارهایی برای گسترش سازمان یادگیرنده هستند می‌تواند در جهت کمک به این جریان کارساز باشد. البته باید توجه داشت که این اصلاحات و تحولات یک فرآیند بلندمدت است که باید با انجام پژوهش‌ها و مطالعات درست، نارساییها و کاستی‌های نظام اداری و موسسات آموزشی و دانشگاه‌ها، تشخیص داده شود و در مسیر اصلاحات و تحولات مثبت گام برداشته شود.

## پیشنهادها

- دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری می‌تواند با پیش‌بینی برگزاری دوره‌های مناسب کارآموزی و ضمن خدمت برای کارمندان و ایجاد فرصت‌های مطالعاتی برای مدیران و اعضای هیات علمی به منظور ارتقای سطح مهارت‌ها و توانایی‌های آنها، الزامات دانش هر یک از پست‌های سازمان را مشخص کند، به گونه‌ای که فرهنگ یادگیری در دانشگاه ایجاد و یادگیری مداوم جزئی از وظایف افراد در نظر گرفته شود.
- مدیران دانشگاه با ایجاد حس همکاری و همسویی بین افراد سازمان، باید تلاش کنند روحیه همکاری تیمی را در دانشگاه نهادینه سازند و در دانشگاه نظام جبران خدمت برای کامیابی‌های تیمی علاوه بر موفقیت‌های فردی طراحی شود.
- دانشگاه می‌تواند زمینه ابراز عقاید و تبادل افکار بین همکاران را فراهم کند و مدیران را تشویق کند تا در تصمیم‌گیری‌ها از نظرات سازنده و مفید اساتید و کارمندان استفاده کنند.
- چشم‌انداز دانشگاه از طریق توافق بر آرمان‌ها و رسالت دانشگاه و در صورت امکان با مشارکت و ارتباط اثربخش بین مدیران، اعضای هیات علمی و کارمندان دانشگاه و با همکاری سایر دانشگاه‌ها، به وسیله گفتگو و جلب تعهد همگانی تدوین شود.
- بین افراد این نگرش ایجاد شود که مشکلات و راه‌حل‌ها را به عنوان روابط سیستمی بین فرایندها در نظر بگیرند، جهت شناخت و بررسی اتفاقات یک مدل سیستمی ترسیم کنند و ارتباط بین نیازها و اهداف، واحدها و کل سازمان را به درستی درک کنند.
- حرکت سیستم دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری به سمت خلاقیت فردی و گروهی، تشریک مساعی و بررسی و ارتقای چگونگی یادگیری در تمامی سطوح سازمان.
- ضرورت دارد که مفهوم کاربرد یادگیری سازمانی و ابعاد سازمان یادگیرنده برای کارکنان و مدیران یا تصمیم‌گیران به صورت عملی در اختیار قرار گیرد.
- ایجاد و گسترش چشم‌انداز روشن نسبت به چگونگی توسعه دانش و یادگیری بین افراد.
- فراهم کردن فرصت‌های مطالعاتی برای مدیران و کارکنان به منظور آگاه شدن از نتایج یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده در کشورهای مختلفی که در زمینه دانشگاه‌ها موفق بوده‌اند ایجاد شود.
- برگزاری همایش‌ها و سمینارهای مختلف در زمینه سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرری تا بتوان از این طریق اعضای هیات علمی، مدیران و کارکنان را با این موضوع به خوبی آشنا ساخت تا بتوانند از امکانات علمی و پژوهشی به نحو احسن استفاده کنند و با فلسفه سازمان یادگیرنده آشنایی پیدا کنند.

منابع

۱. ایبلی، خدایار. موفق، حسن. (۱۳۸۱). *دریچه‌ای بر مفاهیم نوین مدیریتی*. تهران: انتشارات شیوه.
۲. بک‌هارد، ریچارد، پریچارد، وندی، ۱۹۹۷. *مدیریت تحول و نوآوری*. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. چاپ دوم. تهران. نشر مدیران. ۱۳۸۲.
۳. جعفری، بی‌نا. «میزان یادگیری سازمانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی در بیمارستان شهید هاشمی نژاد تهران». پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت. ۱۳۸۳.
۴. حیدری تفرشی، غلامحسین. یوسفی سعید آبادی، رضا. خدیوی، اسداله. (۱۳۸۵). *نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز*. چاپ اول. تهران: فراشناختی اندیشه.
۵. دفت، ریچارد ال. *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد. چاپ چهارم. جلد دوم. تهران. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۲.
۶. ذهبیون، شهلا. یوسفی، علیرضا. (۱۳۸۶). «میزان انطباق ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۸۵-۱۳۸۴». فصلنامه دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). ۱۴.
۷. زارعی، متین (۱۳۸۰) «دوازده ویژگی سازمان یادگیرنده» مجله آموزش عالی قم، شماره ۱۰.
۸. سام خانین، محمد ربیع. *خلاقیت و نوآوری در سازمانهای آموزشی*. چاپ اول. تهران. انتشارات رسانه تخصصی. ۱۳۸۴.
۹. سنگه، پیتتر. کلاینر، آرت. رابرتز، شارلوت. (۱۹۹۹). *رقص تغییر (چالش‌های تغییر پایدار در سازمان‌های یادگیرنده)*. ترجمه مشایخی، علینقی. اکبری، حسین. سلطانی، مسعود. چاپ اول. تهران: گروه پژوهشی صنعتی آریانا. ۱۳۸۳.
۱۰. سنگه، پیتتر. (۱۹۹۱). *پنجمین فرمان*. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. چاپ پنجم. انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. تهران. ۱۳۸۶.
۱۱. صالحی، محمد. کاکویی، سودابه. (۱۳۸۶). *بررسی عوامل موثر بر ایجاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران ارشد دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران*. همایش سراسری مدیریت و گرایش‌های آن. دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
۱۲. عطاافر، علی. بهرامی سامانی، مژگان (۱۳۸۸) «میزان استفاده از مولفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی شهرکرد» فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱.
۱۳. منصوری، رضا (۱۳۷۸)، *ایران ۱۴۲۷*، انتشارات طرح نو، تهران.



۱۴. احمدی تیمور لویی، احمد. بررسی موانع یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران و ارائه الگویی مناسب. کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. ۱۳۸۶.

۱۵. باغی، زهرا. بررسی عوامل تسهیل کننده و بازدارنده فرهنگ سازمانی جهت بستر سازی سازمان یادگیرنده در شرکت‌های بزرگ نساجی تهران. کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران. ۱۳۸۲.

۱۶. دانش فرد، کرم الله (۱۳۸۰) «طراحی و تبیین الگوی به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نظام اداری ایران» پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

۱۷. رشمه، جواد. (۱۳۸۵) بررسی رابطه بین نگرش مدیران به تغییر و تحول و نوآوری با یادگیری سازمانی در دبیرستان‌های شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.

۱۸. رنجبر، حامد. (۱۳۸۷). بررسی وضعیت مولفه‌های پنج گانه سازمان یادگیرنده در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان سمنان بر اساس مدل سنگه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار.

۱۹. شفاعی، رضا. (۱۳۸۰). موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی مهندسی. تهران.

۲۰. محمود زاده، مجتبی (۱۳۸۴) «بررسی میزان آمادگی آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده» پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

۲۱. هویدا، رضا (۱۳۸۶) «بررسی کاربست مولفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌های دولتی استان اصفهان و ارائه الگوی دانشگاه یادگیرنده» پایان نامه دکتری، دانشگاه اصفهان.

22. Beard, Roxanne, 2006, "Accreditation processes and organizational learning capabilities in institutions higher education" Dissertation, Abstract, Ph.D. capella University, 103b pages; AAT 3205707 <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

23. Bierma, Laura L. Berdish David M. 2006 "Conceptualizing the Learning Process in SMEs: Improving Innovation through External Orientation" Dissertation, Abstract, Internal Small Business Journal. London: 1, vol. 24, Iss. 3: pg. 299 <http://proquest.umi.com/pqdweb?>

24. Fenwick. Tara 2003 "Innovation: Examining workplace learning in new enterprises" "Dissertation, Abstract, Journal of Workplace Learning. Bradford: vol. 15, Iss. 3; pg. 123, 10pgs <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

25. Garvin, d (2000), "Learning in action" Cambridge, MA: Harvard Business School press. 183 page.
26. Haier, J.P. (1991) "Organizational Learning II Reading" Mass: Addison Willey.
27. <http://innovationigniter.com>.
28. Kinder, Tony, 2002 "Leading for Innovation: And organizing for results. Jossey-Bass."
29. Kruse. Sharon D. 2003 " Remembering as Organizational memory" Dissertation, Abstract, Journal of Educational Administration. Armidale: vol. 41, lss. 4/5; pg. 332, 16 pgs <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
30. Miller, Roger 1996, "Learning Organization" Academy of Human Resource Development Conference (AHRD) <http://searchERIC.org/EDd403479.htm>.
31. Neefe (2001). "Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Collages and Universities Practicing Traditional and non-traditional(Academic Quality Improvement Project) accreditation processes" Available at: <http://www.uwstout.edu/lib.thesis/2001/2001neefed.pdf>
32. Questionnaire of Learning Organization "Dimensions of The Learning Organization Questionnaire" [www.partnersforlearning.com/questions.asp](http://www.partnersforlearning.com/questions.asp)
33. Reece P.D (2004) Universities as Learning Organizations How Universities become Learning Organizations? Murdoch University.
34. Robertson, Lewis, Leithwood, (1999) The effects of an academic procrastination treatment on student procrastination and subjective well- being, M. A Carleton university (Canada).
35. Senge PM (1990) "The Fifth discipline, Art & Practice of the Learning Organization" New York.
36. World Innovation Foundation [http:// www.thewif.org.uk](http://www.thewif.org.uk)