

تأثیر مولفه های "یادگیری مداوم"، "پژوهش و گفتگو" و "یادگیری گروهی" جهت ارائه الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه های دانشگاهی به سازمان های یادگیری (مطالعه موردی: کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی)

بابک علیاء دونیقی^۱

دکتر محمد رحیم رسولی آزاد^۲

دکتر نجلا حریری^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۰

تاریخ وصول: ۱۳۹۹/۰۸/۰۱

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه های دانشگاهی به سازمانهای یادگیرنده با تاکید بر کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی است. این مقاله تاثیر سه مولفه یادگیری مداوم، پژوهش و گفتگو و یادگیری گروهی در جهت ارائه الگوی مورد نظر بررسی شده است. پژوهش از نوع کاربردی و به روش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) انجام گردیده. جامعه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان متخصص در علم اطلاعات و دانش شناسی برای بخش کیفی و کلیه کارکنان و مدیران کتابخانه های دانشگاه آزاد در کل کشور برای بخش کمی بودند. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی، پرسشنامه دلفی نیمه ساختارمند و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته با هفت مؤلفه و ۳۹ شاخص تعیین شده از فرایند دلفی فازی بود. تحلیل داده های کیفی با فنون دلفی در سه فاز انجام و برای داده های کمی، تحلیل عاملی تأییدی و تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، مورد استفاده قرار گرفت. بارهای عاملی شاخص های مدل، همگی بالاتر از ۰/۶ (محدوده قابل قبول) قرار داشته که حاکی از تأثیر گذاری شاخص ها در شکل گیری مؤلفه های مدل است. با توجه به ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی، مقدار AVE برابر با ۰/۵ بوده، لذا تمامی معیارها در متغیرهای پنهان پژوهش، در محدوده قابل قبول قرار داشته اند. با اطمینان ۹۹ درصد، مناسب بودن وضعیت برازش مدل های اندازه گیری مؤلفه های پژوهش مورد تایید است. پس از تحلیل دلفی، ۷ مؤلفه و ۳۹ شاخص باقی ماند. نتایج آزمون t در بخش کمی نشان داد که بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در همه مؤلفه های تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده، تفاوت معناداری وجود داشته و وضعیت موجود نسبت به وضعیت مطلوب در حد پایین تر از متوسط است. با توجه به برازش مناسب، ارائه الگو ارائه شده است. این مقاله تاثیر سه مولفه یادگیری مداوم، تحقیق، جستجو، گفت و شنود و یادگیری تیمی در جهت ارائه الگوی مورد نظر بررسی شده است.

واژگان کلیدی: سازمان های یادگیرنده، کتابخانه های دانشگاهی، دانشگاه آزاد اسلامی

^۱. دانشجوی دکتری گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

^۲. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران (نویسنده مسئول: mrrazad@gmail.com)

^۳. استاد گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

مقدمه

منظور از سازمان یادگیرنده^۱، سازمانی است که با استفاده از ساختار و استراتژی، امکان یادگیری برای اعضا را فراهم کرده و به طور مداوم خود را متحول می‌سازد. این نوع سازمان توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد. سازمان یادگیرنده رفتارهای خود را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دیدگاه‌های جدید باشند. دلیل توسعه نوع سازمان‌ها فشارهای وارده بر شرکت‌ها در دنیای مدرن و تلاش آن‌ها برای رقابتی ماندن در فضای کسب و کار است (اوکیف^۲، ۲۰۰۲). در تعریف نظام‌مند، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد. این نوع سازمان دائما خودش را طوری تغییر می‌دهد تا بتواند به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری و از آن استفاده کند. هدف از این کار موفقیت مجموعه سازمانی است. سازمان یادگیرنده گروهی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می‌شود و در آن، ضمن تأکید بر آموختن، چگونه آموختن، جذب و توزیع دانش نو، به خلق، تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می‌شود و تمامی این دانش‌ها در رفتار و عملکرد کارکنان آن سازمان، متجلی می‌گردند (مشبکی و زارعی، ۱۳۹۲).

من ویل^۳ (۲۰۰۱) می‌گوید: «با وجود نیاز به یادگیری نوین انعطاف‌پذیرتر، سفارشی‌تر و سریع‌تر درباره شیوه انجام کار، هنوز روشی برای انجام بهتر امور و ایجاد سرعت و اثربخشی در تفاوت‌ها وجود ندارد. از این رو، یادگیری نه تنها به یک فرآیند حیاتی تبدیل شده بلکه به طور استراتژیک و نیز به صورت عملیاتی و واقعی در کار پیگیری می‌شود» (مارکوآرت^۴، ۱۳۸۵). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش، باعث شده است تا نگرش واحدی در مورد مدیریت دانش شکل نگیرد. برخی تعاریف از مدیریت دانش، به گونه ای است که آن را حتی تا سطح مدیریت داده‌ها تنزل داده است (از ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵ به نقل از سوکنان، ۱۹۹۸). سه عنصر اصلی در ساختن یک سازمان یادگیرنده معنا، مدیریت و سنجش است. مدیران و محققان برای پی‌ریزی این نوع سازمان باید نگاه آرمان‌گرایانه را کنار گذاشته و فعالیت‌های سازمان را مو به مو بسنجند. میزان محتوای ارائه شده به کارکنان و مقدار دریافتی باید پیگیری شود (سنگه^۵، ۱۹۹۰). اولین محتوایی که تمامی کارکنان در همه سطوح باید بیاموزند، نحوه حل مشکل به شیوه نظام‌مند است. این نوع روش حل مشکل در تمامی سطوح باید یادگیری، تمرین و به کار بسته شود؛ به طوری که تمامی واحدها به‌طور مستقل قادر به انجام و بهره‌گیری از آن باشند (گاروین^۶، ۱۹۹۳).

اساسا هدف از تأسیس کتابخانه دانشگاهی نیل به هدف‌های دانشگاه یعنی حفظ، اشاعه، و ارتقای دانش است و از این‌رو، هدف‌های آن هماهنگ با هدف‌های دانشگاه شکل می‌گیرد و معنی‌دار می‌شود. این نهاد ارتباط مستقیمی با نیازهای

1. Learning Organization

2. O'Keefe

3. Manville

4. Marquardt

5. Senge

6. Garvin

آموزشی و پژوهشی استادان و دانشجویان دارد و هدف اساسی آن حمایت از برنامه های آموزشی و پژوهشی دانشگاه است. فراهم ساختن امکان پیشرفت تحصیلی دانشجویان، خدمت به استادان در امر انتقال دانش، و اعتلای برنامه های پژوهشی و مطالعات پیشرفته از رسالت های کتابخانه دانشگاهی است. امروزه مدیریت دانش در سازمان دانشگاه از ابزارهای بسیار مهم در موفقیت برنامه های پژوهشی گسترده دانشگاه و برگزاری دوره های عالی تحقیقاتی و تخصصی، منوط به تدارک منابع غنی و ارائه خدمات شایسته توسط کتابخانه دانشگاهی است.

دانشگاه آزاد اسلامی سامانه ای دانشگاهی در ایران است. به لحاظ وسعت و تعداد دانشجو، این دانشگاه یکی از بزرگترین مراکز آموزشی و پژوهشی در ایران و جهان است. دانشگاه آزاد اسلامی در اردیبهشت ۱۳۶۱ تأسیس شد و امروزه در بسیاری از شهرهای ایران دارای واحد و یا مراکز آموزشی است و در همه آنها، کتابخانه های دانشگاهی با اهداف و وظایف مشخص تاسیس و مشغول ارائه خدمات هستند. امروزه، اعتبار و عظمت دانشگاه ها نه در شمار زیاد دانشجویان، بلکه در شهرت آنها در پرداختن به امر پژوهش و پیشرفت دانش است. توفیق یک دانشگاه در گرو تجهیز خود به ابزار پژوهش، از جمله آزمایشگاه های مجهز و کتابخانه های غنی است (پریخ، ۱۳۸۶).

کتابخانه بخش جدایی ناپذیر دانشگاه و عامل مهمی در ساختار دانشگاه ها به شمار می رود و کتابداران نیز اعضای اصلی این جامعه علمی هستند. در ایجاد و توسعه یک کتابخانه دانشگاهی، همواره بر نقش و عملکرد کتابخانه به شدت و به عنوان نتیجه یک واقعیت اجتماعی، اقتصادی و فناوری تکامل یافته، تاکید شده است. مسلماً محیط متغیر امروز، به کتابخانه های دانشگاه ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت ها، توانایی ها و فناوری های رقبای دانشگاهی خود، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بستر سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبای، میتواند به کتابخانه ها کمک کند تا نسبت به آنها سریعتر و بهتر گام بردارند. بنابراین گرایش به سمت یادگیری سازمانی، اساس بقاء و بهبود عملکرد سازمانی است.

امروزه کتابخانه های دانشگاهی به این تحولات چنین پاسخ می دهند، یعنی با تغییر تمرکز از محیط های جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات، در وهله اول تبدیل به شرکای فعال دانشجویان و سپس اعضای هیات علمی در این سفر آموزشی خواهند شد. مدل سازمان یادگیرنده مشترک، یک مفهوم است که بر پایه دیدگاه حمایت از نیازهای یادگیری یکپارچه نسل فناوری دیجیتال و جامعه اطلاعاتی، ساخته شده است. بسیاری از موسسات قبلاً مدل مشترک یادگیری را که شامل طراحی مفهومی، آموزش مجدد، تدارک منابع و خدمات پشتیبانی باشد، تصویب کرده بودند. با این حال، برنامه ریزی و پیاده سازی فرایند انتقال از یک کتابخانه دانشگاهی سنتی به یک مدل یادگیری امروزی، پیشرفته و رایج، برای بسیاری از واحدهای دانشگاهی کوچکتر یک چالش جدی است. کلید تحول و موفقیت در این مسیر، شناسایی استراتژی هایی است که منجر به برنامه ریزی و پیاده سازی یک شیوه یادگیری مولد و پرطرفدار شده و باعث شود تا انگیزه دانشجویان و اساتید برای به کارگیری تفکر انتقادی و یادگیری خلاقانه در محیط های اطلاعاتی و غنی از فناوری، افزایش یافته و در آن مشارکت کنند.

با آگاهی از شکل گیری فرآیند یادگیری سازمانی و ساختار سازمان یادگیرنده مبتنی بر مطالب فوق مهمترین مسئله در پژوهش حاضر بوده است که فرآیند یادگیری سازمانی را ارزیابی خواهد کرد تا میزان یادگیرنده بودن کتابخانه های دانشگاه های آزاد اسلامی تعیین شود. بر این اساس برای تقویت ساختار موجود دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده متأثر از نتایج آزمون فرضیه ها، راهکارها و سازکارهای مؤثری ارائه خواهد شد. لذا با عنایت به آنچه گفته شد، این پژوهش قصد دارد تا به این پرسش پاسخ دهد که: الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده در هزاره سوم، چیست؟

امروز، فرآیند یادگیری نیز متحول شده است. حوزه مدیریت، در حال طی کردن مرحله گذار از پارادایم سازمانی و از مدرن به پسامدرن است. دگرگونی و جابجایی در مدیریت بر اثر دو روند شتاب گیرنده به وقوع پیوسته است. روند اول، دانشگاهها و به دنبال آنها اجزای جدایی ناپذیر سازمانی آنها مانند کتابخانه هایشان، باید بتوانند سریعتر خود را با این تغییرات تطبیق دهند و در عرصه وسیع تری فعالیت کنند. روند دوم، تغییر اصولی در فناوری های نوین کتابخانه های دانشگاهی است. کتابخانه های امروزی و مدرن از نوع سازمان های دانش محور هستند، به این معنی که آنها برای به کارگیری ایده ها و اطلاعات طراحی شده اند و هر کتابدار در یک یا چند زمینه از فعالیتهای ذهنی تبحر دارد. در این نظم جدید جهانی، مسئولیت مدیریت، خلق قابلیت یادگیری سازمانی است. اهمیت تبدیل کتابخانه های دانشگاهی به سازمانهای یادگیرنده ناشی از آن است که به دلیل افزایش عدم اطمینان در محیط های سازمانی، سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند.

در باب ضرورت و فواید احتمالی گذار از کتابخانه های دانشگاهی ماشین محور و سنتی به سمت کتابخانه های پیشرفته و مشتری مدار امروزی با تاکید بر سازمان یادگیرنده، می توان گفت که به اشتراک گذاری دانش و یادگیری، می تواند منجر به موفقیت پروژه های مختلف آموزشی و پژوهشی و نیز بهبود سطوح کمی و کیفی خدمات کتابخانه ها و در نهایت، بهبود کسب و کار و عملکرد شود. دانشگاه آزاد اسلامی یک سیستم غیرانتفاعی است و ضرورت بهبود کیفی منجر به افزایش سود کمی، کاهش ضرر و زیانهای پیش بینی نشده خواهد شد. همچنین دستیابی به سطوح بالاتری از همسویی دانش (باوجود هزینه و زمان بر بودن) تأثیر مثبت فزاینده ای بر دستیابی به اهداف هزینه ای و زمانی این فرایند در حرکت از مسیر سنتی به سازمان یادگیرنده قرن ۲۱، خواهد داشت. نتایج تبدیل کتابخانه های سنتی دانشگاهی در مجموعه معظم دانشگاه آزاد اسلامی، به سازمان یادگیرنده میتواند به توسعه کارکنان، رضایت مشتری، موفقیت سازمانی، ارتباطات خوب برون سازمانی و فعالیت های دانشی نظام مند منجر شود.

اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش: ارائه الگوی راهبردی سازمان یادگیرنده برای کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی.

همچنین براساس مدل مورد استفاده در این پژوهش اهداف فرعی زیر دنبال می شوند:

- بررسی و شناسایی مولفه ها و شاخص های سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه خبرگان؛
- بررسی و تعیین میزان اهمیت شاخص های سازمان یادگیرنده از نظر کتابداران کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی؛

- ارائه الگوی راهبردی مناسب برای کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به عنوان سازمان‌های یادگیرنده.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دهه اخیر و همزمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی سازمانها نیز دستخوش دگرگونیهای ساختاری و بنیادی فراوانی شده‌اند. با وجود این، وجه مشترک تمامی این دگرگونیها، رشد روزافزون علم و دانش است. اگر در آغاز سده گذشته اقتصاد سرمایه بر و کاربر موجب پیدایش تئوریهای کلاسیک مدیریت گردید ضرورت تبدیل شدن سازمانها به سازمانهای یادگیرنده از آنجا ناشی می شود که بدلیل افزایش عدم اطمینان در محیط سازمانی، سازمانها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. چنین تغییراتی تداوم ندارند و از توالی منطقی نیز پیروی نمی کنند. در نتیجه آنهایی که نتوانند، تغییر کنند و به ثبات ادامه دهند، محو خواهند شد. به عبارت دیگر، تنها راه چاره سازمانها آن است که از طریق یادگیری عادات جدید را کسب کنند. (جمالی و همکاران^۱، ۲۰۰۶)

در مباحث آکادمیک مفهوم سازمان یادگیرنده، عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد آن وجود دارند؛ الگوی آمریکایی که ابداع و ساخت پیتز سنگه است و الگوی اروپائی که توسط چندین نویسنده و نظریه پرداز مطرح به نگارش در آمده است (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). گاروین^۲ لازمه سازمان یادگیرنده شدن را مهارت در زمینه هایی چون؛ حل مسأله به صورت سیستماتیک، تجربه رویکردها و رهیافتهای نوین، کسب تجربه از دستاوردهای دیگران، یادگیری از بهترین کارکردهای گذشته و نقل و انتقال سریع دانش در سازمان می داند (گاروین، ۲۰۰۰).

یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد و یادگیری سازمانی نوعی فرایند داخلی برای سازمان به شمار می آید به بیان دیگر سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است (تسانگ^۳، ۱۹۹۷).

مارکوارت می گوید در سازمان یادگیرنده تمرکز بر چپستی است و سیستمها، اصول و ویژگیهای سازمانهایی را که بعنوان یک هویت جمعی یاد می گیرند و اقدام به تولید می کنند، بررسی می گردد اما در یادگیری سازمانی به چگونگی

^۱. Jamali et al.

^۲. Garvin

^۳. Tsang, W.K

یادگیری مهارتها و فرایندهای ساخت و بهره گیری از دانش اشاره دارد. در این مفهوم یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می شود (مارکوارت، ۲۰۰۲).

یادگیری سازمانی سومین سطح از یادگیری، است. ممکن است علیرغم تمامی توانمندسازها و فرهنگ حامی و نیز یادگیری به صورت فردی و گروهی، سازمان به عنوان یک کل یاد نگرفته باشد. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می شود و به مکانیسمهایی مانند خط مشی ها، استراتژیها و الگوهایی که بر روی ذخیره دانش متکی است، تزریق و خوراندن می شود (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). الگوی طبقه بندی ویژگیهای معرف سازمان یادگیرنده توسط مک گیل و همکاران^۱ (۱۹۹۳) تدوین شده که بر عوامل استراتژیک و ساختاری، کارکردهای مدیریت منابع انسانی و رفتارهای مدیریت استوار است. اگر کارکنان سازمانی، رشد و توسعه یابند، آنگاه سازمان مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود. ولی او بر این^۲ قدمی از این نیز فرارفته است و اظهار داشته که در سازمانی که ما در پی ساخت آن هستیم، توسعه جامع و کامل توانایی انسانها همانقدر مهم است که موفقیت در تجارت اهمیت دارد. عهد و پابندی به توسعه تواناییهای فردی در یک سازمان بدون فراهم آوردن زمینه های مناسب برای آن، یعنی ایجاد افقی مشترک و مدل ذهنی هماهنگ در کارکنان از طرف رهبران سازمان، کاری بیهوده است و توقع موفقیت در این راه بدون رعایت پیش نیازها، بسیار ساده لوحانه است (اوکیف، ۲۰۰۲).

درون سازمانها، یادگیری دارای سه بعد اساسی است. ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد. دوم، نیاز به اقدامی همسو و هماهنگ است و سومین نکته، نقش اعضای تیم در سایر تیمهاست (سان و همکاران، ۲۰۰۳). مدل ترکیبی جریان یادگیری «سی جو»^۳ (۲۰۰۱) ابتدا الگویی ارائه می کند که در این الگو یادگیری فردی و جمعی با هم نشان داده شده است. وی نشان می دهد که بازخورد حاصل از اقدام و عملیات می تواند عامل یادگیری فرد و سازمان باشد و همچنین سیاستها و ایده ها باعث غنی سازی انجام عمل و عملیات و همچنین بهره وری بیشتر آنان می شود.

کومون^۴ تأثیر یادگیری سازمانی را در یک محیط کاری به منظور بهبود خط مشی دولتی، بحث نموده است. وی نتیجه گرفته است که یادگیری سازمانی در بخش دولتی با موانعی روبرو است که عبارتند از: تأکید بر ویژگیهای فردی کارکنان؛ مقاومت کارکنان در برابر تغییر و سیاستها؛ ناکامیها و محدودیتهایی در مواجهه با یادگیری اجتماعی به دلیل فرد محوری؛ فرهنگ موجود حاکم که بر مبنای آن افراد یکدیگر را مقصر می دانند. او تأکید میکند که مفاهیمی از جمله سیاست یادگیری و سیاست تغییر، زمانی مشخص و آشکار می شوند که در بخش دولتی از یادگیری سازمانی درک روشنی به عمل آید (کومون، ۲۰۰۴).

در حوزه سازمان یادگیرنده پژوهشهای متعددی در داخل و خارج کشور به اجرا درآمده که به صورت اجمالی به برخی از آنها خواهیم پرداخت. اشراقی و رانامخواستی و مومنی (۱۳۹۸) به بررسی تاثیر سرمایه فکری بر سازمان یادگیرنده

^۲- McGill & et all

^۲ . Obrian

^۱- Seajou

^۱- Common

(مورد مطالعه: ستاد مرکزی قوه قضاییه) پرداختند. یافته‌ها نشان داد که سرمایه فکری بر سازمان یادگیرنده در ستاد مرکزی قوه قضاییه تأثیر دارد. نتایج نیز نشان داد که ابعاد سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای) بر سازمان یادگیرنده در ستاد مرکزی قوه قضاییه تأثیر مثبتی دارد. حکیمان و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی توسعه مدل نظری سازمان‌های یادگیرنده پروژه محور (مورد مطالعه: سازمان‌های پروژه محور صنعت نفت و گاز و پتروشیمی) پرداختند. این پژوهش با مبنا قرار دادن ابعاد هفتگانه سازمان یادگیرنده، به توسعه مدل سازمان یادگیرنده پروژه محور PBLO پرداخته است. نتایج پژوهش منجر به ارائه یک مدل نظری زمینه‌ای و تفکیک سطوح مختلف یادگیری در سازمان‌های پروژه محور با بررسی و مقایسه داده‌های میدانی شده است.

کاظمی، امینی و بابایی فرد (۱۳۹۷) در پژوهشی به بررسی مولفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه کابل از دیدگاه اعضای هیأت علمی و دانشجویان بر اساس نظریه پیترسنگه پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که میزان تحقق مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه کابل در سطح متوسط است. با توجه به رتبه‌بندی شاخص‌ها، توجه به مؤلفه‌های «آرمان مشترک» و «یادگیری تیمی» نسبت به «مدل‌های ذهنی»، «تفکر سیستمی» و «مهارت‌های فردی» در اولویت بالاتری قرار دارند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به آرایه الگوی آموزش مبتنی بر سازمان یادگیرنده در صنایع سیمان کشور پرداختند. نتایج نشان داد که وضعیت سازمان یادگیرنده در شرکت‌های سیمانی در حد متوسط است. عوامل فردی موثر یادگیری سازمانی شامل آموزش محتوای علمی، ادراک، اعتماد، و خودکارآمدی آموزش و عوامل سازمانی موثر بر سازمان یادگیرنده شامل فرهنگ سازمانی، شکل دهی به ساختار، سبک مدیریت و رهبری، آماده‌سازی نیروی انسانی (هویت)، سازگاری و تطبیق با محیط، سیاستها و قوانین و مقررات، دستیابی به محصول قابل دفاع است.

اسماعیلی (۱۳۹۲) در پژوهش خود به بررسی مکانیزم‌های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران واقع در تهران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده پرداخت. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که شرکت مذکور از مکانیزم‌های مناسب یادگیری سازمانی شامل محیط تسهیل کننده یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری و توسعه، برآوردن نیازهای یادگیری توسعه و اجرای دانش فراگرفته شده در عمل، برخوردار است. مشایخی (۱۳۹۱) در تحقیق خود به بررسی موانع یادگیری سازمانی و موتورهای رشد در دانشگاه های ایرانی پرداخت. مهمترین فرض این پژوهش این بود که در دانشگاه‌های ایرانی یادگیری به مفهوم واقعی اتفاق نمی افتد. این مطالعه که با یاری جستن از تجارب خبره ها، به بررسی ۸۶ دانشگاه دولتی پرداخت، در طول فرایند پژوهش فرض ذکر شده در فوق مبنی بر اینکه در دانشگاه‌های ایرانی یادگیری سازمانی به مفهوم واقعی رخ نمی دهد، بررسیهای این پژوهش نشان داد علت عدم یادگیری در سه علت: شفافتر بودن چشم انداز و آینده تصویر شده مثبت تر در آن؛ وجود موتورهای رشد متعالی تر و تعداد استادان با تراز جهانی و اعتبار بین المللی در آن قابل تبیین است. ابراهیم زاده (۱۳۹۱) در تحقیقی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده پرداخته است. برای پرورش و بهره برداری از هر یک از انواع یادگیریها، سازمان می تواند از یک برنامه عملی یادگیری استفاده کرده و افراد با پذیرفتن مسئولیت یادگیری و ترغیب به یادگیری تیمی، دانش موجود در سازمان را افزایش داده که این امر نیز به اهرمی کردن دانش منجر می شود.

واتکینز و کیم^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود به بررسی نقش و وضعیت سازمان یادگیرنده در توسعه منابع انسانی و مسیرهای آینده آن در میان پزشکان پرداخته است. پژوهش ایشان دو جریان تحقیق در سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را از یکدیگر متمایز ساخته و حوزه هایی را بررسی می کند که یک مجموعه پژوهشی ممکن است برای دیگری مفید باشد. یافته های پژوهش نشاندهنده وجود رابطه معنادار میان جنبه های آینده پژوهی در سازمان یادگیرنده، یادگیری، اعتبار بین فرهنگی و سطوح مختلف تجزیه و تحلیل و نقش شبکه های اجتماعی در سازمان یادگیرنده، در میان پزشکان را تایید نموده است. سان و اسکات^۲ (۲۰۱۳) در تحقیقی به بررسی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداختند. در پیترو سان و جان اسکات در مقاله خود با تأکید بر «سیکل یادگیری» به بررسی ریشه های شکل گیری سازمان یادگیرنده پرداخته اند و در نهایت، دلایل شکاف موجود میان یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را وجود موانع انتقال یادگیری در تمام سطوح سازمان (فردی، جمعی، سازمانی و بین سازمانی) و همچنین عدم وجود ارتباط میان فرآیند های یادگیری در سازمان، عنوان نموده اند.

پاترسون (۲۰۱۲) تحقیق با عنوان دانشگاه یادگیرنده انجام داد. این پژوهشگر ایده سازمانهای یادگیرنده و کاربرد آن در دانشگاهها را بررسی کرده و اظهار نموده که دانشگاهها زمانی با محیط در حال تغییر، سازگاری پیدا می کنند که بتوانند دانشگاههای یادگیرنده شوند. به نظر پاترسون توسعه ای که در سیاستهای ملی رخ داده، افزایش تعداد دانشجویان و تقاضا برای اثربخشی بیشتر دانشگاهها، از ضرورت های تغییر در آموزش عالی است. این پژوهش به این نتیجه رسید که دانشگاههای جامعی که فراتر از پیمانهای استراتژیک توسعه یافته اند دانشگاههایی هستند که هم یاد می گیرند و هم به توسعه یادگیری می پردازند. هادکینسون^۳ (۲۰۰۶) در پژوهشی تحت عنوان "به سوی دانشگاهها به عنوان سازمان یادگیرنده" با بررسی مبانی نظری سازمان های یادگیرنده و ارتباط آنها با مدیریت استراتژیک و تحلیل های فرامردن سازمانی، مفروضاتی را ارائه نموده و سپس فعالیت های متداول در دانشگاه های انگلستان را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان داد که دانشگاهها مؤسساتی هستند که هم دارای فرصت های ویژه برای تطابق با ایده ها و فعالیت های مربوط به سازمان یادگیرنده بوده و هم مسئولیت های عمده ای در این جهت دارند.

هاوکینز^۴ (۲۰۰۴) در پژوهشی تحت عنوان "رهبران به عنوان تسهیل کنندگانی در سازمان یادگیرنده" بیان می کند که ادبیات یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، دستورالعمل های راهنمایی را برای مقابله با عدم اطمینان محیطی مطرح می کنند، اما فقدان حمایت های تجربی قاطع در چند عرصه کلیدی به ویژه در تعریف نقش رهبران که به عنوان عاملی در توسعه و یا مانعی در مقابل یادگیری مجموعه سازمانی اند به عنوان محدودیت در این عرصه در نظر گرفته می شوند. در بررسی پیشینه های مورد اشاره، پژوهشگر به این نتیجه رسید که در اغلب پژوهش های فوق، نتایج و یافته های این پژوهشگران، همگی بر میزان اهمیت اجرا و استفاده از الگوهای سازمان یادگیرنده تأکید داشته اند. یافته های این پژوهشها با تأکید بر نیروی انسانی و ویژگیهای فردی و گروهی آنها، به این نتیجه رسیده اند که هر سازمانی برای تبدیل به یک سازمان

^۱. Watkins & Kim

^۲- Peter Sun and John Scott

^۳.Hadkinson

^۴.Howkins

یادگیرنده، نیازمند برنامه‌ریزی، سیاستگذاری، پیش زمینه ارتقا، استفاده از ایده‌های فردی و گروهی، مدیریت پویا و کاربردی، و آینده پژوهی در حوزه سازمان یادگیرنده است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها به شکل کیفی و کمی (آمیخته اکتشافی) و از نظر روش اجرا، در بخش پژوهش کیفی، با استفاده از روش تحلیل دلفی فازی و در مرحله کمی با استفاده از روش پیمایشی مقطعی انجام شده است. این پژوهش به دنبال حل مسئله‌ای با عنوان نحوه تدوین الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان یادگیرنده بوده تا در نهایت با پیشنهاد الگویی با برآزش مناسب در مسیر تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده گام بردارد. اجرای این مرحله منجر به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از الگوی مناسب تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان یادگیرنده شد که با استفاده از این جنبه‌ها، شناسایی اولیه برای امکان صورت‌بندی الگویی درباره تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده فراهم شد. پس از آن، با ساخت یک پرسشنامه ساختاریافته که حاصل مرحله کیفی بوده اقدام به آزمون الگو نموده است.

در بخش کیفی، از روش دلفی فازی (نظرسنجی خبرگان) استفاده شده است. هدف اصلی این روش، تجزیه و تحلیل کامل با استفاده از یک گروه بزرگ متشکل از خبرگان در حوزه موضوعی پژوهش بوده است. برای اجرای فازهای دلفی، از نظرسنجی در قالب طیف لیکرت با مقیاس ۵ درجه‌ای استفاده شده است. در مرحله کمی نیز از روش پیمایشی مقطعی استفاده شده است. برای توصیف جامعه‌ای که نمونه از آن گرفته شده، داده‌های موردنیاز از طریق پرسشنامه‌های ساختاریافته مشتق از فازهای دلفی، در یک دوره زمانی مشخص از نمونه آماری گردآوری، تجزیه و تحلیل و در قالب یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی، شامل صاحب‌نظران و خبرگان در زمینه‌های یادگیری سازمانی، علم‌اطلاعات و دانش‌شناسی، و نیز مدیران اجرایی کتابخانه‌های دانشگاهی تشکیل داده‌اند که به روش هدفمند نمونه‌گیری شده و ۱۵ نفر به عنوان پنل دلفی انتخاب شده است. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان کتابخانه‌های دانشگاهی و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور بوده که براساس آمار اخذ شده از معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی، تعداد آنها بالغ بر ۱۲۷۹ نفر بوده است. برای تعیین حداقل حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد که حجم نمونه ۲۹۶ نفر تعیین شد. با احتمال ریزش در پاسخها، ۱۰ درصد به حجم نمونه افزوده شد، تا ضریب اطمینان در گردآوری داده‌ها افزایش یابد. در نهایت ۳۲۵ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پس از آن به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، از هر باب کتابخانه براساس تعداد پرسنل شاغل، سهم هر واحد از پرسشنامه‌ها مشخص شده است. از مجموع ۳۲۵ پرسشنامه ۳۰۲ برگ، تکمیل و عودت داده شدند.

برای گردآوری داده‌های موردنیاز بخش کیفی از پرسشنامه نیمه‌ساختار یافته، به روش دلفی کلاسیک در سه فاز اجرایی استفاده شده است. برای اجرای این فرایند مراحل زیر، یک به یک اجرا شده است. (۱) تشکیل تیم اجرا و نظارت بر انجام دلفی؛ (۲) انتخاب یک هیئت از متخصصان و خبرگان حوزه پژوهش؛ (۳) راه‌اندازی فعالیت‌های تنظیم پرسشنامه برای دور

اول؛ ۴) بررسی پرسشنامه از نظر نوشتاری (رفع ابهامات استنباطی و...)؛ ۵) ارسال اولین پرسشنامه به اعضاء پیل دلفی؛ ۶) تجزیه و تحلیل پاسخ های رسیده در دور اول؛ ۷) آماده کردن پرسشنامه دور دوم (با بازنگری های مورد نیاز)؛ ۸) ارسال پرسشنامه دور دوم برای اعضاء پیل دلفی؛ ۹) تجزیه و تحلیل پاسخ های رسیده در دور دوم (مراحل ۷ الی ۹ تا رسیدن به ثبات در پاسخ ها ادامه می یابد)؛ ۱۰) آماده سازی گزارش توسط تیم تحلیل گر.

در ابتدا با رجوع به ادبیات پژوهش و مبتنی بر محتویات آنها، مؤلفه ها و شاخص های اولیه، ۷ مؤلفه و ۴۳ شاخص، شناسایی و کد گذاری محتوایی شد. پس از بررسی اولیه و کد گذاری ها، این مؤلفه ها و شاخص های شناسایی شده در حوزه سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاهی، برای استاد راهنما و مشاور ارسال گردید. در مرحله بعدی این ۷ مؤلفه و ۴۳ شاخص در قالب فرم پرسشنامه نیمه ساختارمند دلفی به صورت گام به گام تدوین شد. برای بررسی منابع در این مرحله از روش تحلیل دلفی فازی کیفی و کد گذاری (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه بندی داده ها استفاده شد. با اجرای سه فاز دلفی و با توجه به اینکه برخی از مؤلفه ها و شاخص های شناسایی شده از این فرایند، امتیاز میانگین لازم را در فاز آخر کسب نکرده و یا به لحاظ هدف با محتوای پژوهش همخوان نبودند، حذف شده و تعداد آن ها به ۷ مؤلفه و ۳۹ شاخص کاهش پیدا کرد. پس از مرحله دلفی و اجماع نظرات خبرگان، برای گردآوری داده های بخش کمی از نقطه نظرات کلیه کارکنان کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی در سراسر کشور استفاده شده است. پرسشنامه مورد نیاز برای این بخش با تاکید بر همان ۷ مؤلفه و ۳۹ گویه باقیمانده از بخش کیفی (دلفی) تدوین شده است.

پایایی ابزار پژوهش از طریق آلفای کرونباخ و روایی آن از طریق روایی محتوایی اکتشافی و تأییدی انجام شده است. در مرحله کمی، برای بررسی پرسشنامه الگوی سازمان های یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی، از روایی محتوایی اکتشافی و تأییدی (CVR¹) و برای اجرای این فرایند از تحلیل عاملی تأییدی با تکنیک های مدل سازی معادلات ساختاری به واسطه نرم افزار آماری PLS استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی با استفاده از روش دلفی فازی در ۳ فاز بوده است. تحلیل داده های به دست آمده از خبرگان در هر فاز، به صورت جداگانه انجام گرفت. تا در نهایت به مؤلفه ها و شاخص های لازم برای تبیین نظریه ای جهت ارائه الگوی مناسب تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان های یادگیرنده نائل گردید. در بخش کمی نیز از روش های آمار توصیفی در قالب جداول توزیع فراوانی، نمودارهای درصدی، شاخص های پراکندگی و نیز شاخص های مرکزی استفاده شده است. همچنین از آزمون آماری تحلیل عاملی تأییدی برای تبیین فرض پنهان در پژوهش و تدوین الگوی سازمان های یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی، مؤلفه ها، شاخص ها و نیز رتبه بندی آن ها استفاده شد. ضمن استفاده از روش فوق، برای ارائه مدل تحقیق از تکنیک مدل یابی معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار PLS استفاده شده است.

یافته ها

برای پاسخ گویی به پرسش های پژوهش و با هدف کشف مؤلفه ها و شاخص های ابعاد سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی، به کمک رویکرد دلفی فازی و با استفاده از نظرات خبرگان و متخصصان موضوعی پژوهش پیش تر

¹. Content Validity Ratio

توضیح داده شد، در بررسی مبانی نظری و ادبیات پژوهش، از مجموع مولفه ها و شاخصهای شناسایی شده، ۷ مؤلفه و ۴۳ شاخص مورد پذیرش اساتید و خبرگان قرار گرفت که این بررسی به واسطه اجرای یک فرایند فراترکیب از طریق پایلوت و در میان یک جامعه ۵ نفره از اساتید انجام شده بود. نتایج به دست آمده از فرایند فراترکیب، نشان داد که از مجموع مولفه ها و شاخصهای شناسایی شده، فقط ۷ مولفه اصلی و ۴۳ شاخص، با اهداف پژوهش بای استفاده در تحلیل کیفی و بکارگیری در راندهای دلفی، همخوانی و قرابت دارد. در ابتدا و پیش از آغاز فرایند فازی دلفی، متغیرهای کلامی طیف های ۵ گانه موجود در فرم پرسشنامه را مطابق میانگین فازی مثلی و فازی قطعی، فازی سازی نموده ایم که نتایج آن در جدول زیر مشاهده می شود. در این مقاله به تاثیر ۳ مولفه از ۷ مولفه مطرح شده در بالا در ارائه الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه های دانشگاهی به سازمان های یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی است.

جدول ۱- طیف متغیرهای کلامی فازی سازی شده

متغیرهای کلامی	اعداد فازی مثلی	اعداد فازی قطعی
کاملاً موافقم	(۰، ۰/۲۵، ۱)	۰/۹۳۶۵
موافقم	(۰/۱۵، ۰/۲۵، ۰/۱۵)	۰/۷۰
نظری ندارم	(۰/۵، ۰/۲۵، ۰/۲۵)	۰/۵۵
مخالفم	(۰/۱۵، ۰/۲۵، ۰/۱۵)	۰/۳۰
کاملاً مخالفم	(۰/۲۵، ۰، ۰)	۰/۰۶۳۰

در پاسخ به پرسش اول پژوهش مبنی بر: مولفه ها و شاخص های سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه خبرگان کدام است؟ برای پاسخ به این پرسش در اولین فاز اجرای دلفی، مدل مفهومی ارائه شده به همراه تشریح مؤلفه ها، معیارها و زیرمعیارها برای خبرگان، ارسال و نظرسنجی انجام شد تا میزان موافقت و یا عدم موافقت آن ها با هر یک از مؤلفه ها و نیز نظرات پیشنهادی و اصلاحی ایشان، اخذ شود. با توجه به گزینه های پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده در نظرسنجی نیمه ساختارمند، بررسی پاسخ های ارائه شده و میانگین فازی هر کدام از مؤلفه ها با توجه به روابط زیر محاسبه شده است:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

جدول شماره ۲- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از فاز اول دلفی برای تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	میانگین فازی زدایی شده
یادگیری مداوم	۰/۸۴۷
پژوهش و گفتگو	۰/۸۵۴
یادگیری گروهی	۰/۸۸۱

یافته‌ها حاکی از آن بود که در فاز اول با تاکید بر میانگین فازی مثلی و میانگین فازی سازی شده، بیشترین میزان موافقت خبرگان در بین این سه مؤلفه مربوط به مفهوم یادگیری گروهی با میانگین ۰/۸۸۱ بوده که نشان دهنده بیشترین میزان تاثیر در بین این سه مؤلفه است. و به ترتیب بعد از آن پژوهش و گفتگو با میانگین ۰/۸۵۴ و در انتها مفهوم یادگیری مداوم با میانگین ۰/۸۴۷، قرار دارند که نشان دهنده کمترین تاثیر در بین این سه مؤلفه است. در فاز دوم نظرسنجی دلفی، خبرگان همانند فاز قبلی، نظرات خود را درخصوص مؤلفه- شاخص‌های باقیمانده از فاز اول ارائه دادند. میانگین فازی، هر کدام از مؤلفه- شاخص‌های حاصل از دیدگاه‌های خبرگان که از نظرسنجی مرحله دوم بدست آمده، با فرمولهای زیر محاسبه شده است:

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

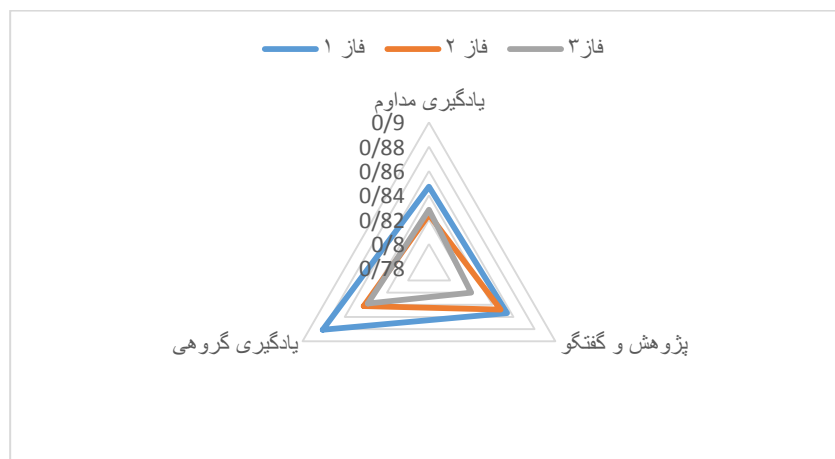
جدول شماره ۳- میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از فاز دوم دلفی برای تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	میانگین فازی زدایی شده
یادگیری مداوم	۰/۸۲۴
پژوهش و گفتگو	۰/۸۴۸
یادگیری گروهی	۰/۸۴۲

براساس یافته‌های جدول ۲، بیشترین میزان موافقت خبرگان در فاز دوم نظرسنجی دلفی، مربوط به پژوهش و گفتگو با میانگین ۰/۸۴۸ بوده و به ترتیب پس از آن یادگیری گروهی با میانگین ۰/۸۴۲ و یادگیری مداوم با میانگین ۰/۸۲۴ قرار دارند. با توجه به رویه استاندارد در اجرای دلفی فازی چنانچه دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن

با نتایج فاز دوم، حاکی از اختلاف کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بین دو مرحله باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف خواهد شد. با عنایت به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول، مقایسه آن با نتایج فاز دوم و بنابر رویه استاندارد در اجرای دلفی فازی، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی بایستی متوقف شود. شکل مقایسه و فرمول آن (فرمول شماره ۴) در پی آمده است:

$$s(A_{m2}, A_{m1}) = \frac{1}{3} \left| (a_{m21} + a_{m22} + a_{m23}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13}) \right|$$



نمودار ۱- نمایش راداری میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی سوم جهت مؤلفه‌ها ضرایب بارهای عاملی ناشی از محاسبه تحلیل عاملی گویه‌های پژوهش برای تدوین الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی در محدوده خوب و قابل قبول قرار داشتند و ضرایب بدست آمده همگی بالاتر از ۰/۶ قرار داشته‌اند. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر با ۰/۵ است؛ مطابق با یافته‌های پژوهش، تمامی معیارها در مورد متغیرهای پنهان در محدوده مجاز و قابل قبول قرار داشته، لذا می‌توان مناسب بودن وضعیت برازش مدل‌های اندازه‌گیری مؤلفه‌های پژوهش را تأیید کرد.

پس از اجرای فازهای دلفی کلاسیک، و در پاسخگویی به پرسش دوم پژوهش مبنی بر: میزان اهمیت مولفه‌ها و شاخص‌های سازمان یادگیرنده از نظر کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟

جدول شماره ۴- نتیجه آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مولفه‌های الگوی سازمانهای یادگیرنده

رتبه	میانگین رتبه	مؤلفه
۱	۴/۵۱	یادگیری مداوم
۲	۴/۴۲	یادگیری گروهی
۳	۳/۸۱	پژوهش و گفتگو
آماره مربع کای=۱۵۹/۵۸۹ / درجه آزادی=۶ / سطح معنی داری آزمون=۰/۰۰۰		

در بررسی نتایج به دست آمده از تحلیل این پرسش، یافته ها نشان داد که مقدار آماره مربع کای با ۶ درجه آزادی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است؛ بنابراین با توجه به خروجی مذکور، ابعاد مختلف الگوی سازمانهای یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی متفاوت است. بر این اساس، مولفه های مورد نظر برای تدوین الگو از دیدگاه کارکنان به ترتیب عبارت از: مولفه یادگیری مداوم در بین کارکنان، یادگیری گروهی در بین کارکنان و پژوهش و گفتگو برای کارکنان دارای اهمیت هستند. این اولویت در ضرایب به دست آمده نیز دیده شده است.

در تفسیر یافته ها می توان گفت که در فاز اول، مولفه یادگیری گروهی بالاترین اظهار نظر خبرگان را با میانگین ۰/۸۸۱، به خود اختصاص داده بود. اما در مرحله دوم به میانگین ۰/۸۴۲ رسیده و در مرحله سوم به میانگین ۰/۸۳۸ تقلیل یافته است. پژوهش و گفتگو مؤلفه ای است که در مرحله اول با میانگین ۰/۸۵۴ و در مرحله دوم با میانگین ۰/۸۴۸ و در مرحله سوم با میانگین ۰/۸۲، در مقام دوم دیده میشود. همچنین مولفه یادگیری مداوم با میانگین مرحله اول ۰/۸۴۷ و مرحله دوم ۰/۸۲۴ و مرحله سوم ۰/۸۲۸ در رتبه سوم قرار دارد.

در ادامه تحلیل کیفی و برای پاسخگویی به سومین پرسش پژوهش مبنی: الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده در هزاره سوم، چیست؟ با عنایت به یافته های بخش کیفی اول در خصوص اجرای نظرسنجی دلفی در ۳ فاز و سپس اجرای پرسشنامه ساختاریافته برای گردآوری داده های مورد نیاز برای تحلیل کمی، در این قسمت با استفاده از ترکیب داده ها و نتایج به دست آمده از بخش کیفی و کمی، مدل نهایی الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده، براساس یافته های پژوهش حاضر ارائه شده است. این مدل دارای هفت متغیر پنهان با نام های یادگیری مداوم در بین کارکنان، پژوهش و گفتگو برای کارکنان، یادگیری گروهی در بین کارکنان، سیستم های ادغام شده در بین کارکنان، توانمندسازی کارکنان در بین کارکنان، پیوند با سیستم برای سازمان و رهبری راهبردی در سازمان است. که در این مقاله سعی بر این است که تاثیر ۳ متغیر یادگیری گروهی، پژوهش و گفتگو و یادگیری مداوم را مورد بررسی قرار دهیم. بار عاملی مقداری بین صفر و یک دارند. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد؛ رابطه ضعیف در نظر گرفته شده، بار عاملی بین ۰/۴ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ تر از ۰/۶ باشد مطلوب در نظر گرفته می شود.

به جهت پاسخ گویی به این سؤال پس از تحلیل کیفی به روش دلفی فازی پرسشنامه به دست آمده از این مرحله پژوهش و به عبارتی کشف مؤلفه ها و شاخص های سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی، از روش تحلیل عاملی

اکتشافی به شیوه روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی استفاده شده است. در اینجا فرض محقق این است که هر متغیری می‌تواند در کنار هر متغیر دیگر زیرپوشش یک عامل قرار داشته باشد.

برای انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان حاصل کرد که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرارداد یا خیر؟ بنابراین در ابتدا به بررسی مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی پرداخته شد. برای این کار از محاسبه مقدار آزمون کفایت نمونه‌گیری (KMO) استفاده شده که مقدار آن همواره بین ۰ تا ۱ در نوسان است. در صورتی که مقدار آزمون KMO کمتر از ۰/۵۰ باشد، داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نخواهد بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵۰ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به تحلیل عاملی پرداخت، ولی در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷۰ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است.

از طرف دیگر برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها مبنی بر اینکه ماتریس همبستگی‌هایی که پایه تحلیل قرار می‌گیرد، در جامعه برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شده است. نتایج حاصل که در جدول شماره ۵ نشان داده شده است، نشانگر مناسب بودن همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی و کفایت نمونه‌گیری است، از این رو به تحلیل عاملی، اقدام شد.

جدول ۵- آزمون KMO و بارتلت

آزمون	مقدار به دست آمده
مقدار آزمون کیرز- مایر	۰/۷۷۶
مقدار کای اسکوایر	۳۴۲/۱۴۱۵۷
درجه آزادی	۱۱۲۱
سطح معنی داری	۰/۰۰۰

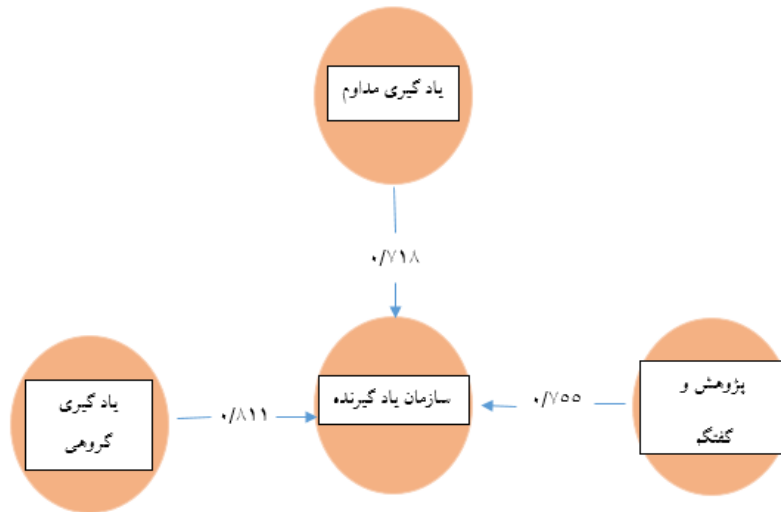
با توجه به عدد KMO (بزرگ‌تر از ۰/۷) و عدد معناداری آزمون بارتلت ($\text{sig} > ۰/۰۵$) می‌توان گفت برای اجرای تحلیل عاملی داده‌ها مناسب است و واجد شرایط مورد نیاز است. از سوی دیگر فرایند اجرای آزمون تحلیل عاملی دارای شرط دیگری نیز هست و آن بررسی میزان اشتراک هر یک از پرسشها با کل پرسشنامه است. میزان اشتراک یک متغیر (گویه) برابر با مربع همبستگی چندگانه (R^2) با عامل‌ها است. هنگامی که در فرایند استخراج عوامل، میزان وجوه مشترک از ۰/۴۰ بالاتر باشد، می‌توان برای ابزار اندازه‌گیری پژوهش بر تجانس درونی متغیرها یا سازه‌های بنیادی تأکید کرد.

جدول ۶- برآزش مدل های اندازه گیری مؤلفه های الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی

میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha >0.7)	مؤلفه
۰/۶۷۸	۰/۹۵۸	۰/۸۷۰	یادگیری مداوم
۰/۶۸۵	۰/۸۷۸	۰/۸۳۷	پژوهش و گفتگو
۰/۷۳۵	۰/۹۲۸	۰/۸۵۵	یادگیری گروهی

بارهای عاملی گویه های مدل الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی را نشان می دهد؛ که همگی بالاتر از ۰/۶ قرار دارد؛ بنابراین در محدوده خوب و قابل قبول قرار دارند. جدول ۶ معیارهای برآزش بخش اندازه گیری الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی را نمایش می دهد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر با ۰/۵ است؛ مطابق با یافته های جدول ۶ تمامی معیارها در مورد متغیرهای پنهان در محدوده مجاز و قابل قبول قرار دارد؛ بنابراین می توان مناسب بودن وضعیت برآزش مدل های اندازه گیری مؤلفه های پژوهش را تأیید ساخت.

شکل زیر بارهای عاملی گویه های مؤلفه های سازمانهای یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی را نمایش می دهد؛ که همگی بالاتر از ۰/۶ قرار دارد؛ بنابراین در محدوده خوب و قابل قبول قرار داشته و با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر با ۰/۵ است؛ اینکه معناداری یا همان t-value بزرگ تر از ۱/۹۶ است، معنادار بودن همه مؤلفه ها را تأیید می کند. مطابق با یافته ها تمامی معیارها در مورد متغیرهای پنهان در محدوده مجاز و قابل قبول قرار داشته، بنابراین می توان برآزش مدل سازمانهای یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی را تأیید کرد.



شکل ۱- بارهای عاملی مربوط به مولفه های یادگیری مداوم، یادگیری گروهی و پژوهش و گفتگو و تأثیر آنها در مدل نهایی سازمانهای یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی

بحث و نتیجه گیری

در این بخش، پرسشهای پژوهش با هدف تفسیر نتایج در ارتباط با تأثیر سه مولفه یاد شده بر مدل تدوین شده مورد بررسی قرار گرفته و سپس از جنبه های مختلف مبتنی بر متغیرها و شاخصها تبیین و مورد مقایسه با نتایج پیشین قرار گرفته است. همچنین مشکلات و محدودیت های پژوهش، پیشنهادهای بر خواسته از نتایج پژوهش و پیشنهادهایی برای پژوهشهای بعدی ارائه شده است.

در راستای تبیین و تفسیر یافته ها و با هدف نتیجه گیری نهایی از فرایندهای آماری در بخشهای کیفی و کمی پژوهش، در این قسمت به ترتیب پرسشهای پژوهش، مطالب ارائه گردیده است. در پاسخ به اولین پرسش پژوهش مبنی بر: مولفه ها و شاخص های سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی از دیدگاه خبرگان کدام است؟ براساس بررسیهای انجام شده، شاخص ها و مؤلفه هایی که بیشترین فراوانی را در پیشینه های پژوهش های قبل از این پژوهش به خود اختصاص داده اند، به عنوان مبنای اولیه در بخش کیفی برای نظرسنجی از طریق خبرگان، انتخاب شده اند. در فازهای اول و دوم دلفی تعدادی از مولفه ها و شاخصها که کمترین میانگین را کسب نموده و پایین از استاندارد متوسط بودند، حذف گردیده و در نهایت پس از سومین فاز دلفی، ۷ مؤلفه و ۳۹ شاخص باقی ماندند که از طریق آنها الگوی مورد نظر پژوهش تدوین و ترسیم شد. در این مدل ۷ عامل مورد آزمون قرار گرفتند که عبارت بودند از: «یادگیری مداوم»، «پژوهش و گفتگو»، «یادگیری گروهی»، «سیستم های ادغام شده»، «توانمندی سازی»، «پیوند با سیستم» و «رهبری راهبردی». در این مقاله سعی بر بررسی تأثیر سه مولفه "یادگیری مداوم"، "تحقیق، جستجو، گفت و شنود" و "یادگیری تیمی یا گروهی" انجام شود.

در این بررسی شاخص های مؤلفه «یادگیری مداوم»، بیشترین میزان موافقت متخصصین و خبرگان مربوط به «افراد در فضای باز و راحت روی اشتباهات بحث می کنند تا از آنها یاد بگیرند» و کمترین میزان موافقت متخصصین و خبرگان مربوط به شاخص «به افراد بخاطر یادگیریشان پاداش داده می شود» بوده است.

برای شاخصهای مربوط به «پژوهش و گفتگو» بیشترین میزان موافقت متخصصین و خبرگان مربوط به شاخص «افراد برای ایجاد اعتماد، وقت صرف می کنند» و کمترین میزان موافقت متخصصین و خبرگان مربوط به شاخص «افراد با یکدیگر با احترام برخورد می کنند» بوده است.

در «مؤلفه یادگیری گروهی»، بیشترین میزان موافقت متخصصین و خبرگان، مربوط به شاخص «گروه ها، هم بر وظایف و هم بر خوب عمل کردن گروه تمرکز می کنند» و کمترین میزان موافقت متخصصین و خبرگان مربوط به شاخص «به گروه ها اطمینان داده می شود که دانشگاه بر مبنای توصیه ها و نظرات آنها عمل خواهد کرد» اختصاص داشته است.

در پژوهش حاضر بارهای عاملی شاخص های مدل الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمان یادگیرنده در هزاره سوم همگی بالاتر از ۰/۶ (در محدوده خوب و قابل قبول) قرار داشته که نشان دهنده تأثیرگذاری شاخص ها در شکل گیری مؤلفه های مدل بوده است.

در تبیین و نتیجه گیری از پاسخ پرسش دوم پژوهش مبنی بر: میزان اهمیت مؤلفه ها و شاخص های سازمان یادگیرنده از نظر کتابداران کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی چگونه است؟ نتایج به دست آمده از آزمون فریدمن نشان داد که ابعاد مختلف الگوی سازمان یادگیرنده در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی متفاوت بوده و بر این اساس به ترتیب، مؤلفه های: یادگیری مداوم، یادگیری گروهی و پژوهش و گفتگو رتبه های اول تا سوم را به خود اختصاص داده اند.

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مشخص شد که امکان پیاده سازی و تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از الگوی به دست آمده و ترسیم شده به سازمانهای یادگیرنده وجود دارد. در این رابطه می توان گفت سازمانهای یادگیرنده محیطی را برای ارزیابی و مشارکت تجربه ها و اطلاعات تازه فراهم خواهند نمود. زیرا سازمانهای یادگیرنده به دنبال آموزش و آماده سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی و رسیدن به اهداف غایی در هر سازمان هستند. روشن است که در سازمانهای یادگیرنده بر نقش افراد و یادگیری مستمر و در نتیجه توسعه مهارتهای آنها تأکید شده و توسعه نیروی انسانی عامل اصلی بقا و پایداری در بلند مدت شمرده می شود. یافته های این پژوهش در این خصوص با مطالعه سبحانی نژاد و همکاران (۱۳۸۵) همسو است. در همین راستا، اسمیت و توسی (۱۹۹۹) نشان دادند که با استفاده از مرور ادبیات نظری در مبحث یادگیری سازمانی، میتوان ابعاد و اجزایی را برای ایجاد سازمان یادگیرنده مطرح نمود که مأموریت و چشم انداز، رهبری، تجربه، انتقال دانش، کار تیمی و همکاری، مأموریت و چشم انداز سازمانی را پوشش میدهند.

نتایج پژوهش همچنین همسو با مطالعه امیرخانی (۱۳۸۹) است که بر رابطه بین ارزشی و فرهنگی حاکم بر جهاد و ویژگیهای سازمان یادگیرنده، بین نظام رهبری و مدیریت در جهاد و ویژگیهای نظام رهبری در سازمانهای یادگیرنده، بین نظام یادگیری کارکنان در جهاد و نظام یادگیری در سازمانهای یادگیرنده تأکید داشتند.

همچنین یافته پژوهش حاضر همسو با مطالعه احمدی قبانکندی و رجب‌بیگی (۱۳۸۵) بود که به بررسی عملکرد جهاد سازندگی به عنوان یک سازمان یادگیرنده پرداخته و مشخصه‌های نهاد جهاد سازندگی چون برخورداری از فرهنگ ارزشی، رهبری پویا، آرمانگرایی، تفکر سیستمی، بالندگی کارکنان، خلاقیت، یادگیری جمعی، جریان روان اطلاعات و آموزش مستمر مورد مطالعه قرار داده است. مطالعه حاضر همچنین همسو با مطالعه امامی (۱۳۸۶) بود که نشان داد که سازمان یادگیرنده در بهبود فرهنگ اشتراک گذاری دانش و تجربه های موفق کارکنان عملکرد خوبی از خود نشان داده است. محمد زاده و رحیمی (۱۳۸۷) نیز طی مطالعه‌ای نشان دادند بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج این پژوهش همخوانی داشته است. سلگی (۱۳۸۹) نیز طی مطالعه خود نشان داد که یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان در وضعیت موجود با اصول سازمان یادگیرنده در حد متوسط مطابقت دارد، اما هنوز با وضعیت مطلوب فاصله دارد لذا در بخشی از نتایج، با نتایج این پژوهش همخوانی داشته است. نتایج پژوهش حاضر در شاخص توانمند سازی کارکنان با یافته های پژوهش توکلی (۱۳۹۰) که گفته بود معیارها و ارزشهای محوری حاکم بر جوایز و پاداشها میتوانند موجب تقویت یادگیری سازمانی شوند، همخوانی دارد.

همچنین ابراهیم زاده (۱۳۹۱) در یافته های خود مشخص کرد که برای پرورش و بهره وری از هر یک از انواع یادگیرها، سازمان می تواند از یک برنامه عملی یادگیری استفاده کرد که با ویژگی یادگیری مداوم در این پژوهش همسو بوده است. سحر خیز (۱۳۹۱) در یافته های پژوهش خود مشخص کرد که پس از پیاده سازی مدل مورد نظر، سازمان در بلندمدت قادر خواهد بود تا به قابلیت‌های توسعه و یادگیری مستمر و پویا دست یابد.

همچنین پژوهش حاضر همسو با پژوهش های هاو کینز (۲۰۰۴) و هاو کینسون (۲۰۰۶) بوده که یافته‌های آنها مشخص کرد که رهبران به عنوان عاملی در توسعه و یا مانعی در مقابل یادگیری مجموعه سازمانی میتوانند نقش مهمی داشته باشند و گاهی به عنوان محدودیت در این عرصه در نظر گرفته می‌شوند و نیز اشاره داشتند که دانشگاهها موسساتی هستند که دارای فرصت های ویژه برای تطابق با ایده ها و فعالیتهای مربوط به سازمان یادگیرنده هستند.

در تبیین و نتیجه‌گیری از پرسش سوم پژوهش مبنی بر: الگوی راهبردی مناسب برای تبدیل کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده در هزاره سوم، چیست؟

بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش، مشخص شد که امکان تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی با استفاده از الگوی به دست آمده و ترسیم شده برای سازمانهای یادگیرنده، وجود دارد. در این رابطه می توان گفت سازمانهای یادگیرنده محیطی را برای ارزیابی و مشارکت تجربه ها و اطلاعات تازه فراهم خواهند نمود. زیرا سازمانهای یادگیرنده به دنبال آموزش و آماده سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی و رسیدن به اهداف غایی در هر سازمان هستند. با توجه به اینکه در این پژوهش مقدار مناسب برای آلفای کروناخ ۰/۷، برای پایایی ترکیبی ۰/۷ و برای AVE برابر با ۰/۵ بوده است، روشن است که برای تبدیل کتابخانه ها به سازمانهای یادگیرنده، تمامی معیارهای مربوط متغیرهای پنهان پژوهش، در محدوده مجاز و قابل قبول قرار داشته، بنابراین با اطمینان ۹۹ درصد، مناسب بودن وضعیت برازش مدل های اندازه گیری مؤلفه های پژوهش را تایید نموده است. این بدان معنا است که الگوی ارائه شده توسط این پژوهش قابلیت تبدیل کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی به سازمانهای یادگیرنده را در سطح بالا، دارا است.

در این پژوهش با توجه به مولفه های به دست آمده از نظرسنجی خبرگان و نیز پرسشنامه کمی، پیشنهاداتی ارائه شده است. پیشنهاد شده تا در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی، دیدگاههای جدید و خلاقانه برای پیوند با سیستم استفاده شود. توصیه می شود، با روشهای تشویقی، نظرات ذینفعان را در فرایند تصمیم گیری وارد کرده و به کارکنان کمک کنند تا بین کار فردی و گروهی توازن ایجاد کنند. پیشنهاد می شود مدیران به عنوان رهبران کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی باهدف رسیدن به آرمان سازمانی، از درخواستهای یادگیری حمایت بیشتری کرده و کارکنان را به منظور کمک به اجرای آرمان سازمان، توانمند سازند. افراد مبتکر شناسایی شده و از آنها خواسته شود تا در تصویر آینده کتابخانه مشارکت فعال داشته باشند. همچنین مدیران عالی رتبه و مسئولین کتابخانه ها ضمن برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان به آنها اجازه دهند تا در فضای آزاد روی اشتباهات خود بحث کرده و از مشکلات به عنوان فرصتی برای یادگیری استفاده کنند. پیشنهاد می شود چشم انداز آینده کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی با تاکید بر سازمان یادگیرنده تنظیم شود.

منابع فارسی

- ابطیحی، ح. و صلواتی، ع. (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند.
- ابراهیم زاده، رضا (۱۳۹۱). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سازمان یادگیرنده. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران: <https://civilica.com/doc/65856>
- اسماعیلی، محمود رضا. (۱۳۹۲). تحول سازمانی در سازمانهای یادگیرنده. چهارمین همایش منطقه ای چالشها و راهکارهای توسعه در مناطق محروم، کهنوج، دانشگاه آزاد اسلامی.

- بابایی، ایازالله، (۱۳۸۳). تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی. تهران: ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۶، ص. ۶۸.
- پریخ، مهری و عباسی، زهره، (۱۳۸۶)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی وابسته به وزارت علوم و تحقیقات و فناوری. دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- حکمیان و همکاران (۱۳۹۷). توسعه مدل نظری سازمان های یادگیرنده پروژه محور (مورد مطالعه: سازمان های پروژه محور صنعت نفت و گاز و پتروشیمی). پایان نامه دکترای تخصصی. دانشگاه تربیت مدرس.
- سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علی. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش. تهران: انتشارات بسطرون.
- سحرخیز، عیسی، (۱۳۹۱)، سازماندهی مجدد بخشهای مهندسی طراحی بر پایه فرایندها با رویکرد به سازمانهای یادگیرنده مورد بخش طراحی پست های فشار قوی در ایران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران.
- کاظمی، امینی و بابایی فرد، (۱۳۹۵)، بررسی میزان تحقق مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه کابل از دیدگاه اعضای هیات علمی و دانشجویان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه کاشان.
- مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه: محمدرضا زالی. تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- مشایخی، علینقی. (۱۳۹۱). رقص تغییر: چالش های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده. تهران: آریانا (موسسه عالی پژوهش تامین اجتماعی، آسیا).
- مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم، (۱۳۹۲)، مدیریت دانش با محوریت نوآوری، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ۴، شماره ۱۶، ص. ۴۹-۵۴.

منابع انگلیسی

- Garvin, David A. (۱۹۹۳). «Building a Learning Organization» (July–August). Harvard Business Review. No.15, pp. 21-29.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. c., & Gino, F. (2000). Is yours a learning organization?, Harvard Business Review, No.49, pp. 34-51.
- Hodkinson, P. (2006). Towards universities as learning organizations. The Learning Organization, No. 5, pp. 228 -238.
- Harung, H. S. (1996). Total Maneagment: Integratvy Manager. Managing and Managed. Journal of Managerial Psychology. 11(2):421.
- Hawkins, A. (2004). "Learning organization and management". Governmental Management Journal, five edition, P.87.

- Janis, M. (2012). School that learning. Crown Puplishing Group. ISBN:9780385518222.
- Jamali, D. and Khoury, G., and Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations (An evolutionary roadmap). The learning Organization, Vol.13, No 4, pp. 337-352.
- Manville, S. (2001). Tokens of the Industrial Revolution: Foreign Silver Coins Countermarked for use in Great Britain c.1787-1828
- McGill, M., E. & Slocum, J., W. (1993). Unlearning the organization. Organizational Dynamics, Autumn, 67-79.
- Nawmen, B. J., Connrod, W. (1999). A frame work for characterizing knowledge. Management method. Avalable at: Km – Forum.org.
- O’Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a new perspective. Journal of European Industrial Training, 26 (2), pp. 130-141.
- Patterson, J. T., Carter M. & Sanli, E. (2012). Decreasing the proportion of self- control trials does not compromise the learning advantages in a self-control context. Res. Q. Exerc. Sport82.
- Seajou, I. (2001). How organizations learn. Journal of Technology Management, 89(2), 139-155.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change, 126-138.
- Sun, P. & Scott, L. J. (2003), Exploring the Divide Learning Organization and Learning Organization, The Learning Organization, Vol.10, No.4, pp. 202- 215.
- Sun, P., Scott, L. J. (2013). Exploring the divide organizational Learning and learning organization. The Learning Organization. Vol. 10, No. 4. pp. 202-215.
- Tsang, W. K. (1997). Organizational learning and learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. Human Relations. Vol. 50, No.1, pp.73-89.
- Watkins, Karen E. & Kim, Kyoungshin, (2017), Current status and promising directions for research on the learning organization, Human Resource Development Quarterly, Vol. 29, Issue 1, pp. 15-29.