

The Assessment of Convertibility from Academic Institutes to Learning Organization

M. A. Sarlak¹, A. Ghorbani², B. Shourabi³

Received: 2/June/2012 accepted: 23/Aug/2012

محمدعلی سرلک^۱، علی قربانی^۲، بهروز شورابی^۳

تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۲

Abstract

The mission of this research is to evaluate and analyze the level of organizational learning in the Malek Ashtar University. In order to achieve this purpose, the systemic model of Marquart was selected. This model includes five subsystems: learning, organization, human, knowledge and technology. Using these five subsystems, the hypotheses were defined. In order to collect data, a closed questionnaire with a 7-point Likert ranking spectrum was deployed. The results showed that only the factor "development of staff competencies" from human subsystem was nearly considered by the university; while the total mean of organizational learning level was less than the acceptable level. Finally some recommendations have been proposed to access desired state of learning organization and reduce current problems in Malek Ashtar University.

Keywords

Learning organization, Learning sub-system, Knowledge sharing, Organizational culture

چکیده

تحقیق حاضر یک پژوهش توصیفی از نوع کاربردی است که با هدف سنجش قابلیت نهادهای دانشگاهی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده انجام شده است. بدین منظور الگوی سیستمی مارکوآرت شامل پنج زیرسیستم یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری، مورد استفاده قرار گرفت. فرضیه‌های پژوهش با استفاده از این پنج زیرسیستم طراحی شد. به منظور گردآوری داده‌ها، از روش پیمایش و پرسشنامه بسته با مقیاس هفت‌رتبه‌ای لیکرت استفاده شد. محدوده مورد مطالعه پژوهش حاضر، دانشگاه صنعتی مالک اشتر بود. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تنها شاخص «توسعه شایستگی‌های کارکنان» از زیرسیستم «افراد» تا حدودی در دانشگاه مورد توجه قرار می‌گیرد. از طرفی، میانگین کل یادگیری سازمانی در دانشگاه، کمتر از حداقل قابل قبول است. در انتها، برای نیل به الگوی مطلوب سازمان یادگیرنده در کاهش شکاف بین دانشگاه مالک اشتر و الگوی مطلوب سازمان یادگیرنده، پیشنهادهایی ارائه شده است.

کلید واژه‌ها

سازمان یادگیرنده، زیرسیستم یادگیری، به اشتراک گذاری دانش، فرهنگ سازمانی.

1. Associate Professor of public Administration, Payame Noor University.

(sarlak1@yahoo.com)

2. PhD of Business Administration, Payame Noor University.

(ghorbani@phd.pnu.ac.ir)

3. M.A. in Public Administration, Payame Noor University, tehran (shourabi@ymail.com)

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور sarlak1@yahoo.com

۲. دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور ghorbani@phd.pnu.ac.ir

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران shourabi@ymail.com

مقدمه

تغییرات محیطی سازمان‌ها و ضرورت مواجهه، هماهنگی و تطبیق با تغییرات و دگرگونی‌های محیطی برای بقا و کارآمدی سازمان در جهت تحقق اهداف، ایجاد تغییرات مطلوب را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ زیرا در کنار این تغییرات، نیازهای کارکنان، سازمان، مشتریان، شرکا، هم‌پیمانان و همه کسانی که در تعامل با سازمان هستند نیز در حال تغییر است و یکی از راه‌های رویارویی با تغییرات، «یادگیری» است. توانایی یادگیری، قابلیت مهمی است که برای سرآمدی در دنیای متحول و پر تحرک امروزی بسیار کلیدی محسوب می‌شود. در واقع؛ قابلیت یادگیری، کلیدی‌ترین مزیتی است که یک سازمان در دنیای متحول برای رسیدن به اهداف خود بایستی کسب کند. دانشگاه مالک اشتر نیز برای رسیدن به چشم‌انداز و رسالت تعیین‌شده و نیل به اهداف خود و در مواجهه با تغییرات محیطی، باید توانایی‌ها و قابلیت یادگیری را کسب کند.

در ایران مبحث یادگیری سازمانی موضوعی به نسبت جدید است. چنانچه تلاش سازمان‌های کشور در تعیین جوایز کیفیت و تدوین استانداردهای نوین کاری را در این راستا ارزیابی کنیم، حرکت جدیدی است که به طور عمومی در بدنه سازمان‌های ایران در حال شکل‌گیری است. مطالعات محدودی نیز در خصوص ارزیابی سازمان‌های کشور در این خصوص صورت گرفته که نتایج مدوئی را نمی‌توان از آن استخراج کرد. در سازمان‌های یادگیرنده یک نوع جو سازمانی حاکم است که در آن یادگیری فردی و گروهی تشویق و تسریع شده، پاداش دریافت می‌کند. از تغییر استقبال شده، به شگفتی‌های غیر مترقبه و حتی شکست‌ها به عنوان فرصت‌های یادگیری نگریسته می‌شود. افراد به منابع اطلاعاتی و داده‌ها که برای موفقیت شرکت حیاتی است، دسترسی آسان و نامحدود دارند. ریشه تمام این ویژگی‌ها را می‌توان در نظریه‌های جدید مدیریتی جستجو کرد که هدف غایی آنها تعالی سازمان و کمک به رشد فردی و تیمی کارکنان است (فرهمند، ۲۰۰۳: ۱۶۹-۱۶۵). از این رو، اهمیت پرداختن به مبحث یادگیری سازمانی با توجه به ویژگی‌های این نظریه و توان آن برای بهبود شرایط در سازمان، غیر قابل انکار است. هدف این تحقیق، بررسی و سنجش قابلیت نهادهای دانشگاهی برای تبدیل شدن

به سازمان یادگیرنده است.

مبانی نظری پژوهش: با شروع دهه ۹۰ میلادی، به دلیل شرایط به سرعت متغیر محیطی، اکثر سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و اساس خود آغاز کردند؛ به طوری که از قالب‌های غیر پویا، خارج و به سمت سازمان‌های یادگیرنده، متحول شدند (زلی^۱، ۲۰۰۷: ۴۹-۲۵). رهبران سازمانی دریافتند که به «یادگیری» به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به خوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونی‌ها هماهنگ شود.

رابینز^۲ (۲۰۰۷) یادگیری را معادل تغییر می‌داند و آن را چنین تعریف می‌کند: «یادگیری هر نوع تغییر در رفتار است (به صورت نسبتاً دائمی و مستمر) که در نتیجه تجربه رخ می‌دهد». ریچارت سی‌یرت و جیمز مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند (تمپلتون^۳ و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۸۴). آرگریس^۴ (۲۰۰۷) یادگیری سازمانی را فرایند تشخیص و اصلاح خطاها تعریف می‌کند. از نظر کیم^۵ (۱۹۹۳)، یادگیری سازمانی به معنای افزایش قابلیت سازمان برای انجام اقدامات مؤثر است. تمپلتون و همکارانش (۲۰۰۲) بر اساس ۷۸ تعریف ارائه شده در ادبیات یادگیری سازمانی، آن را «مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه که به صورت آگاهانه و غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد»، تعریف می‌کنند.

یادگیری واکنشی پنهانی است و نمی‌توان آن را مشاهده کرد. برای ارزیابی میزان اثربخشی یادگیری، ناچاریم نتایج یادگیری را در قالب شاخص‌های معینی اندازه‌گیری کنیم که این موضوع، هم در حوزه فعالیت فردی و هم سازمانی قابل اجراء است. همان گونه که برای یادگیری فردی شاخص‌های معینی تعریف شده است، برای یادگیری سازمانی نیز در شکل‌های مختلف، شاخص‌های تعریف شده‌ای وجود دارد که ارزیابی هر

1. Zali
2. Rabbins
3. Templeton
4. Argyris
5. Kim

فشار کاری و...؛

۸. دوباره کاری، هدر رفتن منابع و از دست دادن فرصت های جدید به واسطه انجام امور تکراری. از این رو، با شناسایی هشت مشکل عمده در دانشگاه، به نظر می رسد علت اصلی این مشکلات، عدم جهت گیری سازمان به سوی یک سازمان یادگیرنده است. با توجه به اینکه دانشگاه مورد آزمون از سازمان مطلوب و ایده آل خود فاصله دارد و در برخی زمینه ها دچار ناکارآمدی است، با طرح هفت سؤال اصلی در پی آن هستیم تا یادگیری سازمانی به عنوان یک مفهوم کلی، در دانشگاه مورد ارزیابی قرار گیرد. سپس با شناسایی نقاط ضعف و قوت دانشگاه در هفت زمینه مورد بررسی و ارائه راهکار برای تقویت آن، تلاش می شود تا فاصله میان وضع موجود و جایگاه مطلوب در فرایند یادگیری سازمانی کاهش داده شود.

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر، ارزیابی و تحلیل سطح یادگیری سازمانی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر و سنجش قابلیت تبدیل آن به سازمان یادگیرنده است. اهداف فرعی این مطالعه عبارتند از:

۱. ارزیابی و تحلیل سطح یادگیری سازمانی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر با استفاده از الگوی سیستمی یادگیری سازمانی؛
۲. سنجش قابلیت تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده و تعیین میانگین یادگیری سازمانی دانشگاه؛
۳. شناخت فرایند یادگیری سازمانی و ارائه پیشنهاد به مدیران ارشد دانشگاه صنعتی مالک اشتر به منظور تقویت آن.

پیشینه تحقیق

از پژوهش هایی که در زمینه یادگیری سازمانی انجام شده، تحقیقات تمپلتون و همکارانش (۲۰۰۲) از جهاتی مورد توجه است. ایشان برای این منظور، پرسشنامه ای مطابق با تعریف یادگیری سازمانی در چهار محور کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی، طراحی و بین ۴۶ شرکت تولیدی توزیع کردند. تمپلتون و همکارانش با استفاده از تحلیل عاملی، هشت عامل برای یادگیری سازمانی استخراج کرده اند

سازمان بر اساس این شاخص ها، جایگاه سازمان را در یک طیف از سازمان سنتی تا سازمان یادگیرنده معین می کند.

بیان مسئله

با توجه به قابلیت های یک سازمان یادگیرنده، نظیر پیش بینی و انطباق سریع تر با آثار محیطی، سرعت در توسعه محصول، حرفه ای شدن از طریق رقبا، سرعت در انتقال دانش، یادگیری اثربخش از خطاها، تشویق بهبود مستمر و جذب بهترین کارکنان تمرکز بر روی این قابلیت ها می تواند در راستای حل مشکلات فعلی دانشگاه بسیار مفید واقع شود (زلی، ۲۰۰۷: ۴۹-۲۵). به عبارتی؛ تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده در بلندمدت می تواند باعث حل بسیاری از مشکلات دانشگاه مالک اشتر شود. از این رو، طبق یک پیمایش که قبل از معرفی موضوع پژوهش توسط محققان انجام شد، ۱۹ مشکل عمده موجود در سازمان از سوی کادر دانشگاه مالک اشتر شناسایی شد که هر کدام از درجه اهمیت متفاوتی برای کارکنان برخوردار بود. در این مطالعه، هشت مشکل به عنوان مشکلات اساسی موجود در دانشگاه شناسایی شد که طی یک تقسیم بندی برخی از آن ها مربوط به ضعف ساختار سازمانی، برخی مربوط به ضعف رهبری و مدیریت سازمان، برخی مربوط به ناکارآمدی برنامه ریزی نیروی انسانی و تعدادی نیز به واسطه عدم توجه به انگیزش و رضایت شغلی کارکنان بود. رتبه بندی هشت مشکل اول دانشگاه به شرح ذیل است:

۱. کاهش اثربخشی و کارایی کارکنان و کاهش انگیزش شغلی؛
۲. بلوکه شدن اطلاعات، کاهش سرعت تصمیم گیری و توزیع نامناسب قدرت مبتنی بر اطلاعات؛
۳. بی تفاوتی کارکنان برای نوآوری و همراهی با تغییرات؛
۴. کم کاری، بیکاری پنهان و کاهش انگیزش شغلی؛
۵. طولانی مدت بودن تحولات به واسطه ایستایی سازمان؛
۶. عدم آمادگی برای واکنش به موقع مقابل تغییرات محیطی؛
۷. تنش و استرس شغلی به واسطه سوء مدیریت،

زمینه کسب و انتقال دانش بر عهده دارند و دانشگاه صنعتی مالک اشتر نیز از این قاعده مستثنا نیست. در مقایسه با سایر سازمان های خدماتی، کار اصلی دانشگاه: آموزش، تربیت نیروی انسانی متخصص و جامعه پذیری، پژوهش و در واقع؛ تولید دانش برای دستیابی به حقیقت است. از این رو، چنانچه عنصر یادگیری برای دیگر سازمان های غیر آموزشی یک ضرورت محسوب شود، برای سازمان های آموزشی نظیر دانشگاه ها، این ضرورت دو چندان احساس می شود و نیاز به مفهوم سازی متفاوت تری دارد. نادای و همکارانش (۲۰۰۹) برای اندازه گیری یادگیری سازمانی در دانشگاه های آزاد منطقه چهار، از انطباق پرسشنامه سازمان یادگیرنده واتکینز و مارسیک^۳ (۲۰۰۳) با فضای آموزش عالی استفاده کردند. پرسشنامه سه شاخص سازمان یادگیرنده را در سطوح یادگیری فردی، گروهی و سازمانی مورد بررسی قرار می دهد (نادای و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۶-۱). معینی (۲۰۰۴) در پژوهشی که تحت عنوان «بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیر انتفاعی شهر قم» انجام داد، پی برد که میزان یادگیری سازمانی مدارس غیر انتفاعی بیشتر از مدارس دولتی است (معینی، ۲۰۰۴: ۱۴۵-۱۱۶). فرهنگ و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهشی در دانشگاه های دولتی جنوب کشور، نشان دادند اعتماد سازمانی شامل اعتماد افقی و اعتماد عمودی و مؤسسه ای بر یادگیری سازمانی اثرگذارند (فرهنگ و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۳۰-۱۱۱). عطافر و بهرامی (۲۰۰۷) در پژوهشی، میزان استفاده از سازمان یادگیرنده را در پنج مؤلفه در دانشگاه های دولتی و آزاد شهر کرد با هم مقایسه کردند (عطافر و بهرامی، ۲۰۱۰: ۱۷۱-۱۶۱). نتایج تحقیق حاکی از آن بود که میزان استفاده از «قابلیتهای فردی» در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی متوسط و 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 شد. بنابر این، ایشان متغیر یادگیری سازمانی را در پنج مؤلفه مورد اندازه گیری قرار داده اند.

طبق پیمایشی که قبل از معرفی موضوع پژوهش

که شامل آگاهی، گفت و شنود، ارزیابی عملکرد، بستر رشد خلاقیت، تطبیق پذیری با محیط، یادگیری اجتماعی، مدیریت رشد دانایی و پیوند سازمان با بیرون است (تمپلتون و همکاران، ۲۰۰۲: ۲۱۸-۱۷۵).

لاهتین ماسکی^۱ و همکارانش (۲۰۰۱)، سه عامل را برای یادگیری حلقه اول و یادگیری حلقه دوم برای اندازه گیری یادگیری سازمانی تدوین کردند. یادگیری حلقه اول هنگامی اتفاق می افتد که نتایج اقدام با باورها و انتظارات یکسان نباشد و این عدم یکسانی منجر به تغییر روش انجام اقدام یا به عبارتی؛ تغییر راهبرد عمل شود. یادگیری حلقه دوم در صورتی اتفاق می افتد که بازخورد یکسان نبودن نتایج اقدام با باورها علاوه بر تغییر راهبرد عمل، باعث تغییر باورها نیز شود. این سه عامل «ایجاد توانایی برای یادگیری، تنظیم جمعی مأموریت و راهبرد و خلق آینده به طور جمعی» نامگذاری شده است (لاهتین ماسکی و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۲۹-۱۱۳).

گاه و ریچاردز^۲ (۱۹۹۷) نیز پنج عامل شفاف بودن مأموریت و مقاصد، توانایی و تعهد رهبری، تجربه و انتقال دانش، کار تیمی و حل مسئله به صورت گروهی را برای اندازه گیری یادگیری سازمانی تدوین کرده اند (گاه و ریچاردز، ۱۹۹۷: ۵۸۳-۵۷۵).

نگاهی بر مطالعات مذکور و مروری بر ادبیات تحقیق نشان می دهد تا اکنون اکثر مطالعات تجربی انجام شده در زمینه یادگیری سازمانی، حول محور سازمان های تولیدی انجام گرفته و این موضوع در سازمان های خدماتی و به طور اخص سازمان های دانشگاهی و دانش بنیان بسیار کمتر مورد توجه قرار گرفته است. انسان محوری در سازمان های دانشگاهی در برابر فناوری محوری در سازمان های تولیدی می تواند منجر به تفاوت هایی در این الگوها شود. نتایج تحقیقی که با هدف ارائه چارچوبی نظری برای سنجش قابلیت یادگیری سازمانی منابع دانشی سازمان ها انجام شده، حاکی از این است که یادگیری سازمانی در چهار بعد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری و انتقال و یکپارچه سازی دانش قابل اندازه گیری است (اقدسی و سبحانی، ۲۰۰۵: ۹۸-۱۰۹)؛ مؤلفه هایی که در الگوی دانشگاه به عنوان یک مرکز یادگیری و محیط آموزشی، نقش مهمی در

1. Lahteenmaki

2. Goh and Rechards

3. Watkins and Marsick

بر اساس این الگو، یادگیری سازمانی تنها با توجه به پنج زیرسیستم امکان پذیر است. این زیرسیستم ها عبارتند از: یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری.

زیرسیستم های سازمان، افراد، دانش و فناوری، برای ارتقاء و افزایش یادگیری ضروری اند و هر یک از آن ها به نوبه خود سایر زیرسیستم ها را تحت تأثیر قرار می دهند. این زیرسیستم ها، عوامل ضروری در ایجاد و حفظ یادگیری سازمانی و بهره وری به شمار می روند. زیرسیستم های پنج گانه به طور پویا به هم وابسته و مکمل یکدیگرند.

الف) زیرسیستم یادگیری: یادگیری تیمی به این معناست که تیمها قادر باشند به عنوان یک «هویت واحد» فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکران زیادی از جمله: سنگه و پاولوسکی، به اهمیت یادگیری تیمی به خصوص به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده اند. (سنگه^۱، ۱۹۹۳: ۳۷۸-۲۰۱)

یادگیری مؤثر نیازمند چند مهارت است؛ بدین معنا که این مهارت ها، ظرفیت و استعداد شخص را برای یادگیری مؤثرتر و بهتر ارتقا می دهند. مهم ترین این مهارت ها عبارت است از: تفکر سیستمی. برای اینکه سیستمی را قادر سازیم که به گونه ای اثربخش عمل کند، باید آن را بفهمیم؛ یعنی بتوانیم رفتار آن را توضیح دهیم و این، مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در یک سیستم بزرگ تر است. نگرش سیستمی، چنین امکانی را فراهم می کند.

ب) زیرسیستم سازمان: زیرسیستم سازمان؛ یعنی فضا و چارچوبی که یادگیری در آن رخ می دهد. چشم انداز شامل امیدها، اهداف و جهت یادگیری های آتی سازمان است. وفاداری سازمانی به چشم انداز بلندمدت یک عامل کلیدی توفیق در خلق اجماع داخلی و اشتیاق برای نوآوری و تغییر است. خلق چنین هدف سازمانی، مستلزم رهبری اخلاقی قدرتمند است (بنیس و نانوس^۲، ۲۰۰۱: ۴۱-۳۵). همچنین فرهنگ سازمانی به ارزش ها، باورها، اقدامات، شعائر و آداب و رسوم سازمان اشاره دارد. در سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی به گونه ای است که در آن یادگیری به طور مطلق به عنوان یک عامل حیاتی موفقیت در کسب و کار شناخته می شود.

توسط محققان انجام شد، ۱۹ مشکل عمده موجود در سازمان از سوی کادر دانشگاه مالک اشتر شناسایی شد. به نظر می رسد علت اصلی این مشکلات، عدم جهت گیری سازمان به سوی یک سازمان یادگیرنده بود. با توجه به اینکه دانشگاه مورد آزمون از سازمان مطلوب و ایده آل خود فاصله داشت و در برخی زمینه ها دچار ناکارآمدی بود، با طرح هفت سؤال اصلی سعی شد یادگیری سازمانی به عنوان یک مفهوم کلی در دانشگاه مورد ارزیابی قرار گیرد. سپس نقاط ضعف و قوت دانشگاه در هفت زمینه مورد بررسی، شناسایی و برای تقویت آن راهکارهایی ارائه شد. همچنین تلاش شد فاصله میان وضع موجود و جایگاه مطلوب در فرایند یادگیری سازمانی کاهش داده شود. برای ارزیابی یادگیری سازمانی، الگویی توسط مارکوارت با پنج مؤلفه یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری ارائه شده که مبنای الگوی مفهومی و چارچوب نظری تحقیق را تشکیل می دهد (زلی، ۲۰۰۷: ۴۹-۲۵). با توجه به کاربرد موفق آن در ادبیات پژوهش و تناسب مؤلفه های آن با نهادهای دانشگاهی به نظر می رسد این الگو برای اندازه گیری یادگیری سازمانی در یک نهاد آموزشی مناسب تر باشد.

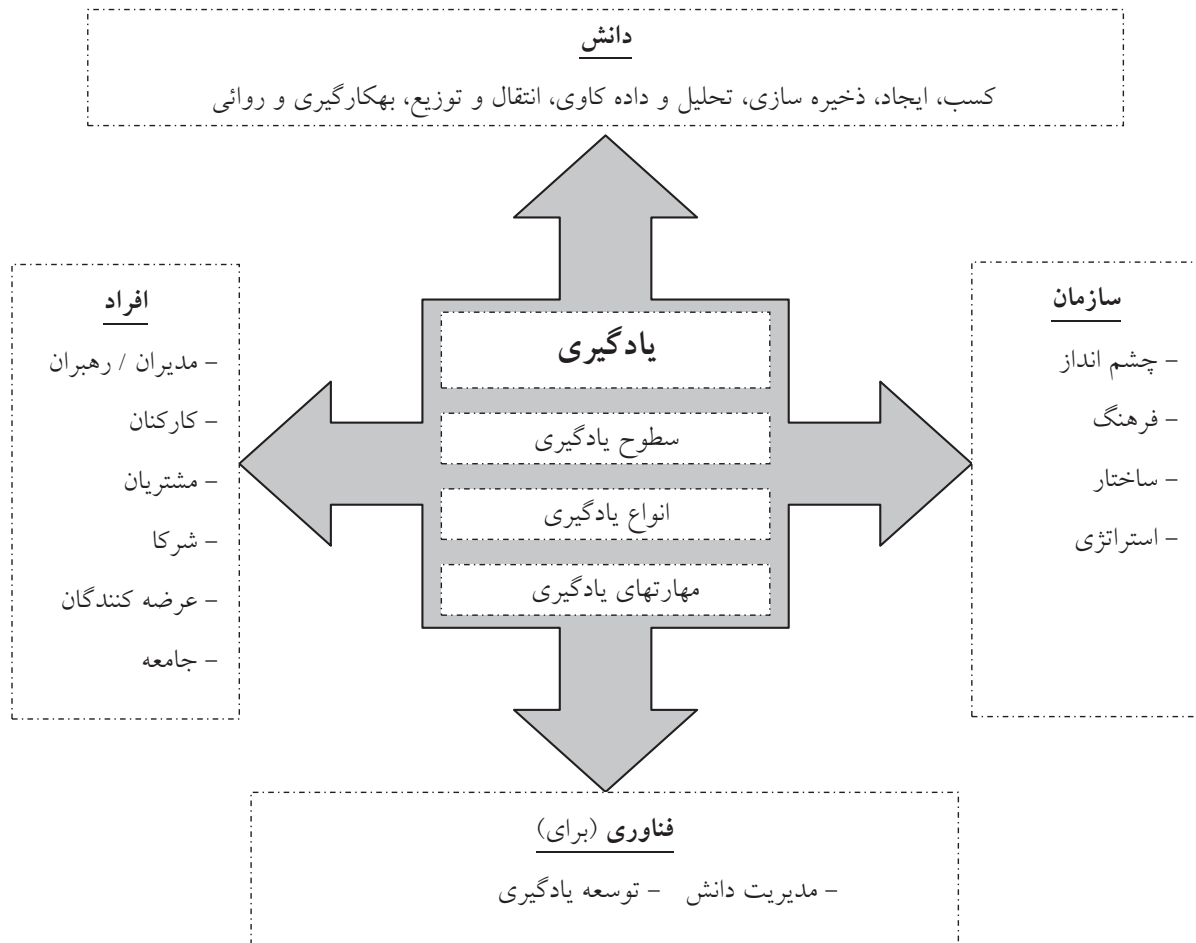
مقاله حاضر گزارشی از یک پژوهش انجام شده است که شاخص های یادگیری سازمانی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر را با استفاده از الگوی مارکوارت و از طریق مؤلفه های مختلف، اندازه گیری کرده است. سطح یادگیری سازمانی دانشگاه صنعتی مالک اشتر در قالب یک فرضیه کلی و هفت فرضیه فرعی، ارزیابی و قابلیت تبدیل این دانشگاه به سازمان یادگیرنده، تحلیل و پیشنهادهای لازم ارائه شد.

پرسش ها و فرضیات پژوهش

الگوی مورد استفاده برای ارزیابی یادگیری سازمانی در جامعه آماری مورد نظر (دانشگاه صنعتی مالک اشتر)، الگوی ارائه شده توسط مایکل مارکوارت (شکل ۱) در کتاب «ایجاد سازمان یادگیرنده» است (زلی، ۲۰۰۷: ۲۵-۴۹). وی ضمن معرفی یک الگوی سیستمی از سازمان یادگیرنده، تأکید می کند چنانچه سازمان ها، پنج زیرسیستم متمایز در این الگو را در فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار دهند، در دستیابی به اهداف خود موفق تر خواهند بود.

1. Senge

2. Bennis & Nanus



شکل ۱: زیر سیستم های یادگیری سازمانی (زلی، ۲۰۰۷)

فرهنگ سازمانی نقش تعدیل کننده ایفا می کند. از کارکنان به عنوان یادگیرندگان توانمند شده انتظار می رود که یاد بگیرند؛ برای شایستگی های آتی خود برنامه ریزی، اقدام و خطرپذیری کنند و نیز به حل مسائل بپردازند. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است.

د) **زیرسیستم دانش:** این زیرسیستم در سازمان، به مدیریت کسب و ایجاد دانش در سازمان اشاره دارد، که شامل کسب، خلق، ذخیره، تحلیل و داده کاوی، انتقال، نشر، به کارگیری و رواسازی دانش است (زلی، ۲۰۰۷: ۴۹-۲۵). مفاهیم جدیدی چون: کار دانشی و دانشگر و سازمان مجازی، رواج یافته اند و به تدریج جایگزین کار بدی، کارگر و سازمان سنتی می شوند. مزیت های رقابتی در آینده به شکل توانایی سازمان ها در مدیریت دانش و

ج) **زیرسیستم افراد:** این زیرسیستم در سازمان یادگیرنده شامل مدیران/ رهبران، کارکنان، مشتریان، مشارکت کنندگان کسب و کار (عرضه کنندگان، فروشندگان، خرده پیمانکاران) و خود جامعه است. هر یک از این گروه ها برای سازمان یادگیرنده ارزشمند و برای توانمندی جهت یادگیری مورد نیازند.

با گذشت زمان، هرچه نقش عوامل زمینه ای شکل گیری نظریه سازمان های یادگیرنده بیشتر ظهور و نمود می یابد، تصویر آمرانه و سنتی از رهبری در سازمان بیش از پیش در ارائه یک الگوی مناسب رهبری ناکافی جلوه می کند. از طرف دیگر، الگوی تحلیل مسیر زینکو و سیموسی^۱ (۲۰۰۶) نشان می دهد که رهبری تحول گرا از طریق فرهنگ سازمانی، عملکرد آن را تحت تأثیر قرار می دهد. به دیگر سخن؛ یافته های آن بیان کننده آن است که در روابط بین رهبری تحول گرا و عملکرد سازمانی،

در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.
۷. میانگین شاخص «به اشتراک گذاری دانش با استفاده از فناوری» در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.

روش شناسی تحقیق

با توجه به اینکه تنها یک متغیر، یعنی یادگیری سازمانی در دو گروه دانشگاه صنعتی مالک اشتر و الگوی سازمان یادگیرنده مورد بررسی و مقایسه قرار می گرفت؛ لذا با فرض طبیعی بودن توزیع جامعه آماری و با عنایت به اینکه حجم نمونه انتخابی بیش از ۳۰ بود، از آزمون Z برای آزمودن فرضیه ها استفاده شد. به دلیل استفاده از آزمون Z، میانگین هر کدام از سؤالات پژوهشی (فرضیه ها) و نیز میانگین کل سؤالات، بزرگ تر از عدد ۳/۵ در نظر گرفته شد. با این توصیف، فرض H_0 و H_1 این پژوهش به صورت ذیل بیان می شود:

$$\mu_x \geq \mu. : H_0$$

$$\mu_x < \mu. : H_1$$

بنابر این، با توجه به اینکه حجم نمونه آماری مساوی ۷۰ است ($n=70$)، توزیع طبیعی بوده و مقدار بحرانی در سطح اطمینان ۵ درصد برابر ۱/۶۴۵ است که از جدول توزیع Z استخراج شده است.

به منظور رتبه بندی مؤلفه های یادگیری سازمانی (فرضیه ها)، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه دارای پنج سؤال جمعیت شناختی بود، به منظور بررسی اختلاف نظرات افراد در گروه های مختلف، از آزمون «مقایسه میانگین دو جامعه آماری» بهره گرفته شد.

جامعه آماری و محدوده پژوهش

برای حصول اطمینان بیشتر از «روایی»، آزمون «روایی همزمان» در مرحله اول بین ۱۰ نفر از اعضای جامعه آماری که از لحاظ جمعیت شناختی در سطوح متفاوتی بودند، توزیع و سؤالات نامفهوم در مرحله بعدی ویرایش شد. با وجود استاندارد بودن ابزار پژوهش، برای سنجش پایایی پرسشنامه از نمونه مقدماتی ۱۰ نفره، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد و میزان آن ۰/۹۴۳ به دست آمد که پایایی به نسبت بالایی را نشان می دهد.

اطلاعات جلوه گر خواهند شد و سرمایه های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه های فکری و ذهنی می دهند و قدرت ذهن، قدرت غالب و مسلط در عرصه های رقابت جهانی خواهد شد. (فرهمنده، ۲۰۰۳: ۱۶۹-۱۶۸)
ه) زیرسیستم فناوری: مستندسازی تجربیات یک روش شناسی برای ثبت، انتقال و ارائه تجربیات کسب و کار به منظور استفاده جمعی به دیگران است. با وجود این، فناوری اطلاعات ابزاری حیاتی برای موفقیت در نظام مستندسازی تجربیات است. در نظام مستندسازی تجربیات از فناوری های ذخیره سازی و فناوری های ارتباطی می توان استفاده کرد (توربان و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۰۹-۳۸۸). شریفی و اسلامیه (۲۰۰۹) در پژوهشی در دانشگاه آزاد اسلامی گرمسار دریافتند بین یادگیری سازمانی و به کارگیری فناوری اطلاعات، رابطه معنی داری وجود دارد (شریفی و اسلامیه، ۲۰۰۹: ۲۲-۱).

دو جزء اصلی زیرسیستم فناوری عبارت است از: فناوری برای کاربردی کردن مدیریت دانش و فناوری برای توسعه یادگیری. (زلی، ۲۰۰۷: ۴۹-۲۵)
فرضیه اصلی:

میانگین مؤلفه های یادگیری سازمانی در دانشگاه، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در سازمان یادگیرنده است.

فرضیه های فرعی:

۱. میانگین شاخص «وجود چشم انداز مشترک» در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.
۲. میانگین شاخص «فرهنگ سازمانی» در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.
۳. میانگین شاخص «کار و یادگیری تیمی» در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.
۴. میانگین شاخص «تفکر سیستمی» در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.
۵. میانگین شاخص «رهبری مشارکتی» در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است.
۶. میانگین شاخص «توسعه شایستگی های کارکنان»

یافته های تحقیق

یافته های توصیفی: نشان می دهد میانگین سن پاسخ دهندگان ۴۵-۵۴ سال است که گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ ساله، با اکثریت غالب ۷/۴۶ درصد، بیشترین فراوانی را تشکیل می دهد. بررسی سابقه کار نمونه مورد مطالعه نشان می دهد ۷۸/۹ درصد از پاسخگویان دارای سابقه کار بیش از ۱۵ سال، ۷۳/۴۶ درصد دارای سابقه کار بین پنج تا ۱۵ سال، ۰۲/۴۰ درصد دارای سابقه کار بین یک تا پنج سال و ۴۷/۳ درصد دارای سابقه زیر یک سال بودند. همچنین ۱۶/۵۲ درصد از کارکنان، در بخش آموزشی، ۱۳/۲۹ درصد در بخش اداری مالی و ۷۱/۱۹ درصد در بخش خدماتی اشتغال داشتند.

تحلیل جامعه شناختی و آزمون مقایسه میانگین دو

جامعه آماری: برای تحلیل مقایسه ای نمونه های متناظر در هر سؤال جمعیت شناختی از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه آماری استفاده شد. فرض H_0 و H_1 در مورد این آزمون عبارت است از:

- ارزیابی مؤلفه های یادگیری سازمانی در دو گروه

مورد مقایسه یکسان است: $\mu_1 = \mu_2$ H_0 :

- ارزیابی مؤلفه های یادگیری سازمانی در دو گروه

مورد مقایسه یکسان نیست: $\mu_1 \neq \mu_2$ H_1 :

با توجه به فرض H_0 و H_1 مشخص می شود که آزمون از نوع دو دنباله با درجه آزادی (df) ۶۸ است که با فرض خطای پنج درصد، مقادیر بحرانی $\pm 1.65/68$ برای آزمون از جدول توزیع Z استخراج می شود. یافته های به دست آمده برای همه گروه های مورد مقایسه، در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱: مقایسه نظرات نمونه آماری در گروه های زوجی

گروه های مورد مقایسه	نتیجه آزمون
کارکنان - اعضای هیئت علمی	نقطه نظرات کارکنان و اعضای هیئت علمی برای ارزیابی یادگیری سازمانی در دانشگاه تنها درباره توسعه شایستگی های کارکنان با یکدیگر متفاوت است.
سابقه خدمتی زیر - ۱۰ بالای ۱۰ سال	نقطه نظرات پاسخ گویان با سابقه خدمتی مختلف درباره ارزیابی یادگیری سازمانی در دانشگاه در زمینه چشم انداز مشترک و تفکر سیستمی با یکدیگر متفاوت است.
زنان - مردان	نقطه نظرات پاسخ گویان در دو گروه زنان و مردان درباره ارزیابی یادگیری سازمانی، فقط در زمینه سبک رهبری مشارکتی با یکدیگر متفاوت است. زنان بیش از مردان تمایل به سبک رهبری مشارکتی نشان می دهند و انگیزش بیش تری برای این کار دارند.
رده مدیریتی - عملیاتی	نقطه نظرات پاسخ گویان در دو مدیریتی و عملیاتی درباره ارزیابی یادگیری سازمانی در دانشگاه، در تمام سؤال های پژوهشی با یکدیگر متفاوت است.

نتایج تجزیه و تحلیل داده ها با توجه به آزمون Z، در جدول ۲ آمده است.

میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است». این مسئله احتمالاً از اینجا نشئت می گیرد که برداشت کارکنان از چشم انداز دانشگاه، یک برداشت شخصی است و در واقع؛ به گونه ای فراقکنانه سعی کرده اند از ضمیر خود و با توجه به اهداف و انگیزه های خود چشم انداز سازمان را برای خودشان تفسیر کنند؛ در حالی که این برداشت از چشم انداز با کارویژه های اصلی دانشگاه همسویی ندارد. همچنین با مقایسه آماره آزمون برای فرضیه دوم با مقدار بحرانی آزمون مشخص می شود مقدار آماره برای این فرضیه نیز کمتر از مقدار بحرانی است. بنابراین، نمی توان ادعا کرد که «میانگین شاخص فرهنگ سازمانی در دانشگاه در دانشگاه صنعتی

بر اساس میانگین فرضیه های اول و دوم (جدول ۲) هر چند به نظر می رسد عوامل فرهنگی (شامل نگرش مدیران، سطح دانش دانشگاهی، هنجارشکن بودن نیروی انسانی به علت جوان بودن، عوامل زیرساختی و...) در دانشگاه تا حدودی از روند یادگیری سازمانی حمایت می کند و در عین حال به نظر می رسد کارکنان معتقدند که چشم انداز دانشگاه برای دستیابی به اهداف آن روشن است، اما با مقایسه آماره آزمون برای فرضیه اول با مقدار بحرانی آزمون مشخص می شود مقدار آماره کمتر از مقدار بحرانی است. بنابر این، نمی توان ادعا کرد که «میانگین شاخص وجود چشم انداز مشترک در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی

خدمتی کمتر، چشم انداز دانشگاه را به نسبت مبهم می بینند و هر چه سنوات خدمتی آنها افزایش می یابد، برداشت بهتری از چشم انداز دانشگاه پیدا می کنند.

مالک اشتر بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است. از طرفی، مقایسه دو نمونه آماری با سابقه خدمتی متفاوت، نشان می دهد که کارکنان دارای سابقه

جدول ۲: آزمون فرضیه ها

فرضیه	عنوان	میانگین	آماره آزمون	مقدار بحرانی	نتیجه آزمون	میانگین رتبه	رتبه
۱	چشم انداز مشترک	۳/۴۱۰۷	-۰/۵۹۹	۱/۶۴۵	رد H ₀	۴/۵۷	۲
۲	فرهنگ سازمانی	۳/۳۷۷۶	-۰/۸۲۱	۱/۶۴۵	رد H ₀	۴/۳۱	۳
۳	کار و یادگیری تیمی	۲/۹۸۵۷	-۳/۸۴۱	۱/۶۴۵	رد H ₀	۳/۴۶	۶
۴	تفکر سیستمی	۳/۰۶۰۷	-۲/۶۵۸	۱/۶۴۵	رد H ₀	۳/۸۱	۴
۵	سبک رهبری مشارکتی	۲/۶۷۸۶	-۴/۲۲۶	۱/۶۴۵	رد H ₀	۳/۰۱	۷
۶	توسعه شایستگی های کارکنان	۳/۷۹۰۵	۲/۰۱۴	۱/۶۴۵	پذیرش H ₀	۵/۲۰	۱
۷	به اشتراک گذاشتن دانش با استفاده از فناوری	۳/۰۶۴۳	-۲/۸۵۲	۱/۶۴۵	رد H ₀	۳/۶۴	۵
اصلی	یادگیری سازمانی	۳/۱۹۷۰	-۲/۳۷۱	۱/۶۴۵	رد H ₀	-	-

امکان را به دانشگاه می دهد که آثار مثبت و قابل توجهی به واسطه ترویج و توسعه یادگیری سازمانی کسب کند. علاوه بر این، یافته های پژوهش نشان می دهد با توجه به اینکه مقدار آماره آزمون برای فرضیه پنجم کمتر از مقدار بحرانی است، نمی توان ادعا کرد «میانگین شاخص رهبری مشارکتی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است».

با توجه به جدول ۲ یافته های حاصل از پژوهش بیان می کند مقدار آماره آزمون برای فرضیه ششم بیشتر از مقدار بحرانی است. بنابر این، تنها فرضیه ای از تحقیق که تأیید می شود همین فرضیه است و با احتمال ۹۵ درصد می توان ادعا کرد «میانگین شاخص توسعه شایستگی های کارکنان در دانشگاه صنعتی مالک اشتر بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است». این شاخص به عنوان نقطه قوت سازمان در راستای نیل به یادگیری سازمانی به شمار می رود و باید آن را تقویت کرد.

سازمان ها برای افزایش توانایی خود برای بهبود ارائه خدمات و کالاهای خود و در نتیجه، بهره مندی هر چه بیشتر مشتری، نیازمند دانش و مدیریت صحیح آن هستند. فناوری به سازمان اجازه می دهد که رویه های جدیدی برای به اشتراک گذاری دانش در پیش گیرند. فناوری می تواند

این رابطه در خصوص عوامل فرهنگی هم قابل مشاهده است. این موضوع نشان دهنده ضمنی بودن چشم انداز و شاخص های فرهنگی دانشگاه و به عبارتی؛ ضعیف بودن آن هاست؛ به گونه ای که سال ها زمان می برد تا کارکنان به برداشت منسجمی از آن ها دست یابند. بنابر این، به منظور بسترسازی برای شکل گیری سازمان یادگیرنده، تقویت زیرسیستم «سازمان» در دانشگاه توصیه می شود.

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول ۲ و بر اساس الگوی مفهومی و عملیاتی تحقیق، با مقایسه آماره آزمون برای فرضیه سوم با مقدار بحرانی آزمون، مشخص می شود مقدار آماره کمتر از مقدار بحرانی است. بنابر این نمی توان ادعا کرد که «میانگین شاخص کار و یادگیری تیمی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است». همچنین با مقایسه آماره آزمون برای فرضیه چهارم با مقدار بحرانی آزمون، مشخص می شود مقدار آماره برای این فرضیه نیز کمتر از مقدار بحرانی است. لذا نمی توان ادعا کرد که «میانگین شاخص تفکر سیستمی در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگ تر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است».

منابع انسانی، مهم ترین عنصر در فرایند یادگیری سازمانی اند. توانمندی هر چه بیشتر عوامل انسانی، این

و خانوادگی و توسعه قابلیت های شخصی مهم جلوه می کند. نتایج نشان داد که وضعیت یادگیری سازمانی در این دانشگاه کمتر از حداقل قابل قبول است و لازم است برنامه ریزی و اقدامات جامعی برای تقویت عوامل و زیرسیستم های مؤثر در یادگیری سازمانی انجام شود. پیام اصلی مقاله این است که با پرداختن به ابعاد و مؤلفه های یادگیری سازمانی؛ یعنی دانش، سازمان، فناوری، یادگیری و افراد، می توان قابلیت تبدیل به سازمان یادگیرنده را بهبود بخشید. آنچه در این میان مهم به نظر می رسد، محوریت منابع انسانی در سازمانها و مؤسسه های آموزشی (دانشگاه ها) به جای فناوری در سازمان های تولیدی است که بایستی مورد توجه قرار گیرد.

پیشنهادها

با توجه ملاحظات پیشین و با در نظر گرفتن اینکه در نگرش های کارکنان و اعضای هیئت علمی به جز در یک بُعد، تفاوت فاحشی مشاهده نشد، بنابر این، پیشنهادهایی که ارائه می شود برای هر دو ترکیب جامعه آماری قابل تأمل است.

با توجه به رتبه بندی مشکلات دانشگاه، رد اکثر فرضیه های تحقیق نشان از فاصله زیاد دانشگاه از سازمان یادگیرنده دارد و نتایج مؤید این مشکلات است. برای تبدیل شدن دانشگاه به سازمان یادگیرنده پیشنهاد می شود:

- چشم انداز دانشگاه با توجه به شاخص یادگیری سازمانی برای یک دوره زمانی معین تهیه و اعلام شود.
- فرهنگ سازمانی دانشگاه را باید برای تقویت یادگیری سازمانی متحول کرد. یادگیری سازمانی بالاتر از یادگیری تیمی و فردی است و آنها را نیز در بر می گیرد. همچنین، فرایندهای یادگیری (چگونه یاد گرفتن) و محتوای یادگیری باید به عنوان ارزش مورد توجه قرار گیرد.
- اعطای استقلال عمل به کارکنان در حوزه کاری خودشان، پذیرش خطاهای کارکنان به دید یک تجربه تازه و منبعی برای ارائه ایده های نوین، استقبال از تنوع عملیات در زمینه های گوناگون برای آمادگی جهت مقابله با چالش های پیش بینی نشده و انتخاب کارکنان نمونه که یافته های علمی خود را به دیگران منتقل می کنند و فرایند یادگیری را ترویج می دهند، باید نهادینه شود.
- ساختار دانشگاه باید در جهت یادگیری سازمانی اصلاح شده، ارتباطات غیر رسمی بین کارکنان بخشهای مختلف

سازوکار کلیدی برای بهبود ارتباطات سازمانی و انتقال دانش باشد. برای آخرین فرضیه فرعی تحقیق؛ یافته های پژوهش نشان می دهد مقدار آماره آزمون برای این فرضیه نیز کمتر از مقدار بحرانی است و در نتیجه نمی توان ادعا کرد «میانگین شاخص به اشتراک گذاری دانش با استفاده از فناوری در دانشگاه صنعتی مالک اشتر، بزرگتر یا مساوی میانگین قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده است».

با مقایسه آماره آزمون برای هر هفت فرضیه، مشخص می شود مقدار آماره تنها برای فرضیه ششم بیشتر از مقدار بحرانی است. بنابراین، تنها فرضیه ششم از بین هفت فرضیه تأیید و بقیه آنها رد می شوند. به عبارت دیگر؛ دانشگاه صنعتی مالک اشتر تنها از لحاظ «توسعه شایستگی های کارکنان»، متناسب با یک سازمان یادگیرنده عمل می کند.

با توجه به اینکه میانگین نقطه نظرهای نمونه آماری درباره هفت فرضیه پژوهشی مطرح شده، با یکدیگر متفاوت است؛ برای شناسایی درجه اهمیت هر یک از این مؤلفه ها در شکل گیری وضع موجود و اولویت بندی این مؤلفه به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت دانشگاه از آزمون فریدمن استفاده شد. نتیجه آزمون به عمل آمده از نمونه آماری در جدول ۲ نمایان است. در واقع؛ این آزمون نشان داد که در حال حاضر در دانشگاه صنعتی مالک اشتر به توسعه شایستگی کارکنان بیش از سایر شاخص ها اهمیت داده می شود و به ترتیب، سایر شاخص ها در رتبه های بعدی قرار دارند.

نتیجه گیری

به طور کلی، هدف این تحقیق، ارزیابی و تحلیل سطح یادگیری سازمانی و شناسایی قوتها و ضعف های دانشگاه صنعتی مالک اشتر در فرایند یادگیری و سنجش قابلیت تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده بود. یافته های این پژوهش نشان می دهد که از هفت فرضیه پژوهشی مطرح شده، تنها فرضیه ششم که «توسعه شایستگی کارکنان» را مورد آزمون قرار داده است، توانسته تا حدودی به شاخص های قابل قبول در یک سازمان یادگیرنده نزدیک باشد. بنابراین، اقداماتی همچون: برگزاری دوره های کوتاه مدت یادگیری با استفاده از کارکنان متخصص داخل و خارج سازمان، ایجاد تسهیلات بیشتر برای ارتقای تحصیلی کارکنان، تشویق افزون تر کارکنان فعال در تیمهای یادگیری، تدوین دستورالعمل های پرداخت پاداش و مقررات داخلی انتصاب کارکنان بر اساس شاخص یادگیری به صورت مدون، عین کردن فرایند یادگیری با نیازهای فردی

برای ارائه پیشنهادهای نو باید توسعه یابد.

- راهبرد سازمان باید در جهت ترویج یادگیری در تمام عملیات سازمان (نظیر تحقیقات، امور اداری، مالی، بازرگانی و...) تدوین و دستورالعمل های مشوق یادگیری فردی و گروهی اصلاح شود. تخصیص بودجه سازمان بهتر است به گونه ای باشد که فرایند کسب، پردازش و انتقال دانش را ترویج دهد.
- دو فرضیه سوم و چهارم مربوط به زیرسیستم «یادگیری» سازمان یادگیرنده بود؛ بنابراین، برای توسعه یک سازمان یادگیرنده، تقویت زیرسیستم یادگیری در دانشگاه توصیه می شود. بدین منظور پیشنهاد می شود:
- اصل گفتمان سازمانی مورد توجه قرار گیرد؛ به این صورت که متناسب با وظایف هر بخش، جلساتی با عنوان کانون تفکر یا جلسات گفتگو ترتیب داده شود و ضمن دعوت از افراد صاحب نظر سطوح مختلف، در موضوع های مختلف حوزه تخصصی به رایزنی و مشورت پرداخته شود. فضای فیزیکی و جو حاکم بر جلسات بهتر است به نحوی سازماندهی شود که با بهره گیری از فنون پیشرفته اداره جلسات، تمام مشارکت کنندگان بتوانند نقطه نظرات، تجربیات و پیشنهادهای خود را مطرح و اظهار نظر کنند.
- توانایی افراد برای یادگیری «چگونه یاد گرفتن» تقویت شود. بدین منظور اجرای دوره های آموزشی کوتاه مدت در زمینه های ذیل توصیه می شود:
- چگونگی جهت دادن به یادگیری در راستای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی؛
- خودآزمایی برای مشاهده اینکه «چگونه یاد گرفتن» چقدر یاد گرفته شده است؛
- روش های طرح مسئله و شناسایی مشکل در دانشگاه؛
- چگونگی تبدیل ایده های مطرح شده به وظایف و اقدامات اجرایی.
- برنامه های خودپرورشی باید توسعه یابد، این کار مستلزم سرمایه گذاری بیشتر در جهت توسعه دوره های تخصصی، افزایش فرصت مطالعاتی و تحقیقاتی، تخصیص بودجه آموزشی کارکنان به صورت سرانه و تدوین دستورالعمل های لازم برای تشویق کارکنان به ادامه تحصیل و... است؛
- مهارت های یادگیری تیمی را باید ایجاد کرد و گسترش داد. این می تواند شامل واگذاری مسئولیت حل مشکلات موجود به تیم های وظیفه ای، ارزیابی عملکرد و تشویق

آنها و انتقال تجربیات تیم ها به سایر کارکنان باشد؛

- تفکر سیستمی باید مورد تشویق قرار گیرد: برای ایجاد ارتباط شفاف بین بخش های مختلف و تصمیم گیری هماهنگ در هر حوزه، مجموعه دانشگاه به چند حوزه تقسیم و در هر حوزه شورایی مرکب از مسئولان واحدهای زیرمجموعه آن می تواند ایجاد شود و اتخاذ هر گونه تصمیمی که آثار فرابخشی دارد، در این شورا انجام پذیرد. این شوراها می توانند بنا به موضوع تشکیل شده و تصمیمات آنها مبنای تصمیمات جلسات عالی تر نظیر شورای دانشگاه باشد؛

پیشنهادهایی برای توسعه رهبری مشارکتی:

- کسب تعهد مدیریت عالی سازمان برای اجرای راهبرد یادگیری سازمانی؛
- تلاش برای تغییر نگرش مدیران دانشگاه برای پذیرش ایده های جدید و پاسخگویی به موقع به آنها، تفویض اختیار به کارکنان، اجتناب از کنترل های شدید و ...
- آموزش مدیران و آشنا کردن آنها با نقشه های جدید رهبر در سازمان؛
- برای تمرکز هر چه بیشتر سازمان به زیرسیستم دانش و فناوری در جهت نیل به یادگیری سازمانی، راهکارهای ذیل توصیه می شود:
- تعریف و اولویت بندی دانش مورد نیاز دانشگاه و زیرمجموعه های آن؛
- ایجاد یک قسمت با عنوان «واحد دانش» که متولی جمع آوری دانش ضمنی یا آشکار داخلی یا خارجی سازمان باشد و با استفاده از فناوری های ارتباطی مختلف، دانش مورد نیاز خود را به داخل مجموعه هدایت و مدیریت کند.
- طراحی سازوکاری برای تشویق افراد برای ارائه دانش خود به واحد مربوط برای ذخیره در بانک اطلاعات؛
- مستندسازی نتایج هر فعالیت علمی اعم از موفقیت یا شکست و ذخیره سازی در بانک اطلاعاتی به منظور بهره برداری آتی؛
- تجهیز واحدهای دانش به نرم افزارهای ذخیره سازی و توزیع اطلاعات بین مراکز تحقیقاتی؛
- توسعه شبکه داخلی دانشگاه (اینترانت) در زمینه های پژوهشی، آموزشی، امور اداری، مالی، بازرگانی و سایر زمینه ها و ارائه آموزش های مورد نیاز کارکنان از طریق شبکه داخلی دانشگاه.

- Level of Organizational Learning on Public and Non-Profit Schools of Qom, M.Sc's dissertation, Public Administration Educational Center, P.116-145.
- Nadi, M.A.; P. Jafari & N. Ghourchian (2009). "Recognitions of Scope 4 Islamic Azad Universities Using Quality Management, Learning Organization and Knowledge Management", Knowledge and Research on Educational Sciences, 17(18), P.1-26.
 - Robbins, S.P. (2007). Organizational Behavior, India, Prentice-Hall Pvt. Ltd., 12nd Edition, P.163-164.
 - Senge P.M. (1993). The Fifth Discipline: the Art and Practice of Learning Organization, Century Business, Great Britannia, P.201-378.
 - Sharifi, A. & F. Eslamiyeh (2009). "Recognition of Relationship between Organization Learning and Appling ICT in Islamic Azad University of Garmsar", Quarterly Journal of New Solution in Education Management, 1(2), P.1-22.
 - Templeton, G.F.; B.R. Lewis & C.A. Snyder (2002). "Development of a Measure for the Organizational Learning Construct", Journal of Management Information Systems, 19(2), P.175– 218.
 - Turban E.; E. Mclean & B. Wether (2002). Information Technology for Management: Making Connections for Strategic Advantage. USA: John Willey, 2nd edition, P.388–409.
 - Watkins, K.E. & V. Marsick (2003). Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ), Sanfrancisco, Springer, P.101-123.
 - Xenikou, A. & M. Simosi (2006). "Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance", Journal of Managerial Psychology, 21(6), P.66-79.
 - Zali, M. & M.J. Marquardt (2007). Building the Learning Organization, 2nded, New York, McGraw Hill, P.25-49.
 - Aghdasi, M. & F.M. Sobhani (2005). "Offering a Conceptual Framework for Investigative Reaction between Learning Capability and Organizational Evolution", Modarress Engineering and Technical, 11(1), P.98-109.
 - Argyris, Ch. (2007). Organizational Learning, Cambridge, Blackwell Publishers, 3rd Edition, P.201-205.
 - Atafar, A. & M.B. Samani (2010). "Rate of Using Learning Organization in Public and Islamic Azad Universities of Shahrekord", Quarterly Journal of Higher Education Association of Iran, 2(1), P.161-179.
 - Bennis, W. & B. Nanus (2003). Leaders: the Strategies for Taking Charge, New York, Harper & Row, NY, P.35-41.
 - Farahmand, N.F. (2003). Organizational Dynamism Management. Tabriz, Foroozesh Pub., P.168-169.
 - Farhang, A.; S.A. Siadat, H. Molavi & R. Hoveida (2011). "Study of Structural Factors of Organizational Trust and its Indices Relation with Organizational Learning in Southeast Public Universities", Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 16(1), P.111-130.
 - Goh, S. & G. Richards (1997). "Benchmarking the Learning Capacity of Organizations", European Management Journal, 15(5), P.575–583.
 - Kim, D. (1993). "The Link between Individual and Organizational Learning", MIT Sloan Management Review, 33(1), P.37-50.
 - Lahteenmaki, S.; J. Toivonen & M. Mattila (2001). "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals for Its Measurement", British Journal of Management, 12(2), P.113-129.
 - Moeini, B. (2004). Investigating and Comparing