

میزان استفاده از مؤلفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه های دولتی و آزاد اسلامی شهر کرد

علی عطافر^۱

مژگان بهرامی سامانی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۸۷/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۸/۶/۲

چکیده

مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال های اخیر توجه پژوهشگران و مدیران بسیاری از سازمان ها به ویژه سیستم های آموزشی را به خود معطوف نموده و ایجاد سازمان یادگیرنده یکی از آرمان های سیستم آموزش شده است. از این نظر، حرکت دانشگاه های کشور به سمت تبدیل شدن به سازمانهای یادگیرنده از اهمیت خاصی برخوردار است. در همین ارتباط، پژوهش حاضر در زمینه تعیین میزان استفاده از مؤلفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه دولتی شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی شهرکرد بر اساس پنج مؤلفه قابلیت های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی صورت گرفت. روش این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بود که نمونه ای ۲۰۰ نفره به شیوه تصادفی ساده از بین مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان دو دانشگاه مذکور انتخاب

۱- استادیار دانشگاه اصفهان Email: attafar@yahoo.com

۲- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی Email: Samani518@yahoo.com

گردید. ابزار اندازه گیری را پرسشنامه ۴۰ سوالی تشکیل می داد که پایایی آن از فرمول آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۵ حاصل گردید. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون t تک متغیره، تحلیل واریانس، آزمون شفه و t هتلینگ استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که میزان استفاده از «قابلیتهای فردی» در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی در سطح متوسط قرار داشت. 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. مقایسه ویژگیهای جمعیت شناختی نشان داد که تفاوت معناداری از نظر میزان استفاده از مولفه های سازمان یادگیرنده بین افراد بر حسب جنسیت در هر دو دانشگاه وجود نداشت. ولی میزان استفاده از الگوهای ذهنی در دانشگاه دولتی در بین اعضای هیئت علمی بیشتر از کارمندان و همچنین میزان استفاده از قابلیتهای فردی در بین مدیران و اعضای هیئت علمی بیشتر از کارمندان بود.

واژه های کلیدی: سازمان یادگیرنده، قابلیت های فردی، آرمان مشترک، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی

مقدمه

تغییر به عنوان تنها عنصر ثابت زمان از ویژگی های جهان با تحولات پرشتاب امروز است. به همان نسبت که نیاز به تغییر در جوامع بیشتر ظاهر می شود، افراد و سازمان ها به این نکته پی می برند که حرکت در ورای وضعیت فعلی یا قبلی مستلزم یادگیری^۱ است. یادگیری به معنای انباشتن، اندیشیدن و استفاده از دانش و مهارت ها و نگرش های پیچیده است، به گونه ای که فرد یا گروه بتواند سازگاری فعالی با محیط های در حال تغییر خود داشته باشد (ثرون^۲، ۲۰۰۲: ۳).

سازمان‌ها برای افزایش قابلیت سازمانی‌شان باید یاد بگیرند که در محیط پر از ادغام‌های دائمی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابت فزاینده، به طور موفق عمل کنند (گاروین^۱، ۲۰۰۰). برای سازگاری با تغییرات جدید، باید سازمانی متناسب با شرایط جدید پدید آید و زمینه رشد و تعالی سازمانی را فراهم سازد که از جمله موفقترین این سازمانها از دهه ۹۰ به بعد «سازمان‌های یادگیرنده»^۲ بوده‌اند. از آنجا که دانشگاه و مراکز آموزش عالی نهادهایی هستند که می‌باید حداقل یک گام از نظر دانش، علم، فنون و الگوهای رفتاری از بقیه نهادها و مؤسسات جلوتر باشند و نظر به نقش دانشگاه در پاسخگویی به نیازها و انتظارات اجتماعی و جهانی ایجاب می‌کند که آموزش عالی و سازمانهای آموزشی به طور مداوم کیفیت فرایندها و فعالیتهای خود را بهبود بخشند. با توجه به این موارد، هدف پژوهش حاضر بررسی میزان استفاده از مولفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس اصول سنگه شامل (الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت‌های فردی و تفکر سیستمی) در دانشگاه دولتی شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد در نظر گرفته شد.

تعریف سازمان یادگیرنده

به اعتقاد سنگه^۱ (۱۳۸۵: ۱۰) سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایج مورد انتظار هستند، محلی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و کارکنان پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. مارکوآرت^۳ (۱۹۹۶) با دیدی سیستماتیک، سازمان یادگیرنده را سازمانی دانسته که اعضای آن به صورت دسته جمعی یاد می‌گیرند و دائماً خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که بتوانند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و از آن استفاده کنند. به زعم اسکاریم و فاراگو^۴ (۲۰۰۳) سازمان یادگیرنده دارای سیستم‌ها و فرایندهایی است که به طور مداوم ظرفیت‌های خود و افرادش را برای تحقق اهداف پایدار تقویت می‌کند. در تعریف دیگری سازمان یادگیرنده سازمانی است که نه تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان

1 . Garvin

2 . learning organizations

3 . Marquard

4 . Skyrme & Farago

برای یادگیری و خلاقیت حمایت می کند، بلکه راه ها و روش هایی را نیز برای تقویت، متناسب سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می دهد (لاندول و گاسپ^۱، ۲۰۰۷: ۳۲۴).

ویژگیهای سازمان یادگیرنده

با توصیف ویژگیها و خصوصیات سازمان یادگیرنده می توان تصویر کاملتری از این نوع سازمانها به دست آورد و آنها را بهتر شناخت (مرکز فنی اطلاعات ایران، ۱۳۸۷). مارکوارت (۲۰۰۲) پنج ویژگی برای سازمان یادگیرنده شناسایی کرده است:

۱. پویایی های یادگیری سازمان در سطح فردی، گروهی و سازمانی؛
۲. مدیریت دانش یا چگونگی ایجاد، انتقال، اصلاح، مشارکت و به کارگیری دانش؛
۳. تحول سازمانی در جهت آرمان، فرهنگ، استراتژی و ساختارها؛
۴. کاربردهای الکترونیکی همچون سیستم های اطلاعاتی، تکنولوژی یادگیری و سیستم های پشتیبانی الکترونیکی عملکرد و
۵. توانمند سازی کارکنان، مدیران، مشتریان.

از دیگر ویژگی های سازمان یادگیرنده آن است که مسائل و مشکلات آینده را پیش بینی می کند و به محیط برون سازمان توجه کرده و در جستجوی رشد و توسعه مداوم است و به ابتکارات و خلاقیت ها پاداش می دهد (داکت^۲

مولفه های سازمان یادگیرنده

در بحث پیرامون سازمان یادگیرنده آنچه مهم است این است که چگونه می توان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شد. برای پاسخ به این سوال باید به مولفه های سازمان یادگیرنده توجه داشت. سنگه^۱ (۱۳۸۵) پنج اصل و مهارت را برای سازمان یادگیرنده ضروری می دانست.

۱. قابلیت های فردی^۳؛ تعهد به یادگیری مستمر و پشتیبانی دائمی از هر نوع تجربه پیشرفت و توسعه برای اعضای سازمان است (سنگه^۱، ۱۳۸۵)؛
۲. آرمان مشترک^۴؛ تصویری در مورد آینده مورد انتظار کارکنان و اصول و راه های عملی رسیدن به این آینده است (سنگه^۲، ۱۳۸۵)؛

1. Landoli & Guiseppe

2. Duckett

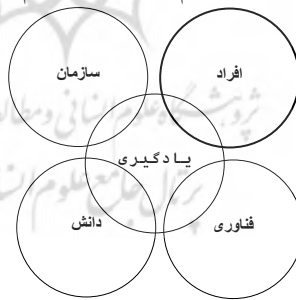
3. Personal Master

4. Shared Vision

۳. الگوی ذهنی^۱؛ منعکس کننده ذهنیت فرد است که او را به عمل واداشته و بینش و تصمیمات و اعمال وی را شکل می دهد(بلید^۲، ۲۰۰۰، ص ۱)؛
۴. یادگیری تیمی^۳؛ تیمها انرژی و کنش خود را بسیج کنند و به توانایی و بصیرتی بیش از مجموع استعداد اعضا دست یابند(سنگه^۲، ۱۳۸۵)؛
۵. تفکر سیستمی^۴؛ روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جز تصدیق میشود (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۳۲).

سنگه پنج اصل فوق را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل تفکر سیستمی تاکید می کند. تفکر سیستمی را فرمان پنجم نامیده است، زیرا معتقد است تفکر سیستمی سنگ زیربنای تمامی پنج فرمان یادگیری است(سنگه، ۱۳۸۴: ۶۰). «این اصل باعث یکپارچه سازی اصول دیگر می شود و آنها را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها تلفیق می کند»(نوناکو و تاکوچی، ۱۳۸۵: ۹۸).

مارکوارت(۱۳۸۵) برای ایجاد سازمان یادگیرنده مدل سیستمی ارائه کرده است و معتقد است که مهارت هایی که سنگه بیان کرده به تنهایی قادر نیستند سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کنند و ایجاد سازمان یادگیرنده بدون شناخت و توسعه زیر سیستم های پنجگانه مربوط نه امکان پذیر است و نه در صورت وجود پایدار می ماند. این زیرسیستم ها عبارتند از: زیرسیستم یادگیری، زیرسیستم سازمان، زیرسیستم افراد، زیرسیستم دانش و زیرسیستم فناوری.



شکل (۱): مدل سیستمی سازمان یادگیرنده سیستمی (مارکوارت، ۱۳۸۵، ص ۳۴)

1. Team learning
2. Bleed
3. Team Learning.
4. System thinking

مارکوارت در مدل پیشنهادی خود از پنج اصلی که سنگه به عنوان مولفه های ایجاد سازمان یادگیرنده بیان کرده است، تنها به عنوان مهارت های لازم در زیر سیستم یادگیری یاد کرده است و معتقد است یادگیری سازمانی در زمینه سازی با افراد داخل و خارج سازمان رخ می دهد و نیازمند مدیریت نظام مند دانش و به کارگیری فناوری است.

در نظریه دیگری واتکینز و مارسیک (۱۹۹۶) یک مدل ترکیبی از سازمان یادگیرنده ارائه نموده اند. در این رویکرد دو رکن اصلی سازمان یعنی افراد و ساختار ترکیب شده اند در این مدل هفت مولفه برای سازمان یادگیرنده در سطح فردی، تیمی و سازمانی بیان شده است: یادگیری مستمر، جستجو و گفتگو، یادگیری تیمی، توانمند سازی کارکنان، پیوند سیستمی، رهبری استراتژیک و سیستم در برگیرنده که اشاره به تلاش های سازمان در جهت ایجاد سیستم هایی به منظور تحقق یادگیری و مشارکت در آن دارد (هویدا، ۱۳۸۶).

در مدل واتکینز و مارسیک «پیوند سیستمی»، «توانمند سازی کارکنان» و «یادگیری تیمی» ادعای گر مولفه های سنگه بوده، مضافاً اینکه بر ساختار سازمانی نیز تاکید شده است. در این مدل در کنار پرداختن به افراد و تیم ها به ساختار سازمانی به عنوان عامل تسهیل کننده ایجاد سیستم ها به منظور تحقق یادگیری مستمر برای همه اعضای سازمان در تمام سطوح توجه شده است. مارکوارت نیز در زیر سیستم سازمان بر ساختار سازمانی تاکید کرده است.

گاهه^۲ (۲۰۰۳) با بررسی ادبیات سازمان یادگیرنده و مطالعاتی که در سازمانها انجام داده است، مبانی استراتژیکی و فعالیت های مدیریتی معینی را مطرح نموده که پیش نیاز سازمان یادگیرنده است. به اعتقاد گاهه سازمان یادگیرنده پنج مبنای استراتژیکی دارد: شفافیت و رسالت آرمان^۳، تعهد و توانمند سازی رهبری^۴، آزمایش گری^۵، انتقال موثر دانش، کار تیمی و حل مسئله گروهی (هویدا، ۱۳۸۶: ۵۷).

الگوی پیشنهادی گاهه با الگوی سازمان یادگیرنده سنگه نزدیکی بسیار دارد. با این تفاوت که گاهه در مدل خود از خلق و ترویج دانش در سازمان صحبت می کند، در حالی

1. embedded system
2. Gahe
3. Clarity of vision
4. Leadership empowerment
5. Experimentation

که سنگه به ندرت از واژه دانش استفاده کرده و تنها به این نکته اشاره دارد که بعد از یادگیری باید کاری جدی انجام شود تا دانش خلق شود و هیچ نظریه‌ای پیرامون نحوه خلق دانش ارایه نمی‌دهد. این در حالی است که مارکوارت دانش را برای سازمان‌ها مهمتر از هر دارایی دیگر می‌داند. از «تعهد و توانمند سازی رهبری» واتکینز و مارسیک تحت عنوان «رهبری استراتژیک» نام برده‌اند. مارکوارت نیز در مدل سیستمی خود قدرت و توانمندی مدیران و رهبران را به عنوان یکی از عناصر زیر سیستم افراد به منظور توسعه و پیشرفت یادگیری سازمانی الزامی می‌شمارد.

همچنین مولفه «آزمایش گری» گاهه با مولفه «جستجو و گفتگو» ارائه شده توسط واتکینز و مارسیک هم خوانی داشته، هر دو بر ایجاد فرهنگ پرسشگری و آزمایش و خطا برای استفاده از فرصت‌ها تاکید می‌کنند.

اگر چه مباحث پیرامون سازمان یادگیرنده در ابتدا در بازرگانی و صنعت مورد توجه قرار گرفت، ولی به تدریج توجه سیستم‌های آموزشی نیز به سوی سازمان یادگیرنده معطوف گردید.

«آموزش عالی در کشورهای جهان سوم نهاد بسیار مهمی است، نه تنها از این نظر که تربیت نخبگان را بر عهده دارد و مبنایی را برای جامعه‌ای برخوردار از فناوری ایجاد می‌کند، بلکه از این نظر که مهم‌ترین نهاد فکری است که تاثیر بسیار گسترده‌ای بر فرهنگ، امور سیاسی و اعتقادی دارد. دانشگاه‌ها به آفرینش دانش و به خصوص ترویج آن در جوامعی که نخبگان علمی اندک‌اند، کمک می‌کند. دانشگاه‌ها نه تنها از طریق تالیفات خود نقش عمده‌ای در پیشرفت جامعه ایفا می‌کنند، بلکه با دادن مشاوره به دولت و بخش صنعت در حیات فکری و نظایر آن نیز مشارکت می‌کنند» (صادقی و انوری، ۱۳۸۳).

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 که کیفیت یادگیری در اغلب دانشگاه های ایران سطح مطلوبی ندارد (منصوری، ۱۳۷۸، ص ۲۰۰).

کشور ما از جمله کشورهای در حال توسعه است که مطالعات اندک در نظام آموزش آن نواقص و نارسایی های زیادی را در زمینه های مدیریتی، اداری و تعلیم و تربیتی آن نشان می دهد. بنابراین هر گونه حرکت به سوی توسعه و پیشرفت لازمه اش خلاقیت در کنار هم نهادن شیوه های سنتی و استفاده از شیوه های نوین مدیریت است که از جمله موفق ترین آنها در قرن بیست و یکم سازمان یادگیرنده است (هویدا، ۱۳۸۶).

«یکی از پاسخ های دانشگاه های جهان به تغییر پذیری محیطی، حرکت به سمت ایجاد دانشگاهی به عنوان سازمان یادگیرنده بوده است. دانشگاه ها موسساتی هستند که هم دارای فرصت های ویژه برای تطابق با ایده ها و فعالیت های مربوط به سازمان یادگیرنده بوده و هم مسؤلیت های عمده ای در این جهت دارند» (هادکینسون^۱، ۲۰۰۶). چنین دانشگاهی به احتمال زیاد متفاوت با دانشگاه های امروز خواهد بود.

در ادامه به نتایج تعدادی از تحقیقات انجام شده در این زمینه اشاره می شود. لین^۲ (۲۰۰۴) ادراکات اعضای هیئت علمی را در مورد سازمانهای یادگیرنده و رشد و پیشرفت آنها مورد بررسی قرار داد. نتیجه این بود که اعضای هیئت علمی اهمیت بیشتری را به فاکتورهای رشد و توسعه خویش نسبت به اصول سازمانهای یادگیرنده نشان دادند. نتایج مطالعات اکمان^۳ (۲۰۰۴) نشان داد حرکت به سمت سازمان های یادگیرنده نیازمند ایجاد تغییرات در بینش ها، الگوهای ذهنی، مهارتها و روشها است. در تحقیق کرافورد^۴ (۲۰۰۴) مدیران دبیرستان ها به پنج اصل؛ الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت های فردی و تفکر سیستمی برای توسعه و نگهداری مدارس معتقد بودند و برای حرکت به سمت سازمان یادگیرنده، تشکیل تیم رهبری و برای دست یابی به تغییرات، خلاقیت و داشتن بینش مشترک را ضروری می دانستند.

برابور (۱۳۸۵، ص ۲۲) اذعان می کند: «نگاه اغلب صاحب نظران و فعالان حوزه مدیریت در کشورمان به گونه ای است که گویی تنها شرکتها و بنگاههای صنعتی و

1. Hodgkinson
2. Lin
3. Ekman
4. Crawford

خدماتی را به عنوان سازمان می‌شناسند و تئوری‌های تحول، توسعه، یادگیری و رقابت را تنها برای این گونه از سازمانها تجویز میکنند» این در حالی است که مطالعات حاکی از آن است که کیفیت یادگیری در اغلب مراکز آموزشی و دانشگاه‌های ایران از سطح مطلوبی برخوردار نیست (منصوری، ۱۳۷۸، ص ۲۰۰).

شفاعی (۱۳۸۰) باورهای نادرست کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل مدیران به قدرت، محیط انحصاری و غیر رقابتی، تفکر غیر سیستمی، جزءنگری و خردبینی و باورهای غلط در مورد کارکنان و سازمان را از موانع ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران می‌داند. در پژوهش برارپور (۱۳۸۵) موانع یادگیری در دانشگاه‌های دولتی بررسی شد، نتایج تحقیق نشان داد اگر متولیان علمی - آموزشی دغدغه بهبود و یادگیری در دانشگاه‌های کشور را دارند باید به پیاده سازی شش فرمان یادگیری زیر مبادرت ورزند: ۱. تقویت هویت و غرور ملی به جای پرداختن به مقوله‌هایی همچون امت، قومیت و قطبیت‌گرایی؛ ۲. ایجاد چشم انداز مشترک بر اساس ارکان جهت ساز سند چشم انداز ملی و انتقال و اعلام آن به تمام لایه‌های سازمانی؛ ۳. ایجاد و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک در سطح سازمان؛ ۴. توسعه مهارت‌های فردی افراد در سطح سازمان به منظور حل مسائل واقعی سازمان و جامعه؛ ۵. توسعه تفکر سیستمی به جای تفکر خطی به منظور تحلیل و درک درست مسائل پیچیده؛ ۶. ایجاد شرایط مطلوب برای گفتگوی سازنده بین افراد سازمان.

بوربور (۱۳۸۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که مدارس غیر انتفاعی نسبت به مدارس دولتی یادگیرنده تر هستند. هویدا (۱۳۸۶) در پژوهشی نگرش و انگیزه‌های متفاوت اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه و نبود فرصت و موقعیت مناسب برای همفکری و تبادل نظر هیئت علمی و مدیران دانشگاه را از موانع تحقق مولفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه‌ها دانسته است.

با علم به موارد فوق لازم بود پژوهشی به منظور بررسی میزان یادگیرندگی دانشگاهها و ارائه راهکارهایی جهت تغییر و تحولات مفید در امر آموزش، یادگیری و در نهایت تداوم بهبود فرایندها و فعالیت‌های دانشگاه انجام شود. در پژوهش حاضر از اصول و مهارت‌های سنگه به منظور بررسی میزان یادگیرندگی دانشگاه با ارائه سوال‌های زیر استفاده گردید.

سوالات تحقیق

- ۱- تا چه میزان «مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۱-۱) تا چه میزان «قابلیت‌های فردی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۲-۱) تا چه میزان «الگوهای ذهنی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۳-۱) تا چه میزان «آرمان مشترک» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۴-۱) تا چه میزان «یادگیری تیمی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۵-۱) تا چه میزان «تفکر سیستمی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- ۲- تا چه میزان بین کاربرد مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس ویژگی‌های جمعیت شناختی (جنس، موقعیت سازمانی (مدیر، عضو هیئت علمی و کارمند)) آنها تفاوت وجود دارد؟

روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی- پیمایشی بود که جامعه آماری آن را مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه دولتی به تعداد ۳۷۴ نفر و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد به تعداد ۳۷۷ نفر (مجموعاً ۷۵۱ نفر) تشکیل می‌دادند. جهت تعیین نمونه، از روش پیش‌آزمون و با استفاده از فرمول n تعداد نمونه اصلی ۲۰۰ نفر برآورد گردید و به همین تعداد پرسشنامه بین کارکنان دانشگاه آزاد و دولتی به صورت تصادفی ساده توزیع شد.

$$n = \frac{Nt^2pq}{(N-1)d^2 + t^2pq} = \frac{751 \times 1.96^2 \times 77\% \times 23\%}{(750) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 77\% \times 23\%} = 200$$

ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴۰ سوال از نوع بسته بک مجموعاً پنج مولفه مربوط به سازمان یادگیرنده را مورد سوال قرار می داد و ۴ سوال جمعیت نگاری که روائی صوری در مورد آن برقرار و ضریب پایائی آن از طریق شاخص آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۵ به دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده ها

در این بخش، یافته های به دست آمده از پرسشنامه با توجه به هر یک از سوالات پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

جدول (۱): میزان استفاده از « مولفه های سازمان یادگیرنده » در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد و

دانشگاه دولتی شهرکرد با میانگین فرضی ۳

Sig	t	انحراف معیار	میانگین	آماره	
				مولفه های سازمان یادگیرنده	
۰/۰۰۱	۸/۴۵۳	۰/۶۰۵	۳/۴۹۴	دانشگاه آزاد	قابلیت های فردی
۰/۰۰۱	۱/۳۹۷	۰/۶۱۶	۳/۰۹۵	دانشگاه دولتی	
۰/۰۰۱	-۰/۴۶۱	۰/۸۷۳	۳/۰۳۸	دانشگاه آزاد	الگوهای ذهنی
۰/۰۰۱	-۴/۱۷۵	۰/۷۷۶	۲/۶۳۹	دانشگاه دولتی	
۰/۰۰۱	۴/۱۷۶	۰/۷۰۴	۳/۲۸۴	دانشگاه آزاد	آرمان مشترک
۰/۰۰۱	-۱/۵۱۷	۰/۷۲۲	۲/۸۷۸	دانشگاه دولتی	
۰/۰۰۱	۲/۳۶۲	۰/۸۱۲	۳/۱۸۵	دانشگاه آزاد	یادگیری تیمی
۰/۰۰۱	-۳/۷۳۹	۰/۷۱۹	۲/۷۰۱	دانشگاه دولتی	
۰/۰۰۱	۳/۰۷۷	۰/۷۶۹	۳/۲۲۹	دانشگاه آزاد	تفکر سیستمی
۰/۰۰۱	-۳/۱۹۵	۰/۷۹۴	۲/۷۱۸	دانشگاه دولتی	

جدول (۲) مقایسه میانگین مولفه های سازمان یادگیرنده از نظر کارکنان دانشگاه آزاد و دانشگاه دولتی

T ²	f	P	دانشگاه
۵۶/۷۵۵	۱۳/۷۸۷	۰/۰۰۱	دانشگاه آزاد
۵۵/۵۵۳	۱۳/۳۶۳	۰/۰۰۱	دانشگاه دولتی

سؤال (۱-۱): تا چه میزان «قابلیت های فردی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می گیرد؟

بر اساس یافته های جدول (۱)، مقدار t از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۵٪ در دانشگاه آزاد بزرگتر و در دانشگاه دولتی کوچکتر بوده است. مقایسه میانگین پاسخ ها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان استفاده از قابلیت های فردی در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی در سطح متوسط بوده است با این حال این میانگین در طیف ۵ درجه ای لیکرت نزدیک حد متوسط می باشد و برای دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده نمی تواند مطلوب باشد. در تحقیقات دیگر از جمله تحقیق بوربور (۱۳۸۵) و سید نقوی (۱۳۷۷) نیز قابلیت های فردی و خودکامیابی مدیران و منابع انسانی بخش خصوصی و مدارس غیر انتفاعی بیش از مدیران بخش دولتی است.

سؤال (۱-۲): تا چه میزان «الگوهای ذهنی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می گیرد؟

بر اساس یافته های جدول (۱)، t مشاهده شده در دانشگاه آزاد و دولتی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۵٪ کوچکتر بوده است. مقایسه میانگین پاسخ ها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان استفاده از الگوهای ذهنی در هر دو دانشگاه آزاد و دولتی کمتر از سطح متوسط است که وضعیت مطلوبی برای دانشگاه ها نمی تواند باشد. در نتایج بدست آمده از پژوهش شفاهی (۱۳۸۰) نیز باورهای غلط کارکنان درباره قدرت مدیران و الگوهای ذهنی غلط مدیران در مورد کارکنان و سازمان از موانع عمده ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران هستند.

سؤال (۱-۳): تا چه میزان «آرمان مشترک» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می گیرد؟

بر اساس یافته های جدول (۱)، t مشاهده شده در خصوص مولفه آرمان مشترک از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۵٪ در دانشگاه آزاد بزرگتر و در دانشگاه دولتی کوچکتر از سطح متوسط بوده است. مقایسه میانگین پاسخ ها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان استفاده از آرمان مشترک در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است. در مطالعات سید نقوی (۱۳۷۷) و بوربور (۱۳۸۵) نیز همدلی و آرمان مشترک در میان مدیران بخش خصوصی و مدارس غیرانتفاعی بیشتر از مدیران شرکتها و مدارس دولتی است.

سؤال (۱-۴): تا چه میزان «یادگیری تیمی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

بر اساس یافته‌های جدول (۱)، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۵٪ در دانشگاه آزاد بزرگتر و در دانشگاه دولتی کوچکتر از سطح متوسط بوده است. مقایسه میانگین پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان استفاده از یادگیری تیمی در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است. در پژوهش بوربور (۱۳۸۵) نیز این مساله مورد تایید قرار گرفت که ویژگی یادگیری تیمی در مدارس غیرانتفاعی به میزان قابل توجهی بیش از مدارس دولتی وجود دارد و در پژوهش هویدا (۱۳۸۶) نمره کار تیمی، حل گروهی مسئله و یادگیری تیمی در شش دانشگاه دولتی استان اصفهان کمتر از حد متوسط بوده است.

سؤال (۱-۵): تا چه میزان «تفکر سیستمی» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

بر اساس یافته‌های جدول (۱)، t مشاهده شده در خصوص مولفه تفکر سیستمی از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۰.۵٪ در دانشگاه آزاد بزرگتر و در دانشگاه دولتی کوچکتر بوده است. مقایسه میانگین پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان استفاده از تفکر سیستمی در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از سطح متوسط بوده است. در پژوهش بوربور (۱۳۸۵) ویژگی تفکر سیستمی در مدارس دولتی کمتر از مدارس غیرانتفاعی برآورد گردید و در پژوهش شفافی (۱۳۸۰) و برارپور (۱۳۸۵) نیز تفکر غیر سیستمی و خطی، جزءنگری و خرد بینی از موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در سازمان‌های ایران شناخته شده‌اند.

سوال اصلی اول: تا چه میزان «مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده» در دانشگاه شهرکرد و دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

بر اساس یافته‌های جدول (۲)، f مشاهده شده در دو دانشگاه دولتی و آزاد در سطح $(P \leq 0.01)$ معنادار بوده است. بنابراین بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده از نظر کارکنان دانشگاه دولتی و آزاد تفاوت وجود دارد.

مقایسه میانگین مولفه های سازمان یادگیرنده از نظر کارکنان دانشگاه آزاد نشان داد که بیشترین میزان استفاده از مولفه های سازمان یادگیرنده مربوط به قابلیت های فردی با میانگین ۳/۴۹ است، آرمان مشترک با میانگین ۳/۲۸، تفکر سیستمی با میانگین ۳/۲۲ و یادگیری تیمی با میانگین ۳/۱۸ در رتبه های بعدی قرار دارند و کمترین میزان استفاده و کاربرد مربوط به الگوهای ذهنی با میانگین ۳/۰۳ بوده است. انجام این آزمون در دانشگاه دولتی نیز نتایج مشابهی را نشان داد. بیشترین و کمترین میزان استفاده از مولفه های سازمان یادگیرنده همانند دانشگاه آزاد به ترتیب مربوط به قابلیت های فردی با میانگین ۳/۰۹ و الگوهای ذهنی با میانگین ۲/۶۳ بوده است و آرمان مشترک با میانگین ۲/۸۷، تفکر سیستمی با میانگین ۲/۷۱ و یادگیری تیمی با میانگین ۲/۷۰ به ترتیب در بین مولفه های قابلیت های فردی و الگوهای ذهنی قرار دارند. قابل ذکر است که مولفه قابلیت های فردی تنها مولفه ای است که در دانشگاه دولتی میانگینی بالاتر از حد متوسط ۳ کسب کرده است. در پژوهش بوربور (۱۳۸۵) نیز قابلیت های فردی هم در مدارس غیر انتفاعی و هم در مدارس دولتی بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است و الگوهای ذهنی در رتبه های بعدی قرار دارد.

سوال اصلی دوم: تعیین میزان استفاده از «مولفه های سازمان یادگیرنده» بر اساس ویژگیهای جمعیت شناختی (جنس، موقعیت شغلی) (مدیر، عضو هیئت علمی و کارمند).

جدول (۳): مقایسه میانگین مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد از نظر جنسیت

P	t	مرد		زن		آماره	مولفه های سازمان یادگیرنده
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین		
۰/۹۷	۱/۰۳۵	۰/۶۳۲	۳/۴۹۵	۰/۵۲۹	۳/۴۹۱	قابلیت های فردی	دانشگاه آزاد
۰/۴۶۴	۰/۷۳۶	۰/۶۴۳	۳/۱۲۹	۰/۵۵۵	۳/۰۲۰	دانشگاه دولتی	دانشگاه آزاد
۰/۶۹۱	۰/۳۹۹	۰/۹۰۴	۳/۰۵۹	۰/۷۹۱	۲/۹۸۲	دانشگاه آزاد	دانشگاه دولتی
۰/۶۸۳	۰/۴۱۰	۰/۷۷۳	۲/۶۶۳	۰/۷۹۵	۲/۵۸۶	دانشگاه دولتی	دانشگاه آزاد
۰/۵۱۳	۰/۶۵۶	۰/۷۳۵	۳/۳۱۱	۰/۶۱۲	۳/۲۰۹	دانشگاه آزاد	دانشگاه دولتی
۰/۹۵۱	۰/۰۶۱	۰/۷۶۸	۲/۸۷۵	۰/۶۱۹	۲/۸۸۵	دانشگاه دولتی	دانشگاه آزاد
۰/۷۷۷	۰/۲۸۴	۰/۷۹۵	۳/۱۹۸	۰/۸۷۴	۳/۱۴۸	دانشگاه آزاد	دانشگاه دولتی
۰/۳۶۳	۰/۹۱۵	۰/۶۸۳	۲/۷۵۰	۰/۵۹۲	۲/۵۹۱	دانشگاه دولتی	دانشگاه آزاد
۰/۶۰۲	۰/۵۲۴	۰/۷۶۴	۳/۲۰۵	۰/۷۹۵	۳/۲۹۴	دانشگاه آزاد	دانشگاه دولتی
۰/۵۶۳	۰/۵۸۰	۰/۸۱۹	۲/۶۸۳	۰/۷۴۴	۲/۷۹۵	دانشگاه دولتی	دانشگاه آزاد

یافته های جدول (۳) نشان داد، t مشاهده شده در سطح $p \leq 0.05$ معنی دار نیست بنابراین بین مولفه های سازمان یادگیرنده از نظر کارکنان مرد و زن در دانشگاه دولتی و آزاد تفاوت وجود ندارد. با توجه به این نتیجه بدست آمده می توان چنین احتمال داد که عامل جنسیت صرفاً نمی تواند به عنوان یکی از عوامل تاثیر گذار بر روی بکارگیری مولفه های سازمان یادگیرنده باشد. این در حالی است که چن^۱ (۲۰۰۴) به این نتیجه رسید که تفاوت آماری مهم بین ادراکات معلمان از سازمانهای یادگیرنده براساس جنسیت آنها در سطوح مختلف آموزش وجود دارد، علت این ناهمخوانی می تواند به دلیل وجود تفاوت های فرهنگی بین ملل مختلف باشد.

جدول (۴): مقایسه میانگین مولفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد و دانشگاه دولتی از نظر موقعیت شغلی

P	f	کارمند		عضو هیئت علمی		مدیر		آماره	مولفه های سازمان یادگیرنده
		انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین		
۰/۰۸۲	۲/۵۶۰	۰/۶۰۸	۳/۳۶۱	۰/۵۶۷	۳/۶۵۱	۰/۶۲۲	۳/۵۰۸	دانشگاه آزاد	قابلیت های فردی
۰/۰۰۱	۷/۹۵۲	۰/۶۵۰	۲/۸۲۲	۰/۵۰۴	۲/۲۹۳	۰/۴۶۹	۳/۳۶۱	دانشگاه دولتی	
۰/۱۰۵	۲/۳۰۲	۰/۹۰۹	۲/۸۴۳	۰/۸۷۸	۳/۱۶۶	۰/۶۹۷	۳/۲۵۸	دانشگاه آزاد	الگوهای ذهنی
۰/۰۳۴	۳/۵۴۳	۰/۷۱۷	۲/۴۰۰	۰/۸۳۷	۲/۸۹۱	۰/۸۳۷	۲/۷۸۵	دانشگاه دولتی	
۰/۱۰۶	۲/۲۹۷	۰/۷۹۳	۳/۱۲۵	۰/۵۴۰	۳/۴۲۴	۰/۷۱۴	۳/۳۹۲	دانشگاه آزاد	آرمان مشترک
۰/۳۷۹	۰/۹۸۳	۰/۸۰۴	۲/۷۶۰	۰/۶۷۱	۳/۰۱۸	۰/۶۱۰	۲/۹۳۲	دانشگاه دولتی	
۰/۳۴۵	۱/۰۷۵	۰/۹۲۱	۳/۰۶۲	۰/۷۵۳	۳/۲۵۶	۰/۶۱۰	۳/۳۴۲	دانشگاه آزاد	یادگیری تیمی
۰/۱۵۵	۱/۹۱۰	۰/۸۸۶	۲/۵۳۶	۰/۷۲۸	۲/۷۹۹	۰/۵۲۰	۲/۸۸۴	دانشگاه دولتی	
۱/۲۰۵	۰/۳۰۴	۰/۸۲۱	۳/۱۱۷	۰/۷۰۵	۳/۲۶۶	۰/۷۵۲	۳/۳۴۲	دانشگاه آزاد	تفکر سیستمی
۰/۷۱۸	۰/۳۳۳	۰/۸۸۶	۲/۶۸۵	۰/۸۳۱	۲/۶۵۹	۰/۵۷۰	۲/۸۳۹	دانشگاه دولتی	

یافته های جدول (۴) نشان داد، f مشاهده شده در دانشگاه آزاد در سطح $p \leq 0.05$ معنی دار نیست و بین نظر کارکنان از نظر موقعیت شغلی تفاوت وجود ندارد ولی f

مشاهده شده در خصوص مولفه های قابلیت های فردی و الگوهای ذهنی در دانشگاه دولتی در سطح $(p \leq 0.05)$ معنی دار بوده بنابراین بین مولفه ی قابلیت فردی و الگوهای ذهنی از نظر کارکنان برحسب موقعیت شغلی تفاوت وجود دارد.

جدول (۵): مقایسه زوجی اختلاف میانگین قابلیت های فردی از نظر کارکنان دانشگاه دولتی بر حسب موقعیت شغلی

سطح معناداری	اختلاف میانگین	موقعیت شغلی	قابلیت های فردی
۰/۰۰۱	۰/۵۳۹	مدیر ← کارمند	
۰/۰۰۳	۰/۴۷۱	عضو هیئت علمی ← کارمند	
۰/۰۱۶	۰/۴۹۰	عضو هیئت علمی ← کارمند	الگوهای ذهنی

نتایج آزمون شفه طبق جدول (۵) بیانگر آن بود که میزان استفاده از قابلیت های فردی در دانشگاه دولتی از نظر مدیران و اعضای هیئت علمی بیشتر از کارمندان و میزان استفاده از الگوهای ذهنی از نظر اعضای هیئت علمی بیشتر از کارمندان بوده است. این مساله در تحقیقات لین (۲۰۰۴)، اکمان (۲۰۰۴) و کرافورد (۲۰۰۴) مورد تایید قرار گرفته است که مدیران و اعضای هیئت علمی به علت موقعیت و جایگاه خاص خود حساسیت و توجه بیشتری نسبت به بهبود توانایی های فردی خود دارند و به این منظور آمادگی ایجاد تغییر در الگوهای ذهنی خود را نیز دارند.

نتیجه گیری

نتایج پژوهش بیانگر آن بود که میزان استفاده از هر پنج مولفه در دانشگاه آزاد بیشتر از دولتی بوده است و دانشگاه آزاد نسبت به دانشگاه دولتی یادگیرنده تر است. این مساله احتمالا می تواند ناشی از بوروکراسی بیشتر دانشگاه دولتی شهرکرد باشد؛ چرا که بوروکراسی که خط مشی ها، مقررات و چارچوب ها را مهم می داند و انجام دادن کار به روش فعلی را بر تغییر ترجیح می دهد، قدرت یادگیری را در سازمان تا حد بسیار زیادی کاهش می دهد. پیترز (۱۹۸۷) تاکید دارد که تخریب بوروکراسی اولویت مطلق در سازمان های یادگیرنده است. احتمالا وجود سلسله مراتب کمتر منعطف در دانشگاه دولتی مذکور، که در آن انرژی، خلاقیت و ایده های افراد تحلیل می رود، باعث می شود شایستگی

هائی که در فرایند یادگیری رشد می یابد از بین بروند. همچنین ارتباطات ضعیف بین کارکنان در سطوح و موقعیت های مختلف شغلی را که ناشی از وجود فیلترهایی از قبیل تعصبات آگاهانه و ناآگاهانه و تاخیرها و تعلل هاست و باعث اجتناب افراد از همکاری و کار تیمی می شود می توان از موانع عمده برای ایجاد سازمان یادگیرنده در آن دانشگاه دانست. این در حالی است که روابط شفاف تر و سریع تر، عدم تمرکز سازمانی و انعطاف پذیری نسبی فرایندها و اقدامات در دانشگاه آزاد می تواند دلایلی برای برتری نسبی وضعیت یادگیری در این دانشگاه باشد.

پیشنهادهای کاربردی

- دانشگاه با برگزاری دوره های متناسب کارآموزی و ضمن خدمت برای کارمندان و ایجاد فرصت های مطالعاتی برای مدیران و اعضای هیئت علمی به منظور ارتقای مهارت ها و توانایی هایشان، الزامات دانش هر یک از پست های سازمان را مشخص کند. به گونه ای که فرهنگ یادگیری در دانشگاه ها ایجاد شود و یادگیری مستمر جزء مسئولیت ها و وظایف افراد محسوب شود.
- زمینه ابراز عقاید و تبادل افکار بین همکاران فراهم شود و مدیران در تصمیم گیری ها از نظرات سازنده اساتید و کارمندان استفاده کنند.
- آرمان و چشم انداز دانشگاه از طریق تفهیم و تفاهم بر آرمان ها و رسالت دانشگاه و حتی الامکان با مشارکت و ارتباط اثر بخش بین مدیران، اعضای هیئت علمی و کارمندان درون دانشگاه و با همکاری سایر دانشگاه ها، و به وسیله گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود.
- مدیران دانشگاه با ایجاد حس همدلی و همسویی و همکاری بین اعضا، روحیه همکاری تیمی را در دانشگاه نهادینه سازند و نظام جبران خدمت برای موفقیت های تیمی علاوه بر کامیابی های فردی به طور مجزا طراحی شود.
- بین افراد این نگرش ایجاد شود که مشکلات و راه حل ها را در قالب روابط نظام مند بین فرایندها ببینند، جهت تشریح اتفاقات یک مدل سیستمی و جامع ترسیم کنند و ارتباط بین نیازها و اهداف، واحدها و کل سازمان را به درستی درک کنند.

منابع و ماخذ

۱. برارپور، کوروش. (۱۳۸۵). مفهوم سازی پویاییهای رشد و موانع یادگیری با استفاده از رویکرد سیستمی در دانشگاههای ایران، *فصل نامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی*، شماره ۴۲.
۲. بوربور، عطیه. (۱۳۸۵). بررسی دبیرستان های دولتی و غیر انتفاعی منطقه ۳ شهر تهران به لحاظ برخورداری از ویژگی های سازمان یادگیرنده. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی*.
۳. حیدری تفرشی، غلامحسین، رضا یوسفی سعید آبادی و اسداله خدیوی. (۱۳۸۱). *نگرشی نوین به سازمان و مدیریت در جهان امروز*. چاپ اول، تهران: انتشارات فرا شناخت اندیشه.
۴. سنگه ۱، پیتر. (۱۳۸۵)، *پنجمین فرمان، خلق سازمانهای یادگیرنده*، تهران، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۵. سنگه ۲، پیتر. (۱۳۸۵)، *رقص تغییر، چالش های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده*، تهران، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، انتشارات آسیا.
۶. سنگه، پیتر. (۱۳۸۴). اندیشه های پیتر سنگه، ترجمه مسعود بینش، *مجله تدبیر*، ناشر: سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۶۰.
۷. سید نقوی، میرعلی. (۱۳۷۷). بررسی تجربه مدیران شرکت های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی*.
۸. شفافی، رضا. (۱۳۸۰). موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران. *پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس*.
۹. صادقی، عباس. و صدور انوری. (۱۳۸۳). نقش دانشگاه و پژوهش دانشگاهی در فرایند توسعه، *مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار*، انتشارات موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی و انتشارات دهخدا.
۱۰. مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵)، *ایجاد سازمان یادگیرنده*، تهران، ترجمه محمدرضا زالی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۱۱. مرکز فنی اطلاعات ایران. (۱۳۸۷). *اهمیت فرایند یادگیری برای سازمانها*
۱۲. منصوری، رضا. (۱۳۷۸). *ایران ۱۴۲۷*، انتشارات طرح نو.
۱۳. نوناکو، ایکوجیرو و هیروتاکا تاکوچی، (۱۳۸۵)، *مدیریت دانش شرکت های دانش آفرین*، ترجمه علی عطافر و همکاران، قم، انتشارات سماء قلم.
۱۴. هویدا، رضا. (۱۳۸۶). بررسی کاربرد مولفه های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه های دولتی استان اصفهان و ارائه الگوی دانشگاه یادگیرنده، *پایان نامه دکتری، دانشگاه اصفهان*.

15. Bleed.Ron.(2000).**Activities of learning organization**.Maricopa community colleges.
16. Chen, cheng-Hung. (2004). **A study of the relationship between the learning organization and principal leadership styles in taiwan**. UMI Proquest Digital Dissertation full citation & Abstract.DAL-A 65102.P.358.
17. Crawford.Lorin Mace.(2004).**High school leadership**
18. **principal:practices and beliefs eithin the learning orgnrization**. UMI Proquest Digital Dissertation full citation&Abstract Dal.-A65104.pil 89.oct.
19. Duckett.Jan.(2002). **Learning organization.investors in people and new labours learning society** , East Berkshire College.
20. Ekman. Annalill.(2004).**Learning organization in theory and practice**.UMI Proquest Digital Dissertation full citation & Abstract.ISBN .-554-5911-0
21. Garvin. D.(2000). **Learning in action**.cambridge, MA:Harvard Business school press.
22. Hodgkinson.P.(2006).**Towards universities as learning organization**.The Learning organization.5.5.
23. Landoli, Luca & Guiseppe Zollo.(2007). **Organizational cognition and building systems for the learning organization**. UMI Proquest Digital Dissertation full citation & Abstract
24. Lin. Hsienyi.(2004). **A study of learning organization and faculty development in higher education**. UMI Proquest Digital Dissertation full citation & Abstract.DAL-A 65102.p.430.Aug.
25. Marquard, Michael.(2002).**Building the learning organization**.
26. Marquard, Michael.(1996).**Building the learning organization: A Systems Approach Quantum Improvement Global Success**.McGraw-Hill, New York NY.
27. Skyrme. D.Farago, J.(2003). **The learning organization**. Management Insights.3.
28. Theron. A.(2002).**The creation of learning organization in rapidly changing environment**.university of Pretoria.south Africa.