

بررسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز از لحاظ سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی

محمد جمال‌زاده^۱، حسن رهگذر^۲ و فاطمه علوی^۳

چکیده

تحقیق حاضر به منظور « بررسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز از لحاظ سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی در سال تحصیلی 90-89 » انجام شده است. روش تحقیق توصیفی، پیمایشی می‌باشد جامعه آماری شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز که 271 نفر می‌باشند. بدین منظور، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، 160 نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد شیراز انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه استاندارد سنجش سازمان یادگیرنده می‌باشد که در این پرسشنامه پنج ویژگی از سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفته است که شامل بعد رهبری، بعد منابع انسانی، بعد طرح سازمانی، بعد فرهنگ سازمانی و بعد مأموریت/ استراتژی می‌باشد. برای تعیین روایی و قضاوت و نظرخواهی اساتید و کارشناسان و متخصصان گذارده شد. پایایی این پرسشنامه به وسیله روش آلفای کرونباخ مورد محاسبه قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل آماری از آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی) و آمار استنباطی (t تک متغیره) استفاده گردید. نتایج تحقیق حاکی از این است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به عنوان سازمان یادگیرنده به بُعد ویژگی‌های رهبری با میانگین 3/5، بیشتر از سطح متوسط توجه دارد. از نظر بعد منابع انسانی با میانگین 3/06 در سطح متوسط توجه دارد و از نظر بعد طرح سازمانی با میانگین 2/85، کمتر از سطح متوسط توجه دارد. از نظر بعد فرهنگ سازمانی با میانگین 2/79، کمتر از سطح متوسط توجه دارد. از نظر بعد مأموریت/ استراتژی با میانگین 2/76، کمتر از سطح متوسط توجه دارد. واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، دیدگاه اساتید.

¹ - استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز (نویسنده مسئول) jamalzadeh@iaushiraz.ac.ir

² - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

³ - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

امروزه مهم‌ترین عامل تولید نه سرمایه است و نه منابع طبیعی و نه کار و کارگر، بلکه دانش است. در واقع با ورود به هزاره‌ی سوم با علمی همچون نانو تکنولوژی، زیست فناوری، مخابرات نوری و انرژی‌های جانشین و... همراه شده و یک نوع رهاسازی مدیریت دانش و قدرت جدید بشری در ابعاد و اشکال جدید تجلی نموده است. مقرر رهاسازی و فرماندهی فکری این مدیریت دانش، دانشگاه‌ها هستند. (جیمز 2003)¹

امروزه با نوین‌تر شدن جوامع، بدیهی است که باید ساختارهای آموزشی عالی نیز دستخوش تغییر شود.

نقش آموزش عالی نوین شامل: (1) تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز (2) ترویج و ارتقای دانش (3) گسترش تحقیق و فراهم نمودن زمینه‌ی مساعد برای توسعه‌ی کشور است. (قورچیان و همکاران 2006, Qurchian, and et.al)

رشد تولید علم و دانش در کشور ما ایران، نشان می‌دهد که هم‌اکنون براساس شاخص تعداد محققان، دانشجویان، تولیدات علمی و ناخالص ملی، ما در گروه دوم کشورهای دارای علم و فن‌آوری قرار داریم. این در حالی است که کشور از لحاظ شاخص توسعه‌ی انسانی که پرورش خلاقیت و تفکر نیز بخشی از آن است، در بین 173 کشور، رتبه 98 را در سال 2000 کسب کرده است. (Pirkhayefi, 2003).

در حال حاضر چالش اصلی فراروی توسعه‌ی علم و فناوری در کشور عبارت است از ایجاد ساختاری آموزشی و پژوهشی خلاق و نوآورانه و خود اتکا، به نحوی که بتواند براساس نیازهای مبرم و اولویت‌های جامعه‌ی خود به شکلی پویا و مستمر، زمینه‌ی گسترش علم و دانش را در میان گروه‌های مختلف اجتماع پدید آورد و با پژوهش در زمینه‌ی ایده‌های نو نقش موتور نوآوری و توسعه‌ی اقتصادی جامعه را ایفا کند.

¹ - James

از طرفی دیگر، امروزه روش‌های قدیمی‌اداره‌ی سازمان‌ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته‌ی مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پدیده و زیربنایی شده است و از شیوه‌ی سنتی بیرون آمده، متحول شده و همه‌ی اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. به زعم ریچارد. ال. دفت^۲ حوزه‌ی مدیریت در حال طی کردن مرحله‌گذار پارادایم سازمانی از مدرن به پسامدرن است.

ضرورت تبدیل شدن سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، در واقع عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها فزونی یافته است. در نتیجه سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. گرچه این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به دست نمی‌دهد ولی بدون آن نیز قطعاً سازمان یادگیرنده به وجود نخواهد آمد. (Nobakht and et.al,2008)

در سیستم فکری جدید یعنی سیستم اقتصاد دانش، هدف، تربیت نیروی انسانی یادگیرنده، خلاق و مبتکر است که موجب تحول در ساختار جامعه می‌شود. حال با توجه به برنامه‌ی چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت جمهوری اسلامی ایران که در راستای اهداف چشم‌انداز بیست ساله طراحی گردیده است، استراتژی رشد پایدار، اقتصادی دانایی محور و در برنامه‌های بعدی پس از تثبیت مبانی رشد اقتصادی، توسعه مستمر و پایدار و دانش بنیان و تأمین عدالت اجتماعی انتخاب شده است.

بنابراین با توجه به تغییر و تحولات دانش مدیریت در سطح دنیا و تحولات در ساختار آموزش عالی در جهان و همچنین با توجه به برنامه‌های کلان دولت در زمینه‌ی دستیابی به رشد پایدار در جامعه اسلامی ایران ضروری است که دانشگاه آزاد اسلامی که از بدو تأسیس تاکنون بار سنگینی از آموزش عالی کشور را در جهت پاسخگویی به تقاضای فزاینده جامعه به دوش داشته، در این حرکت ملی نیز با تعریف

² - Richard L.daft

نقش خود در توسعه اقتصادی کشور، مشارکت مناسبی در جهت تحقق اهداف بیست ساله ایفا کند. در راستای آنچه ذکر شد ضروری است که به دانشگاه با رویکرد سازمان یادگیرنده نگریسته شود.

به طور کلی سازمان یادگیرنده، سازمانی است که بر نقاطی چون افزایش فرصت و ظرفیت یادگیری در سراسر سازمان، تحول‌گرایی، تطبیق سریع با تغییرات محیطی، استفاده از قدرت خلاقیت و تقویت و توسعه دانش و بینش کارکنان تأکید دارد. (Qurbanizadeh, 2007).

بر همین اساس دکتر قربانی‌زاده این ویژگی‌ها را در قالب پنج دسته کلی زیر تقسیم‌بندی نموده است.

1- ویژگی‌های رهبری سازمان یادگیرنده 2- ویژگی‌های منابع انسانی سازمان یادگیرنده 3- ویژگی‌های طرح سازمانی، سازمان یادگیرنده 4- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، سازمان یادگیرنده 5- ویژگی‌های مأموریت/استراتژی سازمان یادگیرنده. که در این پژوهش نیز این پنج ویژگی مورد بررسی قرار گرفته است.

پیتر سنگه (Senge, 1999) به عنوان صاحب‌نظر اصلی در زمینه‌ی سازمان یادگیرنده، این نوع سازمان را این‌گونه تعریف می‌کند: سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد. به عقیده‌ی وی، سازمان یادگیرنده، آن سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقاء می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. وی پنج اصل مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، بصیرت مشترک و تفکر سیستمی را لازمه‌ی سازمان یادگیرنده می‌داند.

یعقوبی و همکاران (Yaghoobi and et al, 2010) پژوهشی با هدف «بررسی رابطه‌ی بین تعهد سازمانی و میزان کار بست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در بین مدیران بیمارستان‌های آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان» انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بین میزان کار بست سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی مدیران (تعهد عاطفی، تعهد عقلایی، تعهد هنجاری) رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

بهروزی و همکاران (Behroozi and et al, 2009) به «بررسی عامل‌های مؤثر بر تمایل اعضای سازمان‌های فرهنگی- آموزشی برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در استان بوشهر» پرداخته‌اند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد بین عامل‌هایی چون: داشتن رهبران آگاه در سازمان‌ها، ساختار پویا، تشویق به خلاقیت و نوآوری، بینش مشترک، کار گروهی و تعاون، واگذاری اختیار، ارتباط مستمر با محیط پیرامون و میزان تمایل کارکنان برای تبدیل سازمان خود به سازمان یادگیرنده رابطه‌ای معنی‌دار در سطح اطمینان 0/95 وجود دارد.

عطافر و بهرامی سامانی، (Attafar and Bahrami samani,2009) در پژوهش خود تحت عنوان «میزان استفاده از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی شهرکرد» براساس پنج مؤلفه‌ی قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی به بررسی دانشگاه دولتی و آزاد شهرکرد پرداختند. نتایج حاکی از آن بود که میزان استفاده از «قابلیت‌های فردی» در دانشگاه آزاد بیش از سطح متوسط و در دانشگاه دولتی در سطح قرار دارد. میزان استفاده از «الگوهای ذهنی، در هر دو دانشگاه 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.

جواهری کامل و کوثرنشان (Javaheri kamel and Kosarneshan,2009) پژوهشی با هدف «بررسی رابطه بین رهبری، فرهنگ سازمانی و فعالیت سازمانی یادگیرنده در رضایت شغلی کارکنان» انجام داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا و رهبری تعامل‌گرا به طور قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده تأثیر مثبتی دارند. رهبری بر رضایت شغلی کارکنان نیز تأثیر مثبت و قابل توجهی دارد. فرهنگ سازمان تأثیر قابل توجهی بر فعالیت سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی کارکنان دارد. همچنین فعالیت سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان دارد.

یارمحمدزاده و همکاران (Yarmohammadzadeh and et al,2006) در بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده براساس اصول پنج‌گانه پیترسنج با میزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان» به این نتیجه رسیدند که بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان رابطه معنادار وجود دارد.

ساینیه (Hsienyi,2004) در پژوهش خود به «بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و رشد و بالندگی اعضای هیأت علمی در آموزش عالی» پرداخت و به این نتیجه رسید که اعضای هیأت علمی اهمیت بیشتری را به فاکتورهای رشد و توسعه خویش نسبت به اصول سازمان یادگیرنده نشان دادند.

شارمان (Sharman,2005) در پژوهشی تحت عنوان «رهبران در سازمان یادگیرنده» به این نتیجه رسید که رهبری در سازمان یادگیرنده تفاوت مهمی با رهبری در سازمان‌های سنتی دارد زیرا در این سازمان‌ها رهبران طراح، معلم و اصول‌محورند. علاوه بر این تأثیر عوامل مشارکتی در ایجاد این سازمان‌ها به اثبات رسید که از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده است.

دیویس (Davis,2005) به بررسی «سازمان یادگیرنده و ابعاد آن به عنوان عوامل کلیدی در عملکرد شرکت‌ها» پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از این است که سازمان‌هایی که جهت‌دهی‌های یادگیری عمیقی دارند بیشتر احتمال دارد از آنچه پیرامون مشتریان و بازار یادگرفته‌اند برای رشد و توسعه سازمانی و عملکرد موفق استفاده نمایند.

براساس تحقیقات گاه و ریچاردز (Richards) نشان داده شد که بین رسمیت و قابلیت یادگیری سازمان رابطه منفی وجود دارد.

جوپاور و دی وادل (Joe.Power and Di.waddel)^۳ نیز با انجام یک تحقیق میدانی با گرفتن نمونه‌ای تصادفی، متشکل از 200 سازمان استرالیایی، به بررسی روابط

میان تیم‌های کاری خودگردان و سازمان یادگیرنده، با استفاده از سه معیار عملکرد که شامل عملکرد دانش، عملکرد مالی و رضایت مشتری، پرداخته‌اند. آنها در این مطالعه دریافتند که مفهوم سازمان یادگیرنده در قوی نمودن سه معیار استفاده شده، نقش متوسطی را بازی می‌کند. با این وجود، آنها عنوان نمودند که بخش کیفی مطالعه تأکید دارد که تیم‌های خودگردان می‌توانند عملکرد را در یک مجموع دقیق، افزایش دهند.

براساس تحقیقات وایت و ودرسبای (White and weathersby,2005) (به نقل از علی‌نژاد، 1388) تعدادی از موانعی که سد راه تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان یادگیرنده است را لیست کرده‌اند. که شامل معمای استراتژی، ساختار و فرهنگ و همچنین برخوردهای فرهنگی دانشگاهی است.

سوالات پژوهشی

- 1- آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های رهبری (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
- 2- آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های منابع انسانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
- 3- آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد طرح سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
- 4- آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد فرهنگ سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
- 5- آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های مأموریت/ استراتژی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی است و براساس ماهیت و روش جزء مطالعات توصیفی، به شیوه‌ی پیمایشی بوده است.

جامعه‌ی آماری تحقیق، شامل کلیه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد

شیراز بوده‌اند که تعداد کل زن و مرد 271 نفر بوده است.

گروه نمونه‌ی مورد پژوهش برطبق جدول مورگان 160 نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار مورد استفاده این پژوهش، پرسشنامه استاندارد سنجش ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده از دکتر قربانی‌زاده وبا استفاده از مقیاس نگرشی پنج گزینه‌ای لیکرت است. با توجه به اینکه منظور از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در این پژوهش ویژگی‌های: 1- رهبری 2- منابع انسانی 3- طرح سازمانی 4- فرهنگ سازمانی 5- مأموریت و استراتژی می‌باشد گویه‌ها نیز به بررسی این ویژگی‌ها پرداخته‌اند.

دکتر قربانی‌زاده در ابتدا برای رواسازی ابزار سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به کمک روش دلفی از استادان مدیریت دانشگاه‌های تهران نظرسنجی به عمل آورده است و همچنین ایشان برای روایی سازه‌ای، ابزار سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از روش روایی همگرا و واگرا استفاده کرده است.

نتیجه‌ی این نوع روایی، در ارتباط با شاخص‌های مربوط به 5 دسته ویژگی سازمان‌های یادگیرنده اعم از ویژگی رهبری، ویژگی نیروی انسانی، ویژگی طرح سازمانی، ویژگی فرهنگ سازمانی، ویژگی مأموریت یا استراتژی، نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌ها با عامل مربوط به خود همبستگی بیشتری نسبت به سایر عوامل دارند. محقق نیز برای تعیین روایی صوری پرسشنامه را در اختیار اساتید و کارشناسان و متخصصان قرارداد و با توجه به قضاوت داوران روایی صوری پرسشنامه سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده تأیید گردید.

دکتر قربانی‌زاده برای محاسبه‌ی میزان پایایی ابزار سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از روش سازگاری درونی سؤالات که ضریب آلفا کرونباخ معرف آن است استفاده کرده است که مقدار آلفا کرونباخ به دست آمده 0/95 می‌باشد.

محقق نیز برای تعیین پایایی با توجه به پنج ویژگی سازمان یادگیرنده در ابتدا آلفا کرونباخ هر شاخص را جداگانه محاسبه نمود و سپس نمره جمع را محاسبه نموده است. که ضرایب پایایی ابعاد به شرح زیر می باشد:

بعد رهبری 0/78، بعد منابع انسان 0/77، بعد طرح سازمان 0/78، بعد فرهنگ سازمانی 0/79، بعد مأموریت و استراتژی 0/82، نمره کل نیز برابر با 0/96 می باشد.

یافته های پژوهش

بررسی سوال های تحقیق

سوال اول: آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، به بعد ویژگی های رهبری (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار توصیفی، با بررسی میانگین گویه های مؤلفه های رهبری، یافته های زیر به دست آمد.

جدول 1 بررسی میانگین گویه های مؤلفه های رهبری

گویه	میانگین	گویه	میانگین
طراح بودن	63/	توانمندسازی	95/
ناظر بودن	12/	کارکنان برای	13/3
معلم بودن	58/	تقسیم گری و	
تاکید بر یادگیری	65/3	مخاطره پذیری	
سهل تحول در سازمان	45/3	پذیرش خطاها	18/3
ابتقاد پذیری	2	تعهد قوی به	11/4
اهداف سازمانی		تکرار سیستمی	79/3

به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار استنباطی، با استفاده از آزمون t تک متغیره میانگین آزمودنی در هر یک از ابعاد از جمله بعد ویژگی های رهبری با میانگین فرضی عدد 3 مقایسه شد.

جدول 2: آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمره بعد ویژگی های رهبری با میانگین فرضی (3)

بعد	میانگین	انحراف	انحراف خطا از	t	درجه	سطح
رهبری	3/50	استاندارد	میانگین	7/08	آزادی	معناداری
		0/88	0/07		159	0/0001

چنانچه در جدول شماره 2 مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار میانگین آزمودنی‌ها در بعد ویژگی‌های رهبری به طور معنی‌داری $P < 0/0001$ و $\bar{X} = 3/5$ از میانگین فرضی $\bar{X} = 3$ بیشتر است، بنابراین پاسخ به این سؤال مثبت می‌باشد. به عبارت دیگر دانشگاه آزاد واحد شیراز به ویژگی‌های رهبری (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد.

سوال دوم: آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های منابع انسانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
 به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه‌ی آمار توصیفی، با بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌ی منابع انسانی، یافته‌های زیر به دست آمد.

جدول 3: بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌ی منابع انسانی

مخاطره‌پذیری	کاری	بهبود مستمر فرآیندهای کاری	تسلط بر شغل	خلاقیت
2/85	3/03	3/03	3/42	3/10
به روز رساندن احساس	2/98	3/08	3/15	2/91
در سازمان	کشف و به کارگیری	قابلیت‌ها	متعهد به آموزش مداوم	انتقال دانش به دیگران

به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار استنباطی، با استفاده از آزمون t تک متغیره میانگین آزمودنی در هر یک از ابعاد از جمله بعد ویژگی‌های منابع انسانی با میانگین فرضی عدد 3 مقایسه شد.

جدول 4: آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمره بعد ویژگی‌های منابع انسانی با میانگین فرضی (3)

بعد	میانگین	انحراف	انحراف	t	درجه	سطح
		استاندارد	خطا از		آزادی	معناداری
منابع انسانی	3/06	0/67	0/05	1/15	159	NS

چنانچه در جدول شماره 4 مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار میانگین آزمودنی‌ها در بُعد منابع انسانی $\bar{X} = 3/06$ با میانگین فرضی $\bar{X} = 3$ تفاوت ناچیزی دارد، به عبارت دیگر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به منابع انسانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) در حد متوسط توجه دارد.

سوال سوم: آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد طرح سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
 به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار توصیفی، با بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌ی طرح سازمانی، یافته‌های زیر به دست آمد.

جدول 5: بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌ی طرح سازمانی

گویه	میانگین
مناسب بودن اجزای سازمانی	2/86
ارتباطات همه جانبه و مؤثر اجزای سازمان	2/86
ارتباطات مؤثر با سازمان‌های دیگر	2/94
سیستم پاداش شناسایی مشوق نوآوری	2/64
مبادله اطلاعات و دانش	2/80
تشویق کار گروهی و حل مسئله	2/90
تسهیل تجربه اندوزی	2/90
عدم تمرکز	2/87

به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار استنباطی، با استفاده از آزمون t تک متغیره میانگین آزمودنی در هر یک از ابعاد از جمله بعد ویژگی‌های طرح سازمانی با میانگین فرضی عدد 3 مقایسه شد.

جدول 6: آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمره بعد طرح سازمانی با میانگین فرضی (3)

بعد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف خطا از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
طرح سازمانی	2/85	0/74	0/06	2/46	159	0/01

چنانچه در جدول 6 مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار میانگین آزمودنی‌ها در بعد ویژگی‌های طرح سازمانی به طور معنی داری $P < 0/01$ و $\bar{X} = 2/85$ از میانگین فرضی $\bar{X} = 3$ کمتر است، بنابراین پاسخ به این سوال منفی می‌باشد. به عبارت دیگر در

دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد طرح سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) کمتر توجه دارد.

سوال چهارم: آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد فرهنگ سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه‌ی آمار توصیفی، با بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی، یافته‌های زیر به دست آمد.

جدول 7: بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی

گویه	پشتیبانی از تجربه- اندوژی در تمام سطوح	ارزشمند بودن انسان در آن سازمان	عدم تبعیض	ارزشمند بودن پرسش‌گری و زیر سؤال بردن وضع موجود	اعتماد کارکنان به یکدیگر	ارزشمند بودن بازخورد و انضام
میانگین	2/90	2/87	2/53	2/57	3/05	2/79

به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه‌ی آمار استنباطی، با استفاده از آزمون t تک متغیره میانگین آزمودنی در هر یک از ابعاد از جمله بعد ویژگی‌های فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی عدد 3 مقایسه شد.

جدول 8: آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمره بعد فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی (3)

بعد	میانگین	انحراف	انحراف	t	درجه آزادی	سطح معناداری
فرهنگ سازمانی	2/79	0/80	0/06	2/32	159	0/001

چنانچه در جدول شماره‌ی 8 مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار میانگین آزمودنی‌ها در بُعد فرهنگ سازمانی به‌طور معنی‌داری $P < 0/001$ و $\bar{X} = 2/79$ از میانگین فرضی $\bar{X} = 3$ کمتر است، بنابراین پاسخ به این سوال منفی می‌باشد. به عبارت

دیگر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد فرهنگ سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) کمتر توجه دارد.

سوال پنجم: آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های مأموریت/استراتژی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟
به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار توصیفی، با بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌های مأموریت/استراتژی یافته‌های زیر به دست آمد.

جدول 9: بررسی میانگین گویه‌های مؤلفه‌های مأموریت/استراتژی

گویه	میانگین
نشأت گرفتن مأموریت و استراتژی از سوی دانشجویان و تیم‌ها	2/72
محمول فرایند ابده- زایی و انسجام بخشی	2/57
وضوح چشم انداز و مأموریت	3
ایجاد حس مسئولیت پذیری در کارکنان	2/76

به منظور پاسخ به این سؤال در زمینه آمار استنباطی، با استفاده از آزمون t تک متغیره میانگین آزمودنی در هر یک از ابعاد از جمله بعد ویژگی‌های مأموریت/استراتژی با میانگین فرضی عدد 3 مقایسه شد.

جدول 10: آزمون t تک متغیره برای مقایسه میانگین نمره بعد ویژگی‌های استراتژی با میانگین فرضی (3)

بعد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف خطا از میانگین	t	درجه آزادی	سطح معناداری
استراتژی	2/76	0/83	0/07	3/64	159	0/0001

چنانچه در جدول شماره 10 مشاهده می‌شود با توجه به اینکه مقدار میانگین آزمودنی‌ها در بُعد ویژگی‌های مأموریت/ استراتژی به طور معنی‌داری $P < 0/0001$ و $\bar{X} = 2/76$ از میانگین فرضی $\bar{X} = 3$ کمتر است، بنابراین پاسخ به این سوال منفی

است. به عبارت دیگر در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به ویژگی‌های استراتژی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) کمتر توجه دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف اصلی «بررسی دانشگاه آزاد اسلامی شیراز از لحاظ سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیأت علمی»، انجام گرفت.

در زمینه بررسی سؤال اول مبنی بر اینکه، آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های رهبری (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟ با توجه به اینکه، این بعد شامل گویه‌های طراح بودن، ناظر بودن، معلم بودن، تأکید بر یادگیری، توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری، پذیرش خطاها، تفکر سیستمی و تسهیل تحول در سازمان و تعهد قوی به اهداف سازمانی، می‌باشد باید گفت که در تمامی این گویه‌ها، میانگین در حد متوسطی از سازمان یادگیرنده قرار دارد به جز گویه‌ی تعهد قوی به اهداف سازمانی که نسبت به کل گویه‌ها، بالاترین میانگین را دارا است.

براساس جدول (2) که مربوط به مؤلفه‌ی رهبری می‌باشد که میانگین کل مؤلفه، بالاتر از میانگین می‌باشد، که خود نشان دهنده‌ی این موضوع است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز در بعد رهبری دانشگاه در سطحی بالاتر از میانگین قرار دارد. و در واقع رهبری دانشگاه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا می‌باشد. این نتیجه با تحقیقات سنگه (1990)، شارمان⁴ (2005)، تارنو و همکاران⁵ (2007)، گاه⁶ (1998)، گروین⁷ (1993)، جیمز⁸ (2003)، هوستون و همکاران⁹ (2006) و گاه واریان¹⁰ (2002)، هم‌سویی مشاهده گردید.

4 - sharman

5 - Tharenou and et.al

6 - Goh and Richards

7 - Garvin

8 - James

9 - Hoston and et.al

10 - Goh & Ryan

در زمینه‌ی بررسی سؤال دوم، مبنی بر اینکه، آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های منابع انسانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟ با توجه به اینکه بعد منابع انسانی شامل گویه‌های خلاقیت، تسلط بر شغل، بهبود مستمر فرآیندهای کاری، به روز رساندن مهارت، کشف و به کارگیری قابلیت‌ها و تعهد به آموزش مداوم، در حد میانگین قرار دارد. اما گویه‌های مخاطرپذیری، احساس ارزشمند بودن در سازمان و انتقال دانش به دیگران در حد کمتر از میانگین قرار دارند.

براساس جدول 3 که مربوط به مؤلفه‌ی منابع انسانی می‌باشد، میانگین کل این مؤلفه در حد میانگین قرار دارد. این نشان دهنده‌ی این موضوع است که دانشگاه آزاد اسلامی شیراز به بعد ویژگی‌های منابع انسانی در سطح متوسط توجه دارد و در واقع به این معنی است که اعضای هیأت علمی دانشگاه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را به‌طور متوسط دارا می‌باشند. و این نتیجه با تحقیقات گاه (1997)، جیمز (2003) هم‌خوانی دارد. همچنین با تحقیقات هوستون و همکاران (2006) مبنی بر اینکه کارکنان دانشگاهی به شغل منتخب و موفقیت دانشگاهی متعهد باقی می‌مانند، هم‌سویی دارد.

اما با تحقیقات زوانگ و همکاران¹¹ (1999) و تحقیقات مولمن و بروخویس¹² (2001) مبنی بر اینکه افرادی که از سطح بالایی از خلاقیت برخوردارند، در مقایسه با سایرین، دارای قابلیت ریسک‌پذیری بالاتری هستند، هم‌خوانی ندارد. زیرا در این تحقیق با وجود اینکه سطح خلاقیت در حد میانگین است اما سطح مخاطره‌پذیری پایین‌تر از میانگین قرار دارد. در زمینه‌ی انتقال دانش به دیگران با تحقیقات جیمز (2003) و کانگ و همکاران¹³ (2008) هم‌خوانی دارد. طبق تحقیق کانگ، تشریک دانش نیاز به سیستم ارتباطی مناسب دارد که در همین پژوهش، در گویه انتقال دانش به دیگران، میانگین کمتر از متوسط به‌دست آمده است. در مؤلفه‌ی طرح سازمانی، در گویه‌ی ارتباطات همه جانبه و مؤثر اجزای سازمان، میانگین به‌دست

¹¹ - Zhuang and et. al

¹² - Molleman and Broekuis

¹³ - Kang and et.al

آمده کمتر از میانگین می‌باشد که خود عدم ارتباط بین این دو گویه را به خوبی نشان می‌دهد.

در زمینه‌ی سؤال سوم، مبنی بر اینکه، آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های طرح سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟ با توجه به اینکه این بعد شامل گویه‌های مناسب بودن اجزای سازمان، ارتباطات همه جانبه و مؤثر اجزای سازمان، ارتباطات مؤثر با سازمان‌های دیگر، سیستم پاداش شناسایی مشوق نوآوری، مبادله اطلاعات و دانش، تسهیل کارگروهی و حل مسأله، تسهیل تجربه‌اندوزی و عدم تمرکز می‌باشد. میانگین تمامی گویه‌ها کمتر از میانگین می‌باشد

براساس جدول شماره 5 که مربوط به مؤلفه‌ی طرح سازمان می‌باشد میانگین کل مؤلفه‌ی طرح سازمانی، کمتر از میانگین می‌باشد که این نشانگر این موضوع است که دانشگاه آزاد اسلامی شیراز به بعد ویژگی‌های طرح سازمانی کمتر از سطح متوسط توجه دارد. نتیجه این بخش از پژوهش با تحقیقات گاه وریان (2002) و تحقیقات گاه (1997) هم‌سویی ندارد و با نظرات هنری و نلسون¹⁴ (1983) مبنی بر اینکه هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، فرآیندهای تصمیم‌سازی و ساختارهای گروهی و مدیریتی آن پیچیده‌تر خواهد شد، هم‌سویی، دارد. در رابطه با گویه کارگروهی و حل گروهی مسأله که میانگین آن کمتر از متوسط به دست آمد. نکته‌ای قابل توجه این‌که طبق تحقیق بوئی و باراج¹⁵ در سال (2010) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ دانشگاه‌ها مشخصاً متفاوت از حوزه‌های دیگر است. زیرا دانشگاهیان معمولاً در مورد کارشان بسیار تکرر هستند. نتیجه به دست آمده، با تحقیقات بوئی و باراج هم‌سو می‌باشد همچنین براساس تحقیقات کنی و وود فیلد¹⁶ (2008) مبنی بر اینکه امروزه، یادگیری تیمی چالش حقیقی برای آموزش عالی به حساب می‌آید، هم‌سویی دارد.

با توجه به اینکه ساختار آموزش عالی کشور، دارای یک الگوی ساختاری متمرکز می‌باشد ولی باید گفت که چنین ساختاری پاسخ‌گوی محیط پیچیده امروزی نخواهد

14 - Henry and Nelson

15 - Bui and Baruch

16 - Woodfield and Kennie

بود. ساختار اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی ایران همواره در حال تغییر و تحول بوده است و در شرایط فعلی که سرعت در نشان دادن واکنش و اخذ تصمیم در زمره عناصر بسیار مهم اداری سازمان‌ها به شمار می‌آیند. ساختار آموزشی عالی کشور به دلیل تمرکز آن توانایی همگامی با شرایط موجود را ندارد.

با وجود چنین نظامی بوروکراتیک، استادان و اهل علم در چنین فضای بوروکراتیک، نمی‌توانند خلاق و نوآور باشند. از طرفی دیگر، نظریه‌پردازان سازمانی، تحقیقات بسیاری درباره تأثیرات اندازه‌ی سازمان بر فرایندهای تصمیم‌گیری و ساختار انجام داده‌اند این تحقیقات آشکارا نشان می‌دهند که هرچه سازمان بزرگ‌تر باشد، فرایندهای تصمیم‌سازی و ساختارهای گروهی و مدیریتی آن پیچیده‌تر خواهد بود (هنری و نلسون)

رهبران آموزش عالی تحت تأثیر شدید تقسیم قدرت و نیروهای داخلی و خارجی هستند و همین مسأله می‌تواند موجب محدودیت کارایی در ایفای نقش آنان شود (قورچیان و همکاران، 1385)

بر همین اساس با توجه به میانگین بالاتر از سطح متوسط در بعد رهبری دانشگاه آزاد اسلامی شیراز و میانگین متوسط در بعد منابع انسانی، اما در بعد طرح سازمانی، میانگین کمتر از سطح متوسط به دست آمده است.

در زمینه‌ی سؤال چهارم مبنی بر اینکه آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های فرهنگ سازمانی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟ با توجه به اینکه، بعد فرهنگ سازمانی شامل گویه‌های پشتیبانی از تجربه‌اندوزی، ارزشمند بودن انسان در آن سازمان، عدم تبعیض، ارزشمند بودن پرسش‌گری، ارزشمند بودن بازخور و افشا و اعتماد کارکنان به یکدیگر می‌باشد و در تمامی این گویه‌ها میانگین کمتر از متوسط به دست آمده است.

بر اساس جدول 7 که مربوط به مؤلفه فرهنگ سازمانی می‌باشد که میانگین کل مؤلفه‌ی فرهنگ سازمانی کمتر از میانگین می‌باشد و این نشان‌دهنده‌ی این است که فرهنگ دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز ویژگی‌های فرهنگ سازمان یادگیرنده را کمتر

دارا می‌باشد و این نشان دهنده‌ی این است که دانشگاه آزاد اسلامی شیراز در سطح کمتر از متوسط قرار دارد نتیجه‌ی تحقیق در بعد فرهنگ سازمانی با تحقیقات فاضلی (1386) هم‌خوانی و هم‌سویی دارد. بنا به قول فاضلی (1386) تحقیقات داخلی در زمینه فرهنگ دانشگاه و نقش و تأثیر آن در روند توسعه‌ی علمی، مطالعات انگشت-شماری انجام شده است از قبیل: رفیع‌پور، 1381، قاضی طباطبایی 1378، طائفی 1378. ثانیاً، نتیجه‌ی تمامی این تحقیقات حاکی از وجود مشکلات فرهنگی در آموزش عالی می‌باشد. اما با تحقیقات تولبرت، مک‌گیل و مایرز¹⁷ (2002) و پریویت¹⁸ (2003) و سنگه (1990) و جیمز (2003) و گاه (1997) هم‌سویی مشاهده نگردید.

در زمینه‌ی بررسی سؤال پنجم، مبنی بر اینکه آیا دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های مأموریت/ استراتژی (از ابعاد سازمان یادگیرنده) توجه دارد؟ با توجه به اینکه گویه‌های بعد مأموریت/ استراتژی شامل گویه‌های وضوح چشم‌انداز و مأموریت، نشأت گرفته مأموریت و استراتژی از سوی دانشگران و تیم‌ها، محصول فرآیند ایده‌زایی و انسجام بخشی و ایجاد حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان، است؛ میانگین تمامی این گویه‌ها کمتر از میانگین به‌دست آمده است.

براساس جدول 4 که مربوط به مؤلفه مأموریت/ استراتژی است میانگین کل مؤلفه کمتر از میانگین می‌باشد. و این نشان دهنده‌ی این موضوع است که دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز به بعد ویژگی‌های مأموریت/ استراتژی کمتر از سطح متوسط توجه دارد. این نتیجه با نتایج گاه (1997) و سنگه (1990) و جیمز (2003) و تولبرت، مک‌لین و مایرز (2002)، هم‌خوانی ندارد. همچنین با تحقیقات ایوان‌ویچ و مک‌ماهون نیز مبنی بر اینکه هرچه کارکنان تحصیل‌کرده‌تر باشند باید فرآیند هدف‌گذاریشان مشارکتی و اثربخش‌تر باشد، هم‌خوانی دارد. همچنین با تحقیقات بوئی و باراج (2010) مبنی بر اینکه هرچه سازمان طویل‌تر می‌شد کسب و نگهداری آرمان مشترک پیچیده‌تر و مشکل‌تر می‌شود، هم‌خوانی دارد. با تحقیقات تایلر¹⁹ (1995) که بر روی

17 - Tolbert and Mclean and Myers

18 - Prewitt

19 - Taylor

اهداف آموزش عالی کار نموده است، هم‌خوانی مشاهده گردید مبنی بر اینکه ارزیابی برون‌دادهای مراکز آموزش عالی آسان نیست، اهداف این سازمان‌ها با ابهام قرین است. اعم از اینکه هدف‌ها آموزشی، تحقیقاتی یا خدماتی باشند. در واقع این مراکز در خدمت ارباب رجوعی هستند که خود محصول است و خواستار دخالت و تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری‌ها است. همچنین با تحقیقات بن‌سی‌مون²⁰ (1989) و واتسون²¹ (1995) مبنی بر اینکه اهداف آموزش عالی مبهم و در اکثر موارد غیر قابل اندازه‌گیری می‌باشد، هم‌خوانی دارد. همچنین با تحقیقات بازارگاری (1377)، بازرگان (1377) خلیجی (176) و حسینی‌نسب (1372) مبنی بر اینکه، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، کمتر از دو دهه است که به تدوین رسالت خود تمایلی فزاینده نشان داده‌اند با وجود این، هنوز رسالت آموزش عالی جایگاه بایسته‌ی خود را در مدیریت و برنامه‌ریزی‌های مربوط به آموزش عالی پیدا نکرده است، هم‌خوانی دارد.

به طور کلی می‌توان گفت که ماهیت سازمان و ساختار مؤسسات آموزش عالی از جهات مختلف با سازمان‌های دیگر تفاوت دارد. ساختار سیاست‌گذاری شرکت‌های تجاری کاملاً متفاوت از مراکز آموزش عالی می‌باشد. به همین دلیل اهداف مؤسسات آموزش عالی ابهامات بیشتری نسبت به سایر سازمان‌ها دارد.

در جمع‌بندی کلی این تحقیق باید گفت که در زمینه ویژگی‌های رهبری و ویژگی‌های منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز دارای ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد اما در زمینه طرح سازمانی و فرهنگ سازمانی و مأموریت/ استراتژی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را کمتر دارا می‌باشد. و این نتیجه کلی با تحقیق وایت و درسبی (2005) (به نقل از علی‌نژاد، 1388). که تعدادی از موانعی که سد راه تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان‌های یادگیرنده است را لیست کرده‌اند که شامل معماری استراتژی، ساختار و فرهنگ و همچنین برخوردهای فرهنگی دانشگاهی است، کاملاً هم‌خوانی و هم‌سویی مشاهده گردید.

²⁰ - Bensimon

²¹ - Watson

References

- Bazaregan A. (1998). An Introduction to the quantitative and evaluation of in Iran higher Education: Challenges perspectives, Translated by Davood Hatami Research and planning quarterly In higher Education. Year 6 Vol. 15 and 16.
- Behroozi M., Farokh Nejad. K., MirAhmadi T. (2009). The survey of Effective factors on the tendency of the members of Educational cultural organizations for changing into learning organization in Busher province. A new approach in Educational management. vol 2. NO 3.
- Bensimon, E. (1989). "Making sense of Administrative Leadership". Higher Education. ERIC Digest.
- Bui, H. and Baruch, Y. (2010), "Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective", The Learning Organization, Vol. 17 No. 3, pp. 228-242.
- Davis, Deborah. (2005). The learning organization and its dementias as key factors in firm performance. (Phd). UMI Proques Digital Dissertation. The university of Wisconsin-Milwaukee. Dal- A 66/03, P.861.
- Garvin, D (1993): Building learning organization, Harvard business review. 71(July-August).
- Goh, S (1998): Toward a learning organization: The strategic building blocks, S.A.M. advanced Management journal, 63(2).
- Goh, S., Richards, G. (1997); "Benchmarking the learning capabilities of organizations"; European Management Journal; 15(5), (575-583).
- Goh, S.C., Ryan, P.J. (2002); "Learning capability, organizational factors and firm performance"; Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities; Athens, Greece, April 5-6, (3-11).

- Javehri kamel, M., kosarneshan M., (2009): the survey of the relationship between Leadership, Organizational culture. Learning organizational activities and staff occupational satisfaction. Two monthly police human Development vol 25.
- James, C.R. (2003); "Designing learning organizations", *Organizational Dynamics*; 32(1), (46-61).
- Henry, Tc. And creswell, J. W. (1983). "The Levels of Decision making in Multi- unit community college system". *Community Junior college Quarterly of Research and practice*. Vol. 7, n. 22.
- Houston, D., Meyer, L.H. and Paewai, S. (2006), "Academic staff workloads and job satisfaction and values in academe", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 28No. 1, pp. 17-30.
- Hosseni Nasab, D. (1993). "Introducing higher Education Indexes. *Research and Planning Quarterly in Higher Education* vol2.
- Khaligi M. (1997). "A general outlook to Higher Education Condition in Iran, yesterday, today and tomorrow". *The Collection of Essays in the First seminar of Higher Education in Iran*. Tehran: Allameeh Tabatabai University.
- Kang, Y. -J., Kim, S. -E and Chang, G.-W. (2008), "The impacts of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea", *International Journal of Public Administration*, Vol. 31, pp. 1548-68.
- Lin, Hsieny. (2004). A study of learning organization and faculty development in higher education. Umipro. DAL-A 65102, P430.Aug.
- Molleman, E., Broekhuis, M. (2001). "Sociotechnical systems: towards an organizational learning approach"; *Journal of Engineering and Technology Management*; 18, (271-294).
- Paya, A. (2000). *The future of the University and the University of Future*. *Rahyaft Quarterly* vol 23.

- Pirkhayefi, A. (2003): The factors of Little atteation Creativity in the Universities and the methods for their promotion. Islamic Azad Univesity. Garamsar Branch.
- Sanga, Peter (1990): the Fifth Command: the Creation of prevalent organization. Tarjome- Hafez Kamale Hedayat and Mohammad Roshan (1380). Tehran. The Organization of Industrial Administration. The 3rd Version.
- Atafar. A. Bahrami Samani, M. (2009): The amount of using the components of learning organization at state and Islamic Azad University, Higher Education Quarterly. Vol5.
- Alinejad, S. (2009). The Greation of Learning Organization in Higher Education Doctoral Dissertation. Islamic Azad University Science and Research Branch.
- Fazeli, N. (2007). "The comparative survey Iran University culture and Britain University culture". Anthropology Magazine. Vol3.
- Qurbanizadeh. V. (2008). Organizational learning and leaning organization with a perspective on management of knowledge. Tehran. Publisher: Bastab.
- Qurchian, N, Araste. H, Jafari. P. (2006). Higher Education Encelopedia. Tehran. Publisher Bonyad Daneshname Bozorge farsi.
- Nobakht, M, B. Sadeqi, A, A. (2008): The survey of the functionality of Islamic Azad University in socity and Economic development of the country. Tehran. Islamic Azad University Research assistanship. The office of the development of the production of knowledge. Shadan publication.
- Pazargadi. M. (1998). Validation in higher education. Tehran: Sabah,
- Power. Joe. Waddelll. Di. (2004). The link between self- managed work teams and learning organizations using performance indicators. The Learning Organization, 11(3).

- Prewitt, V. (2003); "Leadership development for learning organizations"; *Leadership & Organization Development Journal*; 24(2), (58-61).
- Senge, Peter M (1990): *The Leader's New Work: Building Learning Organization*, New York, Doubleday
- Sharman, Christopher call. (2005). *Leadership and the learning organization*. UMI Proquest Digital Dissertation State university of New York Empire state college.
- Taylor; A. L and Koch, A. M. (1995). "The cultural context for Effective strategy." *New Directions for higher Education*. No 94.
- Tharenou, P., Saks, A.M. and Moore, C. (2007), "A review and critique of research on training and organizational- level outcomes", *Human Resource Management Review*, Vol. 17No. 3, pp.251-73.
- Tolbert, A.S., McLean, G.N., Myers, R.C. (2002); "Creating the global learning organization"; *International Journal of Intercultural Relations*; 26, (463-472).
- Watson, D. (1995). "Quality Assurance in British aniversities: systems and outcomes". *Higher Education Management*. Vol. 7, n.1.
- Woodfield, S. and Kennie, T. (2008), "Teamwork' or 'working as a team'? The theory and practice of top team working in UK Higher Education", *Higher Education Quarterly*, Vol. 62 No. 4, pp. 397-415.
- Yarmohammad zadeh, p. Rahimi H (2006). *The survey of the interrelationship implemetability of the components of the learning organization based on the five ford prinieples of pefersariy with the quality of occupational life of the academic staff of Isfahan University*.
- Yaqubi, M., karimi, S, Raisi A,R, Javadi M., Sherbafchi, N. (2010). *The survey of interrelationship of the organizational commitment and the standards of implementability of learning organizational components among the managers of Educational. Hospitals of Isphahan Medical school management of information of Mealth Quarterly*, vol 14.

Zhuang. Lee and Et Al,(1999). “Innovation or liquidate- Are All organizations convinced- Phased study Into The Innovation”.
Management Decision, Vol 37, No1.

تاریخ دریافت: 1389/2/4

تاریخ پذیرش: 1390/4/18

Archive of SID