

The Conformity of Higher Education Institutes with the Components of Learning Organizations Based on Senge's Model

Raheleh Zamani¹
Hamidreza Bahrami²
Parinaz Banisi³

میزان انطباق مؤسسات آموزش عالی در کشور با مؤلفه های سازمان یادگیرنده در مدل سنگه (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات)

راحله زمانی^۱ دکتر حمیدرضا بهرامی^۲
دکتر پری ناز بنی سی^۳

تاریخ دریافت: ۹۰/۳/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۰/۵/۹

Abstract

The meaning of learning organization and organizational learning, in recent years has turned many researchers and many managers, especially educational systems attention to it. Here universities as one of the most important social structures that undertake duty of training creative, initiative, entrepreneur individuals, should take basic and serious steps toward change and development. From this perspective the movement of universities in country toward the learning organizations is realized as highly important. The present study attempts to investigate the conformity of Islamic Azad University Mahallat branch with learning organization's components from the perspectives of the faculty members and employees based on five factors of personal mastery, mental models, shared vision, team learning, system thinking. In this survey, 72 participants were randomly selected out of faculty members and employees. The measurement tool was a questionnaire consisting of 40 items whose validity was provided by reviewing and confirming of experts and whose reliability was calculated from Cronbach's alpha formula as 0.95%. To analyze data, one-sample T test, Friedman test and Wilcoxon Signed Rank Test were used. The results indicated that amount of personal mastery, shared vision, and system thinking is more than average level and mental models and team learning is less than average level in Islamic Azad University of Mahallat. Demographic information showed that women's amount of personal mastery is less than men. Thus, the amount of shared vision among faculty members and employees with higher degrees than BA/BS was assessed less than employees with lower degrees. From the respondents' work experience perspective, those with more than 5 years of experience showed better than those with less experience regarding all the components of learning organizations.

Keywords: Learning organization, Senge's model, Islamic Azad University, Mahallat

چکیده

پژوهش حاضر در زمینه بررسی میزان انطباق دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات با مؤلفه های سازمان یادگیرنده، از دیدگاه اساتید و کارکنان براساس 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 ۷۲ نفره به شیوه تصادفی طبقه ای از بین اعضای هیأت علمی و کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات، انتخاب گردید. ابزار اندازه گیری را پرسش نامه ۴۰ سؤالی تشکیل می داد که روایی آن توسط بررسی و تأیید کارشناسان و اساتید و پایایی آن از فرمول آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۵ حاصل شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون t تک متغیره، آزمون رتبه بندی فریدمن و آزمون ویلکسون، استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که میزان بهره مندی از قابلیت های فردی، آرمان مشترک و تفکر سیستمی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات، بیش از سطح متوسط قرار دارد و میزان استفاده از الگوهای ذهنی و یادگیری تیمی کمتر از سطح متوسط برآورد گردید. مقایسه ویژگی های جمعیت شناختی نشان داد که میزان بهره مندی زنان از قابلیت تسلط فردی، کمتر از مردان است. همچنین میزان برخورداری از آرمان مشترک، در بین اعضای هیأت علمی و افراد با مدرک تحصیلی بالاتر از لیسانس، کمتر از کارمندان و افراد با مدرک تحصیلی پایین تر از لیسانس ارزیابی شد. از منظر سابقه کاری پاسخ دهندگان، افرادی که سابقه کاری آنها بیش از پنج سال بوده است، وضعیت کلیه مؤلفه ها را بهتر از کسانی که سابقه کاری کمتری داشته اند، برآورد نمودند.

کلیدواژه ها: سازمان یادگیرنده، مدل سنگه، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد محلات.

1-MA graduate. Islamic Azad University Naragh Branch (E-mail: rahil.zamani@gmail.com)

2-Assistant Professor, Islamic Azad University Naragh Branch (E-mail: drbahrami@yahoo.com)

3-Assistant Professor, Islamic Azad University Roudehen Branch (E-mail: p_banisi@yahoo.com)

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نراق rahil.zamani@gmail.com

۲- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق drbahrami@yahoo.com

۳- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن P_Banisi@yahoo.com

مقدمه

دنیای پیرامون ما و محیطی که سازمان ها در آن قرار دارند هر روز پیچیده تر از گذشته می شود. سازمان ها ناچارند برای ادامه حیات در این محیط در حال تغییر، خود را با پیشرفت های روزافزون دانش و فن آوری انطباق دهند. در جهان رقابتی امروز، سازمانی امکان بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیط پیرامونش وفق دهد (شهبایی، ۱۳۸۴، ص ۲۱). یکی از راه های مؤثر برای تطابق با محیط و پاسخ به موقعیت های نامشخص، تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده است. امروزه یادگیری به عنوان منشاء کسب امتیاز در عرصه رقابت تلقی می شود. سازمان ها نمی توانند تنها با دانش قبلی خود به حیاتشان ادامه دهند. آنها برای حیات در دنیای پر تلاطم امروزه می بایست پیوسته بیاموزند. سازمان یادگیرنده به عنوان توسعه مداوم قابلیت های سازمان برای ایجاد و خلق آینده توصیف می شود. محیط های دانشگاهی نیز در اواخر قرن بیستم یکی از بی سابقه ترین تغییرات را تجربه کرده اند. از این رو، مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، در سال های اخیر توجه پژوهشگران و مدیران بسیاری از سازمان های آموزشی را به خود معطوف کرده است و ایجاد سازمان یادگیرنده، تبدیل به آرمان بسیاری از سیستم های آموزشی شده است. دانشگاه ها باید به دنبال استراتژی های جدید و نوآورانه باشند تا بتوانند محیطی آموزشی، پژوهشی همگام با نوآوری های روز دنیا به وجود آورند. بنابراین، باید از قالب های غیر پویا خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند. لذا اگر مؤسسات آموزش عالی به دنبال ارتقاء کیفیت و مقابله با چالش های پیش رو هستند، لازم است در ساختار و فرایندهای کارکردی خود تحول ایجاد کنند. از این روی حرکت دانشگاه ها، به سمت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از اهمیت خاصی برخوردار است.

مروری گذرا در ادبیات سازمان یادگیرنده، نشان می دهد که بسیاری از پژوهشگران، در مطالعه های خود در تعریف سازمان یادگیرنده، دچار ابهام شده اند. علاوه بر این، بیشتر مطالعه های انجام شده در این زمینه، نظری هستند تا تجربی و نظام مند. آنچه در مورد این سازمانها

ارائه شده است بیشتر جنبه فلسفی و نگرش های کلی داشته و کمتر به جنبه های عملی اشاره شده است. در مورد تعریف این گونه سازمان ها به طور عملی و کاربردی تعریفی وجود ندارد، از نظر مدیریت رهنمودهای صریح و روشن بیان نشده است و از نظر ابزار سنجش و ارزیابی این گونه سازمان ها وسیله ای در دست نیست (الوانی، ۱۳۸۹، ص ۳۳).

به عقیده پدler^۱، سازمان یادگیرنده، فرایند یادگیری را برای کلیه افراد سازمان تسهیل می کند، و به طور پیوسته خود را تغییر می دهد، سازمان یادگیرنده تنها بر پرورش و تربیت افراد تکیه نکرده بلکه نتایج ناشی از یادگیری را در کلیه سطوح سازمان به کار می برد (پدler، ۲۰۰۱).

به نظر داجسون^۲، سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی ها به ارتقاء یادگیری سازمانی کمک می کند (داجسون، ۲۰۰۳، ص ۳۷۵).

از نظر سنگه^۳، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر توانایی های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می دهند، محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده شده، اندیشه های جمعی ترویج می شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق هم می آموزند (سنگه، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، ۱۳۸۵، ص ۱۰).

مارکوارت^۴، با دیدی نظام مند سازمان یادگیرنده را سازمانی دانسته که اعضاء آن به صورت دسته جمعی یاد می گیرند و دائماً خود را به گونه ای تغییر می دهند که بتوانند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و از آن استفاده کنند (مارکوارت، ترجمه محمد زالی، ۱۳۸۵، ص ۴۴).

در تعریفی دیگر از سازمان یادگیرنده، مارکوارت معتقد است در این سازمان ها، یک نوع جو سازمانی حاکم است که در آن یادگیری فردی و گروهی تشویق و تسریع شده، پاداش دریافت می کند. شبکه کارکنان به طور خلاق و نوآورانه، در داخل و بیرون سازمان همانند یک جامعه عمل می کنند، از تغییر استقبال شده، به شگفتی های غیرمترقبه و حتی شکست ها به عنوان فرصت های یادگیری نگریسته می شود. الهام بخشی،

خود می رساند (سنگه، ترجمه مهدی خادمی گراشی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۲۳۲).

۲- چشم انداز مشترک^۶

چشم انداز مشترک یک تصویر جمعی از هدف اساسی سازمان و اصول و راهکارهای عملی رسیدن به آن می باشد. بسیاری از افراد عقیده دارند که تعیین چشم انداز وظیفه رهبران ارشد است. چشم انداز رهبران ممکن است سازمان ها را در عبور از بحران ها یاری کند اما چالش عمیق تر ایجاد یک حس ناشی از یک هدف مشترک است که افراد را با هم متحد کرده و آنها را در جهت رسیدن به آنچه که مشتاق آن هستند به پیش می برد. ارضاء اشتیاق افراد تصادفی نیست بلکه نیازمند زمان، توجه و استراتژی است. چشم اندازهایی که بر اهداف عمیق تر سازمان تأثیر می گذارند و روش های کلان محقق کننده آن هدف را تشریح می کنند، قدرت منحصر به فردی برای ایجاد تعهد و اشتیاق دارند (سنگه، ترجمه مهدی خادمی گراشی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۳۴۷).

۳- مدل های ذهنی^۷

مدل های ذهنی کلیه تصاویر، فرضیه ها و ماجراهایی هستند که ما از خودمان، سایر انسان ها، مؤسسات و هر جنبه ای از دنیا، در ذهنمان نگاه می داریم، مانند یک قاب شیشه ای که چشم انداز ما را تحت تأثیر خود قرار می دهد، مدل ذهنی، تعیین می کند که چه بخشی از دنیا را می بینیم. تفاوت در مدل های ذهنی نشان می دهد که چرا افراد ممکن است یک صحنه یا واقعه را به شکل های مختلفی توصیف کنند. مدل های ذهنی همچنین شکل دهنده رفتار ماست. مدل های ذهنی اغلب به علت درونی بودن آنها و عدم آگاهی نسبت به آنها، امتحان نشده باقی می مانند. مدل های ذهنی مادامی که به دنبال آنها نگردیم برای ما قابل مشاهده نیستند. وظیفه اصلی این فرمان این است که مدل های ذهنی را نمایان کند تا بتوان آنها را کشف و با کمترین حالت تدافعی در موردشان صحبت نمود (سنگه، ترجمه مهدی خادمی گراشی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۳۷۴).

۴- یادگیری گروهی^۸

ارزیابی و مفهوم سازی، به عنوان فعالیت های روزمره تلقی می شود، افراد به منابع اطلاعاتی و داده ها که برای موفقیت شرکت حیاتی است، دسترسی آسان و نامحدود دارند (مارکوارت، ترجمه محمد زالی، ۱۳۸۵، ص ۲۹).

با توصیف مؤلفه ها و ویژگی های سازمان یادگیرنده می توان تصویر کامل تری از این نوع سازمان ها به دست آورد و آنها را بهتر شناخت.

مارکوارت، پنج ویژگی را برای سازمان های یادگیرنده شناسایی کرده است:

۱- پویایی های یادگیری سازمانی 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؛

۵- توانمندسازی کارکنان، مدیران و مشتریان (بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۴).

سنگه ۵ اصل و مهارت را برای سازمان یادگیرنده ضروری می داند:

۱- مهارت های فردی^۵

مهارت های فردی، تعهد به یادگیری مستمر و پشتیبانی دائمی از هر نوع تجربه، پیشرفت و توسعه برای اعضای سازمان است. مهارت فردی به ما می آموزد که وقایع را آن گونه که هست ببینیم، حتی اگر باعث ناراحتی ما شود. دستاورد دیگر مهارت فردی آن است که چشم انداز خود را حتی اگر به نظر غیرقابل دستیابی به نظر می رسد، ضعیف نکنیم. محتوای چشم انداز مهم نیست بلکه کارکرد آن مهم است. داستان های بسیاری درباره افرادی وجود دارد که با چشم اندازی فوق العاده به نتایجی فوق العاده رسیدند. نتایجی که تفاوت بسیاری با نیت آنها داشت. در نهایت مهارت فردی، انتخاب را به ما می آموزد. انتخاب یک کار بزرگ است و انتخاب اقداماتی است که نتایج آن شما را به سرنوشت و مقصد

۳- آزمایش گری و پاداش ها: آزمایش گری نیازمند اراده و جرأت زیر سؤال بردن وضعیت موجود است. سازمان باید به تیم ها و افراد فرصت دهد تا فرایندهای موجود را بهبود بخشیده و نوآوری نمایند.

۴- انتقال مؤثر دانش: ارتباطات باید شفاف و سریع باشد، اطلاعاتی که به مشکلات سازمانی و فرصت ها مربوط می شود باید در سر تاسر محدوده ساختاری و وظیفه ای درون سازمان انتقال داده شود.

۵- کار تیمی و حل مسأله گروهی: ساختارها و سیستم های سازمانی باید افراد را به کار تیمی و حل مسأله گروهی تشویق نمایند. این تیم ها نیز پرسشگری و یادگیری را ترغیب نموده و از یک رویکرد سیستمی برای حل مسأله حمایت می کنند (گاه، ۲۰۰۳).

متغیرهای مؤثر بر سازمان یادگیرنده، عبارت اند از:

۱- ساختار: ساختار مکانیکی و متمرکز، یادگیری تک حلقوی را تقویت می کند، در حالی که ساختار زنده و غیر متمرکز یادگیری دو حلقوی را ارتقاء می دهد. بنابراین سازمان ها باید برای تشویق یادگیری، از ساختارهای مکانیکی دور شوند و ساختار زنده و منعطف را برگزینند. به نظر می رسد طرفداران سازمان یادگیرنده بر ویژگی هایی چون سازمان تخت، اختیارات محلی، اعتماد و همکاری در بین واحدها تأکید دارند.

۲- محیط: بسیاری از پژوهشگران احساس می کنند که برای تحقق یادگیری سازمان ها باید خود را با محیط هایی ارتباط دهند تا بتوانند رقابت جو و خلاق باقی بمانند. سازمان های یادگیرنده، رقابت را بیشتر به عنوان ابزار یادگیری به کار می گیرند. رقابت سازمان ها را قادر می سازد تا عملکرد خودشان را با دیگران در یک صنعت مقایسه کنند، و از این طریق به یادگیری خود بیفزایند. یادگیری باید در درون سازمان رخ دهد که نتیجه کنش و واکنش سازمان با محیط خودش است.

۳- تکنولوژی: سیستم های اطلاعاتی با به کار گیری فن آوری اطلاعات می توانند به دو صورت در یادگیری سازمانی تأثیر بگذارند: مستقیم و غیرمستقیم. سیستم های اطلاعاتی نه تنها قادر به تولید جریان های

یادگیری گروهی یکی از چالش بر انگیزترین روش ها چه از نظر ذهنی و چه از نظر اجتماعی، احساسی و روانی است. چگونگی یادگیری گروهی فرایندی ناآشنا است و هیچ ارتباطی به یادگیری های مدرسه ای که شامل حفظ جزئیات و نوشتن آنها در آزمون های مدرسه ای است ندارد. این فرایند در واقع با رفتارهای فردی مانند تسلط بر نقش و خود آگاهی آغاز می شود. اما در ادامه شامل حرکت های بیرونی برای کسب آگاهی و هماهنگی با دیگر افراد گروه است. یک عنصر اصلی در یادگیری گروهی، توسعه راهکارهای دسته جمعی و گروهی به منظور طراحی زیرساخت هایی است که نحوه شناسایی و پشتیبانی از تیم ها را در سازمان تعیین می کند (سنگه، ترجمه مهدی خادمی گراشی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۴۰۷).

۵- تفکر سیستمی^۹

تفکر سیستمی در معنای عام، در برگیرنده مجموعه بزرگ و بی شماری از روش ها، ابزارها و اصولی است که تمام آنها متوجه روابط متقابل میان نیروها و نیز دیدن آنها در بطن یک فرایند واحد است. این حیطه در برگیرنده نظریه آشوب نیز می باشد (سنگه، ترجمه مهدی خادمی گراشی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۰۴).

گاه^{۱۰} با بررسی پیشینه سازمان یادگیرنده و مطالعاتی که در سازمان ها انجام داد پنج مؤلفه را برای سازمان یادگیرنده شناسایی نمود:

۱- شفافیت آرمان: هر سازمانی به عنوان یک کل و هر واحدی که در آن وجود دارد نیازمند آن است که دارای آرمان و اهدافی شفاف بوده و کارکنان آن را درک نموده و بدانند که چگونه کارشان به تحقق آن اهداف ارتباط دارد. سازمان نیز باید تعهد کارکنان خود را نسبت به این آرمان افزایش دهد.

۲- توانمندی و تعهد رهبری: رهبران باید نسبت به اهداف سازمان به ویژه یادگیری متعهد باشند. آنها از طریق بازخورد مناسب، پذیرش انتقادات و اشتباهات و همچنین توانمندسازی کارکنان برای تصمیم گیری و خطر پذیری به ایجاد و ترویج جو یادگیری کمک می نمایند.

حل شده تلقی می کنند و ضرورت ایجاد تحول در نظام های خود را در اولویت های بعدی قرار داده اند. این در حالی است که مطالعات برخی دیگر از پژوهشگران حاکی از آن است که کیفیت یادگیری در اغلب دانشگاه های ایران سطح مطلوبی ندارد (منصوری، ۱۳۸۷، ص ۲۰۰).

نظر به مشکلات پیش روی آموزش عالی و به ویژه کارایی یادگیری سازمانی در رفع این مشکلات و ارتقاء کیفیت آنها، در دهه اخیر توجه خاصی به یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزشی شده است.

هرتز^{۱۱}، محوریت یادگیری و یادگیری سازمانی و فردی را دو معیار و شاخص اساسی برای ارتقاء کیفیت در مؤسسات آموزش عالی می داند و معتقد است که با محوریت دادن به یادگیری در مؤسسات آموزش عالی، برنامه های آموزشی و خدماتی بهبود می یابند، به طوری که با سازگاری، نوآوری و پاسخ گویی به نیازهای دانشجویان و هم چنین رضایت اعضای هیأت علمی و انگیزش آنها برای بهتر شدن منجر می شود. وی همچنین می افزاید که با ارتقاء یادگیری سازمانی رضایت و مهارت بیشتر اعضای هیأت علمی، یادگیری بین بخشی، ایجاد منابع دانش برای مؤسسات و ایجاد محیطی برای نو آوری و خلاقیت تسهیل می شود (هرتز، ۲۰۰۵).

لوییس^{۱۲} و همکاران از دانشگاه نایروبی در کنیا در پژوهش خود تحت عنوان: دانشگاه ها به عنوان سازمان یادگیرنده مفاهیم و چالش ها، هدایت سازمان به سمت سیستم های یادگیرنده را موجب همگونی سازمان با دگرگونی های پیوسته محیط دانسته و معتقدند وجود ویژگی های زیر در سازمان، نقش مهمی در توسعه سازمان به سمت سازمان یادگیرنده دارد.

- ۱- سازمان یادگیرنده سازمانی است که فرصت های یادگیری را برای کلیه پرسنل به صورت پیوسته فراهم می کند؛
- ۲- فرایند یادگیری را برای دستیابی به اهدافش به کار می برد؛
- ۳- عملکرد فردی را با عملکرد سازمانی پیوند می زند؛
- ۴- مباحثه و گفتگو را در سازمان تقویت می کند؛

جدیدی از اطلاعات هستند و از این طریق به گسترش دانش کمک می کنند بلکه در سازمانی مبتنی بر اطلاعات باعث انتقال مرکز ثقل کنترل مدیران به کارکنان می شوند. کارکنانی که با مجهز شدن به اطلاعات قدرتمند شده اند می توانند عملکرد مؤثرتری از خود نشان دهند.

۴- فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی ماهیت یادگیری و روش تحقق آن را تعیین می کند، لذا یادگیری سازمانی ممکن است به واسطه فرهنگ دفاعی و رویه های غیرمولد محدود شود و به واسطه فرهنگ مشارکتی توسعه یابد.

۵- رهبری: در سازمان یادگیرنده، رهبر تنها تصمیم گیرنده نیست، بلکه معلم، طراح و مباشر تغییر است. وظیفه اساسی رهبر ایجاد فرهنگ سازمانی و شکل دهی و تحول آن است. رهبر می تواند جو آزادی بیان را ترغیب و ارتباطات را تسهیل نماید. مدیران و رهبران سازمان یادگیرنده می دانند جواب مسائل، پیش کارکنان آنهاست (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۴۵).

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 جامعه ای برخوردار از فناوری ایجاد می کند، بلکه از این نظر که مهم ترین نهاد فکری است که تأثیر بسیار گسترده ای بر فرهنگ، امور سیاسی و اعتقادی دارد. دانشگاه ها به آفرینش دانش و به خصوص ترویج آن در جوامع کمک می کنند. دانشگاه ها نه تنها از طریق تألیفات خود نقش عمده ای در پیشرفت جامعه ایفا می کنند، بلکه با دادن مشاوره به دولت و بخش صنعت در حیات فکری و نظایر آن نیز مشارکت می کنند (صادقی و انوری، ۱۳۸۳).

نگاه اکثر صاحب نظران و فعالان حوزه مدیریت در کشورمان به گونه ای است که گویی تنها شرکت ها و بنگاه های صنعتی و خدماتی را به عنوان سازمان می شناسند و تئوری های تحول، توسعه، یادگیری و رقابت را تنها برای این گونه از سازمان ها تجویز می کنند، به عبارت دیگر محققان بیرون از نظام دانشگاه ها، بر این باورند که دانشگاهیان مسایل دانشگاه های کشورمان را

که دانشگاه ها از ساده ترین اصول سازمان یاد گیرنده فاصله بگیرند (وایت و همکاران، ۲۰۰۵).

به زعم ایشان، گسترش ارتباطات الکترونیک، سبب کاهش ارتباطات چهره به چهره شده است و از سویی دانشگاه ها نهادهایی با قدمت تاریخ اند و این خود سبب مقاومت آنها در برابر تغییر شده است. به عقیده ایشان، مدیران در آموزش عالی بایستی به تقویت پروژه های گروهی، جهت گسترش همکاری بین اعضاء هیأت علمی دانشکده های مختلف، مدیریت دانش و توسعه ارتباطات و رهبری در تمام سطوح بپردازند. موانع عمده جهت پیاده سازی اصول سازمان یادگیرنده در دانشگاه ها، شامل فردگرایی، روش های مجزای یادگیری، موقعیت های تخصصی، رقابت جویی، درصد بالای اعضاء هیأت علمی پاره وقت و رجحان ارتباطات الکترونیکی بر ارتباطات چهره به چهره می باشد. کمبود ارتباطات را می توان با کاهش حس رقابت جویی در سطح فرد، گروه و سازمان تا اندازه ای تقلیل داد. تغییر احساس افراد از خودگرایی به اینکه آنها بخشی از یک واحد جمعی اند و درک مزیت های جمع گرایی و ارتباطات متقابل، نسبت به فرد گرایی می تواند به عنوان یک اقدام مثبت ارزیابی شود. همچنین تقویت گفتگوهای گروهی و بحث و تبادل نظر بین دانشجویان و اساتید در کلاس های درس از اهمیت شایانی برخوردار است.

پرداختچی^{۱۵}، معتقد است اگر آموزش عالی می خواهد موتور محرکه جوامع در عصر دانش و اطلاعات باشد، دانشگاه ها باید از ویژگی های سازمان یادگیرنده برخوردار شوند و در این زمینه باید موارد زیر را مدنظر قرار دهند:

۱- امر تدریس، یادگیری و تحقیق را به طور مداوم توسعه دهند و تقویت کنند؛

۲- هم نوایی و سازگاری با نیاز محیطی را افزایش دهند و از عرضه محوری به تقاضا محوری روی آورند؛

۳- فرهنگ و جو باز، همکارانه، مشارکت آمیز و خود تنظیم کننده در درون خود به وجود آورند و در ایجاد و بسط چنین فرهنگی در جامعه نیز مشارکت و مساعدت کنند؛

۵- محیط امنی را جهت اشتراک عقاید و پذیرش ریسک فراهم می کند؛

۶- از نظریه های خلاقانه استقبال می نماید؛

۷- به طور مداوم از محیط آگاه است و نسبت به آن واکنش نشان می دهد (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۸).

این محققان، رهبری، توسعه منابع انسانی و مدیریت دانش را، سه استراتژی اصلی جهت هدایت دانشگاه به سمت سازمان یادگیرنده می دانند. نتایج این پژوهش نشان می دهد رهبر بایستی ضمن حمایت از فرایندهای یادگیری، ایجاد فضای دموکراتیک، ارتقاء مهارت های یادگیری و پذیرش تعارضات سازمانی بر افزایش ارتباطات از بالاترین تا پایین ترین سطوح سازمانی تمرکز نموده و خود را متعهد به طراحی مدلی جهت ایجاد سازمان یادگیرنده نماید. در حوزه منابع انسانی ایجاد گروه های تیمی با اهداف روشن و افزایش استقلال در تصمیم گیری و ایجاد مسئولیت پذیری جهت پاسخگویی به تغییرات محیطی، پرورش و توسعه منابع و حمایت از اجرای پروژه ها در گروه های جمعی بایستی در اولویت قرار گیرد. ارتقاء مهارت های لازم جهت خلق، کسب و انتقال دانش و انعکاس آن جهت اصلاح و توسعه فرایندها در کلیه سطوح سازمان امری ضروری است. این پژوهشگران، مهم ترین چالش در پیشبرد دانشگاه به سوی سازمان یادگیرنده را جذب و حفظ نیروی کار لایق و شایسته که به اهداف استراتژیک سازمان جهت خلق سازمان یادگیرنده تعهد دارند، می دانند.

لین^{۱۳}، ادراکات اعضای هیأت علمی را در مورد سازمان های یادگیرنده و رشد و پیشرفت آنها مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. نتیجه آن بود که اعضای هیأت علمی اهمیت بیشتری را به فاکتورهای رشد و توسعه خود، توسعه توانایی های فردی، نسبت به سایر اصول سازمان های یادگیرنده نشان دادند (لین، ۲۰۰۴).

وایت^{۱۴} و همکاران، در پژوهش خود تحت عنوان چگونه دانشگاه ها می توانند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند، دریافتند که فرهنگ موجود در دانشگاه ها به فرد گرایی و رقابت جویی دامن می زند. از طرفی کار گروه های تخصصی و انحصارگرا که در محدوده خاصی فعالیت می کنند و تضعیف کمیته های جمعی سبب شده است

رابطه مؤلفه های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه های استان اصفهان پرداخت. در این پژوهش رابطه پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده مطابق مدل گاه و بهبود کیفیت آموزش بررسی قرار گرفت. یافته های پژوهش نشان داد که بین نمرات مؤلفه های سازمان یادگیرنده و نمرات بهبود کیفیت آموزش، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. به زعم وی نگرش ها و انگیزه های متفاوت اعضاء هیأت علمی ومدیران دانشگاه، نبود فرصت و موقعیت مناسب برای هم فکری و تبادل نظر اعضاء هیأت علمی و مدیران دانشگاه، عدم حمایت های مالی و معنوی از فعالیت های پژوهشی، فقدان استراتژی ها، نظام و ساختار معین برای فعالیت های پژوهشی، عدم استفاده از ملاک های علمی و حرفه ای در انتخاب و یا انتصاب مدیران دانشگاهی، عدم استقبال گروهها، دانشکده ها و دانشگاه ها از ایده های نو، سیستم غلط ارتقای اعضاء هیأت علمی، تاکید بر کمیت و کم توجهی به کیفیت آموزش در برنامه ریزی ها و ارزشیابی ها از موانع تحقق مؤلفه های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه ها می باشد.

شفاعی (۱۳۸۰) باورهای نادرست کارکنان در مورد قدرت مدیران، عدم انعطاف پذیری و تمایل مدیران به قدرت، محیط انحصاری و غیر رقابتی، تفکر غیر سیستمی، جزء نگری و باورهای غلط در مورد کارکنان و سازمان را از موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران می داند.

وجود مشکلاتی نظیر عدم وجود بسترهای لازم جهت توسعه تکنولوژی های پیشرفته آموزشی و عدم بهره برداری مناسب از فن آوری اطلاعات و ارتباطات، عدم استفاده بهینه از نیروی انسانی در دسترس، تأمین منابع مالی دانشگاه از طریق صرفاً شهریه دانشجویان، کاهش بودجه و تهدیدات خارجی مانند وجود دانشگاه های دولتی رقیب در منطقه، موانع قانونی جهت انجام فعالیت های اقتصادی، کاهش داوطلبین ورود به دانشگاه آزاد اسلامی، تغییر فزاینده انتظارات متقاضیان آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات را وادار خواهد نمود که برای حفظ، بقا، رشد و توسعه خود را با شرایط محیطی تطبیق داده، و به طور مستمر کیفیت فرایندها و

۴- افرادی را به خود جذب کنند (اعم از استاد و دانشجو) که نسبت به تحول و تغییر باز و پذیرا باشند و خود ایجاد کننده تحول و تغییر شوند؛

۵- از سیاست بازی و سیاست کاری که موجب کم رنگ شدن تدریس، یادگیری و تحقیق می شود، بپرهیزند؛

۶- رهبری تحول گرایانه بر آنها حاکم باشد؛

۷- ارتباط باز، مستمر و همه جانبه در آنجا جاری باشد؛

۸- تصمیم گیری ها در آنجا به صورت مشارکتی صورت گیرد؛

۹- در برابر مسائل و مشکلاتی که جامعه در عصر حاضر با آن مواجه است پاسخگو باشد (پرداختی، ۲۰۰۵).

بوربور (۱۳۸۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که مدارس غیرانتفاعی نسبت به مدارس دولتی یادگیرنده تر هستند. فاطمی (۱۳۸۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ویژگی های سازمان یادگیرنده در دانشگاه شهید بهشتی تهران به بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ویژگی های سازمان یادگیرنده در دانشگاه شهید بهشتی پرداخت. هدف کلی این پژوهش بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ویژگی های سازمان یادگیرنده از نظر اعضاء هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی بود. همچنین دوازده فرضیه جهت بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ویژگی های سازمان یادگیرنده در این پژوهش مطرح شده است. جامعه آماری در این تحقیق شامل ۵۱۷ عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بود. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می دهد، بین الگوهای ارتباطی، نظام پاداش، خودمختاری فردی، ریسک پذیری، تعارض پذیری، هویت یابی، حمایت مدیریت، انسجام و یکپارچگی و ویژگی های سازمان یادگیرنده در دانشگاه شهید بهشتی رابطه معناداری وجود دارد. سیدنقوی (۱۳۷۷) در مقایسه سازمان های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده به کیفیت برتر شرکت های خصوصی، نسبت به شرکت های دولتی اشاره می کند. رضا هویدا (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی

- ۴- دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های
بینش مشترک سازمان یادگیرنده بهره مند است.
۵- دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های
تفکر سیستمی سازمان یادگیرنده بهره مند است.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و روش تحقیق،
توصیفی پیمایشی می باشد.

جامعه ، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این تحقیق، متشکل از کارمندان (با
حداقل مدرک تحصیلی فوق دیپلم) و اساتید دانشگاه
آزاد اسلامی واحد محلات می باشد. تعداد کارمندان، با
حداقل مدرک تحصیلی فوق دیپلم در سال ۸۹، ۲۸ نفر
و تعداد اساتید عضو هیات علمی ۹۳ نفر بوده است.
نمونه گیری به روش تصادفی طبقه ای انجام شد. در
این روش هر یک از عناصر جامعه مورد نظر برای انتخاب
شدن، شانس مساوی دارند. در این روش، افراد یا اشیاء
مورد نیاز از فهرست جامعه آماری که به همین منظور
شماره گذاری و تهیه شده است به صورت تصادفی
انتخاب می شوند. طبق قانون احتمال، افراد انتخاب شده
باید دارای ویژگی هایی همانند جامعه ای باشند که از آن
انتخاب شده اند. در نهایت، تعداد ۷۲ نفر به عنوان نمونه
از جامعه ۱۲۱ نفری انتخاب شدند. شرح نمونه مورد
مطالعه در این تحقیق در جدول شماره ۱، آمده است.

فعالیت های خود را همگام با تحولات پیرامون خود،
بهبود بخشد. جهت تحقق این مهم بهترین راهبرد،
استفاده از مؤلفه های سازمان یادگیرنده، در فرایندهای
آموزشی و سازمانی است. با توجه به موارد فوق، پژوهش
هایی از این دست لازم است تا به بررسی میزان
یادگیرندگی دانشگاه ها و ارائه راهکارهایی جهت ایجاد
بستر مناسب به منظور استفاده هر چه بیشتر مؤسسات
آموزش عالی از ویژگی های سازمان یادگیرنده بپردازد.
لذا در پژوهش حاضر، سعی شده است میزان برخورداری
دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات، از مؤلفه های سازمان
یادگیرنده، با توجه به نظریه سنگه از دیدگاه اساتید و
کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرد.
هدف پژوهش

در پژوهش حاضر هدف بررسی میزان انطباق ویژگی
های دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات، با ویژگی های
سازمان یادگیرنده با توجه به مدل سنگه می باشد. لذا
فرضیه های زیر طرح و مورد آزمون قرار گرفت:
فرضیه های پژوهش

- ۱- دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های
یادگیری تیمی سازمان یادگیرنده بهره مند است.
- ۲- دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های
تسلط فردی سازمان یادگیرنده بهره مند است.
- ۳- دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های
الگوهای ذهنی سازمان یادگیرنده بهره مند است.

جدول ۱- طبقه بندی ویژگی های جمعیت شناختی جامعه آماری

میزان تحصیلات		نوع شغل						سابقه کار					مشخصات
فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	کارمند	عضو هیات علمی	مدیر اجرایی	مدیر گروه	بیش از ۲۵ سال	از ۲۱ تا ۲۵ سال	از ۱۶ تا ۲۰ سال	از ۱۱ تا ۱۵ سال	از ۶ تا ۱۰ سال	۵ سال و کمتر	
۳۷	۱۹	۲	۲۰	۴۱	۹	۲	۳	۳	۹	۷	۲۶	۲۴	فراوانی
۷۲		۷۲						۷۲					جمع کل

سؤالی از نوع محقق ساخته استفاده گردیده است. در
این پرسش نامه میزان برخورداری دانشگاه آزاد اسلامی
واحد محلات از ۵ مؤلفه سازمان یادگیرنده، (تسلط
فردی، یادگیری تیمی، الگوهای ذهنی، بینش مشترک و

ابزار پژوهش

برای جمع آوری اطلاعات لازم، جهت آزمون فرضیه
ها، نظیر سایر مطالعه های توصیفی از پرسش نامه ۴۰

میزان تحصیلات تعداد ۲ نفر از پاسخ‌دهندگان (۲/۷۸ درصد) فوق دیپلم، تعداد ۱۹ نفر (۲۶/۳۹ درصد) لیسانس، تعداد ۳۷ نفر (۵۱/۳۹ درصد) فوق لیسانس و تعداد ۱۴ نفر (۱۹/۴۴ درصد) نیز دکتری بود. به طور کلی ۷۰/۸۳ درصد تحصیلاتی بیش از لیسانس داشتند. تعداد ۲ نفر (۲/۷۸ درصد) از پاسخ‌دهندگان مدیر گروه، تعداد ۹ نفر (۱۲/۵۰ درصد) مدیر اجرایی، تعداد ۴۱ نفر (۵۶/۹۴ درصد) عضو هیأت علمی و تعداد ۲۰ نفر (۲۷/۷۸ درصد) نیز کارمند بودند.

با توجه به موارد مذکور می‌توان گفت ۴۳/۰۶ درصد از پاسخ‌دهندگان از اعضاء هیأت علمی بوده‌اند. سابقه کار تعداد ۲۴ نفر (۳۳/۳۳ درصد) از پاسخ‌دهندگان ۵ سال و کمتر، تعداد ۲۶ نفر (۳۶/۱۱ درصد) از ۶ تا ۱۰ سال، تعداد ۷ نفر (۹/۷۲ درصد) از ۱۱ تا ۱۵ سال، تعداد ۹ نفر (۱۲/۵۰ درصد) از ۱۶ تا ۲۰ سال، تعداد ۳ نفر (۴/۱۷ درصد) از ۲۱ تا ۲۵ سال و تعداد ۳ نفر (۴/۱۷ درصد) نیز بیش از ۲۵ سال بود. با توجه به موارد فوق می‌توان گفت ۶۹/۴۴ درصد پاسخ‌دهندگان سابقه کاری برابر یا کمتر از ۱۰ سال داشتند.

با توجه به نتایج بررسی مؤلفه‌های سازمان یاد گیرنده، از نظر پاسخ‌دهندگان مرد و زن، گرچه در اغلب موارد نظرات مردان بیش از زنان بوده و اثرگذاری متغیرها میانگین بیشتری دارد ولی این تفاوت‌ها ناچیز بوده و قابل توجه نمی‌باشد. به تعبیر دیگر تفاوت‌چندانی بین نظرات مردان و زنان وجود ندارد و عامل جنسیت بر این مؤلفه‌ها تأثیر اندکی داشته است. بیشترین اختلاف نظر بین دو گروه مربوط به «تسلط فردی» می‌باشد که میانگین نظرات مردان در این خصوص تنها ۰/۱۵ بیش از زنان است.

تفکر سیستمی) مورد ارزیابی قرار گرفت. سؤال‌های پرسش‌نامه از نوع سؤال‌های بسته بوده و مقیاس اندازه‌گیری سؤال‌های، از نوع مقیاس لیکرت می‌باشد. جهت سنجش روایی محتوای پرسش‌نامه از نظرهای استاد راهنما، کارشناسان امور آموزشی، پژوهشی و مطالعه پرسش‌نامه‌های تحقیقات مشابه، مطالعه کتب و مجلات علمی پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش و برای سنجش پایایی پرسش‌نامه‌های این تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. با استفاده از ۱۰ پرسش‌نامه اولیه، میزان آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه مورد استفاده در تحقیق برابر ۰/۹۵۰۳ به دست آمد که نشان‌گر پایایی این پرسش‌نامه می‌باشد. جهت تعیین اختلاف بین میانگین هریک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در جامعه نمونه با مقدار ثابت آزمون، که در تحقیق حاضر با توجه به طیف در نظر گرفته شده در پاسخ‌ها، مقدار آزمون برابر عدد ۳ در نظر گرفته شده است، از آزمون t تک متغیره، جهت مقایسه میان‌های متغیرها و معنادار بودن تفاوت بین میان‌ها، از آزمون فریدمن و جهت رتبه بندی مؤلفه‌های سازمان یاد گیرنده در نمونه مورد مطالعه از آزمون ویلکسون استفاده گردید.

یافته‌ها

ابتدا ویژگی‌های جمعیتی پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت. این ویژگی‌های شامل: جنسیت، میزان تحصیلات، نوع شغل و سابقه کار افراد پاسخ‌دهنده می‌باشد. در بخش دوم به مقایسه نظرات پاسخ‌دهندگان با ویژگی‌های جمعیتی متفاوت در خصوص مؤلفه‌های تحقیق پرداخته شده است. جامعه آماری این تحقیق، کارمندان (با حداقل مدرک تحصیلی فوق دیپلم) و اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات می‌باشند، که از این تعداد ۲۰ نفر از پاسخ‌دهندگان زن (۲۷/۷۸ درصد) و تعداد ۵۲ نفر از آنها (۷۲/۲۲ درصد) نیز مرد بودند. سایر مشخصه‌های جامعه آماری در جدول زیر طبقه بندی شده است:

جدول ۲- وضعیت مؤلفه‌های تحقیق برحسب جنسیت پاسخ‌دهندگان

مؤلفه	زن		مرد	
	میانگین	میانه	میانگین	میانه
یادگیری تیمی	۲/۹۲	۳/۰۶	۳/۰۱	۲/۹۷
تسلط فردی	۳/۰۵	۲/۸۳	۳/۲۰	۳/۲۵
الگوهای ذهنی	۲/۹۱	۲/۷۳	۳/۰۳	۳/۱۴
چشم انداز مشترک	۳/۱۴	۳/۲۵	۳/۲۸	۳/۳۸
تفکر سیستمی	۳/۲۲	۳/۳۶	۳/۱۸	۳/۱۴

جدول ۳- وضعیت مؤلفه‌های تحقیق برحسب تحصیلات پاسخ‌دهندگان

مؤلفه	لیسانس و کمتر		بیش از لیسانس	
	میانگین	میانه	میانگین	میانه
یادگیری تیمی	۲/۹۵	۲/۹۴	۳/۰۰	۳/۰۰
تسلط فردی	۳/۱۵	۳/۲۵	۳/۱۶	۳/۱۷
الگوهای ذهنی	۲/۹۱	۲/۷۱	۳/۰۴	۳/۰۰
چشم انداز مشترک	۳/۶۰	۳/۶۳	۳/۰۹	۳/۲۵
تفکر سیستمی	۳/۲۷	۳/۲۹	۳/۱۵	۳/۱۴

اختلاف نسبتاً مشهود می‌باشد که در آن میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان دارنده مدرک لیسانس ۰/۵۱ کمتر از کسانی است که مدرک لیسانس یا کمتر دارند.

نتایج بررسی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده از نظر تحصیلات در دو گروه لیسانس و کمتر و بالاتر از لیسانس نشان می‌دهد که در نمونه گرفته شده، تفاوت مشهودی بین اثرگذاری این مؤلفه‌ها از نظر دو گروه وجود ندارد و تنها در مؤلفه «چشم انداز مشترک» این

جدول ۴- وضعیت مؤلفه‌های تحقیق برحسب نوع شغل پاسخ‌دهندگان

مؤلفه	عضو هیأت علمی		سایر کارکنان	
	میانگین	میانه	میانگین	میانه
یادگیری تیمی	۳/۰۱	۳/۰۶	۲/۹۵	۲/۹۴
تسلط فردی	۳/۱۶	۳/۱۷	۳/۱۷	۳/۲۵
الگوهای ذهنی	۳/۰۷	۳/۰۰	۲/۹۱	۲/۸۳
چشم انداز مشترک	۳/۰۷	۳/۲۵	۳/۴۷	۳/۵۰
تفکر سیستمی	۳/۱۷	۳/۱۴	۳/۲۲	۳/۲۹

میانگین نظرات آنها در این خصوص ۰/۴ کمتر بوده است. در سایر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده نظرات دو گروه نزدیک بوده است و اختلاف چندانی بین نظرات آنها وجود نداشته است.

نتایج به دست آمده از بررسی وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده از منظر نوع شغل پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگان عضو هیأت علمی، وضعیت «چشم انداز مشترک» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات را کمتر از سایر کارکنان ارزیابی کرده‌اند و

جدول ۵- وضعیت مؤلفه‌های تحقیق برحسب سابقه کار پاسخ‌دهندگان

مؤلفه	پنج سال و کمتر		بیش از پنج سال	
	میانگین	میان	میانگین	میان
یادگیری تیمی	۲/۸۹	۲/۸۸	۳/۰۳	۳/۰۶
تسلط فردی	۳/۰۳	۲/۹۲	۲/۲۳	۳/۳۰
الگوهای ذهنی	۲/۹۵	۲/۸۸	۳/۰۳	۳/۰۷
چشم انداز مشترک	۳/۱۳	۳/۲۵	۳/۳۰	۳/۳۸
تفکر سیستمی	۳/۱۵	۳/۲۱	۳/۲۱	۳/۲۳

۳ می‌باشد در سطح ۵ درصد تأیید می‌شود و میانگین جامعه به طور معناداری با عدد ۳ اختلاف ندارد. به تعبیر دیگر فرضیه فرعی اول تحقیق رد می‌شود و می‌توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی «یادگیری تیمی» بهره‌مند نمی‌باشد.

بررسی فرضیه دوم: «دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات به عنوان یک سازمان یادگیرنده، از ویژگی تسلط فردی بهره‌مند است.»

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{array} \right.$$

با توجه به مندرجات جدول ۶، P - مقدار به دست آمده، کوچکتر از سطح خطای $\alpha = 0.05$ می‌باشد و کران های فاصله اطمینان به دست آمده نیز مثبت است، بنابراین فرض H_0 مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از عدد ۳ می‌باشد، در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه بطور معناداری از عدد ۳ بزرگتر است. به تعبیر دیگر فرضیه فرعی دوم تحقیق تأیید می‌شود و می‌توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی «تسلط فردی» بهره‌مند است.

از منظر سابقه کاری پاسخ‌دهندگان، نتایج به دست آمده از بررسی وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد که پاسخ‌دهندگانی که سابقه کاری آنها بیش از پنج سال بوده است، وضعیت تمامی مؤلفه‌ها را بهتر از کسانی که سابقه کاری کمتری داشته‌اند، ارزیابی کرده‌اند گرچه این تفاوت‌ها قابل ملاحظه نبوده و در بیشترین مقدار خود به عدد ۰/۲ می‌رسد که اختلاف نظر این دو گروه در خصوص «تسلط فردی» است.

جهت آزمون فرضیات از آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون فریدمن و آزمون‌های تکمیلی ویلکسون استفاده شد.

فرضیه اول: «دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات به عنوان یک سازمان یادگیرنده، از ویژگی یادگیری تیمی بهره‌مند است.»

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{array} \right.$$

با توجه به مندرجات جدول ۶، نتایج، P - بزرگتر از سطح خطای $\alpha = 0.05$ می‌باشد، بنابراین فرض H_0 مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از عدد

جدول ۶- خلاصه نتایج آزمونهای t صورت گرفته

وضعیت	نتیجه آزمون	فاصله اطمینان ۹۵٪ اختلاف میانگین و مقدار آزمون		آماره t	مؤلفه مربوطه	فرضیه
		کران پایین	کران بالا			
عدم	تأیید H.	۰/۱۳	-۰/۱۶	-۰/۰۲	یادگیری	فرعی اول
بهره‌مندی	رد H.	۰/۳۰	۰/۰۲	۰/۰۲۳	تسلط	فرعی دوم
عدم	تأیید H.	۰/۱۷	-۰/۱۶	۰/۰۰	الگوهای	فرعی سوم
بهره‌مندی	رد H.	۰/۴۱	۰/۰۸	۰/۰۰۵	چشم انداز	فرعی چهارم
بهره‌مندی	رد H.	۰/۳۶	۰/۰۲	۰/۰۳۳	تفکر	فرعی پنجم

فرضیه سوم: «دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات به عنوان یک سازمان یادگیرنده، از ویژگی الگوهای ذهنی بهره‌مند است.»

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

با توجه به مندرجات جدول نتایج، P- مقدار به دست آمده، بسیار بزرگتر از سطح خطای $\alpha = 0/05$ می‌باشد، بنابراین فرض H_0 مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از عدد ۳ می‌باشد، در سطح ۵ درصد تأیید می‌شود و میانگین جامعه به طور معناداری با عدد ۳ اختلاف ندارد. به تعبیر دیگر فرضیه فرعی سوم تحقیق رد شده و می‌توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی «الگوهای ذهنی» بهره‌مند نمی‌باشد.

بررسی فرضیه چهارم: «دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات به عنوان یک سازمان یادگیرنده، از ویژگی بینش مشترک بهره‌مند است.»

در آزمون مورد نظر فرض‌های H_0 و H_1 برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده، به صورت زیر بیان می‌شوند:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

با توجه به مندرجات جدول نتایج، P- مقدار به دست آمده، کوچکتر از سطح خطای $\alpha = 0/05$ می‌باشد و کران‌های فاصله اطمینان نیز مثبت است، بنابراین فرض H_0 مبنی بر اینکه میانگین جامعه مساوی یا کوچکتر از عدد ۳ می‌باشد، در سطح ۵ درصد رد می‌شود و میانگین جامعه به طور معناداری از عدد ۳ بزرگتر است. به تعبیر دیگر فرضیه فرعی چهارم تحقیق تأیید می‌شود و می‌توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی «بینش مشترک» بهره‌مند است.

بررسی فرضیه پنجم: «دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات به عنوان یک سازمان یادگیرنده، از ویژگی تفکر سیستمی بهره‌مند است.»

در آزمون مورد نظر فرض‌های H_0 و H_1 برای بررسی وضعیت میانگین نظرات جامعه با استفاده از نمونه گرفته شده، به صورت زیر بیان می‌شوند:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

جهت مقایسه و رتبه بندی مؤلفه های «سازمان یاد گیرنده» از آزمون فریدمن استفاده شده است. فرض H_0 : میانه تمامی متغیرها برابرند. فرض H_1 : حداقل دو متغیر وجود دارد که میانه آنها نابرابر است.

نتایج آزمون انجام فریدمن به شرح ذیل می باشد: مقدار P مقدار به دست آمده بسیار کوچک تر از سطح خطای $\alpha = 0.05$ می باشد. پس فرض H_0 مبنی بر برابری میانه های متغیرها رد می شود یعنی تفاوت معناداری بین میانه های حداقل دو مؤلفه وجود دارد. با توجه به رد فرض صفر مبنی بر برابری میانه تمامی متغیرها، جهت شناسایی اختلاف موجود بین متغیرها از آزمون های تکمیلی ویلکسون استفاده می کنیم.

جدول ۷- میانگین رتبه مؤلفه ها در آزمون فریدمن

ردیف	مؤلفه	میانگین رتبه
۱	یادگیری تیمی	۲/۳۵
۲	تسلط فردی	۳/۳۴
۳	الگوهای ذهنی	۲/۶۲
۴	چشم انداز مشترک	۳/۴۲
۵	تفکر سیستمی	۳/۲۷

جدول ۸- نتایج آزمون فریدمن

تعداد	درجه آزادی	مقدار آماره χ^2	P - مقدار
۷۲	۴	۲۷/۳۷	۰/۰۰۰

جدول ۹- نتایج آزمون های تکمیلی ویلکسون

ردیف	مؤلفه های مورد آزمون		تعداد رتبه ها		P - مقدار
	مؤلفه ۱	مؤلفه ۲	کوچکتر	همرتبه	
۱	یادگیری تیمی	تسلط فردی	۱۲	۴	۰/۰۰۰
۲	یادگیری تیمی	الگوهای ذهنی	۳۷	۰	۰/۹۶۶۴
۳	یادگیری تیمی	چشم انداز مشترک	۲۱	۰	۰/۰۰۰۳
۴	یادگیری تیمی	تفکر سیستمی	۲۴	۲	۰/۰۰۰۹
۵	تسلط فردی	الگوهای ذهنی	۴۷	۰	۰/۰۰۴۶
۶	تسلط فردی	چشم انداز مشترک	۲۶	۰	۰/۱۲۱۳
۷	تسلط فردی	تفکر سیستمی	۳۷	۱	۰/۸۴۵۵
۸	الگوهای ذهنی	چشم انداز مشترک	۲۸	۳	۰/۰۰۴۱
۹	الگوهای ذهنی	تفکر سیستمی	۲۵	۴	۰/۰۰۳۲

با توجه به نتایج به دست آمده می توان دید که وضعیت مؤلفه های «یادگیری تیمی» و «الگوهای ذهنی» با سایر متغیرها متفاوت بوده و میانه این دو متغیر به طور معناداری کمتر از دیگر مؤلفه ها است. به تعبیر دیگر در جامعه مورد بررسی میزان «تسلط فردی»، «چشم انداز مشترک» و «تفکر سیستمی» وضعیت مشابهی داشته و بهتر از «یادگیری تیمی» و «الگوهای ذهنی» می باشد. با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون های تکمیلی مشخص شد که وضعیت این مؤلفه در جامعه مورد بررسی، مشابه دو مؤلفه «چشم انداز مشترک» و «تفکر سیستمی» بوده و نسبت به مؤلفه های دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول تحقیق بیان می دارد که: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات، از ویژگی های یادگیری تیمی در سازمان یادگیرنده بهره مند است. جهت بررسی این فرضیه، با استفاده از آزمون t تک متغیره، مشخص گردید که میانگین نظر جامعه در خصوص وضعیت «یادگیری تیمی» به طور معناداری با عدد ۳ اختلاف نداشته و از آن بزرگتر نمی باشد، به تعبیر دیگر از نظر جامعه مورد بررسی، این مؤلفه در وضعیت مساعدی نبوده و دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از یادگیری تیمی بهره مند نیست. با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون های تکمیلی، مشخص گردید که وضعیت این مؤلفه نسبت به سه مؤلفه «تسلط فردی»، «چشم انداز مشترک» و «تفکر سیستمی» در جامعه مورد بررسی نامساعدتر بوده و مشابه وضعیت «الگوهای ذهنی» می باشد. این امر احتمالاً ناشی از عدم وجود اعتماد بین کارکنان و اساتید جهت انجام فعالیت های گروهی است. اعتماد در کار تیمی به معنای اطمینان خاطر اعضای تیم از حسن نیت هم تایان و اعتقاد به این است که در گروه کسی مترصد ضربه زدن به دیگری نیست. باور این اصل و اعتقاد پیدا کردن به آن، گرچه آسان نیست، ولی مستلزم گذشت زمان و دیدن حسن

چنان که در جدول صفحه قبل نشان داده شده است، فرض برابری میانه ها در مورد زوج متغیرهای زیر در سطح خطای $\alpha = 0/005$ تأیید می شود و می توان گفت میانه این زوج متغیرها در جامعه تفاوت معناداری نداشته و وضعیت آنها در جامعه یکسان است:

یادگیری تیمی، الگوهای ذهنی، (نتیجه آزمون شماره ۲)؛

تسلط فردی، چشم انداز مشترک، (نتیجه آزمون شماره ۶)؛

تسلط فردی، تفکر سیستمی، (نتیجه آزمون شماره ۷)؛
چشم انداز مشترک، تفکر سیستمی، (نتیجه آزمون شماره ۱۰).

در سایر مقایسات دو بدو فرض صفر در سطح خطای در نظر گرفته شده رد می شود که با توجه به بیشتر یا کمتر بودن تعداد رتبه های بزرگتر نسبت به رتبه های کوچکتر می توان نسبت به بزرگتر یا کوچکتر بودن میانه متغیرها نسبت به هم تصمیم گرفت بنابراین با توجه به نتایج آزمون های تکمیلی می توان متغیرهای مورد بررسی را بدین صورت رتبه بندی نمود:

جدول ۱۰- رتبه بندی مؤلفه های «سازمان یادگیرنده»

رتبه	متغیر
	تسلط فردی
۱	چشم انداز مشترک
	تفکر سیستمی
۲	یادگیری تیمی
	الگوهای ذهنی

داشته و از آن بزرگتر است، به تعبیر دیگر از نظر جامعه مورد بررسی، این مؤلفه در وضعیت مساعدی بوده و می توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی از «تسلط فردی» بهره مند بوده و از این لحاظ یک سازمان یادگیرنده به شمار می آید.

با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون های تکمیلی مشخص شد که وضعیت این مؤلفه در جامعه مورد بررسی مشابه دو مؤلفه «چشم انداز مشترک» و «تفکر سیستمی» بوده و نسبت به دو مؤلفه دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. نظر به اینکه اکثر پاسخ دهندگان را مدیران و اعضاء هیأت علمی دانشگاه، تشکیل می دادند و با توجه به اینکه ایشان به علت موقعیت و جایگاه خود، حساسیت بیشتری نسبت به بهبود توانایی های خود دارند، بنابراین میزان تسلط فردی در دانشگاه، بیش از مقدار میانگین و در حد مطلوب ارزیابی گردید.

در تحقیقات دیگر از جمله تحقیقات بوربور (۱۳۸۵) و سیدنقوی (۱۳۷۷) قابلیت های فردی مدیران و منابع انسانی بخش خصوصی بیش از حد متوسط و بالاتر از مدیران بخش دولتی ارزیابی شده است.

پژوهش سامانی (۱۳۸۷) نیز نشان داد میزان استفاده از قابلیت تسلط فردی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد بیش از حد متوسط و در دانشگاه دولتی شهرکرد در سطح متوسط می باشد.

در فرضیه سوم تحقیق مطرح شده است: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های الگوهی ذهنی، در سازمان یادگیرنده، بهره مند است. جهت بررسی این فرضیه، با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مشخص شد که نظر جامعه در خصوص وضعیت «الگوهی ذهنی» به طور معناداری با گزینه متوسط اختلاف نداشته و از آن بالاتر نمی باشد، به تعبیر دیگر از نظر جامعه مورد بررسی، «الگوهی ذهنی» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات در وضعیت مساعدی نبوده و از این ویژگی بهره مند نیست. این امر ممکن است ناشی از آن باشد که فضای حاکم بر دانشگاه به گونه ای است که کارکنان و اساتید تمایلی ندارند که تصورات خویش را در صورت تضاد با روندهای جاری، ابراز نمایند. عدم وجود حس اعتماد بین مدیران و کارکنان سبب شده

نیت های کارکنان و اساتید نسبت به یکدیگر است. در این مفهوم، افراد نقاط ضعف یکدیگر را پوشش می دهند و هیچ گاه این ضعف ها باعث آسیب پذیر شدن اعضا نمی گردد. در بعضی موارد اعضای تیم از اینکه از یکدیگر کمک بخواهند ابا دارند، این نیز نشانه ای از عدم اعتماد در تیم است زیرا بر این عقیده اند که به موجب این اتفاق، آسیب پذیری ایشان در مقابل سایر اعضا بالا می رود. این درحالی است که در صورت باور اعتماد در تیم، اعضا به راحتی از یکدیگر استمداد می طلبند و یکدیگر را حتی بدون درخواست کمک یاری می رسانند. از سویی دیگر بایستی توجه داشت بینش حاکم بر دانشگاه، نگرش فردگرا بوده و اغلب کارکنان، نسبت به منافع حاصل از کار گروهی توجهی نمی باشند. در دانشگاه ها اصولاً رویکرد سلسله مراتبی، براساس ارتباط یک سویه استاد، دانشجو که در آن استاد صرفاً یاد دهنده و دانشجو تنها یادگیرنده است، حاکم می باشد. در حالی که هدف از ایجاد سازمان یادگیرنده، کمک به کلیه اعضای سازمان، جهت بهتر آموختن، تحول در نگرش ها، مشارکت در امور و افزایش انعطاف پذیری است. در این رویکرد، یادگیری از محدوده کلاس فراتر می رود و ارتباطات چند سویه میان تمام عناصر، اعم از استاد و یا دانشجو برقرار می گردد. در تحقیقات سامانی (۱۳۸۷)، میزان یادگیری تیمی در دانشگاه آزاد شهرکرد، بیش از حد متوسط ارزیابی شده است. تحقیقات بوربور (۱۳۸۵) نیز نشان داد میزان یادگیری تیمی در مدارس غیرانتفاعی بالاتر از مدارس بخش دولتی می باشد. تحقیقات هویدا (۱۳۸۶) نشان داد میزان مولفه یادگیری تیمی در شش دانشگاه دولتی استان اصفهان کمتر از حد متوسط می باشد. این تفاوت را احتمالاً می توان ناشی از ضعف در فرهنگ سازمانی مشارکت جویانه در این واحد دانشگاهی دانست.

فرضیه دوم تحقیق بیان می دارد که: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های تسلط فردی در سازمان یادگیرنده، بهره مند است. جهت بررسی این فرضیه، با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مشخص گردید که میانگین نظر جامعه در خصوص وضعیت «تسلط فردی» به طور معناداری با عدد ۳ اختلاف

در پژوهش سامانی (۱۳۸۷) همچنین، مؤلفه آرمان مشترک در دانشگاه آزاد واحد شهرکرد بیش از مقدار میانگین ارزیابی شده است.

تحقیقات بوربور (۱۳۸۵) و سید نقوی (۱۳۷۷) نیز نشان داد میزان مؤلفه آرمان مشترک در مدیران و منابع انسانی بخش خصوصی بیش از حد متوسط و بالاتر از مدیران بخش دولتی می باشد.

فرضیه پنجم تحقیق چنین بیان می دارد که: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های تفکر سیستمی، در سازمان یادگیرنده، بهره مند است. جهت بررسی این فرضیه، آزمون t تک نمونه ای استفاده شد و نتایج آن مشخص نمود که میانگین نظر جامعه در خصوص وضعیت «تفکر سیستمی» به طور معناداری از عدد ۳ بیشتر است، به تعبیر دیگر در جامعه مورد بررسی، این مؤلفه در وضعیت مساعدی بوده و می توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی «تفکر سیستمی» بهره مند است و از این لحاظ یک سازمان یادگیرنده به شمار می آید. با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون های تکمیلی مشخص شد که وضعیت این مؤلفه در جامعه مورد بررسی، مشابه دو مؤلفه «چشم انداز مشترک» و «تفکر سیستمی» بوده و نسبت به مؤلفه های دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. در سال های اخیر مدیران دانشگاه سعی کرده اند به تبیین تعاملات بین حوزه های آموزشی، مالی و پژوهشی در قالب چارت سازمانی و تشریح ارتباطات شغلی کارکنان در رابطه با سایر مشاغل موجود در دانشگاه بپردازند. ترویج نگرش کل نگر و پرهیز از جزء نگری در انجام فرایندها، تلاش در جهت پرهیز از راه حل های مقطعی و توجه به ریشه های مسائل و مشکلات سبب بهبود مؤلفه تفکر سیستمی در دانشگاه گردیده است. تحقیقات بوربور (۱۳۸۵) نشان داد میزان استفاده از تفکر سیستمی در مدارس غیرانتفاعی بالاتر از مدارس بخش دولتی می باشد.

در پژوهش سامانی (۱۳۸۷) نیز مؤلفه تفکر سیستمی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهرکرد، بیش از حد میانگین و در دانشگاه دولتی شهرکرد، کمتر از حد متوسط ارزیابی شد.

است که احساس شود هر گونه انتقاد ممکن است سبب تضعیف جایگاه شغلی گردد. نتایج آزمون فریدمن و آزمون های تکمیلی ویلکسون نشان می دهد که سه مؤلفه «تسلط فردی»، «چشم انداز مشترک» و «تفکر سیستمی» در جامعه مورد بررسی از مؤلفه مذکور، وضعیت بهتری داشته و وضعیت آن همانند «یادگیری تیمی» می باشد.

در تحقیقات سامانی (۱۳۸۷) نیز، میزان استفاده از الگوهای ذهنی در دانشگاه آزاد اسلامی و دانشگاه دولتی شهرکرد، کمتر از حد متوسط ارزیابی شده است. در پژوهش شفاعی (۱۳۸۰) نیز باورهای نادرست کارکنان در مورد قدرت مدیران، عدم انعطاف پذیری و تمایل مدیران به قدرت و الگوهای ذهنی غلط مدیران نسبت به کارکنان، از موانع ایجاد سازمان های یادگیرنده در ایران قلمداد شده است.

فرضیه چهارم تحقیق بیان می دارد که: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی های چشم انداز مشترک، در سازمان یادگیرنده، بهره مند است. جهت بررسی این فرضیه، با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مشخص گردید که میانگین نظر جامعه در خصوص وضعیت «چشم انداز مشترک» به طور معناداری از عدد ۳ (گزینه متوسط) بزرگتر است، به تعبیر دیگر در جامعه مورد بررسی، این مؤلفه در وضعیت مساعدی بوده و می توان گفت: دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات از ویژگی «چشم انداز مشترک» بهره مند است و از این لحاظ یک سازمان یادگیرنده به شمار می آید. با استفاده از آزمون فریدمن و آزمون های تکمیلی ویلکسون، مشخص شد که وضعیت این مؤلفه در جامعه مورد بررسی مشابه دو مؤلفه «تسلط فردی» و «تفکر سیستمی» بوده و نسبت به مؤلفه های دیگر از وضعیت بهتری برخوردار است. ارزیابی جایگاه مطلوب آرمان مشترک می تواند ناشی از برگزاری جلسات منظم بین مدیران، هیأت رئیسه و اعضاء هیأت علمی و بحث و تبادل نظر جهت تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه و تبیین جایگاه دانشگاه در ۲۵ سال آینده باشد.

گروه نزدیک بوده است و اختلاف چندانی بین نظرات آنها وجود نداشته است. اغلب اعضاء هیأت علمی به اهداف و آرمان های دانشگاه به دیده تردید می نگرند. از سویی چند شغله بودن اکثر اساتید سبب کاهش میزان تعهد ایشان به آرمان ها و چشم انداز دانشگاه شده است. تخصص های تحصیلی متفاوت و همچنین تنوع در دیدگاه ها در این گروه سبب شده است میزان بینش مشترک در این رشته، از میانگین کمتری نسبت به سایر رده های تحصیلی برآورد گردد.

در پژوهش سامانی (۱۳۸۷) میزان برخورداری از قابلیت تسلط فردی و الگوهای ذهنی در اعضای هیأت علمی بیش از کارمندان ارزیابی گردید.

از منظر سابقه کاری پاسخ دهندگان، نتایج بدست آمده از بررسی وضعیت مؤلفه های سازمان یادگیرنده نشان می دهد که پاسخ دهندگانی که سابقه کاری آنها بیش از پنج سال بوده است، وضعیت تمامی مؤلفه ها را بهتر از کسانی که سابقه کاری کمتری داشته اند، ارزیابی کرده اند گرچه این تفاوتها قابل ملاحظه نبوده و در بیشترین مقدار خود به عدد ۰/۲ می رسد که اختلاف نظر این دو گروه در خصوص «تسلط فردی» است.

افراد با سابقه به رویه های سازمانی خو گرفته اند و کمتر در پی ایجاد تغییر در فرایندها و دیدگاه های خود و بیشتر به دنبال ثبات شغلی و حفظ جایگاه خود در سازمان هستند. از سویی اکثر ایشان بر این باورند که شرایط فعلی بسیار بهتر از شرایطی است که ایشان در گذشته تجربه کرده اند. افراد جدید ورود (افراد با سابقه کاری کمتر از ۵ سال) با ایده ال های ذهنی خود وارد سازمان می شوند واکثراً دارای نگرش انتقادی و در پی تغییر در ساختارهای بوروکراتیک سازمان بوده و دارای بیشترین انگیزه جهت پیشرفت سریع و در نتیجه توسعه قابلیت های فردی خود هستند.

تردید نیست که استفاده از اصول سازمان یادگیرنده در مؤسسات آموزشی منجر به عملکرد بهتر و افزایش کیفیت در این مؤسسات می شود. از این رو مناسب است که دانشگاه ها اصول سازمان یادگیرنده را، جهت افزایش بهره وری و تقویت عملکرد، و کسب مزیت های رقابتی در محیط پیچیده امروز، در خود تقویت

با توجه به یافته های حاصل از آمار توصیفی و بررسی مؤلفه های سازمان یادگیرنده با توجه به ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری، عامل جنسیت بر این مؤلفه ها تأثیر اندکی داشته است، بیشترین اختلاف نظر بین دو گروه زن و مرد، مربوط به «تسلط فردی» می باشد که میانگین نظرات مردان در این خصوص تنها ۰/۱۵ بیش از زنان است. این امر احتمالاً ناشی از آن است که توسعه شغلی، به عنوان اولویت اول در زندگی اکثر زنان محسوب نمی شود. محدودیت زمانی ناشی از مسئولیت های مادر در خانواده و توجه به این نکته که پیشرفت و ارتقاء شغلی برای زنان به ندرت و یا به کندی صورت می گیرد، سبب کاهش انگیزه، جهت توسعه قابلیت های فردی در ایشان گردیده است. پژوهش سامانی (۱۳۸۷) حاکی از آن بود که بین مؤلفه های سازمان یادگیرنده از نظر کارکنان مرد و زن، تفاوت وجود ندارد.

نتایج بررسی مؤلفه های سازمان یادگیرنده از نظر تحصیلات در دو گروه لیسانس و کمتر و بالاتر از لیسانس نشان می دهد که در نمونه گرفته شده، تفاوت مشهودی بین اثرگذاری این مؤلفه ها از نظر دو گروه وجود ندارد و تنها در مؤلفه «چشم انداز مشترک» این اختلاف نسبتاً مشهود می باشد که در آن میانگین نظرات پاسخ دهندگان دارنده مدرک بیش از لیسانس ۰/۵۱ کمتر از کسانی است که مدرک لیسانس یا کمتر دارند. افراد دارای مدارک تحصیلی فوق لیسانس، اغلب دارای وسعت نگرش بالاتری نسبت به سایرین هستند و با پرهیز از سطحی نگری سعی دارند مسائل را از جوانب و دیدگاه های مختلف مورد تجزیه تحلیل قرار دهند. از این رو دستیابی به دیدگاه مشترک در این گروه نسبت به سایرین، امری پیچیده تر است.

نتایج به دست آمده از بررسی وضعیت مؤلفه های سازمان یادگیرنده از منظر نوع شغل پاسخ دهندگان نشان می دهد که پاسخ دهندگان عضو هیأت علمی وضعیت «چشم انداز مشترک» در دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات را کمتر از سایر کارکنان ارزیابی کرده اند و میانگین نظرات آنها در این خصوص ۰/۴ کمتر بوده است. در سایر مؤلفه های سازمان یادگیرنده نظرات دو

مهارت های خود را از طریق فعالیت در گروه های کاری، توسعه می دهند.

- برگزاری منظم و مستمر کنفرانس ها، سمینارها و جلسات هم اندیشی بین اعضاء هیات علمی جهت تبادل افکار و نظرات پیرامون مسائل علمی، آموزشی و فراهم نمودن زمینه ابراز عقاید و تبادل افکار برای همگان و تلاش در جهت استفاده هر چه بیشتر مدیران در تصمیم گیری ها از نظرات سازنده اساتید و کارکنان.

- ایجاد شبکه ارتباطی قوی و روان بین نیروی انسانی (کارمندان و اساتید) و معاونین و ریاست دانشگاه.

- حمایت معاونان حوزه های مختلف دانشگاه، از پیشنهادات و ایده های مؤثر و کارای کارمندان و اساتید و به کارگیری آن در تدوین راهبردها، اهداف و برنامه ها. - محیط سازمانی دانشگاه باید به گونه ای باشد که امکان ابراز عقاید و افکار مختلف و سازنده و حتی گاه منتقد فراهم باشد. تشکیل جلسات و گردهمایی ها با حضور کارکنان بخش های مختلف و بحث و تبادل نظر در خصوص موضوعات مورد نظر می تواند مؤثر واقع گردد.

- برگزاری جلسات تبادل نظر با سخنرانی افراد متخصص و با تجربه و تشکیل کارگروه های ویژه در قالب اتاق های فکر و گروه های حل مسأله.

- مدیران دانشگاه بایستی با برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت برای کارمندان و ایجاد فرصت های مطالعاتی برای اعضاء هیأت علمی به منظور ارتقاء توانمندی های ایشان، نیازهای آموزشی هر یک از پست های سازمانی را مشخص نمای، به گونه ای که فرهنگ یادگیری در دانشگاه نهادینه شده و یادگیری مستمر جزء مسئولیت ها و وظایف افراد محسوب شود.

- تدارک سخت افزارها و نرم افزارهای علمی و پژوهشی مورد نیاز اساتید و فراهم کردن زمینه های فرهنگی و انگیزشی لازم جهت استفاده بهینه از آنها و بروز رسانی تخصص افراد در سازمان.

- انجام نیازسنجی های آموزشی به صورت دقیق و مستمر به منظور شناسایی کمبودها و خلاءهای آموزشی اساتید و کارکنان، در تمام سطوح سازمانی و فراهم سازی طیف گسترده و متنوعی از انواع فرصت

کنند. در دانشگاه یادگیرنده، کارکنان در تصمیم گیری شرکت داده می شوند. تبادل دانش و اطلاعات در سراسر دانشگاه به گونه ای است که افراد به تبادل دانسته های خود با یکدیگر می پردازند. کار گروهی و خلاقیت به شدت تقویت شده و نتایج حاصل از آنها مورد تشویق قرار می گیرد. در این نوع سازمان ها، قابلیت توسعه فردی تنها به معنای ارتقای مدرک تحصیلی نیست، بلکه فرایندی است مستمر، که کارکنان نسبت به آن احساس تعهد و مسئولیت می کنند. در دانشگاه یادگیرنده تمام افراد این فرصت را دارند که به ابراز افکار و تصورات خود پیرامون مسائل جاری و آینده دانشگاه بپردازند. گفتگو محوری و قدرت تحمل عقاید مخالف تقویت می شود. آرمان مشترک از طریق ارتباطات دو سویه بین مدیران و کارکنان ایجاد و درک شده و مورد پذیرش تمام اعضاء سازمان قرار می گیرد. تلاش می شود به جای دیدگاه انفرادی و جزءگرایانه به روابط میان اجزاء سازمانی توجه شود.

پیشنهادها

با توجه به یافته های پژوهش جهت ارتقاء مؤلفه های یادگیری تیمی و الگوهای ذهنی، در دانشگاه آزاد اسلامی، پیشنهادات زیر ارائه می گردد:

- تعریف پروژه های تحقیقاتی مشترک بین گروه های آموزشی و همچنین حوزه های اداری، به منظور ارتقاء فرهنگ گفتمان، یادگیری و تحقیق و حمایت و تشویق فعالیت های تحقیقاتی تیمی و و دعوت از اساتید گروه های مختلف آموزشی جهت همکاری در پیشبرد طرح های تحقیقاتی میان رشته ای.

- ایجاد پایگاه های اطلاعاتی به روز در دانشگاه به منظور اطلاع رسانی شفاف به اعضاء هیأت علمی در زمینه آخرین پژوهش های انجام شده و یا در حال اجرا در دانشگاه.

- تشویق کارکنان به انتقال و تبادل تجربیات و اطلاعات از طریق اعطای امتیازات ویژه نظیر ارتقاء و افزایش دامنه مسئولیت ها و اختیارات به کارکنانی که دانش و

- 6- Shared Vision
- 7- Mental Models
- 8- Team Learning
- 9- System thinking
- 10- Goh
- 11- Hertz
- 12- Lewis et al
- 13- Lin
- 14. White
- 15- Pardakhtchi

منابع

- آذر، ع.، و مؤمنی، م. (۱۳۸۵). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. جلد دوم. تهران: انتشارات سمت.
- الوانی، م. (۱۳۸۹). *مدیریت عمومی*. تهران: نشرنی.
- بهرامی سامانی، م. (۱۳۸۸). *میزان استفاده از مؤلفه های سازمان یادگیرنده در دانشگاه های دولتی و آزاد شهرکرد*. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال دوم، شماره ۱، تابستان ۸۸، ص ۱۶۱.
- بوربور، ع. (۱۳۸۵). *بررسی دبیرستان های دولتی و غیرانتفاعی شهر تهران به لحاظ برخورداری از ویژگی های سازمان یادگیرنده*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی.
- حیدری تفرشی، غ م. و یوسفی سعیدآبادی، ر. و خدیوی، ا. (۱۳۸۱). *نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز*. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- سنگه، پ. (۱۳۸۵). *پنجمین فرمان، خلق سازمانهای یادگیرنده*. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی. (تاریخ چاپ اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۰)
- سنگه، پ. (۱۳۸۷). *پنجمین فرمان در میدان عمل، استراتژیها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده*. ترجمه مهدی خادمی گراشی و همکاران. تهران: انتشارات آسیا. (تاریخ چاپ اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۴)
- سیدنقوی، م. ع. (۱۳۷۷). *بررسی تجربه مدیران شرکت های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان یادگیرنده*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.
- شفاعی، ر. (۱۳۸۰). *موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

های یادگیری فردی و گروهی در قالب دوره های آموزشی حضوری و غیر حضوری.

- برقراری ارتباط موثر و مستمر بین هرگونه تصمیم گیری مربوط به ارتقاء جایگاه شغلی کارکنان و وضعیت آموزشی و یادگیری آنها.

- طراحی و به کارگیری سازو کارهای تشویقی مناسب به نحوی که بالاترین پاداش ها نصیب بیشترین تلاش های یادگیری و کاربست آموخته ها گردد.

- آرمان و چشم انداز دانشگاه با مشارکت و ارتباط اثربخش بین مدیران، اعضاء هیأت علمی و کارمندان و به وسیله گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تهیه و تدوین شود.

- تبیین چشم انداز پیش روی دانشگاه با توجه به امکانات و ظرفیت ها برای کارکنان و اساتید توسط مدیران از طریق برگزاری جلسات و گردهمایی های مختلف در این زمینه.

- نظارت مؤثر مدیران بر تحقق راهبردهای مربوط به واحد سازمانی خود از طریق مقایسه و ارزیابی مداوم وضعیت مطلوب و وضعیت موجود در حوزه های مدیریتی خود.

- مدیران بایستی تلاش کنند نگرشی در کارکنان و اساتید ایجاد شود که به مشکلات و راه حل ها در قالب روابط نظام مند بین فرایندها نگرسته شود تا بتوانند جهت تشریح رویدادها با در نظر گرفتن یک مدل سیستمی و جامع، ارتباط یببن واحدها، اهداف و نیازهای کل سازمان را به درستی تشخیص دهند.

- آموزش تفکر سیستمی و ذهنیت فلسفی و ایجاد بینش در افراد به عنوان یک امر مهم تلقی گشته و تلاش شود تغییرات محیطی و بررسی تأثیر آنها بر فرایندهای آموزشی و سازمانی، توسط افراد در سازمان درک گردد.

یادداشت ها:

- 1- Pedler
- 2- Dodgson
- 3- Senge
- 4- Marquardt
- 5- Personal Mastery

sustainable development. London, Mc Graw-Hill.

White, J. (2005). Can universities become true learning organizations? *The Learning Organization*, 12(3), 292-298.

شهبایی، ب. (۱۳۸۴). سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت. تهران: آذر ماه ۱۳۸۴.

فاطمی، ذ. (۱۳۸۶). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه شهید بهشتی تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

صادقی، ع. و انوری، ص. (۱۳۸۳). نقش دانشگاه و پژوهش دانشگاهی در فرایند توسعه. مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار. انتشارات مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی. تهران: انتشارات دهخدا.

مارکوارت، م. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده، توسعه عناصر ۵ گانه یادگیری سازمانی. ترجمه محمد رضا زالی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران. (تاریخ چاپ اثر به زبان اصلی، ۲۰۰۲)

منصوری، ر. (۱۳۸۷). *ایران ۱۴۲۲*. تهران: انتشارات طرح نو.

هویدا، ر. (۱۳۸۶). بررسی کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش در دانشگاههای دولتی استان اصفهان و ارائه الگوی دانشگاه یادگیرنده. پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه اصفهان.

Dodgson, M. (2003). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.

Goh, S. C. (2003). Improving organizational learning capability. *The Learning Organization*, 10(4), 3-23.

Hertz, H. S. (2005). *Education criteria for performance excellence Baldrige national quality program national institute of standards and technology*. Technology Administration, Department of Commerce.

Lewis, N., Wambua Kyalo Benjamin, N., & Mwaka M. (2008). Universities as learning organizations: Implications and challenges. *Educational Research and Rreview*, 3(9), 289-293.

Pardakhtchi, M. H. (2005). *University as a learning organization: Panel for assessment of promotion of university educations quality*. Department of Education, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Pedler M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (2006). *The learning company: A strategy for*