

امکان‌سنجی پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع)

ندا فدایی^۱، رضا قربانی^۲

چکیده

در این پژوهش به بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع) پرداخته شده است. بدین منظور تعداد ۴۰ پرسشنامه به صورت تصادفی بین کارکنان معاونت پژوهش، معاونت آموزش و دانشکده‌های دانشگاه افسری امام علی (ع) توزیع گردید. این پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی بوده که جهت جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) استفاده شده است. همچنین برای آزمون پایایی، به کمک نرم افزار SPSS آلفای کرونباخ محاسبه شد. این مقدار برای پرسشنامه مذکور برابر با ۰/۸۳ شده است و روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان مورد تایید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و برای تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده از آزمون‌های آماری t تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج جدول بیانگر آن است که در مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک ($t=2.699$)، فرهنگ سازمانی ($t=3.108$) و توسعه شایستگی کارکنان ($t=2.738$) مقدار t مشاهده شده در سطح $p < 0.01$ معنادار است. بدین ترتیب مؤلفه‌های یادشده امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است و در مؤلفه‌های کار و یادگیری گروهی ($t=-0.572$)، اشتراک دانش ($t=1.462$) و تفکر سیستمی ($t=1.702$) و رهبری مشارکتی ($t=0.876$) مقدار t مشاهده شده معنادار نیست. بدین ترتیب در مؤلفه‌های کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی و رهبری مشارکتی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی فراهم نشده است. در مجموع با توجه به نتایج جدول + مقدار ($t=2.397$) مشاهده شده در سطح $p < 0.05$ معنادار است و می‌توان نتیجه گرفت که امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان در دانشگاه افسری امام علی (ع) وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، دانشگاه افسری امام علی (ع)

۱. دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۲. کارشناس ارشد آموزش زبان انگلیسی، مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

در دنیای کنونی، یادگیری به معنای شناخت و انطباق با سرعت فرایند تغییر است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با این محیط متغیر تطبیق دهند، در غیر این صورت، شکست می‌خورند. تغییر، از ویژگی‌های بارز عصر حاضر است و بر اساس گفتهٔ پیترز^۱ امروزه تنها چیز ثابتی که می‌توان یافت، تغییر و دگرگونی است (بک هارد و پریتچارد، ۱۹۹۷). تنها منبع قدرت و ماندگاری سازمان‌ها، یادگیری بهتر و سریع‌تر نسبت به رقباست. چرا که یادگیری، عامل اصلی، کلیدی و مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای نوین اقتصادی و محیط رقابتی پا بر جا بماند. به باور سونگ، رئیس انجمن آموزش و توسعهٔ آمریکا^۲ (۲۰۰۲) امروزه یادگیری جادهٔ حیاتی شناخت و انطباق با سرعت فزایندهٔ تغییر است (مارکوارت، ۱۹۹۶). بنابراین سازمان‌ها از تغییرات عصر حاضر مصون نبوده و باید از راه یادگیری همیشگی، افراد را برای رویارویی با تغییرات آماده نمایند و برای اینکه توانایی تطبیق با شرایط، تغییرات و چالش‌های امروزی را داشته باشند، باید به نهادینه کردن یادگیری در درون سازمان بپردازند؛ یعنی به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌های جسور و توانمندی هستند که بنیانشان بر یادگیری استوار است و بهترین راه بهبود عملکرد را در درازمدت یادگیری می‌دانند. به بیان دیگر سازمان‌های یادگیرنده با بهره‌گیری از فضایل، هنرها، ارزش‌ها و توانایی‌های کارکنان خود و بر اساس درس‌هایی که با تجربه می‌آموزند، به گونهٔ مستمر تغییر می‌کنند و عملکرد خود را بهبود می‌بخشند. شعار اصلی چنین سازمان‌هایی خلاقیت و نوآوری است (جعفری، ۱۳۸۵). به عقیده دگاس^۳ (۱۹۸۸) در شرایط کنونی، یادگیری تنها مزیت پایدار رقابتی است. بانچ و پرابست^۴ (۲۰۰۰) معتقدند که این سازمان‌ها به دنبال آموزش، آماده‌سازی کارکنان برای رویارویی با شرایط آتی هستند و بدون شک، یادگیری، با حضور و مشارکت فعال فرد و سازمان، فناوری و دانش، فراهم‌سازی زمینه‌های یادگیری نظیر امکانات آموزشی و ساختار سازمانی مناسب صورت می‌پذیرد. بنا بر نظر شون^۵ (۱۹۹۰) جامعه در گذر دائمی و انتقال همیشگی است. به همین دلیل، وی امکان استفادهٔ دائمی از دانشی ثابت را در طول حیات یک فرد منتفی دانسته و بر این باور است که

-
1. Tom Peters
 2. Tina Song, President & CEO, ASTD
 5. Arie De Geus
 6. Bunch and Probst
 5. Schon

یادگیری لازمه فهم، هدایت، اداره و نفوذ در این تحولات دائمی است که شناسایی ماهیت فرایند گذر دائمی جوامع، نهادها و سازمان‌ها را ممکن می‌سازد. آرجریس و شون^۱ (۱۹۷۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کشف و اصلاح خطاها تعریف می‌کنند. فایول و لایز^۲ (۱۹۸۵) یادگیری سازمانی^۳ را ایجاد بینش، دانش و همبستگی بین کنش‌های گذشته و اثربخشی آن کنش‌ها و کنش‌های آینده تعریف می‌کنند. بوچل^۴ (۲۰۰۰) می‌گوید: یادگیری سازمانی، فرایندی است که در آن سازمان در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهای خود را بهبود بخشیده و با ایجاد تحول، به طور پیوسته با ارتقا و بهبود توانایی خود پیشرفت می‌نماید (کاووسی و احمدی، ۲۰۰۸: ۳). به باور تمپلتون و همکاران^۵ (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی، مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه است که به صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد. رودریگز و همکاران^۶ (۲۰۰۳) نیز با توجه به نقش یادگیری در تغییر رفتار، یادگیری سازمانی را فرایند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می‌دانند. یادگیری سازمانی فرایند بهره‌گیری از تجربیات سازمانی از طریق کسب دانش و بصیرت، توزیع و تفسیر اطلاعات و تغییر نگرش و رفتار برای بالا بردن سطح تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی اعضا به منظور افزایش اثربخشی و بهره‌وری و تأمین نیازهای مشتریان و بهبود و بهسازی سازمان در یک محیط متغیر و پویاست. بنابراین می‌توان ادعا نمود که در سازمان‌های سنتی افراد، نمی‌توانند ظرفیت‌های خود را به طور مستمر با تغییرات شگرف محیطی هماهنگ نمایند و به الگوهای جدید تفکر رشد یافته و اندیشه‌های گروهی برسند؛ چراکه این نوع سازمان‌ها، اسیر بعد فیزیکی خود بوده و در سطوح گسترده سلسله‌مراتبی با حد و مرزهای ثابت، قدرت رقابتی عمودی، سبک مدیریتی دستوری، با فرهنگ سازمانی پیروی و با افرادی همگون اداره می‌شوند (حیدری تفرشی، ۲۰۰۳: ۲۳۸).

با وجود اینکه یادگیری سازمانی در سازمان اتفاق می‌افتد، اما یادگیری مؤثر سازمانی نیازمند چند مهارت است؛ بدین معنا که این مهارت‌ها، ظرفیت و استعداد شخصی را برای یادگیری مؤثرتر و بهتر ارتقا می‌دهند که عبارتند از: ۱- تفکر سیستمی ۲- الگوهای ذهنی ۳-

-
1. Argyris & Schon
 2. Fiol and Lyles
 3. Organizational Learning
 4. buchel
 5. Tempelton
 6. Sonia Dasí Rodríguez

تسلط فردی ۴- خودآموزی و ۵- گفتگو (بهنامی، ۲۰۰۶: ۶). سوای این مهارت‌ها، باید گفت که موانعی نیز در یادگیری سازمانی دخیل هستند که کار را برای یادگیری کارکنان در سازمان مشکل می‌نمایند که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. اتخاذ سبک مدیریت از بالا به پایین، مدیران غیرمؤثر و نامناسب، ضعف ارتباطات عمودی، ضعف هماهنگی بین بخش‌ها و حوزه‌ها و ضعف مهارت‌های رهبری و توسعه نیافتگی در سطوح پایین (حیدری تفرشی، ۲۰۰۳: ۲۵۲).

در نهایت با وجود این موانع باید پذیرفت که در حال حاضر، تمامی سازمان‌های رو به رشد، چاره‌ای جز متحوّل شدن به سوی یادگیری سازمانی ندارند و چه بسا که سازمانی آموزشی باشند. *فایول* و *لایز* (۱۹۸۵) انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می‌کند که عبارتند از: یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا. یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه‌ای از قواعد اتفاق می‌افتد. یادگیری سطح پایین منجر به توسعه روابط پایه‌ای میان رفتار و نتایج می‌شود، اما این امر اغلب در دوره کوتاهی اتفاق می‌افتد و تنها بخشی از آنچه سازمان انجام می‌دهد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به نظر این دو پژوهشگر، یادگیری سازمانی نتیجه تکرار رویه معمول است و شامل ایجاد روابط بین رفتارهای و نتایج مربوط به آن‌ها می‌شود. در نتیجه این اتکال به رویه و روال عادی، یادگیری سطح پایین بیشتر در زمینه سازمانی اتفاق می‌افتد که به خوبی درک شده و مدیریت به توانایی خود در کنترل موقعیت‌ها باور داشته باشد. هر چند این کنترل بر روی عوامل محیطی بیشتر از ویژگی‌های مدیران سطح پایین و میانی است تا مدیران سطح بالا، اما یادگیری سطح پایین را نباید با سطوح پایین سازمان اشتباه گرفت. هر سطح از سازمان ممکن است به نوبه خود درگیر این نوع یادگیری شود. *آرجریس* (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری تک حلقه‌ای نامیده است. یادگیری تک حلقه‌ای فرآیندی است که جنبه‌ها اصلی و کلیدی نظریه مورد استفاده یا مجموعه قواعد سازمان را حفظ می‌کند و خود را به مشخص کردن و تصحیح خطاها در درون این سیستم مفروض از قواعد محدود می‌کند. از سوی دیگر هدف یادگیری سطح بالا، تنظیم قواعد و هنجارهای کلی به جای فعالیت‌ها و رفتارهای به خصوص است. روابطی که در نتیجه یادگیری سطح بالا ایجاد می‌شوند، آثار بلند مدتی بر روی سازمان، به عنوان یک کل، دارند. این نوع یادگیری با استفاده از کاوش خلاق، توسعه مهارت و بینش اتفاق می‌افتد. بنابراین یادگیری سطح بالا بینش از یادگیری سطح پایین و فرآیندی شناختی است. به نظر *فایول* (۱۹۸۵) زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام‌آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه‌ای رفتار تکراری، تقریباً بی‌معنا خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا اغلب در سطوح

بالای مدیریت، که هنجارهای تصمیم‌گیری از حداقل درجه معینی برخوردارند، اتفاق می‌افتد. آرجریس (۱۹۷۸) این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه‌ای می‌شناسند. یادگیری دو حلقه‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح می‌کند و هنجارها، رویه‌ها، سیاست‌ها و هدف‌های موجود را زیر سؤال می‌برد و به تعدیل و اصلاح آن‌ها می‌پردازد. آن‌ها نوع سومی از یادگیری تحت عنوان «یادگیری ثانویه» یا سه حلقه‌ای را معرفی می‌کنند. یادگیری ثانویه زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند؛ به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای توانایی یادگرفتن دوباره یادگیری است.

سنگه^۱ (۱۹۹۲)، نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، بر این باور است که سازمان‌های جهان امروز باید توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم را برای نیل به موفقیت داشته باشند. به بیان بهتر، سازمان‌ها باید سازمان‌های آموزنده شوند؛ و برای حفظ مزیت رقابتی خود به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه قادر به یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبا باشند. زیرا در سده نوبین تنها چیزی که می‌تواند شما را از سایر رقبا جلوتر بیندازد، یادگیری سریع‌تر و بهتر است. سنگه از سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی یاد می‌کند که نمی‌توان درون آن یاد نگرفت؛ زیرا یادگیری به عنوان بخشی از حیات در آن نهادینه شده است. سنگه پنج اصل را برای تبدیل سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده مطرح می‌کند که عبارتند از: ۱- مهارت شخصی^۲ ۲- الگوهای ذهنی^۳ - چشم‌انداز و آرمان مشترک^۴ - یادگیری گروهی^۵ ۵- تفکر سیستمی^۶ (سبحانی نژاد، ۲۰۰۷: ۳۱-۳۰).

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف^۷ (۲۰۰۱) که مورد نظر این پژوهش نیز می‌باشد عبارتند از:

۱- چشم‌انداز مشترک: چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد. مردم یاد می‌گیرند که با تدوین تصویر مشترک در مورد آینده مورد انتظارشان و اصول و

-
1. Senge
 2. Personal Mastery
 3. Mental Models
 4. Shered Vision
 5. Team Learning
 6. System Approach
 7. Diane Osterhaus Neefe

راه‌های عملی رسیدن به آن آینده، در گروه یا سازمان خودنوعی تعهد و التزام ایجاد کنند و پایبند به ارزش‌ها و هنجارهای آن باشند. (مارکورات، ۱۹۹۶)

۲- فرهنگ یادگیری سازمان: هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می‌کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده‌اند. به این دلیل که از جهت نظریه پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که دیدگاه‌های متفاوت، فرایند اساسی یکسانی دارند.

۳- کار و یادگیری گروهی: در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم‌راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی عبارت است از: فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن، چیزی باشد که همگان طالب آن بوده‌اند. (سنگه، ۱۹۹۲)

۴- اشتراک گذاشتن دانش: انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فناوریانه داده‌ها، اطلاعات و دانش را در بر می‌گیرد. ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به دقت و به سرعت در سراسر سازمان یا حوزه‌های شرکت توزیع شود. (مارکورات، ۱۹۹۶)

۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی، یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. با تفکری کلی‌نگرانه، فعالیت‌های تجاری و به طور کلی سایر تلاش‌های انسان همگی سیستم هستند. آن‌ها توسط ساخته‌های فعالیت‌های مرتبط با یکدیگر محدود شده‌اند، فعالیت‌هایی که معمولاً نیاز به سال‌ها زمان دارند تا به طور کامل بر یکدیگر اثر گذارند. از آنجا که ما خود نیز جزیی از این مجموعه هستیم، برای پی بردن به الگوی تغییر با دشواری مضاعفی مواجه هستیم. (سنگه، ۱۹۹۲)

۶- رهبری مشارکتی: پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه چنین کوششی آن است که کارکنان احساس می‌کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند می‌باشد. تحقیقات ثابت کرده که مشارکت، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش داده و سطح فشار روانی را پایین می‌آورد.

۷- توسعه شایستگی‌های کارکنان: شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه‌ای است از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا سمت سهیم هستند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود، بلکه باید منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل کند.

اهداف پژوهش

هدف اصلی: بررسی امکان‌سنجی یادگیری سازمانی در کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع)

اهداف فرعی

- ۱- بررسی چشم انداز مشترک کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).
- ۲- بررسی فرهنگ سازمانی کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).
- ۳- بررسی کار و یادگیری گروهی کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).
- ۴- بررسی اشتراک دانش کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).
- ۵- بررسی تفکر سیستمی کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).
- ۶- بررسی رهبری مشارکتی کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).
- ۷- بررسی توسعه شایستگی‌های کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع).

سوالات پژوهش

سوال اصلی

آیا امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی در کارکنان دانشگاه افسری امام علی^(ع) وجود دارد؟

سوالات فرعی

- ۱- آیا مؤلفه چشم‌انداز مشترک امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟
- ۲- آیا مؤلفه فرهنگ سازمانی امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟
- ۳- آیا مؤلفه کار و یادگیری گروهی امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟

- ۴- آیا مؤلفه اشتراک دانش امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟
- ۵- آیا مؤلفه تفکر سیستمی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟
- ۶- آیا مؤلفه رهبری مشارکتی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟
- ۷- آیا مؤلفه توسعه شایستگی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان را فراهم کرده است؟

پیشینه مطالعاتی

شروع یادگیری سازمانی مرهون توسعه جمعی در نظریه‌های مختلف مدیریت مانند *آدام اسمیت*^۱، *تیلور*، *منحنی یادگیری* و غیره است. مفهوم یادگیری سازمانی به سال ۱۹۰۰ میلادی، هنگامی که *فردریک تیلور* موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمان مطرح کرد، برمی‌گردد. از دهه ۱۹۸۵ به بعد نیز صاحب‌نظرانی چون *پدلر*^۲، *آرچریس و شون* هر یک به نوعی و با رویکردی خاص به تعریف و تشریح این مفهوم پرداختند. البته همگان اذعان داشتند که انتشار کتاب «اصل پنجم: هنر و علم سازمان یادگیرنده» نوشته *پیتر سنگه*، مهمترین روند فکری این نمونه می‌باشد و سنگه پایه گذار تفکر علمی سازمان یادگیرنده در سال‌های گذشته بوده است. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵)

شپارد^۳ (۲۰۰۰) در مقاله‌ای با عنوان *یکپارچه‌سازی یادگیری سازمانی و فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات در تدریس و یادگیری*، مطالعه‌ای موردی روی ۱۵ مدرسه در یکی از ایالات کانادا انجام داده است. نتایج این مطالعه نشان داد که استفاده از ICT در تدریس و یادگیری، تا حد زیادی به سطح یادگیری سازمانی در مدرسه‌ای ویژه بستگی دارد.

نیف (۲۰۰۱) نیز در دانشگاه ویسکانسین^۴ پژوهشی با عنوان *مقایسه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌هایی که پروژه بهبود کیفیت علمی*^۵ (AQIP) را اجرا کرده‌اند (دانشگاه‌های مدرن و دانشگاه‌هایی که این پروژه را اجرا نکرده‌اند) (دانشگاه‌های سنتی)، انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های سنتی و دانشگاه‌های نوین تفاوت وجود دارد. با وجودی که بیشتر دانشگاه‌های مورد آزمون (سنتی و نوین) از

1. Adam smitt

2. Pedler

3. Bruce Sheppard

4. Wisconsin

5. Academic Quality Improvement Project

ویژگی‌های عمده یادگیری سازمانی برخوردار بوده‌اند، اما شاخص کلی یادگیری سازمانی نشان داد که میزان یادگیری سازمانی دانشگاه‌های نوین نسبت به دانشگاه‌های سنتی در سطحی بالاتر قرار دارد. شفاعی (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان «موانع ایجاد سازمان یادگیرنده»، چهار مانع را به عنوان مهمترین موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران شناسایی کرده است که این موانع باورهای نادرست مدیران و کارکنان درباره قدرت مدیران و تمایل مدیران به حفظ قدرت محیط انحصاری و غیر رقابتی سازمان ضعف دانش مدیریتی در مدیران و مبنا نبودن علم و عقلانیت در تصمیم‌گیری‌ها و تفکر غیر سیستمی، جزئی نگری و خردبینی می‌باشند.

هاروی^۱ و دن تون^۲ (۲۰۰۲) با هدف یافتن زمینه‌های لازم برای ارتقای یادگیری سازمانی در چند شرکت بزرگ به پژوهش پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که لازمه تغییر در محیط تجاری، وجود توافق گسترده در این خصوص است. همچنین وجود فرهنگ رقابتی، تشویق ایده‌های نوین، ریسک‌پذیری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از عامل‌های زمینه ساز یادگیری است. سادلر^۳ (۲۰۰۲) در تحقیق خود، عوامل مؤثر بر رسیدن سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده به این نتیجه می‌رسد که ابتدا افراد باید نسبت به دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی آگاهی یابند و خود را با آن همسو سازند، سپس از ارزش‌ها و رویه‌ها و راه‌حل‌های مشکلات سازمانی که باید آموخت، شناخت پیدا کرده و از روش‌های مختلف یادگیری نظیر تجربیات، همکاری با سایر اجزا، مشاوران، الگوبرداری از سازمان‌های برتر و... توانایی‌های خود را ارتقا بخشند (سبحانی نژاد، ۲۰۰۷).

یار محمدزاده (۲۰۰۶) در تحقیق خود بدین نتایج دست یافت که از نظر مدیران آموزش و پرورش استان‌های کشور، برای تبدیل شدن سازمان آموزش و پرورش به سازمان یادگیرنده، آمادگی لازم وجود دارد و می‌توان مراحل اجرایی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را آغاز نمود. اسدی و همکارانش (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران» به بررسی ارتباط بین یادگیری و عملکرد سازمانی ۱۶۹ نفر از کارشناسان سازمان تربیت بدنی ایران پرداختند. پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بود. داده‌های مربوط به یادگیری با استفاده از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده بدست آمد. نتایج حاصل نشان داد، بیشترین میانگین مربوط به بعد

-
1. Charles Harvey
 2. John Denton
 3. Sadeler

«خلق فرصت‌هایی برای یادگیری مستمر» (۵۱.۸۷٪) و کمترین میزان مربوط به بعد توانمندسازی افراد برای رسیدن به چشم‌انداز مشترک» (۳۸.۹۹٪) بود.

مشبکی و خلیلی شجاعی (۲۰۱۰) در تحقیقی تحت عنوان «رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی با فرهنگ سازمانی یادگیری در شرکت ملی نفت ایران» بدین نتایج دست یافته‌اند که هوش عاطفی بالای مدیران با جو سازمانی و فرهنگ سازمانی یادگیری همبستگی مثبت و بالایی دارد. با عنایت به مطالب فوق سازمان‌ها باید به سمت سازمان‌های یادگیرنده پیش بروند تا پاسخگوی نیازهای روز ارباب رجوع باشند و در این ارتباط هوش هیجانی کارکنان نقشی تعیین کننده دارد.

لیم^۱ (۲۰۱۰) در تحقیقی، رابطه بین تعهد سازمانی، رضایت شغلی، فرهنگ و یادگیری سازمانی» در یک شرکت خصوصی کره‌ای را مورد بررسی قرار داده است. این تحقیق بر روی ۶۶۹ نفر از کارمندان پنج شعبه این شرکت انجام شد. نتایج نشان داده است که بین یادگیری سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی با رضایت شغلی رابطه وجود دارد. علاوه بر این تعهد سازمانی- به جز تعهد هنجاری که در حد متوسط است- رابطه مستقیم و مثبت با یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی دارد.

عباسی و همکاران (۲۰۱۲) تحقیقی را با عنوان بررسی یادگیری سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران انجام داده‌اند. این تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و نمونه مورد مطالعه، تعداد ۱۰۰ نفر از اعضای هیئت علمی پردیس کشاورزی و دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس و شاهد بودند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که در تمامی عوامل زمینه‌ای (آرمان مشترک، تفکر سیستمی، فرهنگ سازمان یادگیرنده، ساختار سازمانی منعطف، توسعه قابلیت‌های شخصی و حرفه‌ای اعضا و رهبری تحول‌آفرین) بین وضعیت موجود و حد متعادل در دانشکده کشاورزی تفاوت معناداری وجود دارد و نتایج حاصل از همبستگی حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین یادگیری سازمانی و تمامی عوامل زمینه‌ای بوده است. نتیجه حاصل از رگرسیون چند متغیره بیانگر آن بوده است که سه عامل رهبری تحول‌آفرین، تفکر سیستمی و ساختار سازمانی منعطف به ترتیب بیشترین نقش را در تبیین واریانس یادگیری سازمانی ایفا می‌کنند.

روش اجرای پژوهش

روش تحقیق در پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی است. نمونه پژوهش شامل ۴۰ نفر از کارکنان معاونت پژوهش، معاونت آموزش و دانشکده‌های دانشگاه افسری امام علی^(ع) که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسشنامه یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) استفاده شد؛ همچنین برای آزمون پایایی، به کمک نرم افزار spss اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ شده است که این مقدار برای پرسشنامه مذکور برابر با ۸۳ درصد شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظر متخصصان مورد تایید قرار گرفته است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و به منظور تایید توصیف داده‌ها و تعمیم نتایج پژوهش به جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده از آزمون‌های آماری t تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس استفاده شده است.

توصیف داده‌ها

شاخص‌های توصیفی

به منظور شناخت بهتر ماهیت گروهی که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از آنکه داده‌های آماری مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند، لازم است این داده‌ها توصیف شود.

۱ - ۱ نمونه آماری به تفکیک سنوات

جدول ۱-۱ نمونه آماری به تفکیک سنوات

نمونه آماری		
نمونه	فراوانی	درصد
کمتر از ۱۰	۹	۵.۲۲
۱۰ تا ۲۰	۲۶	۰.۶۵
بیشتر از ۲۰	۱	۵.۲
بدون جواب	۴	۰.۱۰
جمع	۴۰	۰.۱۰۰

جدول فوق نشان می‌دهد که سابقه ۹ نفر (۲۲.۵ درصد) نمونه کمتر از ۱۰ سال، ۲۶ نفر (۶۵ درصد) ۱۰ تا ۲۰ سال، ۱ نفر (۲.۵ درصد) بیشتر از ۲۰ سال و ۴ نفر (۱۰ درصد) به این سوال جواب نداده‌اند.

به منظور تلخیص مطالب از روش‌های آماری توصیفی (حداقل، حداکثر، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول ۲-۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
چشم‌انداز مشترک	۳۳.۱	۳۳.۶	۴۴۱۷.۵	۳۰۸۲۹.۱	۴۸۸.	۵۹۸.-
فرهنگ سازمانی	۳۳.۱	۶۷.۶	۳۵۰۰.۵	۳۲۲۵۰.۱	۴۳۸.	۱۷۲.-
کار و یادگیری گروهی	۰۰.۱	۰۰.۷	۸۶۶۷.۴	۴۷۳۰۲.۱	۵۰۹.	۱۵۰.-
اشتراک دانش	۰۰.۱	۰۰.۷	۶۵۸۳.۴	۴۷۸۲۱.۱	۳۱۶.	۶۴۸.-
تفکر سیستمی	۶۷.۱	۰۰.۷	۶۹۱۷.۴	۱۴۵۷۵.۱	۶۰۳.	۰۱۹.۱
رهبری مشارکتی	۰۰.۱	۰۰.۷	۷۸۳۳.۴	۵۶۴۴۷.۱	۴۹۵.	۴۸۶.-
توسعه شایستگی	۶۷.۱	۰۰.۷	۴۰۰۰.۵	۳۸۶۱۳.۱	۹۵۵.	۴۷۲.

با توجه به جدول ۲-۱ توزیع نمرات همه مؤلفه‌ها دارای کجی مثبت هستند. به عبارتی دیگر مکعب مجموع نمرات آن از میانگین، عددی مثبت است و نمرات بیشتر افراد، در این مقیاس از میانگین بالاتر است. توزیع نمرات توسعه شایستگی بیشترین و توزیع نمرات اشتراک دانش کمترین کجی را دارد. توزیع نمرات مؤلفه‌های تفکر سیستمی و توسعه شایستگی دارای کشیدگی مثبت است. بدین معنا که نمره بیشتر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. توزیع نمرات تفکر سیستمی بیشترین کشیدگی و توزیع کار و یادگیری گروهی کمترین کشیدگی را دارد.

یافته‌ها

سوال اصلی

آیا امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری وجود دارد؟
برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۳-۱ ارائه شده است.

جدول ۳-۱ نتایج آزمون t تک نمونه ای

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
پیاده سازی یادگیری سازمانی	۳۹۷.۲	۳۹	۰.۲۱.	۴۰۱۱۹.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی (df=۳۹) در سطح $p < 0.05$ معنادار است. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی در دانشگاه افسری وجود دارد.

۱- تا چه میزان مؤلفه چشم‌انداز مشترک امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟

برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۴-۱ ارائه شده است.

جدول ۴-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه چشم‌انداز مشترک

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
چشم‌انداز مشترک	۶۹۹.۲	۳۹	۰.۱۰.	۵۵۸۳۳.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی (df=۳۹) در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار است. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و

میانگین مبنا رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه چشم‌انداز مشترک، امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است.

۲- تا چه میزان مؤلفه فرهنگ سازمانی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟

برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۵-۱ ارائه شده است.

جدول ۵-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه فرهنگ سازمانی

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
فرهنگ سازمانی	۱۰۸.۳	۳۹	۰۰۴.	۶۵۰۰۰.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی ($df=۳۹$) در سطح $p < ۰/۰۱$ معنادار است. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه فرهنگ سازمانی، امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است.

۳- تا چه میزان مؤلفه کار و یادگیری گروهی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟

برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۶-۱ ارائه شده است.

جدول ۶-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه کار و یادگیری گروهی

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
کار و یادگیری گروهی	۵۷۲.	۳۹	۵۷۰.	۱۳۳۳۳.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی ($df=۳۹$) معنادار نیست. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد نمی‌شود.

۴- تا چه میزان مؤلفه اشتراک دانش امکان پیاده سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟ برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۷-۱ ارائه شده است.

جدول ۷-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه اشتراک دانش

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
اشتراک دانش	۴۶۲.۱	۳۹	۱۵۲.	۳۴۱۶۷.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی ($df=39$) معنادار نیست. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد نمی‌شود.

۵- تا چه میزان مؤلفه تفکر سیستمی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟ برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۸-۱ ارائه شده است.

جدول ۸-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه تفکر سیستمی

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
تفکر سیستمی	۷۰۲.۱	۳۹	۰۹۷.	۳۰۸۳۳

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی ($df=39$) معنادار نیست. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد نمی‌شود.

۶- تا چه میزان مؤلفه رهبری مشارکتی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟

برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۹-۱ ارائه شده است.

جدول ۹-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه رهبری مشارکتی

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
رهبری مشارکتی	۸۷۶.	۳۹	۳۸۶.	۲۱۶۶۷.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی (df=۳۹) معنادار نیست. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد نمی‌شود.

۷- تا چه میزان مؤلفه توسعه شایستگی کارکنان امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است؟
برای بررسی سوال مورد نظر از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده گردیده است که نتیجه آن در جدول ۱۰-۱ ارائه شده است.

جدول ۱۰-۱ نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مؤلفه توسعه شایستگی

متغیر وابسته	T	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین
توسعه شایستگی	۷۳۸.۲	۳۹	۰۰۹.	۶۰۰۰۰.

نتایج جدول بالا بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی (df=۳۹) در سطح $p < 0.01$ معنادار است. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه توسعه شایستگی کارکنان امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به تغییرات و پویایی‌های محیط که در عصر حاضر وجود دارد، اداره سازمان‌های امروزی امری بسیار پیچیده است. راهکارهایی که برای اداره سازمان‌ها در گذشته به کار می‌رفت، دیگر کارایی خود را از دست داده‌اند. برای مقابله با این موضوع در حوزه مدیریت، شاهد اندیشه‌های جدیدی هستیم. لازمه اجرای چنین اندیشه‌هایی این است که سازمان‌ها، تحولات اساسی در شیوه‌های مدیریتی و آموزش‌های سنتی خود انجام دهند تا همواره پذیرای تفکرات جدید برای سازگاری با تغییرات باشند. (پرداختچی، ۲۰۰۶: ۱۰)

مدیریت سازمان‌ها شکل جدیدی به خود گرفته است. بدون شک سازمان‌ها نه تنها می‌خواهند در آینده پا برجا بمانند، بلکه خواهان حفظ قدرت نیز می‌باشند؛ از این رو باید دائم در حال تغییر باشند؛ در نتیجه موفقیت یک سازمان در همگامی با تغییرات را «یادگیری آن سازمان» تعیین می‌کند. آمادگی پاسخگویی به نیازهای متغیر محیطی و خواسته‌های جدید ارباب رجوعان، یادگیری سازمانی را امری مهم و حیاتی ساخته است (مارکوارت، ۱۹۹۶). امروزه باید سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی، توانایی تطابق با دگرگونی‌های مداوم روز را داشته باشند. اگر سازمانی نتواند در این دنیای رقابتی با این پیشرفت فناوریانه سریع، دانش خود را افزایش دهد، نمی‌تواند خود را با فناوری روز پیش ببرد و در صحنه رقابت، حرفی برای گفتن نخواهد داشت. نبود یادگیری سازمانی، باعث به وجود آمدن عملکرد ضعیف، افت کیفیت، نداشتن تعهد رقابتی، نبود تعهد در نیروی کار، عدم درک وابستگی‌های درونی و بیرونی، از دست دادن زمان، ایستایی سازمان، ضعف در سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی، بروز عکس‌العمل در مقابل محیط پویا و پیچیده، عدم کیفیت در تصمیم‌گیری، عدم بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان و غیره می‌شود.

در نظام آموزش عالی که محل تولید، انباشت و ابزار اصلی انتقال میراث فرهنگی بشر شمرده می‌شود، چگونگی کنار آمدن با تغییرات محیطی پویا و دایم در حال تغییر و دگرگونی، یکی از مهمترین چالش‌هاست؛ بر این اساس تغییر و بهبود در نظام آموزش عالی به دغدغه ذهنی همه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه تبدیل شده است (رجبی، ۲۰۰۰: ۳۶). در تولید دانش به‌روز، دانشگاه به عنوان مرجع تولید دانش می‌تواند نقش اساسی را ایفا کند. همچنین تکمیل دانش و مهارت‌های موجود، که در سیستم دانشگاه فعال هستند، در ارتقای سطح علمی و افزایش توان علمی خروجی‌های دانشگاه نقش اساسی دارد. به منظور بررسی امکان‌سنجی پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان در دانشگاه افسری امام علی^(ع) از یک سوال اصلی و هفت

سوال فرعی استفاده شده است. در مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک و فرهنگ سازمانی و توسعه شایستگی کارکنان، نتایج جدول بیانگر آن است که مقدار t مشاهده شده با درجه آزادی ($df=39$) در سطح $p < 0.01$ معنادار است. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد می‌شود و نتیجه بیانگر آن است که مؤلفه‌های مذکور امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم کرده است. در مؤلفه‌های کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی و رهبری مشارکتی مقدار (t) مشاهده شده با درجه آزادی ($df=39$) معنادار نیست. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد نمی‌شود و مؤلفه‌های کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی و رهبری مشارکتی امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی را فراهم نکرده است. در مجموع با توجه به نتایج جدول بالا مقدار (t) مشاهده شده با درجه آزادی ($df=39$) در سطح $p < 0.05$ معنادار است. بدین ترتیب فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین مبنا رد شده و می‌توان نتیجه گرفت که امکان پیاده‌سازی یادگیری سازمانی کارکنان در دانشگاه افسری امام علی^(ع) وجود دارد. یافته‌های این پژوهش، یافته‌های پژوهشگران دیگر از جمله: نیف (۲۰۰۱)، شفاعی (۲۰۰۲)، سادلر (۲۰۰۲)، یار محمدزاده (۲۰۰۶)، اسدی و همکاران (۲۰۰۹)، مشبکی و خلیل شجاعی (۲۰۱۰) و عباسی و همکاران (۲۰۱۲) را تایید می‌نماید.

فهرست منابع

۱. اسدی، حسن و دیگران، (۱۳۸۸)، رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، ۲۴۷-۲۳۷، ۱.
۲. بک‌هارد، ریچارد، پریچارد، وندی، (۱۳۸۲)، مدیریت تحول و نوآوری (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی)، تهران، مدیران.
۳. بهنامی، ژوزف (۲۰۰۶)، یادگیری سازمانی، مجله تدبیر، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، شماره ۱۶۱.
۴. پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمدونوری یالقوزآغاجی، ایمان، (۱۳۸۷)، مطالعه دانشگاه ارومیه بر اساس ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۲۲-۱۹، ۱.
۵. جعفری، مصطفی، (۱۳۸۵)، رقص تغییر در عصر نوین، گزارش داخلی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۸.
۶. حیدری تفرشی، غلامحسین و دیگران، (۲۰۰۳)، نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران، نشر فراشناختی اندیشه، مجله پژوهشی علوم انسانی، مشبکی اصفهانی اصغر، شماره ۲۰.
۷. خلیلی شجاعی وهاب، رابطه هوش عاطفی مدیران و جو سازمانی با فرهنگ سازمانی یادگیری (شرکت ملی نفت ایران)، ص ۵۱ تا ۷۴۷-.
۸. رجبی، علی اکبر و اشرفی، بزرگ (۱۳۸۱)، دانشگاه: رویکردی به چالش‌های نوین، مجموعه مقالات چهل و هفتمین نشست روسای دانشگاه‌ها، تهران، سازمان سنجش آموزش کشور، ص ۱۶۸.
۹. سبحانی نژاد، م هدی، بهنام شهابی، علیرضا یوزباشی، (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، چاپ اول، تهران، نشر یسطرون.
۱۰. سنگه، پیتر، (۱۳۸۰)، پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمدروشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۱۱. شفاعی، رضا، (۱۳۸۰)، موانع ایجاد سازمان یادگیرنده در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
۱۲. عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف، (۱۳۹۰)، بررسی یادگیری سازمانی در دانشکده‌های کشاورزی استان تهران، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، شماره ۲، ص ۱۷۵-۱۸۴.

۱۳- یاراحمدزاده، پیمان؛ رحیمی، حمید و سیادت، سید علی، (۱۳۸۵)، بررسی رابطه کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر اساس اصول پنج‌گانه پیتیر سنج با میزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۸۵-۸۴، مقاله ارائه شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

14. Argyris C, And D.A. Schon; (1978) organizationa learning; A theory of Action Perspective, Reading, Mass; Addison- Wesley Publishing Company.

15. Bunch, B. and G. Probst (۲۰۰۰); "Form Organizational Learning to Knowledge Management"; Paper Provided by Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Universite de Geneve.

16. Fiol, C. M. and M. A. Lyles (1985); "Organizational Learning"; Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.

17. Harvey, Charles & Denton, John. (2002). To Come of Age: The Antecedents of Organizational Learning. Journal Of Management Studies. Vol 36, Issue 7. pp 897 – 918

18. Kavooosi, A and Ahmandi, S (2008), A survey of organizational learning barriers of publishing data base, Tehran (in Persian)

19. Lim, Taejo (2010). Relationship among organizational commitment, job organization. Asia Pacific Education Review, p311-320, sep 2010

20. Marquardt. M.J., (1996). Building learning organization: A system approach to quantum improvement and global success, New York; McGraw-Hill.

21. Neefe, Diane Osterhaus (2001). Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges And Universities Participating Traditional & Non-traditional (Academic Quality Improvement Project)

22. Probst, G & Buchel, B. (1997). Organizational learning: The new competitive advantage of the future. London: Prentice Hall.

23. Rodriguez, S. Perez, J. delval, M. (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliances. Journal of The Learning Organization. Vol: 10 (3), p 140.

24. Sadler, Philip. "leadership", London, Kogan page & Coopers & Lybrand, 1997, p145-

- 25-Senge P. (1992). *The fifth Discipline*, london; Random House.
26. Sheppard, Bruce. (2000). *Organizational Learning and the Integration of Information and Communication Technology in Teaching and Learning* .[online] URL
27. Tempelton, Cary F., Lewis Brucer R. & Snuder Charles A. (2002). *Development of a Organization Learning construst*. *Journal of Management Information Systems*, 19:2, 175.