

# سنجش آمادگی دانشگاه علوم پزشکی ایران برای تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده

دکتر محمدرضا حمیدی زاده\*

آزاده اشرفی\*\*

## چکیده

یادگیری سازمانی و به تبع آن ایجاد سازمان یادگیرنده، پدیده‌ای نو و جدید باعث تحولات عمده در هر سازمان می‌شود که در سه دهه اخیر مطرح شده است. از عوامل عمده موفقیت در سازمان‌های امروزی استقرار ویژگی‌های یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده است. هدف این پژوهش، سنجش وضعیت آمادگی دانشگاه علوم پزشکی ایران برای تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده بر اساس عوامل پنج‌گانه مدل سیستمی مارکوارت است. پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی و ابزار گردآوری داده‌های آن، پرسشنامه مارکوارت است. با توجه به وسع بودن جامعه آماری (۱۴۲۸ نفر)، ۱۳۷ نفر از کارکنان بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب شدند. پرسشنامه میان مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسان دانشگاه توزیع شد. برای تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی پژوهش از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی استفاده می‌شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میزان آمادگی بر پایه سه مؤلفه پویایی یادگیری (با میانگین ۲/۶۴)، فناوری (با میانگین ۲/۸۰) و توانمندسازی افراد (با میانگین ۲/۷۲) است و دو مؤلفه مدیریت دانش با میانگین (۳/۰۱) و تحول سازمانی (با میانگین ۲/۷۲) است؛ بنابراین، فرضیه‌های پنج‌گانه تحقیق در سطح معناداری پنج درصد پذیرفته نشد؛ از این رو، دانشگاه علوم پزشکی ایران که مسئولیت آموزشی و یاددهندگی دارد، در حال حاضر، از لحاظ سازمانی، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را ندارد و میزان آمادگی آن برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده ضعیف است.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، رویکرد سیستمی تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش

---

\* دانشیار دانشگاه شهید بهشتی، M-Hamidizadeh@sbu.ac.ir

\*\* کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی تهران

### مقدمه

در طی دهه اول قرن ۲۱، تغییرات عمده در محیط کار بر پایه جهانی شدن و فناوری اطلاعات، سازمان‌ها را وادار ساخته است در خود تحولات مهمی را به منظور انطباق و حفظ بقا در این دنیای نوین ایجاد کنند. سازمان‌های دایناسوری عظیم با مغزهای کوچک که در قرن بیستم رشد یافتند، دیگر نمی‌توانند در قرن جدید دوام بیاورند. اصل تنازع بقای سازمانی، به سرعت در حال تبدیل شدن به اصل بقا بر پایه یادگیری است. موفقیت در بازار امروز کاملاً به یادگیری فردی و سازمانی بستگی دارد. با وجود این، بیشتر افراد نمی‌دانند که چگونه باید فراگیرند (نجف بیگی، ۱۳۸۳).

سازمان‌ها برای افزایش قابلیت‌های سازمانی باید یاد بگیرند که در محیط پر از ادغام‌های دائمی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابت فزاینده، به طور موفق عمل کنند (گاروین، ۲۰۰۰ به نقل از مارکوارت، ۲۰۰۲). سازمان یادگیرنده، رویکرد جدید در زمینه مدیریت سازمان‌هاست و عملاً بسیاری از اصول و شیوه‌های سنتی مدیریت را به چالش کشیده است اما به رغم گذشت بیش از دو دهه از طرح آن به دلیل عمق و وسعت بسیارش هنوز جنبه‌های مبهم بسیاری در این ایده وجود دارد که آشکارسازی آنها نیازمند تحقیقات بیشتری است.

ایران کشوری است که استقرار خصیصه‌های یادگیری سازمانی را مطرح کرده است و سفرش را برای توسعه سازمان‌های یادگیرنده در سراسر کشور آغاز می‌کند، موارد مهم و جالبی رخ داده است که عبارت‌اند از:

- تصویب سند چشم‌انداز ملی ایران،
- تعیین جایزه بهره‌وری ملی و تعالی سازمانی برای شرکت‌های ایرانی،
- برگزاری جشنواره سالانه شهید رجایی،
- افزایش تعداد سازمان‌های ایرانی متقاضی دریافت انواع گواهینامه‌های ایزو،
- قابلیت فزاینده شرکت‌های ایرانی در اجرای سیستم‌های سازمانی، برنامه‌ریزی راهبردی و مهندسی مجدد فرایندهای کاری مختلف،
- شاخص رضایت مشتری از سوی شرکت‌ها، سازمان‌ها و بانک‌های ایرانی،
- بهره‌مندی بسیاری از سازمان‌های ایرانی از پیشرفت‌های فناوری مانند اینترنت و اینترنت،

■ توجه ویژه به توسعه شرکت‌های کارآفرین، آموزش و توسعه کارآفرینی. به هر حال، موفقیت هر یک از این فعالیت‌ها و ابتکارات مزبور، بستگی به قابلیت یادگیری سازمانی شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات ایرانی دارد.

در این بین دانشگاه‌ها نیز در نقش سازمان‌هایی یاددهنده و دانشگر از این امر مستثنا نیستند و برای استمرار بقاء نظیر دیگر سازمان‌ها نیازمند یادگیری از محیط داخلی و خارجی‌شان هستند. تحقق این امر مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند. بررسی چگونگی این ویژگی‌ها در یکی از دانشگاه‌های کشور و ارزیابی میزان آمادگی آن برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده مسئله اصلی پژوهش است.

هرچند این دانشگاه نقش عمده‌ای در تربیت نیروی انسانی کارآمد دارد؛ نگرش سازمان‌یافته‌ای در بین مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاه در زمینه یادگیری وجود ندارد و با مسائل زیر مواجه است:

■ روشن نبودن شاخص‌ها و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت پویایی یادگیری،

■ عدم به‌کارگیری فناوری اثربخش در دانشگاه،

■ ناآشنایی با نحوه توانمندسازی افراد برای تبدیل شدن به فردی یادگیرنده،

■ نداشتن نقشه هدایت ظرفیت درونی دانشگاه برای استقرار الگوی یادگیری سازمانی و نظام مدیریت دانش،

صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند که به بررسی تعدادی از آنها می‌پردازیم:

سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. از نظر هوبر (۱۹۹۱) سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردهایش را متحول می‌سازد. زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهایش را تغییر و بهبود بخشد. داجسون (۱۹۹۳) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که با ایجاد ساختارها و راهبردها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. سازمانی که یادگیری همه اعضای خود را آسان ساخته است و به طور مستمر خویشتن را دگرگون و متحول می‌سازد، تعریف پدلر (۱۹۹۸) از سازمان یادگیرنده

است. مارکوارت (۲۰۰۲) در کتاب ارزنده خود تحت عنوان «ایجاد سازمان یادگیرنده» تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است. به موجب این تعریف، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه‌سازی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (محمد بخش، ۱۳۸۶). در زیر به طور مختصر پژوهش‌های صورت‌گرفته در داخل و خارج از کشور ارائه می‌شود:

سید محمود مجتبی‌زاده در تحقیقات خود در سال ۱۳۸۴ به بررسی میزان آمادگی سازمان آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده پرداخته است. وی برای این تحقیق از مدل سنگه استفاده کرده است که شامل پنج اصل: قابلیت‌های شخصی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی است که بر اساس اصول پنج‌گانه می‌توان میزان اهمیت هر یک را در سازمان آموزش و پرورش و از دیدگاه مدیران این سازمان بررسی کنیم.

در پژوهش دیگری که توسط وجیهه اسماعیلی در سال ۱۳۸۴ انجام گرفته است به بررسی ساز و کارهای یادگیری سازمانی مبنایی برای ایجاد سازمان یادگیرنده در شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفت ایران واقع در تهران پرداخته است. وی چهار شاخص برای بررسی ساز و کار یادگیری سازمانی یعنی محیط تسهیل‌کننده یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری و توسعه، برآورده کردن نیازهای یادگیری و توسعه و به‌کارگیری دانش فراگرفته‌شده را در نظر گرفته است و نتایج تحقیق وی حاکی از آن است که شرکت مذکور از ساز و کارهای مناسب یادگیری جهت شاخص‌های فوق را داراست.

«پیتر موری» در تحقیقی با عنوان «یادگیری سازمانی، قابلیت‌ها و عملکرد شرکت (مشاهداتی تجربی)» معتقد است، هر چند رابطه بین فعالیت‌های یادگیری و خلق قابلیت‌های شرکت در تحقیقات گذشته تأیید شده است اما خیلی روشن نیست که چگونه قابلیت‌های سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند؛ از این رو، او در این تحقیق درصدد بررسی تجربی رابطه بین خلق قابلیت‌ها در سازمان و کیفیت یادگیری برآمده است. او معتقد است خلق قابلیت‌ها یک پدیده اجتماعی است و زمانی پدیده‌های اجتماعی مزیت رقابتی برای شرکت محسوب می‌شوند که در نظام یادگیری منحصر به فرد شرکت جا گرفته باشند. او با نشان دادن این رابطه که قابلیت‌های

مختلف سازمانی به عملکرد بالاتر شرکت منتهی می‌شود و اینکه چگونه قابلیت‌های شرکت با یادگیری مرتبط هستند، مدعی است به غنای ادبیات مدیریت راهبردی کمک کرده است (پیتر موری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

تونی کیندر در مقاله‌ای با عنوان «آیا مدارس سازمان‌های یادگیرنده هستند؟» به نقش مهم آموزش و پرورش در ثروت آفرینی و ایجاد اقتصاد مبتنی بر دانش در اروپا اشاره می‌کند و معتقد است، آموزش و پرورش جهت اعمال این نقش نیازمند به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس است. او چنین نتیجه می‌گیرد که مدارس زمانی می‌توانند به نحو مؤثری از این فناوری بهره ببرند که از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار باشند (تونی کایندر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی نیز پژوهش‌هایی در زمینه سازمان یادگیرنده و کاربرد آن در این مراکز انجام گرفته است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:

«دانشگاه یادگیرنده» عنوان پژوهش پاترسون (۱۹۹۹) است. این پژوهشگر ایده سازمان‌های یادگیرنده و کاربرد آن در دانشگاه‌ها را بررسی و اظهار نظر کرده است که دانشگاه‌ها زمانی با محیط در حال تغییر، سازگاری پیدا می‌کنند که بتوانند دانشگاه‌های یادگیرنده شوند. به نظر پاترسون توسعه‌هایی که در سیاست‌های ملی رخ داده، افزایش تعداد دانشجویان و تقاضا برای اثربخشی بیشتر دانشگاه‌ها از ضرورت‌های تغییر در آموزش عالی است. این پژوهش به این نتیجه رسید که دانشگاه‌هایی هستند که هم یاد می‌گیرند و هم به توسعه یادگیری می‌پردازند (پاترسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

پژوهش دیگری از نیفه (۲۰۰۱) که به روش میدانی انجام شد، شاخص‌های یادگیری سازمانی را که شامل: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری و شایستگی کارکنان اندازه‌گیری شد و مقایسه سطح بلوغ یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های سنتی و غیرسنتی نشان داد که دانشگاه‌های نوین در ابعاد «فرهنگ سازمانی»، «کار و یادگیری تیمی» و «تفکر سیستم» از سطوح یادگیری بالاتری نسبت به دانشگاه‌های سنتی برخوردارند. علاوه بر این، دانشگاه‌های نوین نسبت به دانشگاه‌های سنتی «یادگیری سازمانی» بیشتری داشته‌اند.

کولی<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) پایان‌نامه دکترای خود را تحت عنوان سازمان یادگیرنده و بهبود تدریس در مؤسسات آموزشی تدوین کرد. هدف پژوهش او استفاده از یک چارچوب سازمان یادگیرنده برای درک تلاش‌های دانشگاهی در جهت بهبود تدریس و یادگیری بود. بدین منظور رابطه بین سازه‌های سازمان یادگیرنده یعنی آرمان دانشگاه، رهبری، مدیریت دانش، ارتباطات و فرهنگ یادگیری با بهبود تدریس بررسی شد؛ همچنین رابطه این سازه‌ها با ویژگی‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش، رابطه رفتارهای سازمان یادگیرنده با بهبود تدریس را تأیید کرد. بر اساس نتایج پژوهش، تلاش‌های دانشگاهی به منظور بهبود تدریس باید بر استفاده از اطلاعات در باره تدریس مانند ارزیابی دانشجویان و توسعه حمایت‌های محیطی از فرایند تدریس تأکید کند (کولی، ۲۰۰۲).

در پژوهشی که آنجل بریو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در دانشگاه اوهایو برای ارزیابی سازمان یادگیرنده بر اساس مدل مارکوارت انجام داد، به این نتیجه رسید که بیشترین میانگین مربوط به زیرسیستم تحول سازمانی و کم‌ترین میانگین در به کارگیری فناوری است (بریو، ۲۰۰۶).

سرانجام هادکینسون (۲۰۰۶) پژوهشی انجام داده که نتایج آن را در مقاله خود تحت عنوان «به سوی دانشگاه‌ها به عنوان سازمان‌های یادگیرنده» آورده است. پژوهشگر با بررسی ادبیات سازمان‌های یادگیرنده و ارتباط آنها با مدیریت راهبردی و تحلیل‌های فرامردن سازمانی مفروضاتی را ارائه کرد و سپس فعالیت‌های متداول در دانشگاه‌های انگلستان را مورد بررسی قرار داد. نتایج این پژوهش نشان داد که دانشگاه‌ها، مؤسساتی هستند که هم فرصت ویژه برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده و هم مسئولیت‌های عمده‌ای در این جهت دارند (هادکینسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

با بررسی نظرات و مفاهیم ارائه‌شده به نظر می‌رسد، موضوعات مشترکی در نوشته‌های تمامی صاحب‌نظران وجود دارد که این ویژگی‌ها را می‌توان در قالب پنج دسته زیر تقسیم بندی کرد (نیفه<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ پرویت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳):

- 
1. Collie
  2. Berrio
  3. Hodgkinson
  4. Neefe

۱. ویژگی‌های رهبری در سازمان یادگیرنده،
۲. ویژگی‌های نیروی انسانی در سازمان یادگیرنده،
۳. ویژگی‌های طرح سازمانی در سازمان یادگیرنده،
۴. ویژگی‌های راهبردی در سازمان یادگیرنده،
۵. ویژگی‌های فرهنگ در سازمان یادگیرنده.

ویژگی‌های رهبری در سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده صرفاً با متعهد بودن کارکنان به وجود نمی‌آید، بلکه رهبران نیز در ایجاد آن نقش اساسی ایفاء می‌کنند (پرویت، ۲۰۰۳). در سازمان یادگیرنده رهبران و مدیران به عنوان محور و جهت‌دهنده اصلی یادگیری هستند و نقش اساسی را ایفاء می‌کنند، اما اولین شرط لازم برای مدیران آن است که خود قائل به یادگیری و یادگیری‌گرا باشند. آنان باید در رفتارهای سازمانی خود نشان دهند که مصمم به ارتقای سطح یادگیری هستند و آن را در بین کارکنان رواج می‌دهند (دانش فرد، ۱۳۸۳)؛ البته رهبران الزاماً در سطوح عالی قرار ندارند و ممکن است از سطوح مختلف سازمان ظهور کنند (جیمز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

یک سازمان یادگیرنده به دیدگاه جدیدی از رهبری نیازمند است. فرهنگ با رهبری شروع می‌شود اما به دلیل اینکه این فرهنگ حاصل یادگیری انباشته گروه است، در نتیجه، خود این فرهنگ، رهبری مورد نظر و مطلوب را مشخص می‌کند (آگوستام<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶).

ویژگی‌های طرح سازمانی در سازمان یادگیرنده: یکی از عوامل موفقیت در ایجاد سازمان یادگیرنده، وجود طرح سازمانی مناسب است؛ طرحی که سیستم پاداش در کنار پاداش‌های بیرونی بر روی پاداش‌های درونی نیز تمرکز و از طریق ترغیب و تشویق تصدیق و تأیید، ایجاد رابطه دوستی تک به تک و تقدیر از خطرپذیری، در کارکنان خود ایجاد انگیزه کند (پرویت، ۲۰۰۳). سیستم و ساختار سازمانی باید راه حل گروهی مسئله و کار تیمی کارکنان را تشویق کند و میزان وابستگی را کاهش دهد (گو<sup>۳</sup> و رایان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

ویژگی‌های راهبردی سازمان یادگیرنده: راهبرد مشخص کردن اهداف بلندمدت و

---

1. Previt  
2. James  
3. Agostam  
4. Goh  
5. Ryan

مقاصد سازمان، پذیرفتن عملیات و اقدامات مربوطه و در نهایت تخصیص منابع لازم در جهت رسیدن به اهداف است (نجف بیگی، ۱۳۸۳). داشتن چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای مورد تأیید و پشتیبانی کارکنان یکی از سنگ بناهای اساسی سازمان یادگیرنده است و فهم روشن چشم‌انداز و مأموریت موجب می‌شود که اقدامات مرتبط با اهداف و راهبردهای سازمان شکل بگیرد و تعهد کارکنان نسبت به چنین اقداماتی روزافزون شود (گو، ۱۹۹۷؛ نقل از مارکوارت، ۲۰۰۲).

در سازمان یادگیرنده راهبردها الزاماً از ناحیه مدیران ارشد نشئت نمی‌گیرد، بلکه کارکنان و کارشناسان ماهر و دانشگر و تیم‌ها به کمک مدیران سطوح مختلف سازمانی، مأموریت و راهبردهای سازمان را تعیین می‌کنند. برنامه‌ریزی راهبردی حاصل فرایند ایده‌زایی و انسجام‌بخشی بوده است و کمتر به افراد خاص و فرایندهای منظم و کنترل‌شده بستگی دارد (جیمز، ۲۰۰۳).

ویژگی‌های نیروی انسانی در سازمان یادگیرنده: سازمان یادگیرنده، سازمانی با افراد در حال یادگیری است. بدون کارکنانی که به طور دائم در حال بهبود، توسعه و مطالعه هستند، سازمان یادگیرنده نمی‌تواند وجود داشته باشد. در عین حال، باید توجه کرد، اعضای سازمانی که در حال مطالعه هستند، نمی‌توانند تضمین کنند که کل سازمان در حال یادگیری است؛ زیرا فقط زمانی که دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود، آن سازمان یادگیرنده می‌شود (ساکالاس<sup>۱</sup> و ونزکاس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

«نوناکا» سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که در آن دانش آموختن یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است که اعضای سازمان را به صورت کارگران دانش در می‌آورد. در چنین سازمان‌هایی افراد با هم ارتباط برقرار می‌کنند و دانش‌های نهفته و صریح را از یکدیگر می‌آموزند.

کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند، این افراد مسئول تسلط بر شغل خویش هستند، اطلاعات مهم را به دیگران انتقال می‌دهند، مهارت خود را به روز می‌رسانند، با کسب مهارت‌های جدید در سازمان ارزشمندتر می‌شوند، قابلیت‌های خود را کشف و به کار می‌گیرند، در حال آموزش مداوم هستند، قدرت تصمیم‌گیری بالایی دارند و همیشه تصویر بزرگ‌تری را می‌بینند (جیمز، ۲۰۰۳).



ویژگی‌های فرهنگ سازمان یادگیرنده: یک سازمان یادگیرنده دارای یک فرهنگ یادگیری است، مانند دانش فردی، یادگیری گروهی و الگوهای ذهنی. فرایند یادگیری باید در نهایت به عنوان بخشی از فرهنگ قلمداد شود و نباید به عنوان راه حل یک مسئله ویژه مورد توجه قرار گیرد (آگستام، ۲۰۰۶).

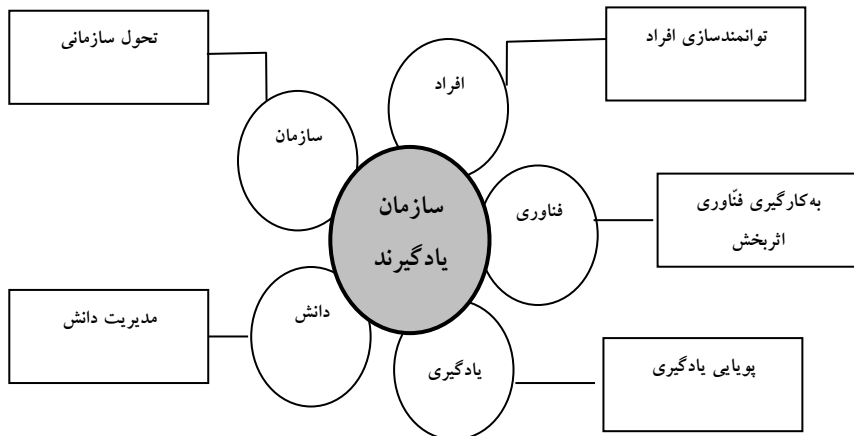
سازمان‌ها باید برای کارکنان خود فرصت‌هایی ایجاد کنند که آنان بتوانند آموخته‌های جدید خود را به دیگران انتقال دهند و هنگامی ترغیب به یادگیری و انتقال به دیگران می‌شوند که شرایط مناسب و از جمله جو اعتماد در سازمان ایجاد شود (ینگ، ۲۰۰۴). در فرهنگ یادگیری، طرز تفکر مدیران در باره کار باید عوض شود، در عصر صنعتی، کارهایی مثل مطالعه مجله و کتاب و بحث گروهی در سلف سرویس، کار واقعی حساب نمی‌شود، اما امروزه این کارها را در انتقال دانش مفید می‌دانند، در یکی از شرکت‌های ژاپنی کارکنان مجبورند مدت بیست دقیقه را در روز صرف بحث در باره حوادث روزانه کنند و از این طریق از یکدیگر بیاموزند (پرویت، ۲۰۰۳).

دیدگاه تفکر سیستمی: این دیدگاه با درک سیستم‌ها و فرایندهای اساسی سازمان، نحوه شکل‌گیری و اجرای آنها و اینکه چگونه می‌توانند بهبود یابند سر و کار دارد. رویکرد سیستمی شیوه‌ای برای مطالعه هدف‌هاست و تجزیه و تحلیل اجزای به هم وابسته و سیستم‌ها، خرده‌سیستم‌ها و سازمان‌ها را با محیط بیرونی در بردارد. به تبع رویکرد سیستمی تفکر سیستمی مطرح می‌شود (حمیدی زاده، ۱۳۸۶).

تفکر سیستمی، به ویژه رویکرد پویایی‌های سیستمی، می‌تواند ابزاری بسیار قوی برای تسهیل یادگیری سازمانی باشند. پویایی‌های سیستمی تشخیص می‌دهند که سازمان‌ها، مانند شبکه‌های متشکل از نوارهای متصل به هم هستند. تغییرات برنامه‌ریزی شده یا نشده در بخشی از سازمان می‌تواند بر سایر بخش‌ها تأثیر بگذارد که به طور شگفت‌انگیزی، اغلب همراه با نتایج منفی همراه است (مارکوارت، ۱۹۹۸؛ حمیدی زاده، ۱۳۸۹).

مایکل مارکوارت نیز مانند سنگه، به یادگیری سازمانی با دیدگاه سیستمی می‌نگرد. وی در کتاب «ایجاد سازمان یادگیرنده» اصول سازمان یادگیرنده را پنج سیستم فرعی

می‌داند که عبارت‌اند از: یادگیری، سازمان، افراد، دانش و فناوری که در شکل (۱) ارائه شده است (مارکورات، ۲۰۰۲؛ زالی، ۱۳۸۵).



شکل (۱) مدل سیستمی سازمان یادگیرنده (مارکورات، ۲۰۰۲؛ زالی، ۱۳۸۵).

### پویایی یادگیری

منظور از پویایی یادگیری فرایند مستمر و راهبردی یادگیری است که با کار تلفیق‌شده است و به موازات آن بازخورد و اجراء می‌شود. در این تعریف، تمرکز بر خلاقیت و یادگیری پویاست؛ بنابراین، یادگیری پویا آن نوع از یادگیری است که در طی زمان بهبود پیدا می‌کند (مارکورات، ۲۰۰۲).

### تحول سازمانی

در این تحقیق، چهارعامل چشم‌انداز، فرهنگ، راهبرد و ساختار به عنوان ابعاد چهارگانه زیرسیستم سازمان مطرح می‌شود (مارکورات، ۲۰۰۲).

### توانمندسازی افراد

برای سنجش توانمندسازی افراد دانشگاه علوم پزشکی ایران از هشت گام توانمندسازی استفاده می‌شود که عبارت‌اند از: به وجود آوردن اعتماد، تفویض اختیار به کارکنان، به وجود آوردن انگیزه رهبری، گسترش ارتباطات عمودی، تشویق محیط کاری خلاق، قدرشناسی و پاداش فراوان (محمدبخش، ۱۳۸۶).

## مدیریت دانش

این نوع مدیریت مشتمل بر: کسب، ایجاد، ذخیره، تحلیل و داده‌کاوی، انتقال و توزیع دانش است (مارکوارت، ۲۰۰۲).

## فناوری

دو بعد کلیدی فناوری که از سازمان‌های یادگیرنده پشتیبانی می‌کنند، شامل فناوری برای مدیریت دانش و فناوری برای افزایش سرعت و کیفیت یادگیری است (مارکوارت، ۲۰۰۲).

با توجه به این پنج بعد می‌توان گفت که ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده بدین صورت هستند:

۱. یادگیری در سازمان در سطح فردی، گروهی و سازمانی اتفاق می‌افتد؛
۲. فرهنگی در این سازمان قابل اتخاذ است که قادر به یکی کردن روابط است و می‌تواند یادگیری را با بالا بردن کار گروهی، مدیریت خود و مشارکت بهبود بخشد. رویکردی وجود دارد که اهداف و خواسته‌های آینده خود را به دست می‌آورد. راهکار مربوط به فعالیت، تاکتیک، نقشه و روش، برای اجرای این رویکرد به کار گرفته می‌شود که باعث کسب، انتقال و به کارگیری اطلاعات می‌شود و ساختاری که ارتباطات، جریان اطلاعات، مسئولیت‌پذیری و همکاری را به حداکثر می‌رساند؛
۳. گروه‌های سازمانی به واسطه کارمندان، مدیران، مشتریان و سهامداران با هم یکی و توان یادگیری آنان افزایش می‌یابد؛
۴. کسب اطلاعات، انتقال و استفاده از آنها بخشی از یک فرایند تعاملی است؛
۵. ابزارهای اطلاعاتی و شبکه‌های فناوری، امکان یادگیری و انتقال اطلاعات را فراهم می‌کنند (بریو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

## روش پژوهش

موضوع پژوهش، سنجش وضعیت آمادگی دانشگاه علوم پزشکی ایران برای تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده بر اساس عوامل پنج‌گانه مدل سیستمی مارکوارت است.

فرضیه‌ها به شرح زیر است:

۱. پویایی یادگیری در دانشگاه برقرار است؛
  ۲. تحول سازمانی در دانشگاه مستمر است؛
  ۳. افراد در دانشگاه از نظر یادگیری سازمانی توانمند هستند؛
  ۴. دانش در دانشگاه مدیریت می‌شود؛
  ۵. فناوری اثربخش یادگیری در دانشگاه به کار گرفته می‌شود.
- این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها پیمایشی است. در این نوع روش، داده‌ها در باره یک یا چند صفت حول متغیرهای اصلی رویکرد سیستمی سازمان یادگیرنده در یک مقطع از زمان بررسی می‌شوند. این‌گونه پژوهش به توصیف دانشگاه بر اساس پنج ویژگی سازمان یادگیرنده می‌پردازد.
- جامعه آماری تحقیق محدود به معاونان و مدیران، اعضاء هیئت علمی و کارشناسان دانشگاه علوم پزشکی ایران است که تعداد آنها ۱۴۲۸ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری از روش تصادفی گروه‌بندی شده استفاده شده است؛ زیرا در این تحقیق، سه گروه معاونان و مدیران، اعضاء هیئت علمی و کارشناسان مورد نظر سنجی قرار گرفته است. حجم نمونه آماری با استفاده از نسبت رؤیت واحدهای آماری مورد نظر به کل کارکنان دانشگاه ۱۳۷ نفر به دست آمده است. ابزار گردآوری داده در این پژوهش، کتب، مجلات و مقالات اینترنتی (کتابخانه‌ای) است. علاوه بر این، برای اخذ نظریات واحدهای آماری تحقیق، از پرسشنامه مارکوارت که با نظر استادان بومی شد، استفاده شد. در پرسشنامه تحقیق از مقیاس درجه‌بندی لیکرت استفاده شده است که دارای گزینه‌های «کاملاً، تا حدود زیادی، نه چندان و خیر» است که به ترتیب ارزش کمی هر کدام «۱، ۲، ۳، ۴» است؛ بنابراین، میانگین بالاتر از ۲/۵ به معنای ضعف در متغیر و میانگین کمتر از ۲/۵ نشان‌دهنده قوت متغیر است. برای تعیین روایی، از روایی صاحب‌نظران و خبرگان بهره گرفته شد. برای افزایش روایی پرسشنامه، پس از تنظیم اولیه، به صورت آزمایشی و مقدماتی بین چند مدیر و کارشناس توزیع شد و پس از اعمال نقدهای ایشان، مورد بازنگری نهایی قرار گرفت. پایایی تک تک سؤالات متغیرهای پنج‌گانه به کمک نرم افزار SPSS و با روش

آلفای کرونباخ سنجیده شد. پایایی کل پرسشنامه برابر ۰/۹۵ برآورد شده است که از پایایی بالایی برخوردار است.

### یافته‌های پژوهش

مطابق یافته‌ها از نظر جنسیت ۴۴/۵ درصد مرد و ۵۴/۷ درصد زن، میانگین سنی ۳۸/۳۷ سال، از نظر سابقه کار، در گروه بالاتر از ۲۰ سال، ۳/۳ درصد و در گروه سابقه خدمت ۲۰-۱۶ سال ۳۲/۱ درصد به ترتیب کم‌ترین و بیش‌ترین فراوانی را داشتند، از نظر مدرک تحصیلی، کارشناسی ارشد ۳۹/۴ درصد و کارشناسی ۴۹/۶ درصد، از نظر جایگاه سازمانی، در گروه مدیران ۷ درصد و گروه کارشناسان ۵۱ درصد و از نظر استخدام، در گروه قراردادی ۱۶/۱ درصد و در گروه رسمی ۵۴/۷ درصد به ترتیب کم‌ترین و بیش‌ترین فراوانی را داشتند.

### آزمون میانگین پویایی یادگیری

میانگین متغیر پویایی یادگیری از نظر مدیران و اعضای هیئت علمی با سطح معناداری آزمون بزرگ‌تر از میزان خطای ۰/۰۵ یعنی  $۰/۱۳ > ۰/۰۵$ ،  $۰/۰۵ >$  ۰/۱۹ است؛ بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان اظهار کرد فرضیه  $H_0$  پذیرفته می‌شود و میانگین پویایی یادگیری سازمانی از نظر مدیران و اعضای هیئت علمی در حد متوسط است ولی از نظر کارشناسان سطح معناداری آزمون کوچک‌تر از میزان خطای ۰/۰۵ است، پس فرضیه  $H_0$  رد می‌شود که در جدول (۱) آورده شده است:

جدول (۱) نتایج آزمون میانگین پویایی یادگیری

نتیجه	سطح استاندارد معناداری	سطح معناداری	اماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	پویایی یادگیری
				بالا	پایین					
پذیرش $H_0$	۰/۰۵	۰/۱۳۲	۱/۵۶۵	۰/۳۷۰۵	-۰/۰۵۲۳	۰/۴۷	۲/۶۵	۲۲	مدیران	
پذیرش $H_0$	۰/۰۵	۰/۱۹۱	۱/۳۲۵	۰/۲۳۱۲	-۰/۰۴۷۵	۰/۴۸	۲/۵۹	۴۹	هیئت علمی	
رد $H_0$	۰/۰۵	۰/۰۱۳	۲/۶۰۴	۰/۳۲۶۷	۰/۰۴۱۵	۰/۴۶	۲/۶۸	۴۴	کارشناسان	
رد $H_0$	۰/۰۵	۰/۰۰۲	۳/۱۱	۰/۲۲۷۸	۰/۰۵۲۲	۰/۴۷	۲/۱۴	۱۱۵	دانشگاه	

### آزمون میانگین تحول سازمانی

در مورد فرضیه دوم از نظر مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسان، در سطح اطمینان ۹۵ درصد سطح معناداری آزمون کوچک‌تر از میزان خطای ۰/۰۵ و میانگین تحول سازمانی برابر ۳/۰۱ است؛ از این‌رو، می‌توان اظهار کرد تحول سازمانی در دانشگاه در حد ضعیف است. نتایج این آزمون در جدول (۲) اشاره شده است:

جدول (۲) نتایج آزمون میانگین تحول سازمانی

نتیجه	سطح استاندارد معناداری	سطح معناداری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	تحول سازمانی
				بالا	پایین					
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۴/۴۶۸	۰/۸۹۵۵	۰/۳۲۶۷	۰/۶۴	۳/۱۱	۲۲	مدیران	
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۶/۰۴۳	۰/۷۲۹۰	۰/۳۶۴۰	۰/۵۹	۳/۰۴	۴۳	هیئت علمی	
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۶/۳۴۱	۰/۵۷۷۹	۰/۲۹۹۷	۰/۴۸	۲/۹۳	۴۹	کارشناسان	
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۹/۸۰۷	۰/۶۱۶۲	۰/۴۰۹۱	۰/۵۵	۳/۰۱	۱۱۴	دانشگاه	

### آزمون میانگین توانمندسازی

از نظر مدیران و اعضای هیئت علمی سطح اطمینان ۹۵ درصد سطح معناداری آزمون کوچک‌تر از میزان خطای ۰/۰۵ است؛ بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان اظهار کرد، توانمندسازی سازمانی در دانشگاه در حد ضعیف است و فرضیه سوم هم رد می‌شود؛ در حالی که از نظر کارشناسان توانمندسازی در دانشگاه در حد متوسط است که در جدول (۳) آورده شده است:

جدول (۳) نتایج آزمون میانگین توانمندسازی

نتیجه	سطح استاندارد معناداری	سطح معناداری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	توانمند سازی
				بالا	پایین					
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۲/۵۷۲	۰/۵۸۴۷	۰/۰۶۳۴	۰/۶۱	۲/۸۲	۲۴	مدیران	
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۳/۹۲۷	۰/۵۰۵۷	۰/۱۶۳۲	۰/۵۹	۲/۸۳	۴۹	هیئت علمی	
پذیرش H0	۰/۰۰۵	۰/۲۶۳	۱/۱۳۲	۰/۲۳۲۴	-۰/۰۶۴۷	۰/۵۴	۲/۵۸	۵۵	کارشناسان	
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۴/۳۱۹	۰/۳۲۷۸	۰/۱۲۱۸	۰/۵۸	۲/۷۲	۱۲۸	دانشگاه	

### آزمون میانگین مدیریت دانش

میانگین مدیریت دانش برابر ۳/۰۱، میزان خطای ۰/۰۵ و حد بالا و پایین برآورد فاصله‌ای تفاوت میانگین‌ها مثبت است؛ بنابراین، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان اظهار کرد، فرضیه H0 رد می‌شود که در جدول (۴) آورده شده است:

جدول (۴) نتایج آزمون میانگین مدیریت دانش

نتیجه	سطح استاندارد معناداری	سطح معناداری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	مدیریت دانش
				بالا	پایین					
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۲/۳۴۲	۰/۶۸۶۵	۰/۰۴۰۸	۰/۷۲	۲/۸۶	۲۲	مدیران	
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۸/۰۹۰	۰/۷۹۷۳	۰/۴۷۹۳	۰/۵۲	۳/۱۳	۴۵	هیئت علمی	
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۵/۸۹۰	۰/۶۰۸۱	۰/۲۹۸۱	۰/۵۱	۲/۹۵	۴۵	کارشناسان	
رد H0	۰/۰۰۵	۰/۰۰۰۰	۹/۸۶۸	۰/۶۲۳۶	۰/۴۱۴۸	۰/۵۶	۳/۰۱	۱۱۶	دانشگاه	

### آزمون میانگین فناوری

در مورد آخرین فرضیه، با توجه به میانگین فناوری ۲/۸۰ و سطح معناداری آزمون کمتر از میزان خطای ۰/۰۵ و با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان اظهار کرد از نظر همه گروه‌ها به کارگیری فناوری در دانشگاه در حد ضعیف است که در جدول (۵) آمده است:

جدول (۵) نتایج آزمون میانگین به کارگیری فناوری

نتیجه	سطح استاندارد معناداری	سطح معناداری	آماره T	برآورد فاصله		انحراف معیار	میانگین	تعداد	گروه	به کارگیری فناوری
				بالا	پایین					
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۳	۳/۳۸۸	۰/۴۲۸۷	۰/۱۰۱۳	۰/۳۴	۲/۷۶	۲۰	مدیران	
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۴/۲۵۲	۰/۵۶۰۱	۰/۱۹۹۹	۰/۵۹	۲/۸۸	۴۵	هیئت علمی	
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۳	۳/۱۲۰	۰/۴۳۱۸	۰/۰۹۳۲	۰/۵۸	۲/۷۶	۴۸	کارشناسان	
رد H0	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۵/۹۳۴	۰/۴۱۳۲	۰/۲۰۶۳	۰/۵۵	۲/۸۰	۱۱۲	دانشگاه	

نتایج، دلالت می‌کند که جو حاکم بر دانشگاه با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده فاصله بسیار دارد؛ از این رو، با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن در صدد رتبه‌بندی عوامل یادشده بر آمدیم.

### رتبه‌بندی متغیرها

در این پژوهش، برای رتبه‌بندی متغیرهای پنج‌گانه سازمان یادگیرنده از آزمون فریدمن استفاده شده است.

جدول (۶) رتبه‌بندی متغیرها

رتبه در گروه	رتبه میانگین	متغیرها
۱	۲/۱۲	پویایی یادگیری
۴	۳/۶۸	تحول سازمانی
۲	۲/۵۲	توانمندسازی
۵	۳/۹۵	مدیریت دانش
۳	۲/۷۳	فناوری



با توجه به رتبه‌بندی جدول (۶) مدیران و کارکنان دانشگاه اعتقاد دارند، پویایی یادگیری نسبت به متغیرهای دیگر در وضعیت بهتری است (رتبه ۱) و بعد از آن در رتبه دوم توانمندسازی قرار می‌گیرد و بعد از آن فناوری وضعیت خوبی دارد. رتبه‌های ضعیف در این بخش شامل رتبه‌های ۴ و ۵ می‌شود که نشان‌دهنده این موضوع است که اولاً مؤلفه تحول سازمانی از دید کارشناسان ضعیف است و شرکت‌کنندگان در این نمونه‌گیری در ضعیف‌ترین حالت (رتبه ۵) مدیریت دانش را در نظر گرفته‌اند.

### میزان همبستگی متغیرها

برای بررسی میزان همبستگی و ارتباط بین دو متغیر کمی از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج این محاسبات در جدول (۷) آمده است:

جدول (۷) نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

نتیجه	میزان خطای مورد پذیرش	سطح معناداری ضریب همبستگی	میزان همبستگی	متغیرهای تحقیق
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۱۸	پویایی یادگیری و تحول سازمانی
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۵۴	پویایی یادگیری و توانمندسازی
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۶۴	پویایی یادگیری و مدیریت دانش
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۷۹	پویایی یادگیری و فناوری
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۲۴	تحول سازمانی و توانمندسازی
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۹۱	تحول سازمانی و مدیریت دانش
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۶۶	فناوری و تحول سازمانی
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۶۲۷	توانمندسازی و مدیریت دانش
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۵۸۰	توانمندسازی و فناوری
تأیید وجود رابطه	۰/۰۵	۰/۰۰۰	۰/۷۲۷	فناوری و مدیریت دانش

طبق جدول (۷)، بیشترین میزان همبستگی میان تحول سازمانی و مدیریت دانش است؛ از این رو، مدیریت دانش برای ایجاد تحولات سازمانی نقش اساسی دارد.

## نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، ارزیابی میزان آمادگی یکی از دانشگاه‌های ایران از منظر نظریه سازمان یادگیرنده بود که در آن، پنج مؤلفه (پویایی یادگیری، تحول سازمانی، توانمندسازی افراد، فناوری و مدیریت دانش) مورد بررسی قرار گرفت. در پژوهشی که مجتبی‌زاده (۱۳۸۴) به منظور بررسی میزان آمادگی سازمان آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده انجام داد، مشخص شد که سازمان آموزش و پرورش کشور ما آمادگی تبدیل شدن به یک نظام سازمان یادگیرنده را دارد، اما وی به وجود دو مؤلفه فناوری و مدیریت دانش پرداخته است (مجتبی‌زاده، ۱۳۸۴).

در پژوهشی که شاه ولی (۱۳۸۶) در باره «مدیریت دانش ضمنی امنیت غذایی با تأکید بر سازمان جهاد کشاورزی استان فارس» انجام داد، نتایج نشان داد، بیشترین استفاده از منابع دانش صریح به ترتیب شامل کتب، مجلات، گزارش‌ها و پژوهش‌های سازمانی است. همچنین، بیشترین روش‌های ارتباطی مورد استفاده برای ارتقاء دانش ضمنی، گفت و گو با همکاران، شرکت در سمینارها و گفت و گوی رو در رو هستند (شاه ولی و لاجینی، ۱۳۸۶). در این بررسی، تنها به یکی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (مدیریت دانش) پرداخته شده است و پژوهشی که توسط نیفه (۲۰۰۱) بر روی مقایسه سطح بلوغ یادگیری سازمانی در دانشگاه‌های سنتی و غیرسنتی صورت گرفت، نتایج نشان داد که دانشگاه‌های نوین در ابعاد «فرهنگ سازمانی»، «کار و یادگیری تیمی» و «تفکر سیستمی» از سطوح یادگیری بالاتری نسبت به دانشگاه‌های سنتی برخوردارند. علاوه بر این، دانشگاه‌های نوین نسبت به دانشگاه‌های سنتی «یادگیری سازمانی» بیشتری داشته‌اند وی نیز در بررسی خود به دو ویژگی فناوری و مدیریت دانش اشاره نکرده است (نفی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

اما در تحقیقی که در این دانشگاه صورت گرفت، پنج مؤلفه سازمان یادگیرنده اندازه‌گیری شد و نتایج نشان داد که میانگین شاخص پویایی یادگیری ( $M=2/64$ ) با اجزاء (یادگیری مستمر همکاران، یادگیری فردی، انتقال یافته‌های پژوهشی به سایر همکاران، آگاهی افراد از بهبود عملکرد خود، استفاده از تجربیات گذشته، استفاده از

روش‌های تسریع‌کننده یادگیری، حل مشکلات به صورت گروهی، تشویق اعضاء به تبادل تجربیات و تفکر نظام‌مند) در حد ضعیف در دانشگاه وجود دارد.

ویژگی تحول سازمانی ( $M=3/01$ ) با اجزاء (اهمیت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، حمایت مدیران عالی از چشم‌انداز یک سازمان پویا، تشویق افراد به یادگیری، استفاده از بازخورد کارها، پاداش در ازای کمک به یادگیری همکاران، داشتن فرصت کافی برای به کارگیری تجربیات، وجود گردش نظام‌مند شغلی و دسترسی آسان به مدیران ارشد) در حد خیلی ضعیف ارزیابی شد.

شاخص توانمندسازی افراد ( $M=2/72$ ) با اجزاء (تلاش برای توسعه منابع انسانی، تفویض کار به افراد با توجه به قابلیت‌های آنان، همکاری مدیران و کارکنان برای حل مشکلات، مدیران به عنوان مربی، داشتن فرصت یادگیری، به کارگیری تجربیات سایر دانشگاه‌ها، شرکت افراد در سمینارها و توجیه و مطلع کردن ارباب رجوع) در حد ضعیف در دانشگاه وجود دارد.

مؤلفه به کارگیری فناوری ( $M=2/80$ ) با اجزاء (دسترسی به اینترنت، کسب اطلاعات مورد نیاز از رایانه، استفاده از رایانه و وسایل کمک آموزشی، کنترل و نظارت پروژه‌ها با نرم‌افزار مدیریت و پروژه، آموزش‌های الکترونیکی برای کارکنان، طراحی سیستم‌های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی برای یادگیری، استفاده از نسخه الکترونیکی سوابق کاری کارکنان، دسترسی به اطلاعات مورد نیاز شغل، تعدیل و اصلاح سیستم‌های نرم افزاری) در حد ضعیف در دانشگاه موجود است.

متغیر مدیریت دانش ( $M=3/01$ ) با اجزاء (جمع‌آوری داده‌ها از محیط کاری، آموزش عملی در زمینه تفکر خلاق و نوآوری، استفاده از آموزه‌ها در عمل، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش و مستندسازی نتایج تحقیقات) کمتر از حد ضعیف در دانشگاه وجود دارد.

با توجه به نتایج تحقیق، اگر روند مذکور ادامه پیدا کند، دانشگاه سازمانی نامتوازن تبدیل خواهد شد و با نبود ابعاد یادگیرندگی با علم روز فاصله خواهد گرفت و این امر منتج به افزایش شکاف میان دانشگاه با دانشگاه‌های برتر دنیا خواهد شد. از سوی دیگر، با توجه به اینکه دانشگاه علوم پزشکی ایران یکی از دانشگاه‌های مادر در زمینه علوم پزشکی است، می‌توان نتایج مطالعه انجام‌شده در آن را به سایر دانشگاه‌های کشور نیز تعمیم داد و این بیانگر فاصله دانشگاه‌های ما با سطح استاندارد جهانی و

نداشتن موقعیت مناسب در تولید علم است؛ بنابراین، ایجاد تغییرات بنیادین در جامعه و حرکت به سوی جامعه یادگیرنده و بازانديشي و بازآفريني نظام آموزشی امری اجتناب‌ناپذیر است.

پيشنهادهای زیر بر اساس یافته‌های پژوهش و به منظور نیل به اهداف سازمان یادگیرنده با توجه به عوامل پنج‌گانه ارائه می‌شود:

- ارائه آموزش‌های مبتنی بر نیاز شغلی کارکنان،
- تدارک سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای علمی و پژوهشی مورد نیاز و فراهم کردن زمینه‌های قانونی، فرهنگی و انگیزشی لازم برای کاربرد و استفاده علمی از آنها،
- ایجاد گردش شغلی نظام‌مند و فراهم کردن فرصت یادگیری،
- تصویب اختصاص زمان کافی برای یادگیری به عنوان وظیفه شغلی،
- تشکیل پرونده عملی به منظور ارزیابی عملکرد کارکنان،
- استقرار سیستم گردش شغلی در بین کارکنان،
- ایجاد کانون‌های ارزیابی شایستگی کارکنان با هدف ارزیابی نتایج کار به جای نحوه انجام آن،
- دسترسی به اقدامات موفق سایر سازمان‌ها،
- تشکیل جلسات مشترک با کارکنان بازنشسته،
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی تفکر خلاق، نوآوری و ایجاد واحد مدیریت دانش،
- ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس میزان ارائه ایده و فکر جدید، راه‌کارهای نوین، چاپ مقالات علمی، ارائه سخنرانی و توانایی کار گروهی،
- تهیه، استقرار و توسعه کارتابل الکترونیکی برای مدیران،
- تهیه و توزیع نشریه الکترونیکی،
- ایجاد نسخه الکترونیکی سوابق کاری افراد و در دسترس قرار دادن آن برای سایر همکاران.

## منابع

آگستام، لنا (۲۰۰۶). سازمان یادگیرنده یا مدیریت دانش؟ ترجمه شمس الله جشنی، تدبیر، شماره ۱۹۸.

اسماعیلی، وجیهه (۱۳۸۴). بررسی مکانیزم‌های یادگیری سازمانی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران بر پایه عوامل چهارگانه سازمان یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت. تهران: انتشارات سمت.

حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). پویایی‌های سیستم. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.  
دانش فرد، کرم الله (۱۳۸۳). ظرفیت‌سازی برای یادگیری سازمان. مدیریت، شماره ۹۲ و ۹۱.

زالی، محمدرضا (۱۳۸۵). ارزیابی یادگیری سازمانی در یک شرکت قطعه‌سازی ایرانی. مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران: سالن اجلاس سران.

سنگه، پتر (۱۳۸۲). پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر. حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

مایکل، مارکوارت (۲۰۰۲). ایجاد سازمان یادگیرنده. محمد رضا زالی، دانشگاه تهران: مرکز کارآفرینی.

مجتبی‌زاده، سید محمود (۱۳۸۴). بررسی میزان آمادگی سازمان آموزش و پرورش استان‌های کشور برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

محمدبخش، نسرین (۱۳۸۶). ارزیابی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در پژوهشکده‌های جهاد دانشگاهی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت پژوهش، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی جهاد دانشگاهی تهران.

نجف بیگی، رضا (۱۳۸۳). سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.

Berrio, A. (2006). *Assessing the learning organization profile of Ohio State University: extension using the systems-linked organizational model*. *www.ciencias.socials online*, Vol.3, No.1, pp:30-46.

- Collie, S.L. (2002). *The learning organization and teaching improvement in academic departments, the faculty of the curry school of education*, University of Virginia.
- Goh, S. Ryan, P. (2003). *Learning capability, organizational factors and firm performance*, Third European Conference on Organizational Knowledge, Journal of Learning and Capabilities, Athens, Greece, April, pp. 3-11.
- kinder, T. (2002). *Are schools learning organization?* Journal of Teach, Vol.22, No.6, pp. 385-404.
- Hodkinson, p. (2006). *Toward universities as learning organization*, Journal of the Learning Organization, Vol.5, No.5, p. 228.
- James, C.R. (2003). *Designing learning organizational*, Journal of Organizational Dynamics, Vol.32, No.1, pp.46-61
- Murray, p.(2003). *Organizational learning, economics& firms performance, empirical observation*, Journal of the Learning Organization, Vol.10, No.5, pp.305-316.
- Neefe, D. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes*, Unpublished Thesis.
- Paterson, G. (1999). *The learning university*, Journal of the learning organization, Vol. 6, No.1, p9.
- Previt, V. (2003). *Leadership & organization development*. Journal of the Learning Organization, Vol. 24, No.2, pp.58-61.
- Sakalas. A. and Venskus, R. (2007). *Interaction of learning organization and organization structure*. Journal of Engineering Economics, Vol.53, No.3, pp. 65-69.
- Yeng, J-T. (2004). *Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels*, Journal of Tourism Management, Vol.25, may, pp. 421-428.