©2013 DAZCo, *Danesh Afarand Zistagen Co., IRAN*
ISSN: 2228-5849 *Quarterly of Education Strategies in Medical Sciences 2013; 6(2): 69-74*

Learning Organization's Characteristics Based on *Senge*'s Model

ARTICLE INFO

Article Type
Research Article

Authors
Khodayi Matin E.**MSc*,
Kasraei K.[1] *MSc*

ABSTRACT

Aims Nowadays, institutes of higher education encounter new challenges like any other organizations and require fundamental revisions and transformations in order to survive and adapt with the environment. Employing the Learning Organization's characteristics can be considered as a solution to tackle the issue of environmental pressure in the universities. The present research was conducted aiming at investigating the Senge's Learning Organization model at the Medical Faculty of Islamic Azad University of Mashhad.

Methods This descriptive study was conducted among the faculty members of Islamic Azad University of Mashhad during the academic year 2011-2012 and 97 subjects were randomly selected. The standard questionnaire tool for assessment was in the form of forty items of answering package which were designed on the basis of five-point Likert Scale consisting of personal proficiencies, mental models, shared visions, team learning and systemic thinking. The SPSS 17 software, single-sample T-test and variance analysis were applied to analyze the achieved data.

Results The medical school of the Islamic Azad University of Mashhad is in an average level in terms of the learning organization's characteristics (t=3.22; p=0.008; 3.01±0.65). The usage rate of personal proficiencies (p=0.019), group learning (p=0.05) and systemic thinking (p=0.001) were significant. There was no significant difference between the viewpoints of the faculty members with different degrees regarding the learning organization's characteristics.

Conclusion The status of the medical school of the Islamic Azad University of Mashhad is not in a favorable level as learning organization.

Keywords Learning; *Senge*'s Model; Group Processes

*Department of Management, Faculty of Human Sciences, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.
[1]Department of Management, Faculty of Human Sciences, Gheshm Branch, Islamic Azad University, Qeshm Island, Iran.

Correspondence
Address: No. 90, Toos 44, Toos Boulevard, Mashhad, Iran.
Phone: +985116653955
Fax: +985118683001
matin.esmail@gmail.com

Article History
Received: October 10, 2012
Accepted: February 25, 2013
ePublished: June 7, 2013

CITATION LINKS

[1] The application of the learning organization's indicators in public and ... [2] Comparing degree of readiness for implementation of knowledge management in public and ... [3] Sukirno DS, Siengthai S. Does participative decision making affect lecturer performance in higher .. [4] The governance of university-industry ... [5] A survey of Shiraz Islamic Azad university with regard to learning organization from the ... [6] Investigating the learning organization's characteristics of distance education ... [7] An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking ... [8] Quantitative assessment of a Senge learning organization ... [9] Building the learning organization: A systems approach quantum ... [10] Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size ... [11] The Fifth command: The creation of prevalent organization. [12] The reflection of the learning organization concept to school of ... [13] The Catholic Education Office (CEO) Sydney as a learning organization and its ... [14] Senges learning organization concepts applied to one ... [15] A survey on the quality of learning organization in Mashhad public ... [16] A study on the level of certainty of the dimensions of learning organization of Isfahan ... [17] The assessment of different provinces' readiness to implement learning organization's ... [18] Evaluating the Islamic Azad Universities based on the ...

All keywords and available citations are linked in this page.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-10-10]

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده بر اساس مدل *سنگه*

اسماعیل خدایی متین* MSc
گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران
کلنل کسرایی MSc
گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد قشم، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره قشم، ایران

چکیده

اهداف: امروزه موسسات آموزش عالی مانند سایر سازمان‌ها رو در روی چالش‌های جدیدی قرار گرفته‌اند و برای ادامه حیات و انطباق با محیط پیرامون نیاز به تغییر و تحول اساسی دارند. یکی از راه‌های مقابله با فشارهای محیطی در دانشگاه‌ها به کارگیری ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است. پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل سازمان یادگیرنده *پیتر سنگه* در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد صورت گرفت.

روش‌ها: این مطالعه توصیفی در بین اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در سال تحصیلی ۹۱- ۱۳۹۰ انجام شد. ۹۲ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری پرسش نامه استاندارد در قالب ۴۰ گویه بسته پاسخ برحسب طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت شامل مؤلفه‌های قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS 17 و با آزمون‌های T تک‌نمونه‌ای و تحلیل واریانس انجام شد.

یافته‌ها: دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سطح متوسطی قرار داشت (۳/۰۱±۰/۶۵؛ p=۰/۰۰۸؛ t=۳/۲۲). میزان استفاده از قابلیت‌های فردی (p=۰/۰۱۹)، یادگیری گروهی (p=۰/۰۵) و تفکر سیستمی (p=۰/۰۰۱) معنی‌دار بود (جدول ۱). بین دیدگاه اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد با مرتبه‌های مختلف علمی در رابطه با وضعیت مولفه‌های سازمان یادگیرنده، تفاوت معنی‌دار وجود نداشت.

نتیجه‌گیری: وضعیت دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد به عنوان سازمان یادگیرنده مطلوب نیست.

کلیدواژه‌ها: یادگیری، مدل *سنگه*، تفکر گروهی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۸/۵
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۳/۱۸
* نویسنده مسئول: matin.esmail@gmail.com

مقدمه

سازمان‌ها برای افزایش قابلیت سازمانی‌شان باید یاد بگیرند که در محیط پُر از ادغام‌های دایمی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات اجتماعی گسترده و رقابت فزاینده، به طور موفق عمل کنند. برای سازگاری با تغییرات جدید، باید سازمانی متناسب با شرایط جدید پدید آید و زمینه رشد و تعالی سازمانی را فراهم سازد که از جمله موفق‌ترین این سازمان‌ها از دهه ۹۰ به بعد، سازمان‌های یادگیرنده بوده‌اند. از آنجا که دانشگاه و مراکز آموزش عالی نهادهایی هستند که باید حداقل یک گام از نظر دانش، علم، فنون و الگوهای رفتاری از بقیه نهادها و موسسات جلوتر باشند و نظر به نقش دانشگاه در پاسخگویی به نیازها و انتظارات اجتماعی و جهانی، ایجاب می‌کند که آموزش عالی به طور مداوم کیفیت فرآیندها و فعالیت‌های خود را بهبود بخشد [۱].

آموزش عالی در کشورهای جهان سوم نهاد بسیار مهمی است، نه تنها از این نظر که تربیت نخبگان را بر عهده دارد و مبنایی را برای جامعه‌ای برخوردار از فناوری ایجاد می‌کند مهم است، بلکه از این منظر که مهم‌ترین نهاد فکری است که تاثیر بسیار گسترده‌ای بر فرهنگ، امور سیاسی و اعتقادی دارد، دارای اهمیت است [۲].

آموزش عالی به عنوان بهترین مرکز خلق و توسعه دانش، نقش مهمی را در توسعه کشورها ایفاء می‌کند [۳]. امروزه نقش دانشگاه‌ها از نقش‌های سنتی‌شان در گذشته فراتر رفته به طوری که امروزه آنها در "موج سوم" یا "ماموریت سوم" خودشان قرار گرفته‌اند، این اصطلاح به نقش دانشگاه‌ها در توسعه و پیشرفت اقتصاد، در کنار ۲ نقش سنتی‌شان که آموزش و تحقیق است، اشاره دارد [۴].

ایران از جمله کشورهای در حال توسعه است که مطالعات اندک در نظام آموزش آن، نواقص و نارسایی‌های زیادی را در زمینه مدیریتی، اداری و تعلیم و تربیتی آن نشان می‌دهد [۱]. همچنین، در حال حاضر چالش اصلی فراروی توسعه علم و فناوری در ایران عبارت از ایجاد ساختاری آموزشی و پژوهشی خلاق و نوآورانه و خوداتکا است، به نحوی که بتواند براساس نیازهای مبرم و اولویت‌های جامعه خود به شکلی پویا و مستمر، زمینه گسترش علم و دانش را میان گروه‌های مختلف اجتماع پدید آورد و با پژوهش در زمینه ایده‌های نو، نقش موتور نوآوری و توسعه اقتصادی جامعه را ایفا کند [۵].

در این بین ضرورت تبدیل‌شدن سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده، از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و تغییرات روزافزون، عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها زیاد شده است. در نتیجه سازمان‌ها باید برای کسب و حفظ مزیت رقابتی در این شرایط نوین، بهتر و سریع‌تر از موفقیت و شکست‌های خود درس بگیرند. آنها به تغییر مستمر خود برای تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده نیاز دارند [۶].

سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی تعریف می‌شود که در آن دانش به طور کامل مورد استفاده قرار گرفته، ظرفیت‌های سازمان در آن به طور کامل توسعه یافته، رفتارها تغییر یافته و افراد شایسته نیز در آن جمع‌آوری شده است [۷]. به اعتقاد *سنگه* سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-10-10]

خود برای تحصیل نتایج مورد انتظار هستند؛ محلی که الگوهای تازه فکرکردن پرورش می‌یابد، خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و کارکنان پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند [۸]. *مارکوات* با دیدی سیستماتیک، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که اعضای آن به صورت دسته جمعی یاد می‌گیرند و دایماً خود را به گونه‌ای تغییر می‌دهند که بتوانند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، اطلاعات را به نحو بهتری جمع‌آوری، مدیریت و از آن استفاده کنند [۹]. به زعم *گفارت* سازمان یادگیرنده مجموعه‌ای است که توانایی پذیرش الگوهای نو، تحول‌های مفید و سازنده و روش‌ها و ایده‌های نوین را داشته باشد، آنها را مدیریت کرده و در خدمت واقعیت‌های امروزی قرار دهد. این سازمان قادر خواهد بود عملکردها، ساختارها و محیط‌های کاری را در زمان مقتضی تغییر دهد و به نفع و صلاح سازمان پیش ببرد [۱۰].

در بحث پیرامون سازمان یادگیرنده، آنچه اهمیت دارد این است که چگونه می‌توان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شد؟ برای پاسخ به این سئوال باید به مولفه‌های سازمان یادگیرنده توجه داشت. *سنگه*، ۵ اصل قابلیت‌های فردی (تعهد به یادگیری مستمر و پشتیبانی دایمی از هر نوع تجربه پیشرفت و توسعه اعضای سازمان)، آرمان مشترک (تصویری در مورد آینده مورد انتظار کارکنان و اصول راه‌های عملی رسیدن به این آینده)، الگوهای ذهنی (منعکس‌کننده ذهنیت فرد که او را به عمل وامی‌دارد و بینش و تصمیمات وی، اعمال وی را شکل می‌دهد)، یادگیری گروهی (تیم‌ها انرژی کُنش خود را بسیج کرده و به توانایی و بصیرتی بیش از مجموع استعداد اعضا دست می‌یابند) و تفکر سیستمی (روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود) را که به ۵ فرمان مشهور است، برای سازمان‌های یادگیرنده ضروری می‌داند. وی این ۵ اصل را به صورت یک قالب منسجم از نظریه‌ها و عملکردها ارایه کرده است و بر اهمیت اصل تفکر سیستمی تاکید می‌کند. تفکر سیستمی را "فرمان پنجم" نامیده است، زیرا معتقد است تفکر سیستمی سنگ زیربنای تمامی ۵ فرمان یادگیری است [۱۱].

اقاقلو در پژوهشی به بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آنادلو پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ و ساختار مطلوب برای تبدیل دانشگاه مذکور به سازمان یادگیرنده وجود دارد و اغلب استادان دارای درک مشترکی از بینش و ماموریت دانشگاه به عنوان سازمان یادگیرنده هستند [۱۲]. *ترکینگتون* نشان می‌دهد که دفتر مذکور بسیاری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را داراست و به ویژه در موارد بهبود دایمی کار، تفکر سیستمی، مدل‌های ذهنی و بینش و رسالت مشترک، دارای وضعیت مطلوب است [۱۳]. *کلی* در پژوهش خود در ایالت پنسیلوانیا نشان می‌دهد که مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی و یادگیری گروهی در حد قابل قبولی در دانشکده مورد مطالعه‌اش وجود دارد [۱۴].

عطافر و سامانی گزارش می‌کنند که میزان استفاده از مهارت‌های فردی در دانشگاه آزاد بیشتر از متوسط و در دانشگاه دولتی در حد متوسط است؛ میزان استفاده از الگوهای ذهنی در هر دو دانشگاه کمتر از متوسط و استفاده از آرمان مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در دانشگاه آزاد بیشتر از متوسط و در دانشگاه دولتی کمتر از متوسط است [۱]. مهارت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری گروهی در وضعیت مطلوبی نیستند و تنها تفکر نظام‌گراست که میان مدارس موجود، در سطح متوسطی است [۱۵]. میزان تحقق بُعد مهارت فردی در آموزش و پرورش شهر اصفهان در سطح مطلوبی قرار دارد. اما ابعاد دیگر شامل الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری گروهی در وضعیت مطلوبی نیستند [۱۶]. *موسوی* و همکاران در پژوهشی به بررسی میزان استفاده از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده براساس مدل *سنگه* در نظام آموزش از راه دور در داخل ایران پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که میزان استفاده از مولفه آرمان مشترک در سطح رضایت بخشی قرار دارد. همچنین، نتایج نشان می‌دهد که میزان استفاده از مولفه‌های قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سطح متوسط و میزان استفاده از مولفه الگوهای ذهنی در سطح کمتر از متوسط قرار دارد [۶].

نظام آموزش و پرورش ایران آمادگی تبدیل‌شدن به یک نظام سازمان یادگیرنده را دارد. به عبارت دیگر، از نظر مولفه‌های اصلی سازمان یادگیرنده، شامل مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری جمع مبتنی بر گفتگو و مباحثه و همچنین، تفکر سیستمی در حد خوبی قرار دارد. اما یکی از عوامل اثرگذار، یعنی وجود آرمان مشترک بین کارکنان تا حدی ضعیف ارزیابی شده است که باید برای تبدیل‌شدن سازمان آموزش و پرورش ایران به سازمان یادگیرنده، مورد تقویت قرار گیرد [۱۷].

با علم به موارد ذکرشده، لازم بود پژوهشی به‌منظور بررسی میزان یادگیرندگی دانشگاه‌ها و ارایه راهکارهایی برای تغییر و تحولات مفید در امر آموزش، یادگیری و در نهایت تداوم بهبود فرآیندها و فعالیت‌های دانشگاه انجام شود. پژوهش حاضر به بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده *پیتر سنگه* (مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، بصیرت مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی) در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد پرداخت.

روش‌ها

این پژوهش توصیفی- پیمایشی و مقطعی در کلیه ۱۱۸ عضو هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ انجام شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول *مورگان*، ۹۲ نفر تعیین شد. از تعداد ۹۲ نفر عضو هیات علمی که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند، ۷۶ نفر حاضر به همکاری در

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-10-10]

مطالعه شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه استاندارد شامل ۲ بخش پرسش‌های جمعیت‌شناختی (وضعیت تاهل، سابقه کاری، جنسیت، مدرک تحصیلی و مرتبه علمی) و بخش اصلی بود. بخش دوم شامل ۴۰ گویه بود که سئوال‌های آن از پرسش‌نامه‌های به‌کاررفته در داخل از جمله *عطافر* و *سامانی* [۱]، *قدمگاهی* و *آهنچیان* [۱۵] و *موسوی* و همکاران [۶] اقتباس شد. سئوال‌های پرسش‌نامه در قالب مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت و در ۵ زمینه "قابلیت‌های فردی" (۱۲ سئوال؛ α=۰/۷۹)، "الگوهای ذهنی" (۶ سئوال؛ α=۰/۸۵)، "آرمان مشترک" (۷ سئوال؛ α=۰/۸۰)، "یادگیری گروهی" (۷ سئوال؛ α=۰/۸۱) و "تفکر سیستمی" (۸ سئوال؛ α=۰/۸۴) تنظیم شد. برای اطمینان بیشتر برای روایی محتوایی از نظرات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شد. بدین منظور، پرسش‌نامه‌ای طراحی‌شده، به‌صورت پیش‌آزمون در اختیار ۵ نفر از اساتید و خبرگان قرار گرفت. آنگاه پس از اخذ نظرهای اصلاحی و تعدیل مواردی از آنها، مجدداً در اختیار ۱۵ نفر از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظرهای اصلاحی این گروه نیز از مرتبط‌بودن سئوال‌ها با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه، اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسش‌نامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. به‌منظور تعیین پایایی ابزار از سنجش سازگاری درونی با ضریب آلفای کرونباخ استفاده و مقدار آن ۰/۹۳ به‌دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی توسط نرم‌افزار آماری SPSS 17 انجام شد. در تجزیه تحلیل توصیفی داده‌ها از شاخص‌های آمار توصیفی مانند درصد، میانگین، انحراف‌معیار و خطای معیار استفاده شد. در تجزیه تحلیل استنباطی نیز با توجه به نرمال‌بودن داده‌ها، آزمون‌های T تک‌نمونه‌ای و تحلیل واریانس مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۱) میزان استفاده از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد با میانگین فرضی ۳ به تفکیک هر زیر مؤلفه

مولفه	میانگین	آماره t	سطح معنی‌داری
قابلیت‌های فردی	۳/۰۹±۰/۶۵	−۱/۰۵۸	۰/۲۹۵
الگوهای ذهنی	۲/۶۵±۰/۳۶	−۳/۳۴۳	۰/۰۲
آرمان مشترک	۳/۱۵±۰/۵۲	۲/۱۷۰	۰/۳۵
یادگیری گروهی	۲/۹۸±۰/۷۵	−۱/۷۶۳	۰/۸۴
تفکر سیستمی	۲/۸۷±۰/۸۱	−۱/۳۴۲	۰/۱۸۵
سازمان یادگیرنده	۳/۰۱±۰/۵۶	−۱/۵۸۸	۰/۱۱۹

نتایج

۴۸ نفر از نمونه‌های مورد مطالعه (۶۳/۲٪) مرد، ۶۲ نفر (۸۱/۶٪) متاهل و ۶۵ نفر (۸۵/۵٪) دارای مدرک دکتری بودند.

با توجه به دیدگاه اعضای هیات علمی، دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد از نظر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سطح متوسطی قرار داشت (۳/۰۱±۰/۶۵؛ p=۰/۰۰۸؛ t=۳/۲۲). با توجه به نظر اعضای مورد مطالعه، میزان استفاده از قابلیت‌های فردی (p=۰/۰۱۹)، یادگیری گروهی (p=۰/۰۵) و تفکر سیستمی (p=۰/۰۰۱) معنی‌دار بود (جدول ۱).

بین دیدگاه اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد با مرتبه‌های مختلف علمی در رابطه با وضعیت مولفه‌های سازمان یادگیرنده، تفاوت معنی‌دار وجود نداشت (جدول ۲).

جدول ۲) مقایسه وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد از دید اعضای هیات علمی با توجه به مرتبه‌های مختلف علمی

مولفه	استاد (۴ نفر)	دانشیار (۶ نفر)	استادیار (۵۵ نفر)	مربی (۱۱ نفر)	سطح معنی‌داری
قابلیت‌های فردی	۲/۷۲±۰/۴۸	۲/۹۸±۰/۶۱	۲/۸۵±۰/۴۸	۳/۱۱±۰/۵۸	۰/۴۳۰
الگوهای ذهنی	۲/۶۲±۰/۱۵	۲/۸۵±۰/۹۶	۲/۵۸±۰/۶۴	۲/۷۰±۱/۰۰	۰/۸۴۵
آرمان مشترک	۲/۷۱±۰/۳۶	۳/۱۲±۰/۷۷	۳/۱۸±۰/۴۷	۳/۲۶±۰/۴۸	۰/۳۳۰
یادگیری تیمی	۲/۳۲±۰/۹۵	۲/۷۳±۰/۸۰	۲/۸۱±۰/۷۰	۳/۰۷±۰/۵۳	۰/۳۱۵
تفکر سیستمی	۲/۴۳±۰/۸۴	۲/۸۵±۰/۶۹	۲/۹۰±۰/۷۳	۲/۹۵±۰/۴۰	۰/۵۹۶
مجموع	۲/۵۸±۰/۴۲	۲/۹۲±۰/۶۱	۲/۸۷±۰/۴۹	۳/۰۴±۰/۴۹	۰/۴۶۰

بحث

از زمانی‌که *پیتر سنگه* مفهوم سازمان یادگیرنده را مطرح کرد نزدیک به ۲۰ سال می‌گذرد، اما این ایده هنوز هم در کانون توجه قرار دارد. از آنجا که به‌کارگیری اصول سازمان یادگیرنده در موسسات خصوصی منجر به عملکرد بهتر و موفقیت بیشتری شده است، مناسب است تا دانشگاه‌ها نیز اصول سازمان یادگیرنده را در خود تقویت کنند تا موفق‌تر عمل کرده و توانمندتر به رقابت بپردازند. در چنین شکلی از دانشگاه، ساختار مدیریتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری انعطاف‌پذیرتر می‌شوند و ارتباطات با محیط تقویت می‌شود. فرهنگ دانشگاه به گونه‌ای می‌شود که افراد خواهان یادگیری از یکدیگر و همین طور از تجربیات فردی خود می‌شوند.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-10-10]

مدرسان در جوامع یادگیری تدریس می‌کنند و همزمان به یادگیری خود ادامه می‌دهند، در تصمیم‌های مهم شرکت می‌کنند و در اقتدار و قدرت با مدیریت شریک می‌شوند. نقش مدیر در این فرآیند تغییر، اساسی و بنیادی است. مدیران با کارکنان و فراگیران همراه می‌شوند تا از وجود یک بینش مشترک اطمینان یابند، نوآوری را تشویق می‌کنند و تمام موانعی که مانع یادگیری و فرآیند تغییر می‌شوند را شناسایی کرده و از بین می‌برند. در یک دانشگاه یادگیرنده، هر عضوی دایماً دانش جدید را کسب می‌کند، خلاقیت خود را رشد می‌دهد و بر دستیابی به اهداف سازمان تمرکز می‌کند [۱۸].

با توجه به این که مدل سازمان یادگیرنده *پیتر سنگه* یکی از مهم‌ترین مدل‌ها در این زمینه است و اکثر سازمان‌های ایرانی به ویژه، دانشگاه‌های ایران از این مدل برای ارزیابی یادگیرندگی خود استفاده کرده‌اند. در این پژوهش نیز از مدل *پیتر سنگه* که به عنوان مبدع سازمان یادگیرنده شناخته می‌شود، استفاده شده است. در قسمت ادبیات پژوهش حاضر نیز سعی شد به پژوهش‌هایی اشاره شود که اولاً در حوزه آموزش عالی باشند ثانیاً، مدل *سنگه* را نیز به‌کار گرفته باشند. بدین ترتیب، مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش ذکرشده، مستدل‌تر و عینی‌تر است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که در جامعه مورد پژوهش، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده براساس مدل *پیتر سنگه*، در حد متوسط است. با توجه به این که موسسات آموزش عالی به واسطه رسالت و کارکرد آموزشی، پژوهشی و خدماتی خود ذاتاً نوعی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند، نتایج پژوهش برای دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد مطلوب نبود.

در بررسی جداگانه هر یک از ابعاد سازمان‌های یادگیرنده، نتایج نشان داد که جامعه مورد پژوهش، در ابعاد قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سطح متوسطی قرار دارد. *عطافر* و *سامانی* در پژوهش خود در دانشگاه دولتی و آزاد شهرکُرد گزارش می‌کنند که میزان قابلیت‌های فردی در سطح متوسطی قرار دارد [۱]. یافته‌های پژوهش *قدمگاهی* و *آهنچیان* نشان می‌دهد که مدارس شهر مشهد تنها در بُعد تفکر سیستمی در سطح متوسطی قرار دارند [۱۵]. *محمودزاده* و همچنین *کلی* در پژوهش‌های خود نشان دادند که قابلیت‌های فردی و تفکر سیستمی در سازمان‌هایی که ایشان در آن به تحقیق پرداخته‌اند در سطح خوبی قرار دارد [۱۴، ۱۷]. *موسوی* و همکاران نیز نشان دادند که میزان استفاده از مولفه‌های قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در نظام آموزش از راه دور در ایران در سطح متوسطی است [۶].

از طرف دیگر، نتایج پژوهش نشان داد که بُعد آرمان مشترک در جامعه مورد پژوهش در سطح بالاتر از متوسطی قرار دارد. یافته‌های این قسمت از پژوهش با یافته‌های *اقاقلو* در دانشگاه آنادلو، *ترکینگتون* در دفتر آموزش مرکزی در سیدنی و *موسوی* و همکاران همسو است [۱۲، ۱۳، ۶].

همچنین، نتایج تحلیل داده‌های پژوهش حاضر نشان داد که از دیدگاه اعضای هیات علمی، بُعد الگوهای ذهنی در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در سطح کمتر از متوسط قرار دارد. نتایج تحقیقات *عطافر* و *سامانی*، *موسوی* و همکاران و *مهتری آرانی* و *شهسواری* با یافته‌های این قسمت از پژوهش همخوانی دارد [۱، ۱۶، ۶].

با درنظرگرفتن مولفه‌های مورد بررسی در پژوهش و با توجه به این که باید بین پیشنهادها و یافته‌های پژوهش نگاشت مناسب برقرار شود، پیشنهادهای کاربردی زیر برای رسیدن به سطح آمادگی مطلوب‌تر برای ایجاد سازمان یادگیرنده در دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد ارایه می‌شود.

الف- اعضای هیات علمی دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد، باید به مساله تفکر سیستمی که زیربنای نظریه سازمان یادگیرنده است، توجهی بیشتر مبذول دارند و در بررسی مسایل، تمامی جوانب سازمان خود را به عنوان یک سیستم باز مد نظر قرار دهند و نسبت به تاثیر تصمیم‌های خود بر خارج از سازمان نیز توجه داشته باشند. با توجه به اهمیت و نقش قابلیت‌های فردی و تفکر سیستمی بین مولفه‌های سازمان یادگیرنده و اهمیت این متغیرها، پیشنهاد می‌شود که سازمان با درنظرگرفتن این مولفه‌ها به عنوان متغیرهای واسطه‌ای در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده و نقش و اهمیت این متغیرها، زمینه‌های لازم برای ایجاد قابلیت‌های فردی و تفکر سیستمی در اعضای هیات علمی را فراهم آورد.

ب- بین افراد در دانشگاه این بینش باید ایجاد شود که مشکلات و راه حل‌های آن را در قالب روابط نظام‌مند بین فرآیندها ببینند. در این بین، ترسیم یک مدل سیستمی برای تشریح اتفاقات در واحدها و کل سازمان برای ایجاد سازمان یادگیرنده ضروری است.

پ- مهم‌ترین اصلی که مدیران دانشگاه باید به آن توجه نمایند، ایجاد آرمانی مشترک بین اعضای هیات علمی است، چرا که این اصل بسیار اساسی و مهم بوده و برای اجرای نظریه سازمان یادگیرنده در دانشگاه یکی از اصول بسیار اساسی است. براساس ادبیات موضوع، نقش رهبر در ایجاد آرمان مشترک بین اعضای سازمان بسیار مهم و اساسی بوده و مدیران دانشگاه باید به امر ایجاد آرمان مشترک و تقویت آن بین افراد این سازمان توجهی بیشتر مبذول دارند.

ت- آرمان و چشم‌انداز دانشگاه از طریق تفهیم و تفاهم بر آرمان‌ها و رسالت دانشگاه و حتی‌الامکان با مشارکت و ارتباط اثربخش مدیران، اعضای هیات علمی و کارکنان و به وسیله گفتگو، مذاکره و جلب تعهد همگانی تعیین و تدوین شود.

ث- با توجه به اهمیت همکاری و یادگیری گروهی در ایجاد سازمان یادگیرنده، لازم است مدیران دانشگاه با ایجاد حس همدلی و همسویی و همکاری بین اعضا، روحیه همکاری تیمی را در

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-10-10]

دانشگاه نهادینه سازند و نظام جبران خدمات برای موفقیت‌های تیمی علاوه‌بر کامیابی‌های فردی به طور مجزا طراحی شود.

ج- با توجه به اهمیت مدل‌های ذهنی در فرآیندهای شناختی و حمایت از تغییر و یادگیری و همچنین، با توجه به پایین‌بودن این مولفه نسبت به دیگر مولفه‌های سازمان یادگیرنده، ضروری است اعضای هیات علمی و مدیران دانشگاه درصدد بازنگری در مدل‌های ذهنی خود برآیند. دانشگاه باید قبل از تحمیل گزینه خاصی برای تغییر و یادگیری از مدل‌های ذهنی اساتید و مدیران خودآگاهی یابد و زمینه‌ای را برای گفتمان آنها با مدل‌های ذهنی مختلف فراهم کند، به گونه‌ای که این گفتمان به اشتراک نظر نهایی و تشابه الگوهای ذهنی مدیران و اعضای هیات علمی و شکل‌گیری یک الگوی ذهنی قوی منجر شود.

نتیجه‌گیری

مولفه‌های قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی در سطح متوسط، الگوهای ذهنی در سطح نامطلوب و آرمان مشترک در سطح نسبتاً مطلوب قرار دارند. با توجه به اینکه دانشگاه‌ها نوعی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند، نتایج پژوهش برای جامعه مورد پژوهش مطلوب نیست.

منابع

1- Attafar A, Bahrami Samani M. The application of the learning organization's indicators in public and Islamic Azad universities of Shahrekord. High Educ J. 2008;2(1):161-79. [Persian]

2- Khodai Matin E, Hsanzaseh Kashani B. Comparing degree of readiness for implementation of knowledge management in public and private universities in Iran. Interdiscip J Contemp Res Bus. 2012;4(4):623-34.

3- Sukirno DS, Siengthai S. Does participative decision making affect lecturer performance in higher education? Int J Educ Manag. 2011;25(5):494-508.

4- Rossi R. The governance of university-industry knowledge transfer. Europ J Innov Manag. 2010;13(2):155-71.

5- Jamalzadeh M, Rahgozar H, Alavi F. A survey of Shiraz Islamic Azad university with regard to learning organization from the perspective of faculty members. Q J Approaches Educ. 2011;2(5):71-94. [Persian]

6- Mousavi M, Khodai Matin E, Hassannezhad Kashani B, Mortazavi R, Sabagh P. Investigating the learning organization's characteristics of distance education system in Iran. Interdiscip J Contemp Res Bus. 2012;4(5):834-44.

7- Liao SH, Chang WJ, Wu CC. An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. Expert Syst Appl. 2010;37(5):3792-8.

8- Kiedrowski PJ. Quantitative assessment of a Senge learning organization intervention .Learn Organ. 2006;13(4):369-83.

9- Marquard M. Building the learning organization: A systems approach quantum improvement global success. New York: McGraw-Hill; 1996.

10- Nafukho FM, Graham CM, Muyia MH. Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. J Europ Ind Training. 2009;33(1):32-51.

11- Sanga P. the Fifth command: The creation of prevalent organization. Hedayat H, Roshan M, translators. Tehran: The Organization of Industrial Administration; 1990. [Persian]

12- Agaoglu E. The reflection of the learning organization concept to school of education. Turk Online J Distance Educ. 2006;7(1):132-48.

13- Turkington M. The Catholic Education Office (CEO) Sydney as a learning organization and its perceived impact on standards [dissertation]. Australia: Australian Catholic University; 2004.

14- Kelly DWA. Senges learning organization concepts applied to one vocational school faculty [dissertation]. Pennsylvania: Lmmaculata College; 2000.

15- Ghadamgahi SM, Ahanchian MR. A survey on the quality of learning organization in Mashhad public schools based on Senge disciplines. Rev Q J Educ Innov. 2005;4(14):132-48. [Persian]

16- Mehtari Arani M, Shahsavari M. A study on the level of certainty of the dimensions of learning organization of Isfahan education organization. Peyk-e-Noor J. 2010;7(4):117-28. [Persian]

17- Mahmoud Zadeh M. The assessment of different provinces' readiness to implement learning organization's characteristics at their education system in Iran [dissertation]. Tehran: Tarbiyat Modarres University; 2005. [Persian]

18- Arasteh HR, Enayati T. Evaluating the Islamic Azad Universities based on the characteristics of the learning organizations: case studies-Guilan and Mazandaran branches. Iranian J Higher Educ. 2010; 2(3):47-65. [Persian]

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-10-10]