

---

## Strengthening the Model of Teaching Organization in Universities

*Akbar Mohammadi Kia*<sup>1</sup>

*Mohammad Ataei*<sup>2</sup>

*Gholamreza Memarzadeh Tehran*<sup>3</sup>

*Mahmoud Doroudian*<sup>4</sup>

### **ABSTRACT**

In today's world, relying on traditional knowledge is not possible to manage modern and new organizations and requires continuous training to strengthen and transfer knowledge in the organization. The purpose of this study is to provide strengthening solutions for the teaching organization model in universities. That is why it has tried to strengthen the model of the teaching university by using the views of the Teaching Organization. The teaching organization is a reinforced model of the learning organization. Therefore, in this study, a semi -structural interview was conducted using library studies on the various models of the reminder and learning organization with 19 academic experts selected by targeted judicial sampling. Among the participants in the interview are about 37 percent females and 63 percent males. According to interviews conducted in the reminder organization, 836 significant propositions and five categories: a teaching perspective, ideas, values, decision -making and emotional energy were extracted, the results of the analysis of the interviews indicate the positive effects of the reminder components in universities and the greatest positive impact. The respectively of values, emotional energy, a teaching perspective, ideas, and decision -making in decision -making, the greatest influence on values and the least impact on the component of decision – making.

**Keywords:** Teaching Organization, Learning Organization, Knowledge Transfer, Learning University

---

1. Ph.D . Candidate, Department of Government Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran A.mohamadlu@yahoo.com

2. Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Administrative Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran Mhdoroodian1645@gmail.com

3. Associate Professor, Department of Administrative Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran Mohamatai@gmail.com

4. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran Gmemar@gmail.com

## تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه<sup>۱</sup>

اکبر محمدی کیا<sup>۲</sup>

محمد عطایی<sup>۳</sup>

غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۴</sup>

محمود دورودیان<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۸

### چکیده

در دنیای امروز با تکیه بر دانش سنتی اداره سازمان‌های مدرن و جدید امکان‌پذیر نیست و نیازمند آموزش مداوم و مستمر در جهت تقویت و انتقال دانش در سازمان است. هدف از این پژوهش ارائه راهکارهای تقویتی مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها می‌باشد که به همین دلیل سعی شده است با استفاده از نظرات مختلف در زمینه سازمان یاددهنده، اقدامی در جهت تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها شود؛ بنابراین، در این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای در خصوص مدل‌های مختلف سازمان یاددهنده و یادگیرنده مصاحبه‌ای با ۱۹ نفر خبرگان دانشگاهی که به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گردید. از میان مشارکت‌کنندگان در مصاحبه حدود ۳۷ درصد زن و ۶۳ درصد مرد هستند. بر اساس مصاحبه‌های انجام گرفته در زمینه سازمان یاددهنده تعداد ۸۳۶ گزاره معنادار و پنج مقوله: دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، قاطعیت در تصمیم‌گیری و انرژی هیجانی استخراج شد که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان‌دهنده آثار مثبت مؤلفه‌های یاددهنده در دانشگاه‌ها بوده و بیشترین تأثیر مثبت به ترتیب مربوط به ارزش‌ها، انرژی هیجانی، دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها و قاطعیت در تصمیم‌گیری می‌باشد که بیشترین تأثیرگذاری مربوط به ارزش‌ها و کمترین تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری است.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان یاددهنده؛ سازمان یادگیرنده؛ انتقال دانش؛ دانشگاه یاددهنده.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری در دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی قزوین است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

A.mohamadlu@yahoo.com

۳. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۵. استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

## مقدمه

در هزاره سوم، توسعه منابع انسانی فراتر از استفاده از مفهوم سازمان‌ها یادگیرنده سنجه است. در این زمینه بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پرقابله امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند. به عبارت دیگر، یادگیرنده بودن دانش آفرینی برای سازمان پیشرفت همه‌جانبه‌ای فراهم نمی‌آورد و چه بسا سازمان‌ها و کارکنان آنها چنان سرگرم یادگیری جمع‌آوری اطلاعات خواهند شد که زمینه‌ها و مکانیسم‌های انتقال یادگیری را که خود مهم‌ترین رویکرد یادگیری است را فراموش می‌کنند؛ بنابراین، سازمان‌های یادگیرنده باید به سازمان‌های یاددهنده نیز تبدیل شوند؛ یعنی ضرورت وجود سازمان‌هایی که در آن همه معلم و یادگیرنده بوده و بر تعاملات انسانی که از آن به‌عنوان فرصتی برای به‌دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش تأکید شود، بیش‌ازپیش احساس می‌شود (احمدی، ۱۳۹۳، ۳۶).

تفاوت بزرگ بین سازمان‌های پیشرو و برنده با سازمان‌های بازنده این است که برندگان درک می‌کنند که یادگیری، یاددهی و رهبری به طور تفکیک‌ناپذیری درهم تنیده‌اند. یاددهی یک فعالیت جنبی انجام کار نیست که به کارکنان حوزه منابع انسانی و یا به مشاوران بیرونی واگذار شود. یاددهی فعالیت محوری سازمان‌های یاددهنده است و سازمان یاددهنده، سازمانی است که در آن همه یادگیرنده و یاددهنده هستند و یادگیری - یاددهی در فعالیت‌های همه‌روزه سازمان تعبیه شده است. مدیر سازمان نقش معلم را بازی می‌کند، جهت را مشخص می‌کند، فرهنگ را شکل می‌دهد و دانش و تجربه ارزشمند خود را به اشتراک می‌گذارد. در اینجا تمایز بین یاددهی و یادگیری اهمیت دارد. یاددهی دلالت بر این دارد که رهبران اثربخش به طور موج‌رو پایدار دیگران را آموزش می‌دهند. فرایند یادگیری تعاملی است و این عاملی متمایزکننده در ایجاد سازمان‌های برنده می‌باشد (تیچی و کاردول، ۲۰۰۴، ۵۳).

یاددادن عبارت است از یکسری فعالیت‌های نظام‌مند که به منظور ایجاد تغییرات مورد نظر در رفتار و پندار یادگیرنده صورت می‌گیرد. سازمان یاددهنده سازمانی است که رهبران آن به منظور ایجاد تغییر در رفتار و نگرش افراد سازمان به طور مستمر، استنباط خود را از تجربیات و دانش خود به صورت کاربردی به آن‌ها انتقال می‌دهند. رهبران در سازمان‌های یاددهنده، آموزش را جزء مسئولیت‌های اصلی خود قلمداد می‌کنند؛ زیرا اولاً آن را بهترین کار می‌دانند و ثانیاً آن را راهی برای توسعه مستمر منابع انسانی یک سازمان تلقی می‌کنند که این افراد می‌توانند راه‌حل‌ها و عقاید موثقی درباره کسب و کار آن

شرکت ارائه دهند (فلاحی، ۱۳۹۲، ۱۳).

در این پژوهش سعی شده است در بررسی ابعاد سازمان یاددهنده، تدوین الگویی از تقویت سازمان یاددهنده شود که باعث رشد و پویایی، نوآوری، توانمندسازی و جانشین‌پروری، در دانشگاه‌ها می‌شود. متأسفانه در دانشگاه‌های ایران (دولتی، دفاعی، آزاد و...) به علت عدم توجه کافی به مقوله یاددهندگی و به تبع آن عدم هماهنگی در استفاده از مزایای سازمان یاددهنده، از بسیاری از منافع حاصل از این نوع سازمان محروم مانده‌اند. در این پژوهش، دانشگاه‌ها به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شده‌اند. دانشگاه‌های ایران امروزه با مسائل و مشکلاتی مواجهه هستند. به‌عنوان نمونه، در طی سال‌های اخیر با وجودی که شاهد افزایش تولید مقالات و ثبت آنها در مجلات داخلی و خارجی هستیم، ولی در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته عملاً توفیق زیادی در زمینه تولیدات علمی در سطح جهانی کسب نکرده‌ایم و همچنین از سوی دیگر نشر مقالات از لحاظ کمی لزوماً معیاری برای تولید علم نیست و باعث پیشرفت نمی‌شود.

وظیفه اصلی دانشگاه زمانی محقق می‌شود که باعث پیشرفت علمی هم از لحاظ کمی و هم از لحاظ کیفی و رابطه خوب با صنعت شود و دانشگاه از خود خلاقیت و انعطاف‌پذیری داشته باشد. در این خصوص می‌تواند از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و یاددهنده در رسیدن به اهداف خود استفاده کند. مدیران دانشگاه‌ها با استفاده از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و یاددهنده باعث ایجاد یک فضای اعتماد و تعهد، انعطاف‌پذیری، ایجاد شور شوق، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط حساس، توجه به ارزش‌ها، خلق ایده‌ها، داشتن دید کلی، ایجاد آرمان مشترک، توانایی و انرژی مثبت و... خواهند شد.

## مبانی نظری

افراد در سازمان‌های یاددهنده، یاددادن را عامل مهم موفقیت در کسب و کار می‌دانند و سعی می‌کنند فرصت‌هایی را به وجود آورند که از آن طریق به آموزش بپردازند. آموزش باعث می‌شود نکات مبهم و نامشخص کسب و کار روشن شود و کارکنان از سردرگمی بیرون بیایند. رهبران در سازمان‌های یادگیرنده به یاددادن مسائل و موضوعات مهم کسب و کار، آن اندازه که در سازمان‌های یاددهنده مطرح است، نمی‌پردازند (طوسی، ۱۳۹۳، ۴۶).

در یک سازمان یاددهنده، یادگیرندگان نیز در تمام سطوح یاددهنده هستند. این امر یک چرخه یاددهی شرافتمندانه خلق می‌کند؛ یعنی یک فرایند یادگیری و یاددهی خودتقویتی که سازمان‌های برنده را هر روز یادگیرنده و بهبودیابنده می‌سازد. در اینجا تمایز بین یاددهی و یادگیری اهمیت دارد.

یاددهی دلالت بر این دارد که رهبران اثربخش به طور مؤثر و پایدار دیگران را آموزش می‌دهند. علاوه بر این، چالش تنها این نیست که رهبر یا مدیران اجرایی سازمان یاددهنده هستند، بلکه آن است که با تحقق یافتن یادگیری برای تمام کسانی که درگیر یاددهی و یادگیری هستند فرایند یادگیری بسیار تعاملی است. یک سازمان یاددهنده واقعی هر چیزی هست بجز مکانی برای سستی و راحت‌طلبی. چنین سازمان‌هایی مکان‌های جالبی برای کار هستند، به این معنی که مغزهای کارکنان را درگیر می‌سازند و یک چرخه یاددهی شرافتمندانه با اعضای تیم زیرک‌تری، ایجاد می‌کنند که همسو شده و از نظر هیجانی، از طریق فرایند یاددهی و یادگیری متقابل پرانرژی می‌شوند. این به نوبه خود چیزی است که به انتقال نتایج منجر می‌شود (طوسی، ۱۳۹۳: ۹۶).

در خصوص سازمان یاددهنده تحقیقاتی در سال‌های اخیر انجام شده است. سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار از سوی «تیچی» استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان به کار برده شد. او در کتاب‌های «موتور رهبر» و «چرخه رهبری»، تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و اینکه چگونه یک رهبر می‌تواند یاددهنده - یادگیرنده اثربخشی باشد را ارائه نمود. سازمان یاددهنده چگونه می‌باشد؟ به باور تیچی سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن رهبران ابتدا ایده‌ها و مفاهیم برتری را ایجاد می‌کنند و سپس آنها را به دیگران انتقال می‌دهند و از طریق یاددادن در مورد نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آنها، نسل بعدی رهبران را تربیت می‌کنند. در این سازمان همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری همه‌روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد. رهبر سازمان نقش معلم ارشد را ایفا می‌کند. او جهت‌ها را مشخص می‌کند، فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود (میرطاهری، ۱۳۹۹: ۱۲).

به اعتقاد تیچی در سازمان یاددهنده، چرخه یاددهی بافضیلت وجود دارد. رهبران دیدگاه قابل یاددهی خود را در سازمان توسعه می‌دهند و ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت را به کار می‌برند. کلید ساخت سازمان یاددهنده ایجاد چرخه یاددهی بافضیلت است. چرخه یاددهی بافضیلت وقتی ایجاد می‌شود که رهبر سازمان متعهد به یاددهی است و برای یادگیری خود و کمک به یادگیری کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که همه اعتمادبه‌نفس پیدا کنند.

رهبران با عملکرد بالا به فرصت‌هایی برای انتقال دانش خود به سایرین ارزش قائل هستند همیشه دیدگاه قابل یاددهی دارند که از طریق داستان‌ها و یا توصیفات قدرتمندی آن را به نمایش می‌گذارند. هر رهبر داستانی از حوادث دارد که تفکراتش را شکل می‌دهد و برای بهبود قابلیت‌های فردی سازمانی

## تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه

این تجربیات باید در اختیار کارکنان قرار گیرد (زارع، ۱۳۸۷: ۶۲). از آنجا که مقوله کسب دانش و مهارت جدید به صورت دائم و مستمر به وسیله هر فرد یا گروهی مشترک است. ابتدا می‌بایست اهداف سازمان‌های یاددهنده را شناخت و ویژگی‌های رهبری در این گونه سازمان‌ها را مورد توجه قرار داد. همچنین چگونگی تدوین و ایجاد یک دیدگاه قابل یاددهی را می‌بایست در نظر داشت. نظر به اهمیت موضوع در توسعه سازمانی، سازمان‌های یاددهنده با توسعه مؤثر مهارت‌های رهبری در کارکنان، سعی در بهبود مداوم خود دارند. به طوری که رهبر باتجربه سازمان، آموزش را سرلوحه کار خود قرار داده و اشتیاق به یادگیری و یاددهی را در محیط کاری خود ایجاد می‌کند. به طوری که کارکنان سازمان، در محیطی که در صدد نهادینه کردن کسب دانش و ایجاد دیدگاه‌های جدید بوده و آن را یک هنجار قابل قبول می‌داند بیشتر راغب به فعالیت هستند و تلاش می‌کنند تا تغییرات محیطی را جستجو کرده و برای آنها پاسخ‌های جدیدی بیابند (شیر طاهری، ۱۳۹۹: ۳۲).

### پیشینه پژوهش

سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند. رهبر نقش معلم ارشد را دارد، فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود. در این سازمان‌ها بدون توجه به جایگاه، همه از یکدیگر می‌آموزند.

#### جدول ۱. پیشینه سازمان‌های یاددهنده

ردیف	نویسنده	سال	جنبه‌های سازمان یاددهنده
۱	دهقانی و همکاران	۱۳۹۷	باعث افزایش تعهد رهبران سازمان به فرایند یاددهی و توجه به آن در تمام سطوح سازمانی
۲	تیچی و کاردول	۲۰۰۴	سازمان یاددهنده باعث خلق چرخه آموزش بافضیلت و کاهش سلسله‌مراتب و تقویت اعتماد به نفس در سازمان می‌گردد.
۳	زارع و همکاران	۱۳۸۷	افزایش مشارکت و نقش فعال مدیران در حمایت از ایده‌های جدید اهمیت‌دادن به این ایده‌ها از اثرات سازمان یاددهنده است.
۴	پاشوی	۱۳۹۷	سازمان یاددهنده باعث ارزش نهادن به تنوع افکار و ملاک قراردادن شایستگی‌ها و توجه به ارزش‌ها در سازمان می‌شود.
۵	شکارچی‌زاده	۱۳۸۷	سازمان یاددهنده با فراهم آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری و درگیر کردن افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط، به افراد در شرایط سخت و بحرانی در تصمیم‌گیری کمک می‌کند.
۶	آبادی و	۱۳۹۱	باعث توجه بیشتر به فرایند تعاملی یادگیری و یاددهی و ایجاد شور و شوق و

ردیف	نویسنده	سال	جنبه‌های سازمان یاددهنده
	همکاران		انگیزه در سازمان می‌گردد و باعث افزایش اشتیاق به یادگیری و یاددهی در محیط کار می‌گردد.
۷	شیر طاهری و همکاران	۱۳۹۹	افزایش رشد موفقیت در فرایند کسب‌وکار با استفاده از سازمان یاددهنده و خلق ارزش پایدار و افزایش توان رقابت در سازمان نسبت به رقبا
۸	یوسفی فرد	۱۳۹۲	ایجاد فرایند تعاملی یاددهی و یادگیری ایجاد فرایند سیال دانش هم در سطح کارکنان زبردست و هم رهبران فرادست و خلق چرخه یاددهی شرافتمندانه

### ویژگی‌های ساختاری سازمان یاددهنده

کارکنان در محیطی که جستجوی دانش و دیدگاه‌های جدید، یک هنجار قابل قبول است بیشتر راغب هستند تا تغییرات بازار را جستجو کنند و نیاز به یافتن پاسخ‌های جدید برای آن‌ها را بپذیرند. سازمان‌های یاددهنده شخصیت کارکنان سازمان را منعکس می‌کنند و چون آن‌ها به طور مستمر با تغییرات محیط وفق می‌یابند و ایده‌های جدید را می‌پذیرند، به طور مداوم تغییر می‌یابند، باین‌حال در ویژگی‌های زیر تمام سازمان‌های یاددهنده سهیم هستند (موسوی دوست، ۱۳۹۹:۷):

۱- الگوی ذهنی سازمان یاددهنده: سازمان یاددهنده با این الگوی ذهنی ایجاد می‌شود که یاددهی یک فعالیت ارزشمند است. این الگوی ذهنی توسط رهبران ارشد شدیداً حفظ می‌شود؛ زیرا یاددهی را یک هدف واضح در داخل سازمان قلمداد می‌کنند و توسعه کارکنان اولویت اول سازمان است.

۲- الگوی ذهنی یادگیری رهبر: معلمان بزرگ یادگیرندگان بزرگی نیز هستند کارکنانی که به حد کافی برای دانش ارزش قائل هستند تلاش می‌کنند آن را به دیگران انتقال دهند. الگوی ذهنی یاددهی و یادگیری به شیوه‌های متعدد در سازمان یاددهنده منعکس و تقویت می‌شود.

۳- یاددهی عملیات روزانه: در سازمان‌های یاددهنده ساختارهایی وجود دارد که برای حمایت از رشد و پشتیبانی از کارکنان بدون محدود کردن آن‌ها طراحی شده‌اند. این‌گونه سازمان‌ها جستجو و کنجکاوی را تشویق می‌کنند. تغییرات درونی سازمان یاددهنده در تمام سطوح به‌عنوان فرصت‌های یادگیری تلقی می‌شود.

۴- زیرساخت سازمان یاددهنده: به‌منظور داشتن یک سازمان یاددهنده که تأثیرگذار باشد اطلاعات باید به‌سرعت و با صحت و دقت کامل جریان یابد. حتی با یک فرهنگ قوی و فرایندهای عملیاتی که مشارکت دانش را ارتقا می‌دهد، یک سازمان نمی‌تواند چرخه یاددهی شرافتمندانه را بدون یک زیرساخت خوب تدوین شده حفظ کند (موسوی دوست، ۱۳۹۹:۸).

سازمان یاددهنده از نگاه تیجی

تیچی در کتاب چرخه رهبری (۲۰۰۴) و موتور رهبری (۲۰۰۲) چگونگی ساخت یک سازمان یاددهنده را توصیف می‌کنند. وی سازمان یاددهنده را سازمانی می‌داند که چرخه یاددهی بافضیلت در سراسر سازمان حاکم باشد، رهبران از دیدگاه قابل یاددهی برخوردارند و ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت را به کار می‌برند (طوسی، ۱۳۹۳، ۵۲).

چرخه آموزش در سازمان‌های یاددهنده به صورت یک ماریج در حال گسترش به نمایش درآورده شده است که هرچه شمار بیشتری از اعضای یک سازمان را درگیر کند، می‌تواند کارکنان را همسوتر و بر دامنه دانایی آنها بیفزاید. وی می‌گوید برای پدید آوردن این ماریج‌های بافضیلت به رهبرانی توانمند نیاز است تا این ماریج بافضیلت را بیفزایند. در اکثر ماریج‌هایی که سازمان‌ها دیده می‌شود، ساختار هرمی استوار بر دستور دادن و نظارت کردن با شیوه ارتباطی یک‌سویه و تحصیل اطلاعات از بالا به پایین می‌باشد که در آن‌ها اطلاعات پنهان نگهداری می‌شود. مهارت برای برنده شدن فردی رواج می‌یابد و اعتماد از میان برداشته می‌شود. در نتیجه رهبری چیزی یاد نمی‌گیرد. سازمان کندذهن تر می‌شود و یک ماریج رو به فزونی برای نابودی دانایی و گسترش ناهمسویی پدیدار می‌شود.

یاددهی تعاملی هنگامی رخ می‌دهد که رهبر به عنوان معلم به کارکنان احترام بگذارد و الگوی ذهنی داشته باشد که احتمالاً "چیزهایی می‌دانند که او نمی‌داند، و دوم اینکه کارکنان این الگوی ذهنی را داشته باشند که چیزی برای گفتن دارند که رهبر و یا معلم علاقه‌مند به شنیدن آن‌ها است. رهبرانی که فکر می‌کنند همه چیز می‌دانند نه تنها علاقه‌مند به یادگیری چیزی از دیگران نیستند، بلکه تمایل ندارند در قدرت، اختیار یا حتی اطلاعات با زیردستان سهیم شوند و هرگاه کارکنان نه اطلاعات داشته باشند و نه فرصت مشارکت، استعداد‌های آنها تلف می‌شود (تیچی، ۲۰۰۴، ۲۶).

عوامل و مؤلفه‌های سازمان یاددهنده شامل دیدگاه قابل یاددهی، ارزش‌ها، ایده‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری است:

### دیدگاه قابل یاددهی

داشتن دیدگاه قابل یاددهی، کلید رهبری سازمان یاددهنده است. دیدگاه قابل یاددهی را می‌توان به صورت چارچوبی تصور کرد که یک رهبر می‌تواند دانش خود را در اختیار سایرین قرار دهد و اجازه می‌دهد پیام ثابتی در سراسر سازمان منتشر شود. رهبران نیاز به داشتن یک دیدگاه قابل یاددهی دارند. مجموعه‌ای از اصول و ایده‌هایی که به طور جامعی توصیف می‌کند که چه چیزی برای موفقیت سازمان ضروری است. رهبران اثربخش دیدگاه خود را در مورد کسب و کار که حاصل داستان زندگی‌شان است را به کارکنان آموزش می‌دهند. به عبارتی یک دیدگاه قابل یاددهی، بیان کتبی و



واضحی است از آن چیزی که رهبر می‌داند و معتقد است که برای موفقیت سازمان لازم است (موسوی‌دوست، ۱۳۹۸: ۴).

رهبران با عملکرد بالا به فرصت‌هایی برای انتقال دانش خود به سایرین ارزش قائل هستند و همیشه دیدگاه قابل یاددهی دارند که از طریق داستان‌ها و یا توصیفات قدرتمندی آن را به نمایش می‌گذارند. اگر یک رهبر بخواهد مؤثر باشد باید رهبری را از درون توسعه دهد. بدین مفهوم که رهبر بایستی درک شخصی از این داشته باشد که تجربیات زندگی به‌عنوان بخشی از برنامه رهبری ضروری است. اگر رهبر چیزی برای یاددادن داشته باشد و واقعاً از آن استفاده نکند وقت خود و کارکنانش را به هدر داده است. هر رهبر داستانی از حوادث (تجرباتی) دارد که تفکراتش را شکل می‌دهد و برای بهبود قابلیت‌های فردی و سازمانی، این تجربیات بایستی در اختیار کارکنان قرار گیرد (شیرطاهری، ۱۳۹۹: ۲۴).

در ساخت دیدگاه قابل یاددهی باید نکاتی را مدنظر قرار داد:

۱- وضوح: به‌راحتی قابل درک و عاری از کلمات فنی باشد.

۲- جذابیت: قابل باور و مهیج باشد.

۳- فشرده و مختصر: اگرچه می‌توان آن را سطحی از جزئیات مفصل توضیح داد که ساعت‌ها طول می‌کشد، باید ظرف چند دقیقه نکات اساسی را ابلاغ کرد. اگر رهبران بخواهند یاددهنده باشند بایستی شروع به توسعه دیدگاه قابل یاددهی خود از طریق ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت کنند. دیدگاه قابل یاددهی با ایده‌های اصلی در مورد چگونگی کسب موفقیت شروع می‌شود و به‌وسیله سیستم قوی ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت پشتیبانی می‌گردد (تیچی و کوهن، ۲۰۰۲).

## ایده‌ها

کلید دستیابی به دیدگاه قابل یاددهی ایده‌ها هستند. ایده‌ها مفاهیمی هستند که در ذهن افراد وجود دارند و سنت‌ها و الگوهای ذهنی را به چالش می‌کشند. در محیط‌هایی سازمانی بعضی از ایده‌ها نتایج فوق‌العاده‌ای برای بشریت داشته‌اند و بعضی دارای ارزش محلی بوده‌اند. وجود ایده‌ها در دنیای مدیریت انکارناپذیر است. ایده‌ها چه به‌وسیله رهبران سازمان پذیرفته شوند و چه پذیرفته نشوند روی شیوه اداره سازمان و انجام فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند. رهبران برای گسترش شیوه مدیریت و رهبری، توسعه سازمان و ایجاد مزایای رقابتی پایدار، به تولید، پیشرفت و مهار ایده‌ها نیاز دارند. ایده‌ها در بسیاری از نقش‌های درون سازمان نظیر توسعه افراد، به کارگیری و حمایت آن‌ها، کمک به رقابت، رهبری، آموختن مهارت و تغییر، مشارکت دارند (فلاحی، ۱۳۹۲: ۲۵).

رهبران سازمان یاددهنده درک می کنند که ایده‌ها ابزاری ضروری برای شکل دادن و برانگیختن سازمان است. آن‌ها تولید ایده‌ها را یکی از مهم‌ترین وظایف خود به حساب می آورند و این ایده‌ها نه تنها درباره بازار، فناوری و رفتار انسان، بلکه درباره دنیای بزرگ‌تر پیرامون خود از طریق جستجوی مداوم اطلاعات و تفکر بر تجربه‌ها و جستجوی دیدگاه‌ها تولید می کنند. کارکنان در هر سطحی از سازمان ایده‌های اصلی را از سازمان می گیرند و آنها را برای بهبود عملیات خود توسعه می دهند و ایده‌های خود را برای واحدهای تحت پوشش خود تولید می کنند. این ایده‌ها سازمان را در تمام سطوح به سمت موفقیت سوق می دهد (رهنورد، ۱۳۹۷: ۱۵).

### ارزش‌ها

ارزش‌ها اصول راهنما و یا استانداردهای رفتاری هستند که مطلوب و حیاتی به شمار می روند و این ممکن است فرد را از ارتکاب تقلب یا اشتباه بترساند. برخی از ارزش‌ها منجر به این می شود که شخص و یا رهبر کارها را با درستکاری و به خوبی انجام دهد؛ بنابراین، ارزش‌ها می تواند به مبارزه با فساد کمک کند.

رهبر واقعی، رهبری است که حس خودآگاه و به خوبی توسعه یافته‌ای از ارزش‌ها دارد. آنها به روشی که مطابق با سیستم ارزشی خودشان است عمل می کنند؛ بنابراین، رهبران واقعی یک حس بسیار تکامل یافته‌ای از اخلاق درست و نادرست دارند

ارزش‌ها معمولاً به عنوان باورهای هنجاری درونی شده که حالت‌ها، اهداف و غایات مطلوب فرد را تعیین می کنند، بیان می شوند. پس از اینکه این باورها ایجاد شدند به عنوان معیارهای هنجاری برای داوری و انتخاب از میان شیوه‌های بدیل رفتار به کار می روند. ارزش‌ها بخشی از روان افراد را تشکیل می دهند. آنها باورهای اصلی هستند. ارزش‌ها افکار زیربنایی هستند که رفتار انسان را بر می انگیزانند. ارزش‌ها به مثابه باورهایی تعریف شده‌اند که چگونگی رفتار انسان را بر می انگیزانند (پاشوی، ۱۳۹۳: ۶۳).

### انرژی هیجانی

رهبران موفق دارای انگیزه هستند و در دیگران برای تغییر و تحول ایجاد انگیزه می کنند. آنها هنگام تعامل با دیگران به آنان نیرو و انرژی می بخشند. انرژی آنها، احساسی و جسمانی هرکسی را در سازمان انرژی می دهد و به هیجان می آورد. رهبران سازمان یاددهنده خلاقانه از هر موقعیتی برای افزایش انرژی در سازمان استفاده می کنند. رهبران موفق از سیستم‌های عملیاتی مانند جلسات، کانال‌های ارتباطی و...

خلاقانه برای خلق انرژی مثبت استفاده می‌کنند. آنها می‌دانند که سازمان دارای انرژی است؛ زیرا از کارکنانی تشکیل شده است که پرانرژی هستند. آنها به خلق انرژی مثبت کمک می‌کنند و از آن به‌عنوان یک ابزار رقابتی استفاده می‌کنند. رهبران این کار را به‌وسیله خلق پنج موقعیت انجام می‌دهند (پاشوی، ۱۳۹۳: ۶۸):

- ۱- احساس فوریت: این حس به‌وسیله انتقال این پیام ایجاد می‌شود که اگر سازمان می‌خواهد موفق باشد چیزهای خاصی باید اتفاق بیفتد و اگر این چیزها اتفاق نیفتد سازمان در زحمت جدی قرار دارد.
- ۲- رسالت الهام‌بخش: دومین عنصر ضروری برای وادار کردن افراد به تغییر این است که به آن‌ها یک هدف و یا رسالت جذاب پیشنهاد شود. چون دورنمای تغییر بسیار ترسناک است. افراد نه تنها احتیاج فوری به ترک گذشته دارند، بلکه نیاز به تصویر یک آینده بهتر دارند و هرچه جذابیت آینده قوی‌تر باشد افراد انرژی بیشتری برای رسیدن به آن به کار خواهند گرفت.
- ۳- تنظیم اهدافی که توانایی افراد را افزایش دهد: رهبران اثربخش مفهوم و اهداف را بسیار بیشتر از افراد دیگر گسترش می‌دهند. هدف‌گذاری گسترده می‌تواند انرژی‌زا باشد، اما نباید به حدی برسد که مضحک به نظر برسد. اهداف باید آن‌قدر بلندنظرانه باشند که تلاش فوق‌العاده‌ای را الهام بخشند، ولی نمی‌توانند آن‌قدر بی‌دلیل و یا دست‌نیافتنی باشند که افراد را از رسیدن به آن‌ها دلسرد کنند.
- ۴- روحیه کار تیمی: وقتی بیشتر کارکنان در مورد اهمیت کار تیمی فکر می‌کنند، تصورشان این است که اگر کارکنان کارهای متنوع نکنند یا با همکارانشان سیاست‌بازی نکنند چقدر انرژی صرفه‌جویی می‌شود، اما احساس کار تیمی ارزشی فراتر از حذف ساده عدم کارایی است. رهبر اثربخشی که می‌تواند این احساس را در کارکنان ایجاد کند تا واقعاً به اعضای تیم کمک کنند و برای یک هدف مشترک کار کنند، می‌تواند ذخیره عظیم انرژی را آزاد کند.
- ۵- اعتماد به نفس: کارکنان وقتی فکر کنند که یک هدفی دست‌نیافتنی است یا توانایی تأثیرگذاری بر آن را ندارند کاملاً انرژی خود را از دست می‌دهند؛ بنابراین، رهبران باید شیوه‌هایی را برای ایجاد اعتماد به نفس بیابند. پس پنجمین موقعیت مورد نیاز برای برانگیختن انرژی هیجانی مثبت، اعتماد به نفس است. (طوسی، ۱۳۹۳، ۶۲).

### قاطعیت در تصمیم‌گیری

رهبران اثربخش، همان‌های که یاددهنده و یادگیرنده هستند، قاطعیت از خود نشان می‌دهند. رهبران برنده مشتاق هستند تصمیمات قاطع اتخاذ کنند، و هرکسی را که چنین کند تشویق می‌کنند و پاداش می‌دهند. تفاوت رهبران قاطع با سایرین در این است که آن‌ها انگیزه دارند برای دیگران الگوی نقش

خوبی باشند به جای آنکه پول بیشتری بگیرند و یا شغلشان را حفظ کنند، سازمان را بهبود می بخشند. آنها به جای اینکه ترس از بیکاری و نگرانی شخصی تحت فشار قرار گیرند، به وسیله یک دیدگاه موفقیت سازمانی برانگیخته می شوند. در حقیقت یکی از نشانه‌های رهبران سازمان‌های یاددهنده آن است که قاطعیت را به نمایش می گذارند، حتی وقتی باعث نگرانی و زحمت آنها می شوند. رهبران سازمان یاددهنده می دانند که زندگی رقابت برای محبوبیت و شهرت نیست؛ بنابراین، آنچه را که معتقدند درست است انجام می دهند، حتی اگر سخت و دردناک باشد. قاطعیت ترکیب پیچیده‌ای از دو عامل است: اول، اشتیاق باورنکردنی در جستجوی حقیقت، پیدا کردن واقعیت و بنا کردن تصمیمات روی آنهاست. دوم جرئت عمل کردن روی این حقیقت و گرفتن تصمیمات قاطعانه است (شیرطاهری، ۱۳۹۹:۱۲).

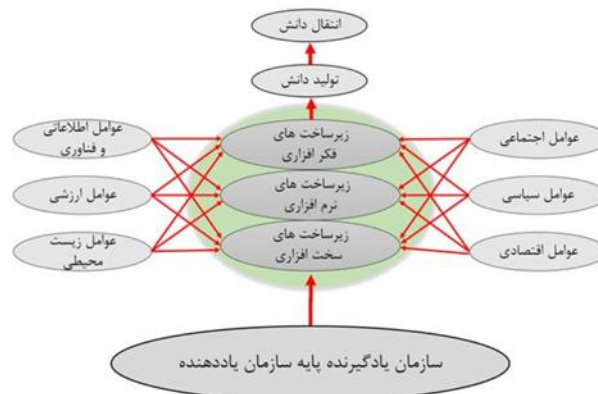
یکی از راه‌های که می توان گفت رهبر دارای قاطعیت است و یا خیر، این است که مشتاق به تأیید عمومی اشتباهات خود باشد. به راحتی می توان این نشانه را نادیده گرفت، چون برای کسی به جز رهبر دردناک نیست، اما برای رهبر، این آزمون نهایی روبه‌رویی با واقعیت است؛ واقعیتی که او در اشتباه بوده است. این همچنین یک نشانه مثبت است که رهبر اشتباهات دیگران را نیز خواهد پذیرفت. رهبران بایستی در گفتگو با کارکنان، اشتباهات خود را بپذیرند، و تلاش‌های تغییر را از سر بگیرند. بیشتر سازمان‌ها آگاهانه مهارت‌های شغلی افراد را از طریق ارتقا و گذرگاه‌هایی که مبتنی بر مهارت‌های قبلی آنهاست، گسترش می دهند و به آنها فرصت می دهند تا مهارت‌های جدید را بیاموزند. سازمان‌های یاددهنده به طور نظام‌مند قاطعیت را به همین شیوه توسعه می دهند. بهترین شیوه نشان دادن قاطعیت این است که افراد را به طور مستمر در موقعیت‌های مشکل قرار دهیم تا مجبور شوند تصمیم‌گیری کنند. اشتباهات منجر به تنبیه نمی شوند، از آنها به عنوان فرصت‌های آموزشی استفاده می شود (طوسی، ۱۳۹۳:۵۶).

### مدل‌های سازمان یاددهنده:

مدل ارائه‌شده دهقانی و همکاران

در این مدل با بررسی یافته‌های پژوهش تیچی و کاردول (۲۰۰۲) و تیچی و کوهن (۲۰۰۴) که ایده‌ها و ارزش‌ها، دیدگاه قابل یاددهی، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، وجود الگوهای ذهنی یاددهی یادگیری، فرهنگ یاددهی، وجود یادگیری متقابل، مشارکت افراد در ارائه دیدگاه‌ها و احترام متقابل اعضا به هم را به عنوان عناصر سازمان یاددهنده مطرح کرده بودند همسو بود و در این مدل عوامل اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، اطلاعاتی و فناوری، ارزشی و عوامل زیست‌محیطی، سازمان

یادگیرنده پایه و اساس سازمان یاددهنده و زیرساخت‌های سخت‌افزاری نیز به‌عنوان مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در نظر گرفته شده است. آنها بیان کرده‌اند که سازمان‌های یاددهنده شکل تکامل‌یافته سازمان‌های یادگیرنده هستند و در درون خود ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را دارا می‌باشند.



شکل ۱. مدل دهقانی و همکاران

#### مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه

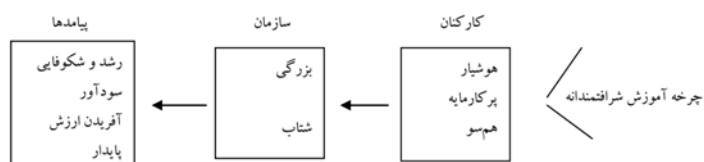
در این مدل پیشنهادهایی برای مدیران ارشد دانشگاه می‌باشد تا در دانشگاه به تناسب موقعیت دانشگاه تحت مدیریت خویش، زمینه توسعه رهبران آموزشی و دانشگاه‌ها و زمینه توسعه رهبران نسل آینده و نهادینه‌سازی یاددهی و یادگیری رهبری را در اولویت راهبردهای مدیریتی قرار دهند و دانشگاه‌ها را به سمت دانشگاه‌های یاددهنده جهت‌دهی نمایند.

#### سازمان یاددهنده مدل تیچی

تیچی (۲۰۰۲) در کتاب «چرخه رهبری» بیان می‌کند که شرکت‌های کامیاب و برنده از آن جهت برنده می‌شوند که در همه رده‌ها رهبر دارند، و این رهبران به طور فردی وقت و کارمایه بسیاری را در آموزش دیگران صرف می‌کنند. رهبران کامیاب و برنده معلم هستند و سازمان‌های برنده و کامیاب هم آموزش دادن را تشویق می‌کنند و پاداش می‌دهند. سازمان‌های کامیاب و برنده به طور آشکار به‌صورت سازمان‌های آموزنده طراحی شده‌اند و همه فرایندهای کسب کار، ساختارهای سازمانی، و ساز و کارهای عملیاتی روزانه، همگی برای ترویج آموزش برپا شده‌اند. مهم‌تر از آن آموزشی که به اجرا در می‌آید، نوع برجسته‌ای از آموزش است. این آموزش دوسویه و تعاملی و حتی چندسویه است. در سراسر سازمان، در همه رده‌ها، به یکدیگر آموزش می‌دهند و از یکدیگر یاد می‌گیرند و میان کنش‌های آنان یک چرخه آموزش بافضیلت می‌آفرینند که موجب پدیدآوردن بیشتر، آموزش بیشتر و

## تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه

آفریدن دانایی تازه می‌گردد. چرخه‌های آموزش بافضیلت چیزی هستند که سبب می‌شوند تا کارکنان شرکت‌های کامیاب و برنده را هر روز هوشیار، همسو، و پرکارمایه‌تر سازد. سازمان‌های یاددهنده چنین هدف‌هایی را شدنی می‌دانند.



شکل ۲. مدل تیچی از سازمان یاددهنده

### دانشگاه به‌مثابه سازمان یاددهنده

برای اینکه به چگونگی کار دانشگاه پی برده شود، لازم است به آن به‌عنوان سازمان یا سیستم نگریسته شود و مانند سیر ابداعات بشری تلقی گردد. وقتی به این نهاد به‌مثابه سازمان توجه شود، گروهی افراد مشاهده می‌شوند که نقش‌هایی را در آن اشغال می‌کنند و باهم در جهت دستیابی به اهداف مشترک در چارچوب یک ساختار اجتماعی کار می‌کنند. وقتی به دانشگاه به‌مثابه سیستم نگاه شود چون شرایط به‌سرعت در حال تغییر است، دانشگاهی موفق خواهد بود که سریع‌ترین و بهترین پاسخ را به تغییر شرایط بدهد. به‌منظور برخورد با چالش‌ها نیاز است تمام افراد دانشگاه همسو شده و به سمت جهتی واحد گام بردارند. همه باید اهداف آموزشی، خدماتی و پژوهشی، ایده‌های عملیاتی و ارزش‌های دانشگاه را درک کرده و نهادینه سازند. دانشگاه یادگیرنده ممکن است مدل متداولی در چرخه فعالیت دانشگاه امروزی باشد، اما مدل مطلوب‌تر، مدل دانشگاه یاددهنده است. دانشگاه یاددهنده و پیشرو بودن، واقعاً یک دانشگاه را در برنامه‌ها و دستیابی به اهداف موفق می‌کند. ایجاد دانشگاه یاددهنده مستلزم تعهد و تصمیم قاطع از طرف رهبران آن است. آنان باید نه فقط روی منابع دانشگاه، بلکه روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند. آنان باید مکانیسم‌هایی برای توسعه و ارتقای شغلی تمام اعضای دانشگاه در تمام سطوح سازمانی را در نظر بگیرند، ساختارهای عملیاتی بسازند، در اعضا انگیزه ایجاد کنند، و فرهنگ‌هایی را ترویج دهند که مشوق یاددهی باشند. مهم‌تر از همه، رهبران باید خود را وقف یاددهی کنند و از هر فرصتی برای انتقال دانش به دیگران استفاده نمایند و به‌عنوان مدل‌های نقش، برای یاددهندگان دیگر عمل نمایند (زارع، ۱۳۸۷).

برای درک این نکته که زیرسیستم‌ها و عناصر مختلف در یک سیستم چگونه بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تعامل دارند باید به چگونگی ارتباط یا پیوند آنها توجه شود. پیوند میان عناصر در یک سیستم دانشگاهی بر پیوستاری قرار می‌گیرد که یک‌سوی آن پیوند سست و سوی دیگر آن پیوند

سخت است. تعبیر پیوند سست برای اشاره به روابط میان زیرسیستم‌های سازمانی که ممکن است نامعمول، محدود، ضعیف، غیرمهم یا در پاسخگویی کند باشند به کار برده می‌شود (پاشوی، ۱۳۹۳: ۵۳).

### مدیریت دانشگاه

مفهوم مدیریت دانشگاه بیش از سایر مفاهیم تفاوت بین نهادهای آموزشی عالی با دیگر مؤسسات را بیان می‌کند. این واژه به شکل‌های مختلفی در کنار مفاهیمی چون ساختار، روابط قانونی، الگوهای اقتدار و صلاحیت، حقوق و مسئولیت و فرایند تصمیم‌گیری به کار می‌رود. به کمک این واژه‌ها به ساختار و فرایندهایی اشاره می‌شود که اعضای یک سازمان از طریق آنها با هم تعامل می‌کنند، برهم اثر می‌گذارند و با محیط وسیع‌تری رابطه برقرار می‌کنند.

### رسالت دانشگاه

مفهوم مدیریت دانشگاه بیش از سایر مفاهیم تفاوت بین نهادهای آموزشی عالی با دیگر مؤسسات را بیان می‌کند. این واژه به شکل‌های مختلفی در کنار مفاهیمی چون ساختار، روابط قانونی، الگوهای اقتدار و صلاحیت، حقوق و مسئولیت و فرایند تصمیم‌گیری به کار می‌رود. به کمک این واژه‌ها به ساختار و فرایندهایی اشاره می‌شود که اعضای یک سازمان از طریق آنها با هم تعامل می‌کنند، برهم اثر می‌گذارند و با محیط وسیع‌تری رابطه برقرار می‌کنند.

### رسالت دانشگاه

فقدان شفافیت و توافق درباره اهداف آموزشی و رسالت دانشگاه، تأثیر مهمی بر دانشگاه و مدیریت آن می‌گذارد. فهرست وظایف سازمانی بسیار زیاد است، اما مسئله ممکن است فقط از منظر توجه به سه وظیفه مشترک و عام آموزش، پژوهش و خدمات دیده شود و هر یک از این سه مأموریت برای اجرای موفق باید بر ساختارهای متفاوتی تکیه کنند. مثلاً درحالی که گروه‌های آموزشی ممکن است به‌مثابه کانون آموزش عمل کنند، پژوهش مبتنی بر فعالیت‌های فردی است و سیستم‌های متفاوت مدیریتی، فرایندهای بودجه‌ای و تشکیلاتی را می‌طلبد. اگرچه آموزش و پژوهش و خدمات اموری به‌هم پیوسته‌اند و فرایند تولید را در سیستم آموزشی استحکام می‌بخشند، در بسیاری از دانشگاه‌ها این فعالیت‌ها به‌وسیله افراد مختلفی که در ساختارهای همپوشان اما رقابتی کار می‌کنند انجام می‌شود. برخی از صاحب‌نظران معتقدند که دانشگاه‌ها را می‌توان با بیان شفاف‌تر رسالت آنان بهتر مدیریت کرد، ولی به نظر می‌رسد که این امر در سازمان‌های پیچیده و بزرگی مانند دانشگاه غیرممکن است (پاشوی

(۶۳، ۱۳۹۳).

با توجه به پدیده جهانی شدن و روند تغییرات بازار کار و مدیریت منابع انسانی در هزاره سو، رسالت‌های نوینی را در برابر رسالت‌های کلاسیک آموزش عالی ترسیم کرده‌اند که به فراسوی آموزش و پژوهش صرف درون دانشگاهی به منظور خدمت به جامعه سوق داده می‌شود. از جمله اینکه دانشگاه به عنوان یک نهاد اجتماعی باید آماده باشد تا به ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه پردازد و هدف‌ها را برای حرکت منسجم آینده کشور ترسیم کند.

### مسئولیت اجتماعی دانشگاه

دانشگاه‌ها برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌ها، باید شکل و ساختار خود را تغییر دهند. دانشگاه‌ها صرفاً فراهم‌کنندگان خدمات آموزشی و پژوهشی نیستند، بلکه شکل‌دهنده هویت افراد مسئولیت‌پذیر نسبت به کشور خود و سایر کشورهای جهان نیز هستند؛ بنابراین، دانشگاه‌ها نقش مهمی را در ایجاد توانایی نسل آینده به منظور دستیابی به موفقیت، رویارویی با پدیده جهانی شدن و رشد اقتصادی و ساخت آینده‌ای پایدار برای مردم در سراسر جهان ایفا می‌کنند.

دانشگاه به مثابه یک سازمان باید، مسئولیت پیامدهای ناشی از راهبردها، ساختار، سیاست‌ها و عملکردهایش را برعهده بگیرد؛ بنابراین، به منظور درک بهتر الگوی نوین مدیریت دانشگاه، در نظر گرفتن دیدگاه کمیسیون اروپا حائز اهمیت است. از منظر این دیدگاه، مسئولیت اجتماعی دانشگاهی به عنوان تعهد ضمنی از جانب دانشگاه محسوب می‌شود که علت وجودی آن، گسترش و اجرای اصول و ارزش‌های عمومی و خصوصی از طریق عملکردهای دانشگاه از قبیل مدیریت، آموزش، پژوهش و پروژه‌های خارجی است و به این ترتیب، دانشگاه سعی در اجرای رضایت‌بخش مسئولیت‌های برگرفته از جامعه دارد. به عبارت دیگر، مسئولیت اجتماعی دانشگاهی به معنای ارائه خدمات آموزشی و گسترش دانش از راه اخلاقی است که در واقع، همان مدیریت شایسته، احترام و تعهد به جامعه است (زارع، ۱۳۸۷: ۹۳).

پس شایسته است که دانشگاه هم در نقش، سازمانی و نهادی خود، مسئولیت اجتماعی را رعایت کند و به آن پایبند باشد و هم با رفتار، برنامه‌ها و عملکردهایش مروج فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها و جامعه باشد؛ بنابراین، از منظر تمایزی که دانشگاه در رابطه با مسئولیت اجتماعی نسبت به سایر سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب و کار دارد، نقش مهم‌تری را در جامعه ایفا می‌کند. به همین دلیل است که دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند به منظور تفکر درباره تأثیر دانشگاه بر دانش، ارزش‌ها و رفتار، به ترویج مسئولیت‌های سازمانی، مسئولیت‌های اجتماعی علمی و مسئولیت‌های اجتماعی شهروندان پردازند.



از آنجا که دانشگاه‌ها نقش مهمی در این مسئله دارند؛ باید در قبال دانشجویان، استادان، مدیران و کارکنان خود، سازمان‌های دیگر و فراتر از همه، جامعه، متعهد باشند (زارع، ۱۳۸۷: ۷۶).

رسالت امروزه دانشگاه‌ها

۱- دانشگاه به عنوان نهاد اجتماعی باید آماده شود که به ارزیابی و تحلیل منطقی وضع موجود جامعه پردازد و هدف‌هایی را برای حرکت منسجم آینده کشور ترسیم کند.

۲- دانشگاه باید پیش‌گام اشاعه آزادانه افکار دموکراسی و وحدت ملی جامعه باشد. این مفاهیم می‌توانند از کلاس درس شروع شوند و به بطن جامعه و جامعه جهانی راه یابند.

۳- کمک به تحلیل و حل مسائل اساسی که کل جامعه با آن مواجه است. این امر مسئولیت‌های دانشگاه را نسبت به وظایف اجتماعی تبیین می‌کند.

۴- نقش دانشگاه در تبیین جهانی شدن پدیده‌ها یک واقعیت مهم تلقی شود. آگاهی از این فرایند جهانی شدن و اینکه چگونه متناسب با جهان شویم و با چه سازوکارهایی به ارزشیابی ارزش‌های جامعه خود و جهان پردازیم از اهم وظایف جامعه دانشگاهی است.

۵- دانشگاه در قرن بیست و یکم نقش انحصاری تولید و خلق دانش را از دست خواهد داد و سیستم‌های فرادانشگاهی و مؤسسات موازی به تولید و خلق دانش جدید خواهند پرداخت؛ بنابراین، ضرورت آمادگی دانشگاه‌ها در امر چگونگی ارتباطات با این مؤسسات امری حیاتی و کلیدی خواهد بود.

۶- دانشگاه‌ها موظف‌اند که شرایط بهتر انجام تحقیق و کار را در کل جامعه طراحی کنند و در آن مشارکت سازنده داشته باشند.

۷- دانشگاه‌ها مسئول‌اند که به اشاعه فرهنگ کتبی و انتشارات جامعه کمک کنند. نقش ارشادی دانشگاه‌ها در این خصوص ارائه رهنمودهای اجرایی و اشاعه فرهنگ مکتوب است.

۸- دانشگاه‌ها متعهدند که دائماً بذور فرهنگ خدانشناسی، محبت، اخوت، نظم اجتماعی، وجدان کاری، کارایی، حساسیت و تعهدپذیری اجتماعی، و شایستگی را در قلوب مردم بپاشند و با مراقبت‌های مستمر علمی این بذرها را کشت شده را تقویت نمایند تا ریشه گرفته و نهادی شوند.

۹- دانشگاه‌ها به عنوان مخازن اندیشه و محل تربیت گنجینه‌های ملی، مسئولیت راهبردی و تزکیه یکایک آحاد جامعه را به عهده دارند.

۱۰- دانشگاه‌ها به عنوان سیستم و نهاد پویا نقش هدایتی و راهبری مشارکت فکری مردم در اداره جامعه را به عهده دارند (آبادی، ۱۳۹۱، ۴۲).

## روش پژوهش

در این بخش به تجزیه و تحلیل شواهد گردآوری شده با توجه به اهداف پژوهش پرداخته شده است و شامل دو دسته از شواهد کیفی و کمی است. در تحلیل کیفی شواهد پژوهش بدون ارزش عددی و تحلیل کمی دارای ارزش عددی است. شواهد کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری شده و تجزیه و تحلیل متون مصاحبه از مصداق‌های تحلیل کیفی است که با استخراج مفاهیم و پیام‌های آشکار و نهفته از درون مصاحبه‌ها به یک نظم منطقی منتهی می‌شود. در بخش کمی با استفاده از دو شاخه علم آمار یعنی آمار توصیفی و استنباطی و بخش کیفی با کدگذاری و استخراج مفاهیم، مقوله‌های محوری و طبقات در جهت پاسخ به سؤالات پژوهش تجزیه و تحلیل شده است. تحلیل کیفی یک روش ساختارمند برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده در روش تحقیق کیفی است. در تحلیل کیفی از طریق استدلال قیاسی و استقرایی، تمثیل و تشبیه، نشانه‌یابی، تشخیص تفاوت و تمایز با کمک تفکر و تعقل و منطق، داده‌های گردآوری شده ارزیابی و نتیجه‌گیری می‌شود. در این پژوهش با ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاهی که به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شدند مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد که ابزار گردآوری اطلاعات ترکیبی پرسش‌نامه با سؤالات باز و بسته بود که نتایج حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

## تجزیه و تحلیل پژوهش

این بخش از پژوهش به بخش کیفی اختصاص دارد که از روش‌های مرسوم استفاده و نتیجه‌گیری شده است. تجزیه و تحلیل بخش کیفی پژوهش شامل دو زیربخش ویژگی مشارکت‌کنندگان و نتایج مطالعه کیفی براساس متون مصاحبه‌ها است.

ویژگی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۱۹ نفر از خبرگان دانشگاه‌ها است که در زمان انجام مصاحبه در دانشگاه‌های جامعه آماری مشغول به فعالیت هستند. در هنگام انجام مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، تعدادی از ویژگی‌های فردی آنان از جمله: جنسیت، تحصیلات، سمت و سابقه کار مشخص شده است. از میان مشارکت‌کنندگان حدود ۳۷ درصد زن و ۶۳ درصد مرد هستند.

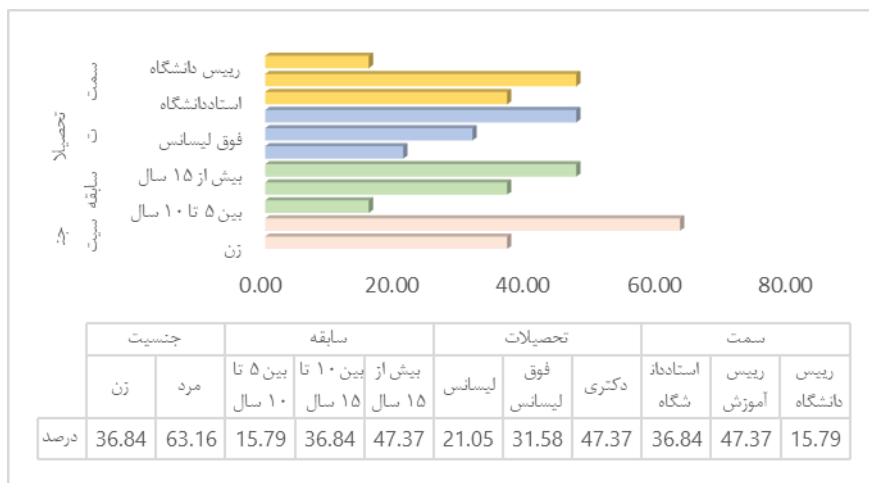
از نظر سابقه کاری حدود ۱۶ درصد مشارکت‌کنندگان، دارای سابقه بین ۵ تا ۱۰ سال، حدود ۳۷ درصد دارای سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال و حدود ۴۷ درصد دارای سابقه بیش از ۱۵ سال است.

حدود ۲۱ درصد از مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات لیسانس، حدود ۳۲ درصد دارای

تحصیلات فوق لیسانس و حدود ۴۵ درصد دارای تحصیلات دکترا هستند.  
 از نظر سمت سازمانی از بین مشارکت کنندگان حدود ۳۷ درصد با سمت استاد و مدرس، حدود ۴۷ درصد با سمت رئیس واحد آموزش و حدود ۱۶ درصد با سمت رئیس دانشگاه حضور دارند.  
 جدول شماره ۲ بیان کننده ویژگی های فردی مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش است.  
 جدول ۲. فراوانی و درصد فراوانی ویژگی های فردی مشارکت کنندگان در بخش کیفی

درصد	تعداد	گروه زیر	اجتماعی و فردی ویژگی
۸۴/۳۶	۷	زن	جنسیت
۱۶/۶۳	۱۲	مرد	
۷۹/۱۵	۳	سال ۱۰ تا ۵ بین	سابقه
۸۴/۳۶	۷	سال ۱۵ تا ۱۰ بین	
۳۷/۴۷	۹	بالتر و سال ۱۵	
۰۵/۲۱	۴	لیسانس	تحصیلات
۵۸/۳۱	۶	لیسانس فوق	
۳۷/۴۷	۹	دکترا	
۸۴/۳۶	۷	استاد دانشگاه	سمت
۳۷/۴۷	۹	آموزش واحد رئیس	
۷۹/۱۵	۳	دانشگاه رئیس	

### تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه



شکل ۳. درصد فراوانی ویژگی‌های فردی مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی

همچنانکه در نمودار مشخص است، تعداد مردان به نسبت زنان بیشتر است و بیشترین تعداد مشارکت‌کنندگان به دارندگان بیش از ۱۵ سال سابقه اختصاص دارد. بیشترین مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات دکترا بوده و تعداد مشارکت‌کنندگان رئیس واحد آموزش بیشتر از دیگر سمت‌های سازمانی است.

نتایج مطالعه کیفی براساس متون مصاحبه‌ها

در فرایند تجزیه و تحلیل متون مصاحبه از رویکرد استقرایی و از روش کلایزی شامل هفت گام استفاده شده است. در مرحله اول، در پایان هر مصاحبه اظهارات مشارکت‌کنندگان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته شده و برای درک احساس و تجارب شرکت‌کنندگان چند بار مطالعه شده و در مرحله دوم، پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت‌کنندگان، زیر اطلاعات با معنی، بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده شده و به این طریق جملات مهم مشخص شده است. مرحله سوم (استخراج مفاهیم فرموله) بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد) بود، استخراج شده است. بعد از استخراج کدها، مطابق مرحله چهارم کلایزی، مفاهیم تدوین شده به دقت مطالعه شده و براساس تشابه مفاهیم دستبندی موضوعی از مفاهیم تدوین شده تشکیل شده است. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند یافته و دسته‌های کلیتری به وجود آمده است. در مرحله ششم، توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه ارائه شده است. در مرحله نهایی برای اعتباربخشی با رجوع به مشارکت‌کنندگان درباره یافته‌ها پرسش شده است. علت استفاده از این روش کدگذاری، نبود اطلاعات کافی درباره موضوع پژوهش در جامعه

آماري و استناد به تجربه زیسته خبرگان جامعه آماری است. از آنجا که هدف پژوهش دستیابی به دانش زمینه‌ای لازم در خصوص دانشگاه‌های یاددهنده و یادگیرنده است، در نتیجه تلاش شده است که با دستپنبدی و کاهش اطلاعات، توصیف دقیق و الگوی کلی در پیرامون موضوع ارائه شود. در این راستا با کدگذاری باز و خلاصه و دستپنبدی کردن کدگذاری باز، اقدام به ایجاد مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با موضوع تحقیق شده و طبقه اصلی مشخص شده است. به بیان دیگر در این فرایند ابتدا متون با جزئیات بررسی و کدهای باز استخراج و سپس کدهای مشابه در یک مقوله و سپس مقوله‌های مشابه در طبقات اصلی قرار گرفته است. به طور کلی از متون تعداد ۱۹ مصاحبه تعداد ۱۳۴۹ پیام استخراج و با توجه به وجوه اشتراکات در قالب ۱۰ مقوله و دو طبقه قرار گرفت.

سازمان‌های یاددهنده از جمله مفاهیم پرکاربرد در مدیریت سازمان‌ها است که با توجه به نقش آن در سازمان‌های آموزشی دارای اهمیت است. طبق مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعدادی از مفاهیم دانشگاه‌های یاددهنده از طریق کدگذاری باز استخراج شده است. در این فرایند پس از کدگذاری باز و مرور و بررسی بیشتر در طی چند مرحله، به اصطلاح مفاهیم و مقوله‌ها استخراج شده است. به بیان دیگر با جمع‌آوری کدهای مشابه در کنار هم، زمینه ایجاد مقولات مستتر در متن فراهم شده است. طبق سازماندهی اطلاعات، پیام‌های مستتر و آشکار مصاحبه‌شوندگان در مورد دانشگاه‌های یاددهنده استخراج و در گام بعد این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آن‌ها در خوشه‌های موضوعی یعنی مقوله‌ها دسته‌بندی شده است که در نهایت با عنوان طبقه اصلی دانشگاه‌های یاددهنده قرار گرفته است. براساس مصاحبه‌های انجام‌گرفته در زمینه دانشگاه‌های یاددهنده تعداد ۸۳۶ گزاره معنادار و پنج مقوله (دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، قاطعیت در تصمیم‌گیری و انرژی هیجانی) استخراج شده است که در ادامه به نتایج آنها اشاره می‌شود.

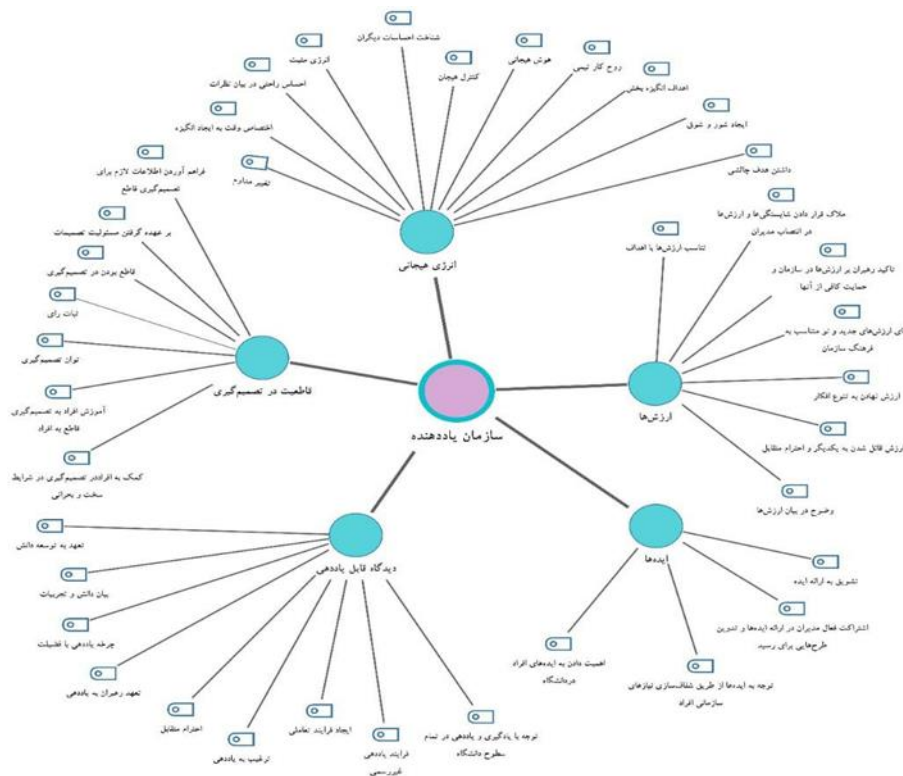
جدول ۳. مفاهیم، مقوله‌ها و مضمون ویژگی‌های سازمان‌های یاددهنده در دانشگاه‌ها در مطالعه کیفی

تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
۲۰۴	بیان دانش و تجربیات (۱۲)، دیدگاه شخصی به عنوان رهبر (۱۳)، چرخه یاددهی بافضیلت (۱۶)، احترام متقابل (۱۱)، کاهش سلسله مراتب (۹)، تعهد رهبران به یاددهی (۱۲)، ترغیب به یاددهی (۱۲)، تعهد رهبران به یادگیری (۱۰)، ایجاد فرایند تعاملی (۱۱)، تعهد به توسعه دانش (۱۰)، اعتماد به نفس (۱۶)، فرایند یاددهی غیررسمی (۱۷)، توجه با آموزش مجازی (۱۲)، توجه با یادگیری و یاددهی در	دیدگاه قابل یاددهی	سازمان یاددهنده

تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه

تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
	تمام سطوح دانشگاه (۱۷)، استفاده از تکنولوژی روز برای انتقال دانش و تجربه (۱۶)		
۱۰۹	وضوح در بیان ایده اصلی (۱۵)، تولید ایده (۱۶)، تشویق به ارائه ایده (۱۵)، پذیرش و به کارگیری ایده‌ها (۱۴)، خلق ایده‌های خلاق و تشویق به اجرای آنها سریع‌تر از رقبا (۱۲)، اشتراک فعال مدیران در ارائه ایده‌ها و تدوین طرح‌هایی برای رسیدن به اهداف (۱۰)، توجه به ایده‌ها از طریق شفاف‌سازی نیازهای سازمانی افراد (۱۳)، اهمیت دادن به ایده‌های افراد در دانشگاه (۱۴)	ایده‌ها	
۱۷۳	وضوح در بیان ارزش‌ها (۱۶)، تناسب ارزش‌ها با اهداف (۱۷)، الگوی رفتاری ارزش‌ها (۱۶)، تشویق نسبت به ارزش‌ها (۱۸)، برخورد با چشم‌پوشی با ارزش‌ها (۱۴)، تناسب ارزش‌های فرد با سازمان (۱۲)، القای ارزش‌های جدید و نو متناسب به فرهنگ سازمان (۱۷)، تأکید بر ارزش یادگیری با عنوان معیار پیشرفت در سازمان (۱۶)، تأکید رهبران بر ارزش‌ها در سازمان و حمایت کافی از آنها (۱۵)، ارزش قائل شدن به یکدیگر و احترام متقابل (۱۲)، ارزش نهادن به تنوع افکار (۱۱)، ملاک قرار دادن شایستگی‌ها و ارزش‌ها در انتصاب مدیران (۱۰)	ارزش‌ها	
۱۳۶	قاطع بودن در تصمیم‌گیری (۱۴)، جسارت (۱۰)، شجاعت بیان حقیقت (۱۱)، توان تصمیم‌گیری (۱۲)، ثبات رای (۸)، اعتقاد داشتن به هدف (۱۱)، اعتماد به نفس داشتن (۱۲)، کمک به افراد در تصمیم‌گیری در شرایط سخت و بحرانی (۱۰)، توانایی مواجهه با واقعیت (۸)، بر عهده گرفتن مسئولیت تصمیمات (۷)، فراهم آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری قاطع (۱۲)، درگیر کردن افراد ذینفع و علاقه‌مند در تصمیم‌گیری‌های مرتبط (۱۲)، آموزش افراد به تصمیم‌گیری قاطع به افراد (۹)	قاطعیت در تصمیم‌گیری	

تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
۲۱۴	ایجاد شور و شوق (۱۴)، رسالت الهام بخش (۱۱)، احساس نیاز فوری (۱۰)، اهداف انگیزه بخش (۱۷)، روح کار تیمی (۱۱)، ایجاد اعتماد به نفس (۱۲)، هوش هیجانی (۱۵)، شناخت احساسات خود (۱۴)، شناخت احساسات دیگران (۱۲)، کنترل هیجان (۱۴)، انرژی مثبت (۱۶)، تغییر مداوم (۱۴)، توانایی ایجاد تغییر (۱۷)، اختصاص وقت به ایجاد انگیزه (۱۰)، احساس راحتی در بیان نظرات (۱۱)، داشتن هدف چالشی (۱۶)	انرژی هیجانی	



شکل ۴. نتایج مفاهیم، مقوله‌ها و مضامین مرتبط با سازمان یاددهنده

### نتیجه‌گیری

با توجه به مفاهیم و تعاریف مختلف از سازمان یاددهنده به‌خصوص توجه به مؤلفه‌های سازمان

یاددهنده تیچی که شامل (ارزش‌ها، ایده‌ها، انرژی هیجانی و دیدگاه قابل یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری) می‌باشد، و با توجه به رسالت و هدف دانشگاه، اجرای مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها منجر به آثار مثبتی خواهد شد که نتیجه آن افزایش کارایی و ایجاد شور و شوق و احترام به ارزش‌ها، خلق ایده‌های جدید و بهبود در کسب و انتقال دانش و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط سخت، داشتن شجاعت و جسارت در جهت رسیدن به هدف دانشگاه خواهد بود.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که توجه به مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها (دولتی، دفاعی، آزاد و...) از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ به طوری که به ترتیب مؤلفه ارزش‌ها، انرژی هیجانی، دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها و قاطعیت در تصمیم‌گیری بیشترین تأثیرگذاری را در ایجاد و تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های جامعه آماری داشتند.

بیشترین تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه ارزش‌ها و کمترین مربوط به مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری است؛ بنابراین، توجه به ارزش‌ها در دانشگاه‌ها که از اصول راهنما و استانداردهای رفتاری هستند، مطلوب و حیاتی به شمار می‌روند. این باعث ایجاد حس اعتماد و تعلق و تعهد در دانشگاه خواهد بود. در اولویت قرار دادن انرژی هیجانی در مؤسسات آموزشی موجب ایجاد شور و شوق و انرژی مضاعف در راستای رسیدن به اهداف و غلبه بر ناکامی‌ها خواهد بود. توجه به ایده‌ها در دانشگاه‌ها موجب خلق ایده‌های جدید و توسعه ایده‌های قبلی می‌شود. در نتیجه باعث پیشرفت و توسعه دانشگاه و جامعه خواهد بود. اجرای هر چه بهتر دیدگاه قابل یاددهی و مدیریت دانش در دانشگاه و توانایی سریع و درست در انتقال دانش و مستند کردن دانش در دانشگاه‌ها آثار بسیار مطلوبی در پی خواهد داشت. در نهایت آموزش و کمک به توانایی تصمیم‌گیری قاطع و درست و داشتن شجاعت و حس اعتماد به نفس در مؤسسات آموزشی و حس رقابت سالم موجب پیشرفت هر چه بیشتر در تمام زمینه‌ها از جمله علمی، فرهنگی و سیاسی در دانشگاه‌ها خواهد گردید.

با توجه به رسالت و اهداف دانشگاه که در قسمت‌های بالا ذکر شد، دانشگاه‌ها برای ارائه خدمات با کیفیت بالا و درخور بضاعت همگان به بخش‌های وسیع‌تر از جامعه خود و حتی فراتر از آن به الگویی جدید نیاز دارند که مدل دانشگاه یاددهنده با ایجاد فرصت‌های یاددهی و یادگیری برای همه افراد در تمام زمان‌ها و مکان‌ها به سرعت در حال شکل‌گیری است. در حقیقت، در جهانی مبتنی بر یک پایگاه دانش رو به گسترش، یادگیری مداوم و شکل‌گیری هماهنگی بین یاددهنده و یادگیرنده باید در اولویت باشد تا شاهد دانشگاهی با پیشرفت مستمر، بهبود مستمر، داشتن آرمان شفاف و روشن و همراه با انرژی هیجانی بالا و..... باشیم.



## کتابنامه

### منابع فارسی

- آبادی، فاطمه و حبیب‌زاده، شیوا و مهاجران، بهناز و قلاوندی، حسن، ۱۳۹۱، تأثیر ایجاد سازمان‌های یاددهنده در آموزش مدیران و رهبران موفق، همایش علوم مدیریت نوین، گرگان
- پاشوی، قاسم (۱۳۹۳). سازمان یاد دهنده رهیافتی نو در پیش بینی سازمان یاد گیرنده، پایان نامه دکتری، دانشگاه ارومیه
- شیرطاهری، علی، عباسی، حمیدرضا و زارع، شکوفه، (۱۳۹۹). بررسی عوامل و مؤلفه‌های موثر بر استقرار سازمان‌های یاددهنده، اولین کنفرانس حسابداری و مدیریت.
- رجایی پور، سعید، جمشیدیان، مهدی؛ مولوی، حسین (۱۳۸۷). سازمان یاد دهنده الگویی برای دانشگاه امروز.
- رستمی، علی اصغر. (۱۳۸۸) مدیریت دانش و سازمان یاد گیرنده: تحلیلی بر نقش مستند سازی دانش و تجربه. مجله مدیریت فناوری اطلاعات. دوره ۱ شماره ۲ ص ۱۸-۳.
- رسته مقدم، آرش. (۱۳۸۴) مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده. مجله دانش مدیریت، شماره ۶۹، صص ۱۰۱-۷۳
- زارع، حسین (۱۳۸۷) بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب، پایان نامه دکتری، دانشگاه اصفهان.
- زمانی، اصغر، سلطان احمدی، جواد، پاشوی، قاسم (۱۳۹۳). دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه، سازمان یاددهنده و پیش بینی سازمان یادگیرنده، پژوهشی در نظام آموزشی، تهران
- صوفی، یوسف. حاجیلو، وحید، باقر زاده هوشمندی، کمال. (۱۳۹۴) ضرورت گذر از سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌های یاد دهنده، مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری تولید ملی، تهران
- طاووسی، علیرضا و فضل‌اللهی، سیف‌اله (۱۳۹۳) رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاددهنده در آموزش و پرورش استان قم. اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
- فلاحی، محمد باقر (۱۳۹۲) تحلیل میزان حاکمیت مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و سازمان یادگیرنده و رابطه بین آنها در شرکت گاز اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- مطلبی، حسین، شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید (۱۳۹۳) میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس نظریه تیچی. رویکردهای نوین آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان، سال هشتم، شماره یک، شماره پیاپی ۱۷ صص ۱۳۸-۱۲۹
- نظری، رسول، سعیدیان، نرگس. دهقان منشادی، منصور. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی)، فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، پاییز ۹۷، شماره ۱۱..

### تقویت مدل سازمان یاددهنده در دانشگاه

- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات، شعبانی بهار، غالمرضا، گیالی، مریم و اسکندری، اصغر (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال نهم، شماره هیجدهم، صص ۱۱۳-۱۲۸
- موسوی دوست، رضا (۱۳۹۸). تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده با سازمان یاددهنده. فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه شناسی سال دوم زمستان ۱۳۹۸ شماره ۶
- یوسفی فرد، ارسلان و میرآفتاب زاده، سیدمهرداد، ۱۳۹۱، سازمان یاد دهنده برتر از سازمان یادگیرنده در تربیت مدیران سازمان ها، اولین همایش ملی مهندسی مدیریت کسب و کار، کرمان.

### منابع خارجی و وبگاه‌های اینترنتی:

- Senge, P. M. (۱۹۹۴). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday.
- Tichy, Noel M (۲۰۰۳) leadership Beyond vision: [http://www.govtech.net/magazine/sup\\_story.Php](http://www.govtech.net/magazine/sup_story.Php).
- Tichy, Noel, M. (۲۰۰۲). launching cycles of leadership. optimize, august.
- Tichy, Noel M. and derose Christopher. (۱۹۹۶). The pepsi challenge: Building a leader-Driven Organization. Training and Development. vol. ۵۰ No. ۵, pp. ۵۸- ۶۶