

دانشگاه فرهنگیان
دوفصلنامه پژوهش در تربیت معلم
سال اول، شماره سوم، پاییز و زمستان ۱۳۹۶
چاپ: تابستان ۱۳۹۷

دانشگاه فرهنگیان به مثابه سازمانی یادگیرنده (ابعاد، مؤلفه‌ها و راهکارها)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۰۸

*حیدر تورانی^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۷

چکیده

سازمان‌های یادگیرنده به‌طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینهٔ خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که این امر، عمدتاً از راه آموزش و بهره‌ورساختن نیروی‌های انسانی مناسب و بهسازی فرایندها میسر می‌شود. در این میان نقش و تأثیر دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده در تربیت معلمان کشور، از اهمیت والایی برخوردار است. در همین زمینه، پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش و تأثیر دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده در تربیت معلمان کشور با تأکید بر ابعاد اصلی و مؤلفه‌های آن انجام شده است. این پژوهش از نظر داده کیفی و بر اساس هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل صاحب‌نظران، کارشناسان و متخصصان موضوعی دانشگاهی؛ مدیران و معاونان (ستاد/صف) دانشگاه فرهنگیان و حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش و اسناد و متون مرتبط با موضوع بوده است. در نمونه‌گیری از روش‌های هدفمند و سندکاوی (در حوزه مقوله‌ها و ابعاد) استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن از روش زمینه‌ای داده‌بنیاد تا مرز اشباع استفاده شده است. یافته اصلی پژوهش حاضر تدوین و تبیین عناصر اصلی تبدیل دانشگاه فرهنگیان به سازمان یادگیرنده در ابعاد رهبری و بینش سازمانی، فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی، نقش در جامعه، قابلیت دسترسی و منابع، نوآوری و خلاقیت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، و دسترسی جهانی و شرایط سیاسی، شرایط اقتصادی، شرایط اجتماعی، شرایط تکنولوژیکی (ابعاد عام) و نیز مؤلفه‌های ذیل هر بعد، برای تبدیل دانشگاه فرهنگیان به سازمان یادگیرنده همراه با ارائه یک «مدل مفهومی» است.

کلید واژه‌ها: سازمان یادگیرنده، دانشگاه فرهنگیان، دانشگاه یادگیرنده، ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده

مقدمه و بیان مسئله

از گذشته‌های دور تا به امروز، روند تغییرات گسترده‌ای را در جهان شاهد بوده‌ایم. این تغییرات گسترده به ترتیب تحت عنوان عصرکشاورزی^۱، صنعتی^۲، فراصنعتی^۳ و دوره مفاهیم^۴ نامیده شده است که هر یک ویژگی خاص خود را دارد. به تدریج روند تغییر منابع انسانی و سهم آنان از کشاورزی به سوی تولید اطلاعات و مفاهیم تمایل یافته است؛ به گونه‌ای که در کشورهای پیشرفته مانند آمریکا، کانادا و ژاپن سهم نیروهای خدماتی به ۸۰ درصد، صنعتی ۱۹ درصد و کشاورزی به ۳/۱۷ درصد رسیده است. همین‌طور بر اساس مطالعات، از دوره باستان تا قبل از ۱۹۰۰ میلادی هر ۱۰۰ سال و از ۱۹۰۰ تا ۱۹۴۵ هر ۲۵ سال، از ۱۹۴۵ تا امروز هر ۱۳ ماه حجم دانش دوبرابر شده و به‌زودی نیز حجم دانش قابل دسترس بشر هر ۱۲ ساعت دوبرابر خواهد شد. در این بین، توجه به نقش و تأثیر دانشگاه‌ها و مراکز علمی - پژوهشی و فناوری در روند رشد علم بسیار بااهمیت است؛ به‌طوری که در پنجاه هزار سال قبل از میلاد، تنها زبان در روند رشد دانش تأثیرگذار بوده و به تدریج نوشتن، صنعت چاپ، تلگراف، تلفن، فکس و تلکس در بستر علوم سازمان‌یافته در مراکز دانشگاهی و پژوهشگاهی نیز تأثیر زیادی بر آن گذاشته است تا اینکه با ظهور کامپیوتر، شبکه اینترنت، گوشی هوشمند و اینک شبکه‌های اجتماعی که جملگی مدیریت دانش را رقم زده‌اند، اثرات چشمگیری را در روند رشد علم و دانش از خود برجای می‌گذارند (سلجوقی، تورانی ۱۳۹۵).

در دنیای امروز که اغلب چیزها خیلی‌زود قدیمی و حتی از رده خارج می‌شوند، ضرورت توجه به افزایش مهارت‌ها^۵ و قابلیت‌های^۶ منابع انسانی در محیط‌های دانشگاهی، بسیار بیشتر از گذشته رخ می‌نمایند. اگرچه در دنیای امروز بیش از قبل، نیازمند منابع انسانی تربیت‌یافته و مناسب هستیم، ام تنها تأمین این نیاز با روش‌های جاری و سنتی کفایت نمی‌کند و نیازمند یادگیری سازمانی و سازمان‌یادگیرنده در فرایندهای نوین هستیم. این فهم مستلزم تقویت و گسترش مدیریت دانش، توسعه سازمان‌های یادگیرنده در مراکز یادگیری و حرف مختلف صنعتی، اجتماعی و فرهنگی است. در این میان به‌طور طبیعی، نقش و ضرورت سازمان‌های علمی، آموزشی و فرهنگی بیشتر از سایر سازمان‌هاست. این

1. Agricultural Age
2. Industrial Age
3. Post Industrial Age
4. Conceptual Age
5. Competency
6. Potentially

سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند یادگیرنده، که یادگیری سازمانی در آنها جریان داشته و روانی جریان اطلاعات در آنها تسهیل شده است. این روانی، باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی آنها می‌شود. با رشد کارکنان، میزان هوش این سازمان‌ها افزون و بهره‌وری آنان ارتقا می‌یابد. از سوی دیگر در این سازمان‌ها، کارکنان به دلیل آموزش‌های مکرر و تفویض اختیاری که به آنها داده می‌شود، با ایجاد تیم‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی (گفتمان) به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می‌پردازند. چنین روندی باعث می‌شود فرهنگ بسیار قوی در سازمان‌ها حاکم شده و آرمان یا دیدگاه مشترکی میان نیروهای انسانی و سازمان‌ها فراهم آید.

ناگفته نماند سازمان‌های یادگیرنده به‌طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول هستند که این امر عمدتاً از طریق آموزش و بهره‌ورساختن نیروی انسانی مناسب میسر است. از مهمترین عوامل تأثیرگذار در فراگرد تربیت منابع انسانی مناسب، مدارس و دانشگاه‌ها هستند. در این میان نقش و تأثیر دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده در تربیت معلم کشور، از اهمیت والایی برخوردار است. اینکه دانشگاه فرهنگیان چرا و چگونه می‌تواند به عنوان یک سازمان یادگیرنده در تربیت معلم جامعه نقش‌آفرینی کند و ابعاد، مؤلفه‌ها و راهکارهای آن برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده چیست، از مسئله‌های اصلی این مطالعه است. هم‌چنین باید دید آیا دانشگاه فرهنگیان به مثابه یک سازمان علمی، آموزشی و فرهنگی، واقعاً یک سازمان یادگیرنده است و اگر این‌گونه هست و یا باید باشد، چگونه آن را تبیین و ارزیابی کرده و چه پیشنهادهایی می‌توان برای بهبود آن ارائه کرد؛ بنابراین، این پژوهش با هدف «تبیین نقش و تأثیر دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده در تربیت معلمان کشور با تأکید بر ابعاد اصلی و مؤلفه‌های آن» انجام شده است و در نظر داشته تا به سؤالهای زیر پاسخ دهد.

سؤالات پژوهش

- ۱) ابعاد اصلی برای تبدیل شدن دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده کدامند؟
- ۲) مؤلفه‌های تأثیرگذار تبدیل شدن دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده به تفکیک ابعاد اصلی چیست؟
- ۳) راهکارهای مناسب تبدیل دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده کدامند؟
- ۴) مدل مفهومی تبدیل دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده چیست؟

پیشینه نظری

مفهوم یادگیری و سازمان یادگیرنده

یادگیری و توانایی نهادینه کردن آن در افراد و فرایند بالندگی سازمان، مفهومی کلیدی در توسعه قابلیت‌های سازمانی است (کلمنتس، ۲۰۱۰). یادگیری عبارت است از فرایند تغییرات نسبتاً پایدار در توان بالقوه ناشی از تجربه (هرگنهان، ترجمه سیف، ۱۳۸۷). یادگیری عبارت است از هرگونه تغییرات نسبتاً پایدار در رفتار که در نتیجه تجربه روی می‌دهد (رابینز، تیموتی و جاج ۲۰۰۸، ترجمه اعرابی و تقی‌زاده مطلق، ۱۳۸۹). جنسن (۲۰۰۵) یادگیری را فرایندی می‌داند که درون افراد اتفاق می‌افتد. هریس و کول (۲۰۰۷) یادگیری را جوهر موفقیت در فرایند تغییر سازمانی و شرط لازم در برنامه‌ریزی و مدیریت مؤثر تغییر می‌داند.

یادگیری اساس رفتار فرد را تشکیل می‌دهد، از طریق یادگیری، فرد با محیط خود آشنا می‌شود، در مقابل محیط ایستادگی می‌کند و از محیط برای تأمین احتیاجات خود استفاده می‌کند. گاهی محیط را تحت تسلط و فرمان خود در می‌آورد و زمانی خویشتن را با آن سازگار می‌سازد (شریعتمداری، ۱۳۷۸). با توجه به موضوعات ذکرشده یکی از ویژگی‌های مهم یادگیری، تغییر است؛ زیرا فرایندهای تغییر و یادگیری لازم و ملزوم یکدیگرند. تغییر یک فرایند یادگیری و یادگیری یک فرایند تغییر است. پایه و اساس این فرایندها در نهایت تغییراتی است که در تفکر و اعمال پدید می‌آید (ایران‌نژادپاریزی، ۱۳۷۸). اگر قرار باشد تغییرات مهمی که هم‌اکنون در سازمان‌ها و شرکت‌های مهم جهان آغاز شده مؤثر واقع شوند، باید تغییرات بنیادی در نگرش‌ها و ارزش‌ها به وجود آید. یادگیری باید نه تنها به عنوان عامل مطلوب نگریده شود، باید به عنوان ضرورتی در دستیابی به اهداف تغییرات مثبت به حساب آید (همان منبع). یادگیری در سازمان‌ها در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی روی می‌دهد.

یادگیری در سطح فردی

روانشناسان مختلفی مانند پیاز، لوین، پاولف، اسکینر، گشتالت در زمینه مبانی نظری یادگیری فردی اظهارنظر کرده‌اند که این تئوری‌ها پایه تئوری‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد. مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) عقیده دارند که یادگیری

فردی، فرایندی است که در آن افراد اختلافات یا چالش‌های محیط پیرامون خود را کشف می‌کنند، استراتژی‌هایی بر پایه ادراک عاطفی و شناختی از این چالش‌ها بر می‌گزینند، این استراتژی‌ها را به کار بسته و اثربخشی آنها را ارزیابی می‌کنند و سرانجام، این چرخه مجدداً آغاز می‌شود (برگ و شیانگ، ۲۰۰۸).

پژوهشگران بر این امر توافق دارند که سازمان از طریق یادگیری فردی یاد می‌گیرد. بر اساس دیدگاه شناختی، یادگیری فردی شامل ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و کاربرد اطلاعات است. فرایند اطلاعات بر حافظه متکی است. حافظه وقتی در افراد وجود دارد که تجارب و دانش را به اشتراک بگذارند و بدین ترتیب حافظه‌ها را به اشتراک می‌گذارند. حافظه‌های جمعی واکنش مطلوب را هدایت کرده و این پیوستگی حول تجربه‌های خاص، مدل‌های ذهنی نامیده می‌شود. مدل‌های ذهنی به وسیله حافظه فعال و واکنش‌های مطلوب، حل مسائل گذشته و پیشین، شامل دانش، مفروضات، اعتقادات ارزش‌ها، احساسات و هنجارهاست که رفتارها و اعمال را هدایت می‌کند. مدل‌های ذهنی شامل دو بعد است: انعکاس جنبه‌های عملیاتی (روزمره) که جنبه عملی حافظه است و انعکاس جنبه‌های دانش مفهومی (چهارچوب) که جنبه تفکری حافظه است. بنابراین مدل‌های ذهنی هم جنبه شناختی و هم جنبه رفتاری را شامل می‌شود (فاسکه و ریولد، ۲۰۰۵). یادگیری فردی شامل ۲ بعد است، بعد اول شامل «خلق فرصتهای یادگیری مستمر» است که در آن سازمان تلاش می‌کند فرصتهای یادگیری مستمر را برای همه اعضای خود فراهم آورد. دومین بعد، «ارتقای پرسش و گفت‌وگو» است که به تلاش سازمان برای ایجاد یک فرهنگ پرسش، بازخورد و آزمایش اشاره می‌کند (یانگ، واتکینز و مارسیک ۲۰۰۴).

یادگیری در سطح تیمی یا گروهی

یادگیری گروهی به این معناست که گروهها بتوانند به عنوان یک هویت واحد کار کرده، چیزی را خلق کنند و بیاموزند. متفکران زیادی از جمله سنگه (۱۹۹۹) و پاؤلوفسکی (۲۰۰۰) به اهمیت یادگیری گروهی به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند؛ زیرا در این صورت یادگیری به دانش سازمانی، تبدیل می‌شود. بنابراین یادگیری گروهی را می‌توان حد فاصل یادگیری فردی و سازمانی دانست و آن را به مثابه راه و مدخل دستیابی به یادگیری سازمانی در نظر گرفت؛ زیرا افراد، شاکله وجودی تیم‌ها و سازمان‌ها هستند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). سنگه (۱۹۹۰) اظهار می‌کند هنگامی که گروهی

از مردم برای یک هدف واحد در کنار هم قرار می‌گیرند، در واقع یک تیم هستند و به طور واحد عمل می‌کنند. یادگیری تیمی سطح بالا، باعث ترویج ارتباط و تفکر دسته‌جمعی سطح بالا می‌شود و هم‌چنین توانایی گروه برای کار مؤثر را می‌افزاید (ربلو و گومز، ۲۰۰۸).

یادگیری در سطح سازمان

سومین سطح یادگیری، یادگیری سازمانی است. ممکن است یادگیری در سطح فردی به یادگیری در سطح سازمانی منتج نشود؛ مگر اینکه به روش جدیدی دانش را در بین افرادی که یک تعبیر و تفسیر سطح سازمانی و سیستم یادگیری به وجود می‌آورند، تسهیل و انتقال دهند (حاتمی، ۱۳۸۸). یادگیری سازمانی سیستم ارتباط متقابل است که رهبران اثربخش در سه سطح فردی (خرد)، شبکه (متوسط) و سیستم (بزرگ) آن را اجرا می‌کنند. سطح آمادگی افراد از طریق پرورش انگیزش و توانایی آنها برای پیشبردن تجارب یادگیری و پذیرش مدل‌های ذهنی‌شان افزایش می‌یابد؛ سپس این افراد به عنوان شتاب‌دهندگان یادگیری، درون و بین شبکه‌های جمعی، خدمات می‌دهند. رهبران می‌توانند دانش بین این عوامل شتاب‌دهنده را درون و بین شبکه‌های اجتماعی از طریق تأثیرگذشتن بر ساختار و کارکرد شبکه‌های دانش ارتقا ببخشند. رهبران می‌توانند فعالیت‌هایی را که در سطح سیستمی اشاعه و نهادینه‌ساختن دانش را به سطح سازمان بزرگتر بهبود می‌بخشند، مورد توجه قرار دهند. مهمترین معنی ضمنی این چهارچوب این است که رهبری یادگیری سازمانی فرایندی چندمرحله‌ای و چندسطحی است که نیازمند ارتباط یکپارچه در سه سطح فرد، شبکه و سیستم است (هانان و لستر، ۲۰۰۹). یادگیری در سطح سیستم‌ها فراتر از مجموع سطح دانش و یادگیری کارکنان است و آن زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها ادغام می‌شوند؛ پس قوهٔ عقلانی و هوشمندانه افراد را بنیان می‌نهد و باعث می‌شود یادگیری در حافظهٔ آنها، در فرهنگ، سیستم‌های آموزشی و امور جاری آنها حک شود و به عنوان یک اصل رقابتی خود را نمایان سازد، کارکنان ممکن است بیایند و بروند و مدیریت هم عوض شود؛ اما حافظهٔ سازمان، رفتارها، هنجارها، ارزش‌ها و رویه‌هایش را در اغلب مواقع حفظ می‌کند (محمدی، ۱۳۷۷).

مفهوم‌شناسی یادگیری سازمانی

این ایده که سازمان‌ها می‌توانند یاد بگیرند به سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ برمی‌گردد. سایرت و مارچ (۱۹۶۳) سازمان‌ها را مسئول تغییرات در محیط بیرونی از طریق سازگاری اهدافشان و تنظیم آن با محیط می‌دانستند. این اعتقاد ایده‌هایی را که چگونه با سازمان سازگاری بیشتر

داشته باشیم، توسعه داده و هدایت کرد. این ایده به عنوان توسعه سازمانی شناخته شده است (الکین و همکاران، ۲۰۰۹). یادگیری سازمانی هنگامی حاصل می‌شود که افراد در درون سازمان یک موقعیت مشکل‌آفرین و مسئله‌زا را تجربه کنند و از جانب سازمان درباره آن مسئله و مشکل تحقیق و بررسی کنند. موقعیت مشکل‌آفرین و مسئله‌ساز یعنی موقعیتی که در آن ناسازگاری و تطابق‌نداشتن بین آنچه مورد انتظار است و آنچه در عمل به دست آمده تا ما را به تعجب و شگفتی وادارد. این ناسازگاری و نبود تطابق و تناسب، موجب می‌شود که فرد به فرایندی از تفکر، تجزیه و تحلیل و اقدام دست بزند. این امر به نوبه خود باعث آن می‌شود که تصویر فرد از سازمان و شناخت و برداشت او از پدیده سازمان تغییر کند و در نتیجه رفتار خود را تغییر دهد؛ طوری که نتایج حاصل به انتظارات نزدیک شود. این روند در حقیقت همان منبع فرایند یادگیری سازمانی است که موجب می‌شود ما آن تئوری را که در ذهن خود از سازمان و چگونگی اداره امور آن داریم، همواره تغییر دهیم و اصلاح کنیم (پرداختچی، ۱۳۸۳). یادگیری سازمانی عبارت است از افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کاراست؛ بنابراین عمل یادگیری در سازمان زمانی اتفاق می‌افتد که اولاً مدیران و افراد کلیدی سازمان نسبت به پدیده‌های مربوط به سازمان، فهم و بصیرت پیدا کرده باشند و ثانیاً این شناخت در کنار عملکرد آنها و مجموعه سازمان نمود پیدا کند (سنگه، ۱۹۹۰). علاوه بر سنگه پژوهشگران دیگری نیز تعاریفی از یادگیری سازمانی ارائه داده‌اند (طاهراحمدی، ۱۳۹۳).

جدول شماره ۱: تعاریف یادگیری سازمانی از دیدگاه دیگر صاحب‌نظران

صاحب‌نظر	تعریف یادگیری سازمانی
آرگریس و شون (۱۹۷۸)	یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و تصحیح خطاها تعریف می‌کنند.
فایول و لایز (۱۹۸۵)	معتقدند یادگیری سازمانی فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و شناخت بهتر است.
سایمون (۱۹۹۱)	یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود، می‌داند.
داگسون (۱۹۹۳)	یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازماندهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌هایشان و در داخل فرهنگشان و همچنین کارایی یادگیری سازمانی از طریق بهبود به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کارشان، انطباق داده و توسعه بخشند، تعریف می‌کنند.
هویسمن (۲۰۰۰)	یادگیری سازمانی فرایندی است که یک سازمان به ایجاد دانش می‌پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می‌کند.
ورا و کروسان (۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی فرایندهای تغییر در فرد و تفکرات، نظرات و اعمال گروه است که تحت تأثیر نمادهای سازمان قرار می‌گیرد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی نهادینه می‌شود، یادگیری سازمانی رخ داده و دانش در فرایند، فرهنگ، استراتژی و ساختار سازمان جای می‌گیرد.

آرمسترانگ و فولی (۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی فرایندی مشتعل بر سازوکارهای چهارگانه‌ای است که شامل محیط یادگیری، تشخیص نیازهای توسعه‌ای و یادگیری، تحقق نیازهای توسعه‌ای و یادگیری و به‌کارگیری در محیط کار است.
باومن جی (۲۰۰۵)	معتقد است یادگیری سازمانی زمانی در بین گروه‌ها ترویج داده می‌شود که سه شرط وجود داشته باشد: ۱- وجود ایده‌های جدید ۲- شک نسبت به دانش و اعمال فعلی سازمان ۳- توسعه و انتقال دانش در میان کارکنان سازمان.
گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی را قابلیت سازمانی برای حفظ و بهبود عملکرد بر اساس تجارب گذشته تعریف می‌کنند و این قابلیت را توانایی کسب و بهره‌وری از دانش ضمنی و صریح به تشریح دانش و استفاده از دانش در سازمان می‌دانند.

به طور کلی می‌توان گفت یادگیری سازمانی یکی از ابعاد سازمان یادگیرنده است که به دو منظور به کار می‌رود، اولاً به منظور آگاهی از نیازهای مختلف سطوح سازمانی و ثانیاً به منظور ثبت و نگهداری دانش در حافظه سازمان به منظور کاربرد آن در عمل (ارتنبلاذ، ۲۰۰۴).

فرایند یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان از تجارب مشترک افراد در سازمان، دانش و بینش جدیدی را ایجاد می‌کند که دارای پتانسیل نفوذ در رفتار و بهبود توانایی‌های سازمان است. درباره فرایند یادگیری سازمانی می‌توان چهار مرحله اصلی (۱- اکتساب / خلق اطلاعات، ۲- تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات، ۳- به‌کارگیری اطلاعات / ایجاد دانش، ۴- نهادینه کردن دانش) را برای آن برشمرد. مراحل چهارگانه یادگیری سازمانی در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲: مراحل اصلی فرایند یادگیری سازمانی (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷)

مرحله	عنوان	توضیح
۱	اکتساب / خلق اطلاعات	کنکاش محیط درونی و بیرونی و شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان و مرور نتایج عملکرد و تجربیات گذشته و ایجاد اطلاعات جدید.
۲	تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات	توزیع و تبادل اطلاعات در بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان و تعبیر و تفسیر اطلاعات به کمک آنها. در این مرحله توجه به جریان و گردش اطلاعات و نوع ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مهم است.
۳	به‌کارگیری اطلاعات / ایجاد دانش	به‌کارگیری اطلاعات متناسب با شرایط و نیازمندی‌های سازمان، استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم‌های فعلی دانش در سازمان.
۴	نهادینه کردن دانش	عمومی شدن دانش جدید در سراسر سازمان و استفاده از آن در فعالیتهای روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی.

چیستی سازمان یادگیرنده

یکی از راه‌های افزایش توان یادگیری سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که امکان تقویت و توسعه مهارت‌های یادگیری را در خود مهیا کرده است. این چنین توانایی در سازمان‌ها دستاوردهای مهمی در بر خواهد داشت و از یکسو باعث می‌شود تا سازمان‌ها در مقابل تغییر و تحولات محیطی منفعل نباشند و برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، تغییرات مطلوب سازمانی را در خود ایجاد کنند و از سوی دیگر تقویت و تمرین فرایندها و مهارت‌های یادگیری دانایی‌آفرینی جدید سازمانی را سبب می‌شود. بسیاری از نویسندگان توسعه تئوری سازمان یادگیرنده را با پایان عمر مدیریت سنتی با تکنیک‌های مدیریت فرمان و کنترل و آغاز عصر دانش و اطلاعات یکسان می‌دانند. روش قدیمی به کارکنان به عنوان بخشی فاقد تفکر از یک مکانیزم بزرگ نگاه می‌کرد؛ در حالی که در شیوه جدید، کارکنان عناصری خلاق و سازنده در فرایندهای کاری هستند (آمیدون، ۲۰۰۶). سازمان یادگیرنده سازمانی آگاهانه است که در آن، یادگیری به عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی و کارکنان و ارزیابی‌های آنها مدنظر است. سازمان یادگیرنده، موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختارهای توانمندی را خلق نموده و مراقبت و نگهداری و ارزشیابی از یادگیری و توسعه آن را در دستور کار خود قرار داده است. سازمان یادگیرنده به عنوان یک مفهوم، حاصل ترکیب و ادغام نظرات، کارکردها و تئوری‌هایی است که اساس و ریشه شکل کنونی آن را تشکیل می‌دهند. این مفهوم توجه بسیاری از متفکران از جمله آرگریس (۱۹۹۶)، سنگه (۱۹۹۰)، مارکوارت (۱۹۹۶)، گاروین (۱۹۹۳)، مارسیک و واتکینز (۱۹۹۶) را به خود جلب کرده است (شهائی و یوزباشی، ۱۳۸۹).

مفهوم سازمان یادگیرنده برای ایجاد توانایی یادگیری و بعد از آن، آموخته‌ها را پیوسته در دسترس همه اعضای سازمان گذاشتن ارزش زیادی قائل است. سازمان‌ها از منابع مختلفی می‌توانند بیاموزند، آنها می‌توانند از تجربه‌های خود یاد بگیرند، از پیمانکاران، عرضه‌کنندگان، شرکا، مشتریان خود و سایر سازمان‌ها بیاموزند. البته همه اینها به تمایل سازمان به جست‌وجوی فرصت‌های یادگیرنده از این منابع بستگی دارد و اینکه سازمان، سهیم‌شدن در اطلاعات را یک رفتار کاری مورد انتظار و ارزشمند برای خود قلمداد کند. به زعم سنگه، نقش مدیر و سازمان یادگیرنده عبارت است از نقش طراح، معلم و مدیر برنامه‌ای که می‌تواند چشم‌انداز فرادید مشترکی برای اعضای سازمان به وجود آورد و مدل‌های ذهنی رایج را به چالش وادارد. او مسئول ساختن سازمانی است که در آن کارکنان،

پیوسته قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را برای شکل‌دادن آینده‌شان گسترش می‌دهند و بهبود می‌بخشند، یعنی مدیر مسئول یادگیری است (علاقه‌بند، ۱۳۸۸).

نظریه‌پردازان مختلفی برای تعریف، توصیف و شرایط و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده کوشیده‌اند. از جمله تعاریفی که در پی می‌آید، در منابع گوناگون وجود دارند؛ از جمله شناخته شده‌ترین آنها، از سنگه است که صاحب‌نظران وی را اولین نظریه‌پرداز سازمان یادگیرنده می‌دانند. با وجود اینکه تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده در دست است، ولی هنوز هم تعریف واحدی از سازمان یادگیرنده وجود ندارد. اوتالا کلیه این تعاریف را در ۵ طبقه دسته‌بندی کرده است. فلسفی، انطباقی، مکانیستیک، آموزشی، ارگانیکی (عنایتی و عالی‌پور، ۱۳۹۱). به طور کلی می‌توان گفت وجه اشتراک همه تعاریف سازمان یادگیرنده حول سه بعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: **یادگیری، تغییر و تحول و بهبود**. بعد یادگیری در برگیرنده کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباهات و یادگیری کلیه اعضای سازمان است. بعد تغییر شامل ایجاد تغییر و تحول در رفتار و فرایندهای کاربردی بر پایه دانش تحصیل شده است. بعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی به واسطه فعالیت‌های انجامی به عنوان نتیجه اطلاعات آموخته شده است (ودلی، ۲۰۰۹). در جدول شماره ۳ سیر تاریخی تعاریف سازمان یادگیرنده بیان شده است.

جدول شماره ۳: سیر تاریخی مفهوم‌سازی سازمان یادگیرنده (جمالی، سیدانی ۲۰۰۸ به نقل از عباس‌پور و رسته مقدم ۱۳۹۰)

سنگه (۱۹۹۰): سازمانی است که افراد به‌طور مداوم در حال توسعه ظرفیت‌ها باری خلق نتایج مورد انتظارشان هستند، جایی که الگوهای جدید و مبسوط تفکر پرورش یافته، اندیشه گروهی به‌طور آزادانه‌ای ترویج داده می‌شود و افراد به‌طور مستمر در حال یادگیری چگونه یاد گرفتن هستند.
گاروین (۱۹۹۳): سازمانی است که پنج فرایند اصلی زیر را به کار می‌گیرد: ۱- حل مسئله به شکل نظام‌مند ۲- آزمایش رویکردهای نوین ۳- یادگیری از تجارب و سوابق ۴- یادگیری از بهترین‌ها (رقبا) ۵- انتقال دادن دانش به‌طور سریع و کارآمد در کل سازمان.
گاروین (۱۹۹۴): سازمانی است که در خلق، کسب و نشر دانش مهارت دارد و رفتارش را متناسب با دانش و بینش جدید اصلاح می‌کند.
نرویس و همکاران (۱۹۹۵): سازمانی است که ظرفیت مداوم و افزایش‌یافته‌ای برای یادگیری، انطباق و تغییرات دارد و ساختارها، نظام‌ها، سیاست‌ها، اعمال و ارزش‌های سازمانی‌اش، یادگیری به وسیله همه کارکنان را حمایت و تسریع می‌کند.
پدلر و همکاران (۱۹۹۷): سازمانی که یادگیری برای همه کارکنان را تسهیل می‌کند و به‌طور آگاهانه، خود و محیطش را تحول می‌بخشد. به زعم وی سازمان یادگیرنده دارای یازده خصیصه تسهیل‌کننده در این زمینه است.
دود (۱۹۹۹): گروهی از افراد که خودشان را برای همیشه وقف یادگیری و بهبود کرده‌اند.
گریگو و همکاران (۲۰۰۰): سازمانی که نتایجش را بر مبنای عملکرد بهبود داده و به طور مداوم ارتقاء می‌دهد.
رودن (۲۰۰۱): سازمانی که در آن همه افراد در حل مسائل درگیر هستند و سازمان برای تجربه‌کردن مداوم، تغییر و بهبود، تواناست و ظرفیتش را به منظور رشد، یادگیری و تحقق اهدافش افزایش می‌دهد.

<p>لوپس (۲۰۰۲): سازمانی که کارکنان آن به طور مداوم در حال کسب و نشر دانش هستند و شوق به کارگیری دانش در تصمیم‌گیری در فعالیت‌های کاری‌شان را دارند.</p>
<p>آرمسترانگ و فولی (۲۰۰۳): سازمانی است که دارای جنبه‌های فرهنگی، فرایندی و ساختاری مناسبی است که حامی یادگیری است. جنبه فرهنگی شامل چشم‌اندازها، ارزش‌ها، مفروضات و رفتارهای هستند که از محیط یادگیری حمایت می‌کنند. جنبه فرایندی که به توسعه و یادگیری افراد از طریق شناسایی نیازهای یادگیری و تسهیل آن کمک می‌کند. جنبه ساختاری وسیله‌ای را فراهم می‌سازد تا فعالیت‌های یادگیری حمایت و در محیط کار اجرایی شود.</p>
<p>مولانن (۲۰۰۵): سازمانی است که به طور آگاهانه در جهت یادگیری مدیریت می‌شود و یادگیری در ارزش‌ها، چشم‌انداز و همچنین در ارزیابی و عملیات روزانه‌اش مؤلفه مهمی است.</p>
<p>گاروین، ادمونسون و گیتو (۲۰۰۸): سازمانی است که دارای محیط حامی یادگیری (امنیت روانی، استقبال از تفاوت‌ها، پذیرش ایده‌های جدید) اعمال و فرایندهای یادگیری (زایش، گردآوری، تفسیر و انتشار اطلاعات) و رهبران سازمانی مشوق یادگیری هستند.</p>

سازمان یادگیرنده از دیدگاه سنگه (۱۹۹۰) سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده‌سیستم‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد. به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از:

۱. قابلیت‌های شخصی: عبارت است از نظامی که فرد به طور مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر کرده، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و سرانجام آنکه واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد؛ اما شمار بسیار کمی از مؤسسات، کارکنان خود را به رشد این خصائص در درون خود تشویق می‌کنند. علاوه بر این تعداد کمی از انسان‌های بالغ در جهت رشد و توسعه توانایی شخصی خود حرکت می‌کنند.

۲. مدل‌های ذهنی: مدل‌های ذهنی انگاشت‌های بسیار عمیق یا حتی تصاویری هستند که بر فهم ما از دنیا و شیوه عمل ما در مقابل آن تأثیر می‌گذارند. بسیاری از مواقع ما نسبت به مدل‌های ذهنی خود و اثری که آنها بر عملکرد ما می‌گذارند، آگاهی کامل نداریم.

۳. آرمان مشترک: عبارت است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان از آینده‌ای که به دنبال آن هستیم. به سختی می‌توان سازمانی را نام برد که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد، بدون آنکه دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی باشد که عمیقاً در سطح مؤسسه پذیرفته شده باشند.

۴. یادگیری جمعی: فراگیری جمعی بسیار بااهمیت است؛ زیرا در سازمان‌های مدرن گروه‌ها سنگ بنای یادگیری هستند نه افراد؛ تا زمانی که تیم‌ها یاد نگیرند، سازمان‌ها نیز قادر به یادگیری نخواهند بود.

۵. نگرش سیستماتیک: تفکر سیستمی پنجمین فرمان معرفی شده است؛ زیرا سایر قوائد را یکپارچه می‌سازد و آنها را در ساختاری هماهنگ از مبانی نظری و عملی ترکیب می‌سازد. ارائه تصویری آرمانی از مجموعه، بدون بهره‌گیری از دیدی سیستمی منجر به ایجاد تصاویر زیبا از آینده خواهد شد (سنگه، ترجمه هدایت، ۱۳۸۵).

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (چرایی)

روزنگارتن در سال ۱۹۹۹ و متعاقب آن، ترکینگتون در سال ۲۰۰۴، مطالعه وسیعی را در خصوص ویژگی‌های سازمان یادگیرنده انجام داده‌اند. نتایج مطالعات این دو شخص، ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را بدین صورت تعیین کرده است: «کار تیمی و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و مدل‌های ذهنی، جریان آزاد اطلاعات، آموزش و کارآموزی تمامی نیروها، سیستم پاداش برای یادگیری کارکنان، بهسازی مداوم کار، سلسله‌مراتب غیرمتمرکز و مدیریت مشارکتی، کارکنان انعطاف‌پذیر، یادگیری و تجربه‌آموزی مداوم، فرهنگ حمایت از یادگیری مشارکتی، تعامل و مذاکره، فرهنگ یادگیری حمایتی، بینش مشترک از آینده، صراحت و اعتماد، تعهد و بردباری، ریسک‌پذیری و مسئولیت‌پذیری» (ترکینگتون، ۲۰۰۴). همچنین پژوهش‌هایی به منظور شناسایی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی نیز انجام شده است. به طور کلی ویژگی‌هایی را که برای اجرای فرایند یادگیری سازمانی و به تبع آن یادگیرنده‌شدن سازمان لازم است، می‌توان به پنج دسته اصلی تقسیم کرد:

– **ویژگی‌های رهبری سازمان یادگیرنده:** سازمان یادگیرنده صرفاً با متعهدبودن کارکنان به وجود نمی‌آید؛ بلکه رهبران نیز در ایجاد آن نقش اساسی ایفا می‌کنند. رهبرانی موفق به ایجاد سازمان یادگیرنده شده‌اند که از منظر عملی به آن نگریسته و به عنوان راه‌حل مسائل سازمانی به آن متوسل شده‌اند.

– **ویژگی‌های منابع انسانی سازمان یادگیرنده:** افراد دانشگر پایه و اساس یادگیری سازمانی را تشکیل می‌دهند و کارکنان سازمان یادگیرنده باید دانشگر باشند، این افراد مسئول تسلط بر شغل خویش هستند، اطلاعات مهم را به دیگران انتقال می‌دهند، مهارت خود را به‌روزرسانی کرده، قابلیت‌های خود را کشف می‌کنند و به کارگیر می‌گیرند، در حال آموزش مداوم هستند و قدرت تصمیم‌گیری زیادی دارند.

– **ویژگی‌های طرح سازمانی یادگیرنده:** یکی از عوامل موفقیت در ایجاد سازمان

یادگیرنده، وجود طرح سازمانی مناسب است. طرحی که سیستم پاداش آن در کنار پاداش‌های بیرونی بر پاداش‌های درونی نیز تمرکز کرده، از طریق ترغیب و تشویق، تصدیق و تأیید، ایجاد رابطه‌ی دوستی یک‌به‌یک و تقدیر از خطرپذیری در کارکنان خود انگیزه بیافریند.

– **ویژگی‌های فرهنگ سازمان یادگیرنده:** این سازمان‌ها دارای فرهنگ مستحکم مساوات و برابری هستند که در آن مدیران به تمامی کارکنان به یک چشم می‌نگرند و همه آنها را با ارزش به حساب می‌آورند. در چنین فرهنگی هنجارها به گونه‌ای شکل گرفته‌اند که یادگیری سازمانی و بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان را تشویق می‌کنند. در چنین سازمانی هر فردی احساس می‌کند که با ارزش است.

– **ویژگی‌های مأموریت سازمان یادگیرنده:** بیان واضح چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های مشترک و مورد قبول سازمان و جلب حمایت کارکنان از آن یکی از مبانی سازمان‌های یادگیرنده است. البته این مأموریت‌ها صرفاً از جانب مدیران نشئت نمی‌گیرد، بلکه کارمندان دانشگر و افراد تیم‌ها در شکل‌گیری آنها نقش بسزایی دارند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷ به نقل از جیمز، ۲۰۰۳).

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای و کاربردی، از نظر داده‌ی کیفی، از نظر استراتژی پژوهش داده‌بنیاد است. در اجرا ابتدا به اسناد و مطالعات نظری مراجعه و سپس با متخصصان و صاحب‌نظران موضوعی و مدیران و معاونان (ستاد/صف) دانشگاه فرهنگیان و حوزه‌ی ستادی آموزش و پرورش کشور مصاحبه شد. تدوین ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه فرهنگیان در فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به تفکیک ابعاد و مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده حاصل این مصاحبه‌های ساختارنیافته است. پس از انجام مصاحبه‌ها، با رعایت مرز اشباع نظری، داده‌های به‌دست‌آمده ابتدا دسته‌بندی شده و پس از آن کدگذاری باز و بسته و محوری انجام شده است. بعد از فرایند کدگذاری، داده‌های دسته‌بندی شده به کمک روش همگرایی و روش‌های معمول کیفی تجزیه و تحلیل شده تا به اطلاعات تبدیل شوند؛ آنگاه با استفاده از نتایج حاصل از منابع و متون پژوهش (سند کاوی) و تحلیل مصاحبه‌ها و یافته‌های تحقیقات موضوعی مرتبط، «مدل مفهومی دانشگاه به مثابه سازمان یادگیرنده» تدوین و ارائه شده است.

جامعه آماری: جامعه آماری پژوهش صاحب‌نظران، متخصصان موضوعی، مدیران و معاونان (ستاد/صف) دانشگاه فرهنگیان و حوزه‌ی ستادی وزارت آموزش و پرورش؛ تحقیقات موضوعی و پژوهش‌های انجام‌شده و اسناد و نوشتارهای مرتبط با موضوع بوده است.

روش نمونه‌گیری: با توجه به داده و ماهیت و روش پژوهش، از شیوه نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در نمونه‌گیری هدفمند چند راهبرد وجود دارد که هر یک هدف خاصی را دنبال می‌کند. یکی از متداول‌ترین راهبردها نمونه‌گیری تغییرات بیشینه است. در این حالت افرادی انتخاب می‌شوند که درباره پدیده اصلی دیدگاه‌های متفاوتی دارند. ملاک و معیار به حداکثر رساندن تفاوت‌ها به مطالعه مدنظر بستگی دارد. این معیار جنسیت، میزان سواد یا هر عاملی است که شرکت‌کنندگان را از هم متمایز می‌سازد. ایده اصلی در این رویکرد آن است که اگر شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند متفاوت انتخاب شوند، دیدگاه‌های آنان این تفاوت را نشان خواهد داد و یک مطالعه کیفی خوب فراهم خواهد آورد (کرسول و کلارک، ۲۰۰۷ ترجمه کیامنش و سرایی، ۱۳۹۰). همچنین بخشی از پژوهش‌های در دسترس پیشین، بررسی و تحلیل شده و همگام با محورهای فوق سعی شده است اسناد و مدارک رسمی مرتبط با موضوع پژوهش، سندکاو و بررسی و تحلیل شوند.

حجم نمونه آماری: ۲۰ نفر شامل صاحب‌نظران و متخصصان در مباحث آموزش‌های میان‌رشته‌ای تربیت معلم، برنامه‌ریزی درسی تربیت معلم، مدیریت دانشگاهی و در ارتباط با مباحث سازمان‌های یادگیرنده ۵ نفر (به روش هدفمند)؛ مدیران و معاونان (ستاد/صف) دانشگاه فرهنگیان ۱۰ نفر (به روش هدفمند)؛ حوزه ستادی وزارت آموزش ۵ نفر (به روش هدفمند).

ابزارگردآوری داده‌های پژوهش: از آنجایی که پژوهش حاضر «نقش و تأثیر دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک سازمان یادگیرنده در تربیت معلمان کشور با تأکید بر ابعاد اصلی و مؤلفه‌های آن» را تبیین کرده از ابزار «مصاحبه باز» (حضور چهره به چهره) استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها: برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش، از روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی، استفاده شده است. بدین صورت که تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های ساختاریافته در پژوهش حاضر، به شیوه‌های مرسوم تلخیص، عرضه و دسته‌بندی و مقوله‌بندی (مفهومی/گزینشی) و از فرایندهای «طبقه‌بندی داده‌ها، دسته‌بندی داده‌ها، تحلیل محتوای داده و همگراکردن آنها، جمع‌بندی و استخراج اطلاعات و نتایج اجرایی شدند (روبین و گیلهم، ۲۰۰۰).

نتایج پژوهش (ارائه یافته‌ها): با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از

برگزاری مصاحبه‌های ساختارنیافته یا باز، یافته‌های حاصل از سندکاوی و بالاخص مباحث نظری ارائه شده و نتایج پژوهشی تحقیقات و یافته‌های نظری پژوهشگران و نظریه‌پردازان، پاسخ ۴ سؤال پژوهش به تفکیک و به شرح زیر ارائه شده است:

سؤال یکم پژوهش: ابعاد اصلی برای تبدیل شدن دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده کدامند؟

پاسخ: بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتایج پژوهشی در دسترس، ابعاد اصلی برای تبدیل دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده، به شرح زیر حاصل شده است:

۱. رهبری و بینش سازمانی،
۲. فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی،
۳. نقش در جامعه،
۴. قابلیت دسترسی و منابع،
۵. نوآوری و خلاقیت،
۶. فناوری اطلاعات و ارتباطات،
۷. دسترسی جهانی، (ریس ، ۲۰۰۴).

ابعاد عام:

۸. شرایط سیاسی
۹. شرایط اقتصادی
۱۰. شرایط اجتماعی
۱۱. شرایط تکنولوژیکی

سؤال دوم پژوهش: مؤلفه‌های تأثیرگذار تبدیل شدن دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده به تفکیک ابعاد اصلی چیست؟

پاسخ: مؤلفه‌های تأثیرگذار تبدیل شدن دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده به تفکیک ابعاد اصلی و عام آن به شرح زیر ارائه شده است:

بعد یکم: رهبری و بینش سازمانی

مؤلفه‌ها:

- رهبری دیگران را تحت تأثیر یک هدف قرار دهد.
- رهبری در قرن ۲۱ باید که با قرن ۲۰ متفاوت باشد.
- رهبری باید پیشیان کسانی باشد که کار سازمانی مؤثر و مفید انجام می‌دهند.
- دانشوران و دانشگران به نوعی سبک رهبری متفاوت از گذشته و مدیریت برای کسانی که کار دستی می‌کردند، سخت نیازمندند.
- رهبری باید کارمندان خود را با قدرتبخشی به آنها متحول سازد، زیرا اعضا در عصر اطلاعات به‌طور مؤثری کار می‌کنند.
- رهبری باید پیروان و زیردستان خود را به کار مطابق و پیرامون سلسله‌مراتب موجود قادر سازد.
- رهبری باید بتواند چگونگی یادگرفتن را به دیگران بیاموزد.
- هدف از بینش، فراهم کردن مسیری است برای تطبیق نیازهای جامعه با آنچه رواج دارد.
- بینش لازم است فراتر از یک راه قطعی بالا-پایین، به وسیله تیم بالارته مدیریت باشد.
- یک بینش دانشگاهی باید برای احاطه سازمان کلی‌نگر باشد، نه یک تمرین عقلانی اقتصادی.
- بینش، نیازمند دگرگون‌ساختن یک سازمان است.
- رهبری باید نظام مدیریت دانش را در دانشگاه نهادینه کند.

عد دوم: فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی

مؤلفه‌ها:

- فرهنگ سازمانی باید روی شیوه رفتار افراد تأثیر گذارد.
- رهبری دارای اثر قدرتمندی (خوب یا بد)، روی فرهنگ سازمانی است.
- فرهنگ ملی، سابقه تاریخی و ارزش‌های شخصی همگی روی فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارند.
- جو ترس نباید در فرهنگ سازمانی دانشگاه رخنه کند.
- فرهنگ‌های سازمانی باید تشویق کنند و ارزش و پاداشی درخور به یادگیری دهند.

- جاسازی یادگیری در فرهنگ سازمانی از راه برخورداری از ارزش‌های به اشتراک گذاشته شده بسیار دشوار است.
- دانشگاه باید افراد را به عنوان اشخاص در حال یادگیری توسعه دهد.
- دانشگاه باید بر اساس مکانیسم‌های تشویقی، افراد را به بیان نظرات و مشارکت در امور (پیشنهاد) سوق دهد.
- دانشگاه باید اهدافی را برای آموختن چگونگی یادگیری تهیه کند.
- تغییر در طبیعت مدیریت منابع انسانی در طی زمان انجام گیرد.
- نقش مدیریت منابع انسانی اجیرکردن شخص مناسب برای شغل مناسب نباشد.
- داشتن پاسخ مناسب برای یک رویکرد جدید بر پایه نشانگرهایی غیر از آنهایی که متخصصان مدیریت منابع انسانی به طور سنتی استفاده می‌کردند.
- پرهیز از روش‌ها و سیاست‌ها و شیوه‌های رایج مدیریت منابع انسانی که ممکن است برخی بازدارنده توسعه کلی دانشگاه باشند.
- از اصول مهارت‌ها و شایستگی جدید و بایسته افراد برای کارکنان در عصر اطلاعات استفاده شود.
- دانشگاه به مثابه سازمان یادگیرنده از طریق مردم یاد می‌گیرند و راه دیگری وجود ندارد.
- به تأثیرات منفی ادامه کاهش و حتی قطع بودجه دانشگاه، منجمله به افزایش موقتی‌سازی کارکنان دانشگاهی و مشکل پیری پرسنل توجه شود.

بعد سوم : نقش در جامعه

مؤلفه‌ها:

- نقش دانشگاه‌ها در گذشته، توسعه و آموزش گروه نخبگان برای ادامه‌دادن به توسعه کشور بود.
- این نقش را کشورهای دیگر نیز استفاده می‌کردند.
- دانشگاه‌ها امروزه برای اینکه بیش از حد به صورت نظری هستند، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند.
- کاهش بودجه دانشگاه‌ها در اغلب کشورهای دنیا یک مسئله است.
- دانشگاه‌هایی که به دنبال سود هستند، در کشورهای پیشرفته در حال افزایش است.

- اکنون آموزش عالی به عنوان يك كالای جهانی دیده می‌شود.
- استفاده از تدریسِ برخط و مشکلات ضعف کیفیت تدریس راه دور و رو در رو و آنلاین، ترویج و توسعه یافته است.
- دانشگاه باید معلمان را برای اینکه شهروندان بهتری در يك جامعه و اقتصاد اطلاعات جهانی باشند نیز آماده سازد.
- دانشگاه باید با اصولی تعریف‌شده در کارکرد خود، تولید دانش صریح، استحصال دانش ضمنی سازمانی و به کارگیری آن در اعتلای سازمانی دانشگاه را در پیش بگیرد.

بعد چهارم: قابلیت دسترسی و منابع

مؤلفه‌ها:

- دسترسی به آموزش عالی برای توسعهٔ درحال انجام کشورها برای دانشگاه امری حیاتی است.
- نیاز به داشتن سیاست‌های عادلانه برای افزایش و تشویق دسترسی آسان به دانشگاه فرهنگیان ضروری است.
- دسترسی می‌تواند به دلیل کسر بودجه یا دیگر سیاست‌های دولت محدود باشد.
- کیفیت به دلیل تجارب ضعیف یادگیری و کلاس‌های پرازدحام محل تردید واقع نشود.
- دانشجویان جدید که تمام هزینه‌ها را می‌پردازند، از خارج جهت تحصیل در دانشگاه به عنوان محصولات صادراتی جذب شوند.
- از سیستم برخط برای افزایش دسترسی دانشجویان و ذخیره و صرفه‌جویی در هزینه‌های آموزش رو در رو استفاده شود.
- سرمایه‌گذاری در دانشگاه فرهنگیان از طریق آموزش عالی در مقابل روند کاهش بودجه و دسترسی محدود آموزش عالی حرکت کند.
- مدل بودجه‌ای بر پایهٔ مدل دانشگاه‌های پیشرفته جهان طراحی شود.
- مدلی بر پایهٔ رده‌های بالاتر بودجهٔ خصوصی و صنعت و پشتیبانی کسب و کار طراحی شود.
- بررسی رشد دانشگاه از این نظر که به دنبال سود و درآمدزایی باشد.
- مدلی برای کاهش بودجه و خصوصی‌سازی می‌تواند بررسی و پیشنهاد شود.

- دانشگاه‌های بزرگ به شدت تحت تأثیر کاهش بودجه در دست اقدام قرار گرفته‌اند.
- دقت شود بودجه باعث فراوانی کارکنان، کاهش زمان انجام تحقیقات، کاهش کیفیت کلی تدریس ناشی از افزایش حجم کار نشود.
- دانشگاه باید منابع درآمد خویش را برای جایگزینی بودجه دولت توسعه دهد.
- نیاز به داشتن چشم‌انداز و دید بلندمدت معطوف به بودجه آموزش عالی به عنوان سرمایه گذاری در آینده است.

بعد پنجم: نوآوری و خلاقیت مؤلفه‌ها:

- همه سازمان‌ها از جمله دانشگاه فرهنگیان به عنوان دانشگاه یادگیرنده به نوآوری و خلاقیت کارکنان خود وابسته است.
- برای نوآوری و خلاقیت در جهت شکوفایی، به منابع کافی برای توانمندساختن افراد به منظور انجام کارها به بهترین شکل ممکن نیاز است.
- دانشگاه نقش حیاتی را در توسعه نوآوری و خلاقیت فارغ‌التحصیلان بازی می‌کند.
- کاهش بودجه به از دست دادن زمان تفکر و فرار نیروهای کارآمد در دانشگاه منتهی می‌شود.

بعد ششم: فناوری اطلاعات و ارتباطات مؤلفه‌ها:

- تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات در پیشرفت دانشگاه تأثیر دارد.
- اجرای بیشتر و سریع‌تر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به طور خودکار موجب بهره‌وری بیشتر می‌شود.
- دقت شود همان‌طور که دانشگاه‌ها بیشتر گسترش می‌یابند، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات برای کاهش هزینه استخدام دانشگاهیان تقریباً به کارخانه مدرک‌سازی تبدیل نشود.
- با افزایش دوره‌های آنلاین امکان صرفه‌جویی در هزینه‌ها وجود دارد؛ اگرچه مردم هنوز معتقدند در موقعیت‌های رو در رو بهتر یاد می‌گیرند.
- منابع آنلاین می‌توانند بسیار مؤثر باشند؛ اما هنوز يك ضمیمه برای یادگیری به جای جایگزینی با یادگیری رو در رو وجود دارد.

بعد هفتم: دسترسی جهانی

مؤلفه‌ها:

- جهانی شدن، چالش بزرگی در جامعه کنونی و در نتیجه آموزش عالی است که باید بدان توجه شود.
- به طبیعت جهانی شدن و تأثیر آن بر مردم توجه شود.
- دانشگاه‌ها در حال افزایش دسترسی جهانی خود با چندین منظور از جمله دانشگاه‌های فراساحلی و سرمایه‌گذاری‌های مشترک، آموزش آنلاین، آموزش فراساحلی و افزایش تعداد دانشجویان خارجی هستند.
- کرسی‌های نقد و نظریه‌پردازی در دانشگاه (با نگاه توسعه در همه پردیس‌ها) تبیین، راه‌اندازی و هدایت شود.
- استحصال دانش مرتبط با تربیت معلم جهان در اولویت اهداف و چشم‌اندازهای دانشگاه باشد.

بعد هشتم: شرایط سیاسی

بعد نهم: شرایط اقتصادی

بعد دهم: شرایط اجتماعی

بعد یازدهم: شرایط تکنولوژیکی

سؤال سوم پژوهش: راهکارهای مناسب تبدیل دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده کدامند؟

پاسخ: یافته‌های حاصل از این پژوهش به تفکیک سؤالات پژوهش، فهرست شده است که توجه و کاربست هر یک از آنها می‌تواند در فرایند تبدیل به سازمان یادگیرنده کارساز باشد؛ اما آنچه در پاسخ به این سوال بر آن تأکید می‌شود، برآیند یافته‌های پژوهش در قالب «راهکارهای کارآمد (مدیریتی و اجرایی)» است که در زیر بدانها اشاره شده است. موضوع شایان ذکر آن است که موارد ارائه‌شده در یادگیرندگی دانشگاه در مدل مفهومی نیز متبلور است که در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، قابلیت اجرایی و نتیجه‌بخشی، در راستای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده از سوی دانشگاه فرهنگیان را دارند.

راهکارهای کارآمد تبدیل شدن دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده (چگونگی) به تفکیک ابعاد اصلی، به شرح زیر است.

بعد یکم: رهبری و بینش سازمانی

راهکار:

- توجه و اهمیت به بهبود سیستم فعالیت‌های دانشگاه فرهنگیان.
- حمایت و یادگیری ایده‌های خوب و کارهای موفق سایر سازمان‌ها، دانشگاه‌ها یا مؤسسات مرتبط.
- پرورش و ترویج تفکر استراتژیک مشارکتی و تعاملی کارکنان.
- طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه فرهنگیان.

بعد دوم: فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی

راهکار:

- بهینه‌سازی منابع انسانی و ارتقای کیفی افراد دانشگاه (اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی).
- کوچک‌سازی، چابک‌سازی و مناسب‌سازی نیروی کار دانشگاه فرهنگیان.
- استفاده از آموزش برای افزایش توان کارکنان موجود و ارتقای آنان و کاهش تأمین نیروی انسانی.
- استفاده از آموزش نه تنها به معنای یادگیری جدید، بلکه برای تأثیر آن بر بهبود روند کار کارکنان دانشگاه.
- طراحی و استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادهای دانشگاه فرهنگیان.
- داشتن ساعات شناور کار یا حذف محدودیت‌های زمانی کار.

بعد سوم: نقش در جامعه

راهکار:

- ایجاد فرصت‌های آموزشی به منظور تقویت و نمو استعدادها و خلاقیت‌ها.
- ایجاد فرصت‌های آموزشی گسترده به منظور فراهم‌آوردن موجبات رشد و پرورش کارکنان دانشگاه.
- انتقال و اجرای سریع یادگیری سایر مؤسسات به داخل دانشگاه فرهنگیان.
- تمهید مقدمات تولید دانش صریح، استحصال دانش ضمنی سازمانی و به کارگیری آن در اعتلای سازمانی دانشگاه فرهنگیان.

بعد چهارم: قابلیت دسترسی و منابع

راهکار:

- سرمایه‌گذاری و تخصیص بودجه زیاد به تربیت و پرورش مغزهای متفکر و مبتکر.
- حمایت از آموزش واحدهای مختلف سازمان.

بعد پنجم: نوآوری و خلاقیت

راهکار:

- توجه به دانش‌کاری اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی به عنوان نقطه شروع بهبود بهره‌وری و ارتقای کیفی تولید و خدمات.
- توجه بیشتر به خلاقیت و نوآوری همه‌جانبه نیروی کار.
- مکانیزه‌شدن مشاغل تعریف‌شده در آیین‌نامه‌های مصوب دانشگاه.

بعد ششم: فناوری اطلاعات و ارتباطات

راهکار:

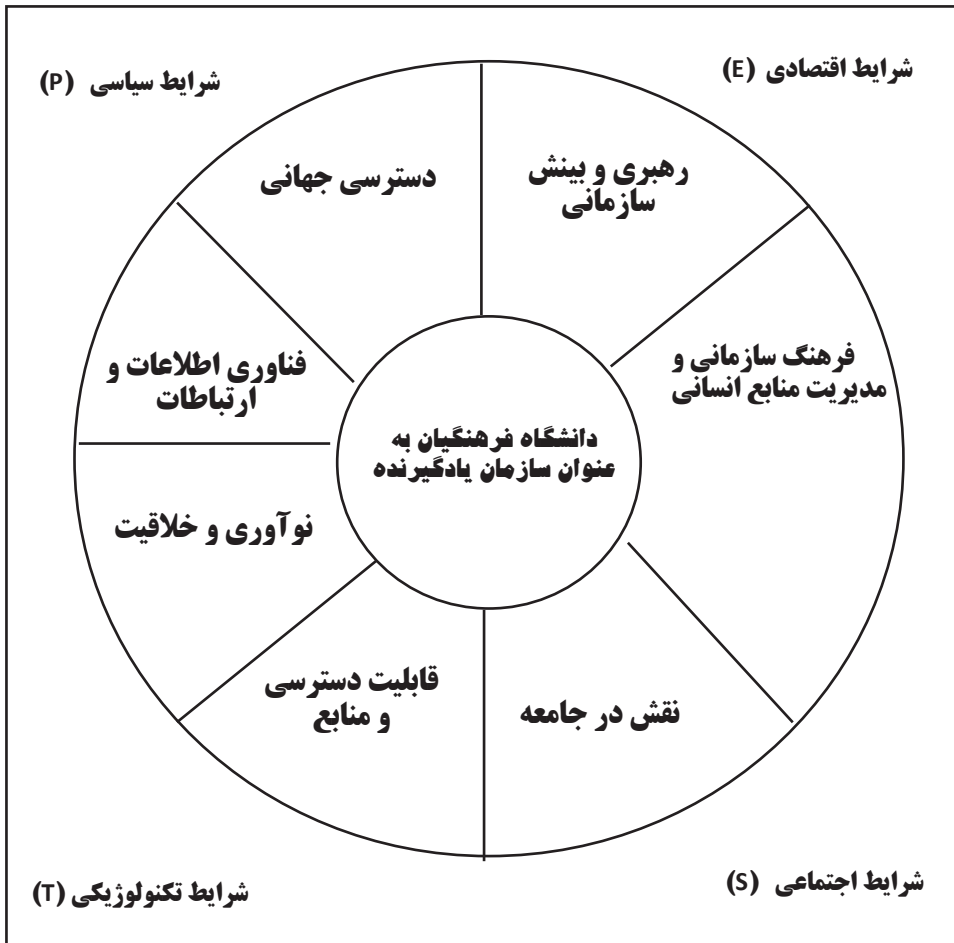
- آموزش سیستمی اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی.
- توسعه اتوماسیون و فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات.
- مجازی‌شدن محیط‌های کاری، عدم وابستگی کار با مکان و تقویت و افزایش قابلیت‌های سازمان.

بعد هفتم: دسترسی جهانی

راهکار:

- بین‌المللی‌سازی و بنانهادن شبکه مدیریت دانش.
- توجه به تحولات علمی و فناورانه (پیچیده‌تر شدن فناوری).
- انجام مطالعات تطبیقی و استحصال دانش مرتبط با تربیت معلم جهان.
- طراحی و راه‌اندازی کرسی‌های نقد و نظریه‌پردازی در حوزه تربیت معلم.
- نظرورزی، نظری پردازی و کاربست نظریه‌های اسلامی در زمینه تعلیم و تربیت منابع انسانی.

- تدوین و استقرار الگوی تربیت معلم شایستگی محور قابل عرضه در سطوح منطقه‌ای و جهان اسلام
- تأکید بر تحولات و پیشرفت‌های ارگونومی.



سؤال چهارم پژوهش: مدل مفهومی تبدیل دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده چیست؟

پاسخ: برآیند و ماحصل بررسی اسناد فرادستی، مبانی نظری و نتایج پژوهش‌های پیشین، دریافت نظرات صاحب‌نظران و نخبگان موضوعی و نیز تجزیه و تحلیل‌های انجام‌گرفته (مبانی نظری و علمی، بررسی و تحلیل ارتباط تعاملی اسناد و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و هم‌اندیشی‌ها)، موجبات طراحی و ارائه «مدل مفهومی تبدیل دانشگاه فرهنگیان به یک سازمان یادگیرنده» فراهم شده است.

مراحل اجرایی مدل

- استقرار مدل در دانشگاه فرهنگیان.
- ایجاد آگاهی و درک روشن در کلیت دانشگاه نسبت به کارکرد مدل، اهداف، فلسفه و مبانی نظری آن.
- ایجاد باور عمیق در اعضای هیأت علمی و غیرهیات علمی به مدل و ابعاد و مراحل آن و نیز اطلاع‌رسانی مستمر در اجرای آن در دانشگاه.
- تغییر نگرش و گسترش دانش، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و مهارت‌های کارشناسان و دست‌اندرکاران حامی و هادی یادگیرندگی در دانشگاه از استاد یا صف.
- پشتیبانی‌های ساختاری، قانونی و نگرشی و حمایت‌های فرایندساز یادگیرندگی از تمامی کارکنان دانشگاه اعم از هیأت علمی و غیر هیأت علمی در ابعاد مختلف مدل.
- اصلاح قوانین ناکارآمد و وضع قوانین حامی تبدیل‌شدن به سازمان یادگیرنده و رفع موانع اعم از ساختاری و نگرشی و ...
- خودارزیابی مستمر و ارزیابی بیرونی مقطعی از کارکرد مدل و عملکرد آن در تمامی سطوح دانشگاه.
- اصلاح احتمالی مدل و بهبود مستمر آن.

خلاصه یافته‌ها

- رهبری و مدیریت، صلاحیت‌ها و ارزش‌ها، نقش تعیین‌کننده‌ای در تبدیل یک دانشگاه به

یک سازمان یادگیرنده را ایفا می‌کنند.

- داشتن دیدگاهی که به‌خوبی تفهیم و تعریف شده و توأم با عمل باشد، نقش بسزایی در توسعهٔ یک دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده را ایفا می‌کند.
- فرهنگ سازمانی دانشگاه به صورت عمیق تحت تأثیر دیدگاه و روش مدیریت و افرادی که با آن هدایت شده‌اند و نیز نوع رفتاری که با کارکنان و کادر آموزشی شده است (به طوری که برای آنها ارزش قائل شده است) واقع شده است. نتیجتاً چنانچه دانشگاه رفتاری غیر علمی و غیر حرفه‌ای از خودش بروز دهد، در این صورت به شدت تحت تأثیر منفی قرار گرفته و نتایج دلخواه را کسب نخواهد کرد.
- تأثیر بسیار مهمی که مدیریت منابع انسانی و پژوهشی بر روی افراد و در نتیجه بر روی دانشگاه دارد غیر قابل چشم‌پوشی است. لذا افزایش توانایی و کارآمدی مدیریت و بهسازی منابع انسانی و پژوهشی توسط دانشگاه، منجر به انسجام و قوت رفتار سازمانی در دانشگاه می‌شود.
- دانشگاه تاحدودی نقش خودش را در جامعه تعریف و ایفا می‌کند و قصد انجام کارهایی را دارد، ولی قصد کردن کافی نیست و باید در بافت احتیاجات جامعه گنجد و جزئی از انتظارات و تمناهای جامعه باشد.
- دسترسی مناسب به تحصیلات عالی در زمینه تربیت معلم، نه تنها به معلمان و دانش‌آموزان، بلکه به کل جامعه شکل می‌دهد. و می‌توان گفت برعکس این قضیه نیز صادق است. یعنی عدم دسترسی افراد به امکانات و منابع آموزشی مناسب، معایب خودش را دارد و تأثیر بدی بر روی جامعه خواهد گذاشت.
- منابعی که در قالب سرمایه‌گذاری دولتی ارائه می‌شود لزوماً دانشگاه را در نیل به یک سازمان یادگیرنده یاری نکرده بلکه فقدان منابع متناسب و کافی تأثیرات منفی بر توانایی دانشگاه برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده خواهد داشت.
- دانشگاه فرهنگیان باید توانایی لازم در استفاده از هیئت علمی در افزایش خلاقیت و نوآوری، همراه با برنامه ریزی جامع را داشته باشد، زیرا در غیر این صورت دانشگاه یک فاکتور اصلی برای تبدیل شدن به یک دانشگاه یادگیرنده را از دست خواهد داد.
- توجه دانشگاه به این نکته معطوف گردد که گرچه فناوری ارتباطات و اطلاعات یک ابزار

قوی، کارآمد و انعطاف پذیر و دربردارنده خلاقیت می‌باشد ولی همچنان یک وسیله است و این افراد هستند که با یادگیری و از طریق این یادگیری باعث می‌شوند تا دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود.

• دانشگاه‌ها در سرتاسر جهان در حال افزایش دسترسی سراسری خود هستند و این مهم باید در دانشگاه فرهنگیان جدی گرفته شود.

بحث و جمع بندی

دانشگاه فرهنگیان به عنوان سازمان یادگیرنده در یک فضای یادگیرنده، شروع به یادگیری کرده و از محیط اطراف خود تجربه به دست آورده و نیاز به تغییر را درک و فهم می‌کند. رهبر و مدیر دانشگاه و تصمیمات او سهم بسزایی در تبدیل دانشگاه به سازمان یادگیرنده دارد. دانشگاه فرهنگیان، بالقوه یکی از بهترین دانشگاه‌ها در زمینه تربیت معلم و تربیت منابع انسانی برای آموزش و پرورش است و نقش آن در جامعه این است که معلمانی شایسته جمهوری اسلامی ایران را تربیت کند تا در رشته‌ها و دروس مختلف به کار گرفته شوند. برای این منظور اهداف و استراتژی‌های کلیدی در قالب یک برنامه راهبردی تدوین و تصویب شده است. یکی از نواحی کلیدی ایفای نقش دانشگاه در جامعه، تربیت فارغ‌التحصیلانی است که برای کار در مدارس کشور آماده باشند. از این روی، دانشگاه فرهنگیان باید بداند که منابع مالی و انسانی مناسبی را صرف و به کار بسته است تا موفق به رسیدن به این هدف شود. این مهم داشتن تابعی کارآمد برای منابع انسانی است که باید دانشگاه فرهنگیان بدان توجه کند. علاوه بر این، تصمیمات استراتژیک و قابل قبول و همین‌طور این دیدگاه که کارها در دانشگاه فرهنگیان چگونه انجام می‌شوند، دانشگاه را قادر می‌سازد تا فرهنگ سازمانی خود را بهینه سازد؛ این خود باعث استحکام بخشیدن به فعالیت‌های همه کارکنانی است که در دانشگاه کار می‌کنند یا با آن در ارتباط هستند. در نهایت این تصمیمات استراتژیک، دانشگاه فرهنگیان را قادر می‌سازد تا هم دسترسی ملی و منطقه‌ای و هم ظرفیت و اثربخشی تصمیماتش را در تربیت معلمان فرهیخته افزایش دهد. مدیران دانشگاه فرهنگیان باید سعی کنند تا موفقیت‌های آینده خود را بر پایه موفقیت‌ها و اشتباهات فعلی بنا کنند تا دانشگاه فرهنگیان به یک سازمانی تبدیل شود که پیوسته و باشیب افزایشی در حال یادگیری باشد.

نویسنده عقیده دارد مطالعاتی که انجام شده ممکن است بخشی درست و برخی هم نادرست باشد و مطالعات بعدی در این زمینه ممکن است نتایجی متفاوت ارائه دهند، با

وجود این، این یافته‌ها احتمالاً درست است و می‌تواند برای دانشگاه فرهنگیان زمینه‌های اجرای مدل را فراهم کند تا متناسب با نیاز جامعه، تبدیل به یک دانشگاه یادگیرنده شود. بنابراین پژوهشگر با این دیدگاه مطالعه کرده و بحث‌ها و یافته‌ها و پاسخ‌ها را با هدف پاسخ به این سؤال ارائه کرده است که چگونه یک دانشگاه فرهنگیان می‌تواند به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود و چگونه نتایج حاصل را تکامل بخشد؟

منابع

- استیفن‌پی، رابینز و تیموتی ای. جاج (۲۰۰۸). *مبانی رفتار سازمانی*. ترجمه دکتر اعرابی و تقی‌زاده مطلق (۱۳۸۹). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸). *مدیریت تحول و نوآوری*. تهران: نشر مدیران.
- پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۳). دانشگاه به عنوان سازمان یادگیرنده. *میزگرد بررسی ارتقای کیفیت آموزش‌های دانشگاهی*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- جمالی، سیدانی (۲۰۰۸). رسته مقدم، آرش، عباس‌پور، عباس (۱۳۹۰) (طراحی مدل مفهومی یکپارچه سازمان یادگیرنده. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال دوم شماره ۴*، ص ۲۱-۵۴.
- حاتمی، سولماز (۱۳۸۸). *بررسی وضعیت واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران به عنوان سازمان یادگیرنده به منظور ارائه مدل مطلوب*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- رسته مقدم، آرش (۱۳۸۳). *مطالعه دانشگاه علامه طباطبائی به عنوان سازمان یادگیرنده از دید مدیران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام و یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده: مبانی نظری الگوهای تحقق و سنجش (چاپ اول)*. تهران: نشر یسپرون.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا (۱۳۸۹). *سازمان یادگیرنده: مبانی نظری الگوهای تحقق و سنجش (چاپ دوم)*. تهران: نشر یسپرون.
- سلجوقی، تورانی (۱۳۹۵). *اسلایدها و پاورپوینت‌های استفاده‌شده در کارگاه‌های آموزشی-مدیریتی-منابع مدیریتی و مدیریت آموزشی بین سالهای ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶*.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۵). *پنجمین فرمان: خلق سازمان‌های یادگیرنده*. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). *رقص تغییر: چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده*. ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی. تهران: انتشارات آسیا.
- شریعتمداری، علی (۱۳۷۸). *روانشناسی تربیتی*. تهران: نشر امیرکبیر.
- شهبایی، بهنام (۱۳۸۶). «کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده». *ماهنامه تدبیر*. شماره ۱۸۴.
- طاهر احمدی، اکرم (۱۳۹۳). *رابطه بین سازمان یادگیرنده با اثربخشی سازمانی در دانشگاه علامه طباطبائی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۸). *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی (ویراست پنجم)*. تهران: نشر روان.

- عنایتی، ترانه و عالی پور، علیرضا (۱۳۹۱). «مدیریت دانش، ویژگی سازمان یادگیرنده». مجله راهبرد، شماره ۲۹، صص ۸۵-۱۰۱.
- قربانی زاده، وجه الله و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). «طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها؛ شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو». فصلنامه مدرس علوم انسانی. دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۲۰۹-۸۶۹.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش. تهران: انتشارات بازتاب.
- مارکوارت، مایکل (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده. ترجمه محمدرضا زالی. تهران: انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- محمدی، مسعود (۱۳۷۷). «سازمان‌های یادگیرنده احیا می‌شوند». ماهنامه تدبیر. شماره ۹۰.
- نادی، محمدهلی (۱۳۸۹). «تحلیل مسیر ارتباط بین مدیریت دانش، مدیریت کیفیت و مؤلفه‌های آن با ابعاد سازمان‌های یادگیرنده در دانشگاه‌های شهر اصفهان». دومین همایش ملی انجمن آموزش عالی ایران. دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان. ۲۹ اردیبهشت ماه ۱۳۸۹.
- هرگنهان، السون (۱۳۸۷). روانشناسی یادگیری. ترجمه علی اکبر سیف. نشر دوران.
- Amidon, S. (2006). Writing the Learning Organization: A framework for teaching and research. *Business Communication Quarterly*, 68(4), 406-428.
- Argyris, C. S. & Schön, D. (1996). DA (1996). *Organizational learning II: Theory, method and pra*.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Armstrong, A. & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *Learning Organization, the*, 10(2), 74-82.
- Bartol, K. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward system. *Journal of leadership & organization studies*, vil.9.N.9, PP.64-76.
- Bauman, G. L. (2005). Promoting organizational learning in higher education to achieve equity in educational outcomes. *New Directions for Higher Education*, 2005(131), 23-35.
- Berg, S. A. & Chyung, S. Y. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of workplace learning*, 20(4), 229-244.
- Clements, M. D. (2010). Building learning capability: enhancing the learning talent chain by connecting environments. *Development and Learning in Organi-*

zations, 24(1), 7-9.

- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization studies*, ۳۹۴-۳۷۵, (۳)۱۴.
- Elkin, G.; Cone, M. H. & Liao, J. J. (2009). Chinese pragmatism and the learning organization. *Learning Organization, the*, 16(1), 69-83.
- Fauske, J. R. & Raybould, R. (2005). Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration*, 43(1), 22-40.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Garcia Morales, V. J.; Loren's Montes, F. J. & Verdu Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firm and SMEs Technovation. 27, 547-568.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 34-46.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business Press.
- Hannah, S. T. & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48.
- Harris, S. G. & Cole, M. S. (2007). A stages of change of perspective on manager's motivation to learn in a leadership development context. *Journal of Organization Change Management*, 20(6), 774-793.
- Huysmans, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 133-145.
- Jamali, D. and Sidani, Y. (2008). Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, *The Learning Organization*, Vol. 15 No. 1, pp. 58-74.
- Jensen, P. E. (2005). A contextual theory of learning and the learning organization. *Knowledge and Process Management*, 12(1), 53-64.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E.; (2003). Demonstrating the value of an organization's Learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Örtenblad, A. (۲۰۰۴). The learning organization: Towards an integrated model. *Learning Organization, the*, 11(2), 129-144.

- Qurbanizade, V. (2008). *Organizational learning and learning organization with a perspective on management of knowledge*. Tehran, publisher: Bastab.
- Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (2008). Organizational learning and the learning organization: reviewing evolution for prospecting the future. *Learning Organization, the, 15*(4), 294-308.
- Reece, P. D. (2004). *Universities as learning organizations: how can Australian universities become learning organizations?* (Doctoral dissertation, Murdoch University).
- Robbins T. L.; Crino, M. D.; Fredendal, L. D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review*. Vol.12.
- Rosengarten, P.; (2003). *Learning Organization*. An MPhil Thesis, Industrial Relations Department, London School of Economics.
- Senge, F. (1990). *The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science, 2*(1), 125-134.
- Templeton, G. F; Lewis, B. R & Snyder, C.A (2002). Development of a Measure for the Organizational Learning Construct, *Journal of Management Information Systems 19*(2) 175-218.
- Turkington, M. (2004). *The Catholic Education Office (CEO) Sydney as a learning organization and its perceived impact on standards*. Australian Catholic University.
- Vera, D. & Crossan, M. (2003). *Organizational learning and knowledge management: Toward an integrative framework*.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: Strategies for improving performance. *Learning Organization, the, 16*(1), 58-68.
- Yang, B.; Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly, 15*(1), 31-55.