

## دانشگاه اسلامی؛ دانشگاهی یاددهنده (ضرورت‌ها و چالش‌ها)

fazlollahigh@yahoo.com  
heydarzadeh66m@gmail.com

سیدالفضل الهی / استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم  
مریم حیدرزاده / کارشناس ارشد علوم تربیتی دانشگاه تهران  
دریافت: ۹۷/۱۱/۱۸ پذیرش: ۹۸/۳/۱۰

### چکیده

دانشگاه، نهادی حیاتی در فرایند توسعه هر ملت و نقطه تالافی قلمروهای فرهنگ، قدرت و دانش است. دانشگاه اسلامی در راستای عمل به رسالت خود در جهت تولید علم و ترویج ارزش‌ها و ارائه خدمات نو، نه تنها ناگزیر از واکنش سریع به تغییرات و خلق فرهنگ یادگیری است؛ بلکه رهبران آن باید باور داشته باشند که از همه اعضای دانشگاه می‌توان آموخت. هدف مطالعه حاضر، بررسی ضرورت‌های برخورداری دانشگاه اسلامی از ویژگی و تبیین برخی از چالش‌های پیش‌رو برای تبدیل شدن به دانشگاه یاددهنده است. روش تحقیق توصیفی - تحلیل اسنادی است. یافته‌ها نشان داد در دنیای در حال تغییر کنونی، رهبران درحالی که یاد می‌دهند، خود نیز باید به‌طور مداوم یاد بگیرند. این اساس چرخه یادگیری شرافتمندانه است. در دانشگاه‌های یاددهنده، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جست‌وجو می‌کنند، آنها آموزش می‌دهند و معتقدند آموزش بهترین روش توسعه کارکنان است. در دانشگاه یاددهنده، رهبران با ارزش‌ها زندگی می‌کنند. با توجه به تکیه دانشگاه اسلامی و دانشگاه یاددهنده بر دو بنیاد فرهنگ و رهبری ارزشی، تحقق یاددهندگی دانشگاه اسلامی دور از دسترس نیست.

کلیدواژه‌ها: دانشگاه اسلامی، دانشگاه یاددهنده، دیدگاه قابل یادگیری، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم‌گیری.

## مقدمه

یاددهندگی و ویژگی‌های متمایز آن بتوانند در عرصه رقابت جهانی و چالش‌های پیش‌رو، ماندگاری بیشتری داشته باشند و با تولید علم و نظریه‌پردازی، نه تنها نقش پیش‌روی خود را در ارائه راهنمای عملی، بومی شده و فرهنگ‌پذیر برای حل مسائل جامعه ایفا کنند، بلکه در توسعه فرهنگ عمومی و سبک زندگی از طریق فرهنگ‌سازی و ترویج آن در بین جوانان دانشجو تعیین‌کننده باشند، و در ارائه خدمات نو، جایگاه مناسبی داشته باشند.

این مطالعه برای رسیدن به این حقیقت که دانشگاه‌های اسلامی نیز همچون سایر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، باید به دانشگاه یاددهنده تبدیل شوند، انجام شده است. لیثو و همکاران (۲۰۱۰) در اهمیت پژوهش موضوع، معتقدند: تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌مانند که پیوسته در حال تغییر باشند. در قرن ۲۱ که قرن اقتصاد دانش‌محور نام گرفته، هیچ فرد و سازمانی نمی‌تواند خود را از چالش‌های دانش دور نگه دارد. دانشگاه‌های اسلامی نیز برای اینکه با حفظ هویتی دینی خود، بتوانند با تغییرات جهانی پیش روند و در عرصه رقابت، پایدار بمانند، باید به سمت یاددهی و یادگیری پیش روند، و لازم است در این مسیر علاوه بر سازمان یادگیرنده، به سازمان یاددهنده نیز تبدیل شوند، تا بتوانند آنچه را که آموخته‌اند به همکاران و دانشجویان نیز آموزش دهند.

## بیان مسئله

چالش‌های فراروی آموزش عالی کشور ایران، همان چالش‌هایی است که در هزاره سوم، دانشگاه‌های جهان با آن مواجه بودند. پدیده جهانی شدن آموزش عالی، ایجاد رشته‌ها و مراکز مشترک در کشورهای مختلف، تبادل استاد و دانشجو، تلاش برای جذب دانشجویان خارجی، رقابت در بازار برای تأمین بودجه و نگاه تجاری به آموزش عالی، می‌طلبد که مؤسسات آموزش عالی با تغییرات محیط پیرامون، چه در داخل و چه در خارج از کشور، هماهنگ باشند و برای تداوم حیات، از شیوه‌های نوین مدیریت و رهبری بهره‌جویند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷). مدیریت باید از عهده تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی سریع برآید، تحولاتی که تقاضای گسترده بر سیستم و کارمندان آن تحمیل می‌کند. بخش آموزش عالی غرب هنوز بازار موفق و سودمندی دارد، اما وضعیت در حال تغییر است؛

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش بسیار مهمی در اشاعه فرهنگ یاددهی - یادگیری در جامعه دارند، و نگاه‌های بسیاری معطوف به فعالیت‌ها، موفقیت‌ها و دستاوردهای آنها می‌باشد. دانشگاه به‌عنوان یک نهاد پیچیده فرهنگی و یک کانون هنجارفرست، به انتظام‌بخشی اخلاقی و اجتماعی جامعه کمک می‌کند، و در جهت بهبود کیفیت زندگی و حفظ پویایی و نشاط در جامعه، برای خود مسئولیت‌هایی قائل است. این نهاد بزرگ اجتماعی، همچنین به‌عنوان هسته پیش‌تاز تحولات عمل می‌کند، و از طریق رصد کردن تغییرات اجتماعی و فرهنگی، به‌ویژه در عرصه علم و فناوری، جامعه را برای تسلط بر رویدادهای مبهم آینده توانمند و مهیا می‌کند (ذاکر صالحی، ۱۳۸۳). از دیگر کارکردهای دانشگاه علاوه بر تولید دانش و فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات، توسعه فرهنگ عمومی جامعه است (کاشانی، ۱۳۸۴، ص ۱۶). ایکس‌این‌مینگ (Esminiyong) (۲۰۰۶) بر این باور است که آموزش عالی در طی ۲۰ سال گذشته، تغییرات چشم‌گیری را تجربه کرده، که به دنبال چالش‌های جدید و محیط در حال تغییر، موضوع رهبری و مدیریت آموزش عالی را بیش از پیش نمایان ساخته است. به اعتقاد وی، هماهنگی با این تغییرات نیازمند آن است که پدیده‌های متغیر، رقابت‌پذیری، عدم ثبات و افزایش خطر افول سازمانی، مورد بررسی قرار گیرد و در نهایت راه‌کارهایی برای واکنش در برابر آنها در نظر گرفته شود. طی سال‌های اخیر به بهبودی کیفیت آموزش و یادگیری در دانشگاه توجه زیادی شده، و دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تلاش کرده‌اند تا در تولید دانش، فناوری‌های جدید، بهبود کیفیت تدریس و یادگیری و پویایی فعال با تحولات جهانی، موفق عمل کنند (فضل‌الهی و حیدرزاده، ۱۳۹۴). یکی از مسائلی که امروزه دانشگاه‌ها با آن مواجه هستند بحث سازمان یاددهنده (Learning organization) می‌باشد که معتقد است: دانشگاه‌ها برای جامعه عمل پوشاندن به رسالت خود باید به سازمان یاددهنده تبدیل شوند و رهبرانی با باور درونی و هنجار شده داشته باشند؛ مبنی بر اینکه از همه افراد، حتی پایین‌ترین عناصر سازمانی می‌توان در راستای بهسازی فرایندها و بهبود کیفیت خدمات و استمرار توسعه‌دهندگی مطالبی را یاد گرفت. در این میان دانشگاه‌های اسلامی از این امر مستثنا نمی‌باشند، و باید با تجهیز شدن به قابلیت

طلب زمان، اداره تغییر، اصلاح و بهبود قدرت سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی، نشان دادن عکس‌العمل سریع‌تر در مقابل پویایی و پیچیدگی محیط، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ابداع خلاقیت، ایجاد پلی بین خلاقیت و کار و درک وابستگی‌های درونی (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۲۶-۲۲۷) می‌کوشند با یادگیری و ایجاد بینش سازمانی حاصل از کنش و واکنش بین مدیران و افراد سازمان، در داشتن تصویر مطلوب از آینده و مجاب کردن دیگران برای پذیرش آن و استفاده از تفکر سیستمی، یادگیری تیمی و ارتقای تسلط فردی کارکنان و ایجاد مدل ذهنی مثبت در آنان کمک کنند تا سازمانی شکل گیرد که با دو متغیر کلیدی «کیفیت و کمیت یادگیری سازمانی» و «میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل» (همان، ص ۲۳۸-۲۳۹) از سایر سازمان‌های تشریفاتی، زوال‌یابنده و عمل‌گرا متمایز گردند. این سازمان‌ها در طول زمان یاد می‌گیرند که تغییر کنند و عملکردهایشان را متحول سازند و این کار را از طریق تنها مزیت رقابتی خودشان (توانایی یادگیری سریع‌تر از رقبا) به دست آورند. امروزه مسئله حائز اهمیت این است که در هزاره جدید بسیاری از سازمان‌های جهانی اعتقاد دارند که فقط سازمان یادگیرنده بودن کافی نیست، بلکه آنها بایستی به سازمان یاددهنده مبدل شوند. در سازمان‌های یاددهنده، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جست‌وجو می‌کنند. آنها آموزش می‌دهند؛ زیرا از نظر آنان آموزش بهترین روش توسعه کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانه آنان در حل مسایل کسب و کارشان است. در سازمان‌های یاددهنده کارکنان در رابطه با مسایل پیش‌روی سازمان کسب تجربه می‌کنند. هرچند که سازمان یادگیرنده برای غلبه بر تحولات محیطی می‌کوشد، اما تأکیدش بر فراگیری مستمر دانش و مهارت‌های جدید از طرف کارکنان، آن را از سازمان یاددهنده متمایز می‌سازد (نصیری و همکاران، ۱۳۹۲). با وجود این، به نظر می‌رسد رسالت سنگین دانشگاه اسلامی به‌عنوان دانشگاهی برآمده از استقرار نظام اسلامی در ایران و ضرورت برخورداری آن از ویژگی‌های متمایز، فرهنگ بنیاد، مبتنی بر رهبری هوشمند و ارزش‌مدار؛ مستلزم مسلح‌شدن آن به ویژگی‌های برشمرده‌شده در سازمان‌های یادگیرنده، و به‌ویژه یاددهنده است تا در عرصه رقابت متأثر از پدیده‌ها و چالش‌های آموزش عالی، به‌ویژه جهانی‌شدن، بتواند عملکرد مناسبی در عین حفظ هویت دینی خود داشته باشد و نه تنها

زیرا بسیاری از کشورهای در حال توسعه، در حال رسیدن به این سطح می‌باشند و سیستم‌های آموزش عالی با کیفیت بالایی خود را تأسیس می‌کنند (یو و باروچ، ۲۰۱۱). علاوه بر این، رشد و گسترش مؤسسات متنوع آموزش عالی، انجام تحقیقات علمی توسط مؤسسات مختلف، و تولید علم خارج از سیستم‌های دانشگاهی، همه نشان‌دهنده آن است که امروزه علم در انحصار دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیست و بسیاری از کارهای علمی - پژوهشی و آموزش نیروی انسانی، بیرون از سیستم آموزش عالی انجام می‌پذیرد. در چنین شرایطی، آموزش عالی در صورتی می‌تواند پایدار بماند و پیش‌رو باشد که رهبران آن بتوانند در تولید دانش، پرورش هوش جمعی تیم‌های خود، حفظ همسویی، ایجاد انرژی در اعضا و تلاش برای خشنودی ارباب رجوع موفق باشند (شیرغلامی، ۱۳۹۲).

هیئت علمی و کارکنان دانشگاه باید هر روز هوشمندتر شوند و درحالی‌که این دسته از افراد مشغول کار هستند، باید به صورت مستمر یاددهی، یادگیری، همسویی و ایجاد شور و شوق و انرژی انجام گیرد و کارهایی صورت پذیرد که مشتریان، که همان دانشجویان هستند را راضی کند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷). از طرفی رسالت اصلی دانشگاه در هر جامعه‌ای، آموزش نیروی انسانی متخصص و تأمین بعد تخصصی زندگی اجتماعی آنان از طریق تولید دانش تخصصی، جامعه‌پذیری، فرهنگ‌پذیری، رشد و پرورش شخصیت، تغییر و تحول، انتظام، انسجام و وحدت، پرورش سیاسی و... است که از طریق پوشش نیازهای رشد و توسعه و بهبود شرایط زندگی با بهره‌گیری از دانش بومی شده متناسب با فرهنگ مسلط اجتماعی (دین و فرهنگ) و تأثیرگذاری به واسطه داشتن اندیشمندان و نظریه‌پردازان علمی و کادر هیئت علمی خود می‌کوشد با برخورد کردن جامعه از انسان‌های توانمند و سالم و آشنا به دانش‌های بنیادین، ارزش‌های اجتماعی و نمادهای فرهنگ اسلامی، در عین اشاعه و مبادی آداب، زمینه‌ساز توسعه پویا، جامع، درون‌زا و مبتنی بر داشته‌ها و آرزوهای خود باشد، که همان معیارها و وظایف دانشگاه اسلامی است (فضل‌الهی و اسلامی‌فر، ۱۳۹۰، ص ۱۲۰).

از راهبردهای مهم پیشنهادی در این زمینه، تبدیل شدن دانشگاه‌ها به سازمان یادگیرنده و سازمان یاددهنده است. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که با خلق عملکرد برتر، توسعه کیفیت، ایجاد تعهد رقابتی، نیرو و تعهد بخشیدن به کارکنان،

برای ماندن، بلکه برای حفظ نقش پیش‌رو خود در عرصه علمی و فرهنگی، به‌عنوان نماد دانشگاه مبتنی بر مدیریت ایدئولوژیک کوشش نمایند. به‌باور تیچی (۱۹۹۸)، فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پر رقابت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، یادگیرنده بودن و دانش‌آفرینی برای سازمان پیشرفت همه‌جانبه‌ای فراهم نمی‌آورد و چه‌بسا سازمان‌ها و کارکنان آنها چنان سرگرم یادگیری و جمع‌آوری اطلاعات خواهند شد که زمینه‌ها و سازوکارهای انتقال یادگیری را که خود، مهم‌ترین رویکرد یادگیری است، فراموش کنند. لذا سازمان‌های یادگیرنده باید به سازمان‌های یاددهنده تبدیل شوند؛ یعنی ضرورت وجود سازمان‌هایی که در آنها، همه معلم و یادگیرنده هستند و بر تعاملات انسانی، که از آن فرصتی برای به دست آوردن و به اشتراک گذاردن دانش تأکید شود، بیش از پیش احساس می‌شود (عبدلی سلطان‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به مطالب مذکور، سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که ضرورت‌ها و چالش‌های پیش‌روی دانشگاه اسلامی به‌عنوان یک دانشگاه یاددهنده چیست؟ این پژوهش درصدد است تا با تبیین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده به شکل مستند و ارائه تصویری از دانشگاه اسلامی، ضرورت‌ها و چالش‌ها را برای آراستن دانشگاه اسلامی به سازمان یاددهنده، توصیف کند.

## ادبیات و پیشینه تحقیق

### سازمان یاددهنده (Learning Organization)

سازمان‌ها، به‌مثابه موجوداتی زنده و پویا، هم‌زمان با رشد و تحول جوامع، تغییر و تکامل می‌یابند و از طریق فرایند جذب و انطباق با محیط و بافت اجتماعی خویش سازگار می‌شوند. سازمان‌ها با کمیت و کیفیت محصولات و خدمات خود، بر محیط اجتماعی اثرات متقابلی دارند. در گذشته سازمان‌ها در محیطی پایدار فعالیت می‌کردند، و مدیران آنها قادر بودند با پیش‌بینی وقایع آینده در شرایط اطمینان‌بخش برنامه‌ریزی کنند. طی چند دهه اخیر، و هم‌زمان با موج عظیم تغییرات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی، سازمان‌ها نیز دستخوش دگرگونی‌های بنیادینی شده‌اند (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷۰). از نظر رابینز سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها می‌آموزند (رسته‌مقدم، ۱۳۸۴، ص ۷۴)، به‌طوری‌که امروزه موفقیت و پایداری

در محیط کار شدیداً به یادگیری بستگی دارد. همچنان که پیتر دراکر (Peter Drucker) اندیشمند برجسته مدیریت معاصر، معتقد است دانش کلید موفقیت سازمان است؛ زیرا موجب نوآوری در تولید می‌شود (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷). به اعتقاد سویبی (Sveiby) (۱۹۹۷) در اقتصاد دانش‌محور، دانش یک منبع محدود است. بنابراین، سازمان‌ها برای ارزش‌افزایی و کسب مزیت رقابتی باید یاد بگیرند و دانش را ذخیره کنند و سپس انتقال دهند. یا به کار گیرند (جائیندر وسوشیل، ۱۳۹۰، ص ۲۱). بنابراین، دانش به شناسایی و خاصیت اهرمی بخشیدن به دانش جمعی در سازمان‌ها اشاره دارد، اما در محیط پویا، سازمان‌ها باید در مدت کوتاهی توان پاسخ‌گویی به رقبا و محیط را داشته باشند این عمل از طریق تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، داشتن شرکت انعطاف‌پذیر و پویا و تسهیم دانش بین بخش‌ها و گروه‌ها صورت می‌گیرد (همان). بنابراین، سازمان یادگیرنده الگویی نوین برای سازمان‌ها در عصر دانش است. همه سازمان‌ها لزوماً برای بهبود و بهتر شدن یاد می‌گیرند. سازمان‌های یادگیرنده، یادگیری را نه به‌عنوان اعتراف به نادانی، بلکه به‌عنوان تنها راه زندگی می‌دانند گفته شده است انسان‌هایی که یادگیری را متوقف می‌کنند در حقیقت زندگی را متوقف می‌سازند. این امر در سازمان‌ها نیز صادق است (هندی، ۱۳۷۸، ص ۶۰). سازمان یادگیرنده، سازمانی آگاهانه است که در آن یادگیری به‌عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آنها موردنظر است (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). در واقع، شعار اصلی در این سازمان‌ها، یادگیری از عمل و عمل مبتنی بر یادگیری است. مدیران و کارکنان سازمان‌های یادگیرنده، رشد و پیشرفت سازمان و خود را در یادگیری مستمر و انتقال و تسهیم دانش و تخصص می‌دانند بر همین اساس شعار همیشگی سازمان یادگیرنده را می‌توان چنین خلاصه کرد: تואضع در یادگیری و سخاوت در آموزش (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷۴). سنگه نظریه‌پرداز بزرگ سازمان یادگیرنده معتقد است که سازمان یادگیرنده قابل حصول است؛ چراکه نه تنها یادگیری در طبیعت و ذات ماست، بلکه ما نیز شیفته یادگیری هستیم (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۱۹). یادگیری مخصوص انسان‌ها نیست، سازمان‌ها هم همانند انسان‌ها یاد می‌گیرند سازمان‌ها برای اینکه در محیط رقابتی پیرامون خود پایدار باشند و بتوانند به تغییرات محیطی پاسخ درست دهند نیاز به یادگیری سریع و اثربخش دارند (لجسون، ۱۹۹۳) معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۷). سازمان یادگیرنده در سال ۱۹۹۰ مطرح شد و پیتر سنگه اولین

خود را به دیگران بیاموزند. همان گونه که در آموزه‌های دین اسلام آمده، باید همیشه «دانش و آگاهی خود را از دانشمندان و آگاهان به امور بگیریم» (موغلی و بیاتی، ۱۳۹۴، ص ۴۷). در این راستا، تیچی و کوهن (۱۹۹۸) پس از انجام تحقیقاتی در برخی از شرکت‌های جهانی دریافتند که سازمان‌های یاددهنده منسجم‌تر از سازمان‌های یادگیرنده هستند؛ زیرا فراتر از این عقیده‌اند که هرکسی در سازمان بایستی به‌طور مستمر دانش‌ها و مهارت‌های جدید را کسب کند. سازمان یاددهنده از مدیران ارشد می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند (نصیری و لیک‌بنی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار توسط تیچی استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان به‌کار برده شد (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). به‌باور 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 یاد دادن در مورد نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آنها، نسل بعدی رهبران را تربیت می‌کنند. در این سازمان‌ها همه یادگیرنده و یاددهنده هستند، و یاددهی و یادگیری همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد. رهبر سازمان نقش معلم ارشد را ایفا می‌کند. او جهت‌ها را مشخص می‌کند، فرهنگ را شکل می‌دهد، دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). به بیانی دیگر، سازمان یاددهنده سازمانی است که همه کارمندان در حال یاددهی و یادگیری هستند و یاددهی و یادگیری نیز در همه فعالیت‌های سازمان قرار دارد (دهقان منشادی، ۱۳۹۵). *ملتیون* (۲۰۰۳) اظهار می‌دارد که در یک سازمان یاددهنده، یادگیرندگان در تمامی سطوح، هم به‌رهبران فرادست و هم به کارکنان زیردست سازمان که رهبری می‌شوند، یاددهنده نیز هستند (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). یاددهی نمی‌تواند یک‌سویه باشد. یادگیری باید تعاملی باشد تا رهبری که یاد می‌دهد به‌طور مستمر یاد بگیرد و دیدگاه قابل یاددهی خود را براساس تعاملات و داده‌های یادگیرندگان اصلاح کند. یادگیرندگان هم باید در تمامی سطوح، یاددهنده باشند. این چرخه یاددهی یک فرایند یاددهی / یادگیری خودتقویتی است، که کلید ساخت سازمان یاددهنده می‌باشد. سازمانی که در آن از همه انتظار می‌رود در یک حالت یاددهی و یادگیری مداوم باشند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹).

نظریه‌پردازی بود که به تعریف آن پرداخت. از نظر سنگه (۱۹۹۰)، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می‌دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می‌شود، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به‌طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می‌آموزند. به‌عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های موردنیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵). در هزاره سوم توسعه منابع انسانی فراتر از استفاده از مفهوم سازمان‌های یادگیرنده پیتر سنگه (۱۹۹۰) است. در این زمینه بسیاری از سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پرقابلیت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). به عبارت دیگر، یادگیرنده بودن و دانش آفرینی برای سازمان، پیشرفت همه‌جانبه‌ای فراهم نمی‌آورد و چه‌بسا سازمان‌ها و کارکنان آنها چنان سرگرم یادگیری و جمع‌آوری اطلاعات خواهند شد که زمینه‌ها و سازوکارهای انتقال یادگیری را که خود مهم‌ترین رویکرد یادگیری است، فراموش کنند. بنابراین سازمان‌های یادگیرنده باید به سازمان‌های یاددهنده تبدیل شوند؛ یعنی ضرورت وجود سازمان‌هایی که در آن، همه معلم و یادگیرنده‌اند و بر تعاملات انسانی، که از آن فرصتی برای به دست آوردن و به اشتراک گذاردن دانش تأکید شود، بیش از پیش احساس می‌شود (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). به‌طوری‌که در سازمان‌های یاددهنده، رهبران رسالت خود را در آموزش افراد جست‌وجو می‌کنند، آنها آموزش می‌دهند؛ زیرا از نظر آنان آموزش بهترین روش توسعه کارکنان و استفاده از ایده‌های هوشمندانه آنان در حل مسائل کسب و کارشان است. در سازمان‌های یاددهنده کارکنان در رابطه با مسائل پیش‌روی سازمان تجربه کسب می‌کنند. هرچند که سازمان یادگیرنده برای غلبه بر تحولات محیطی می‌کوشد، اما تأکیدش بر فراگیری مستمر دانش و مهارت‌های جدید از طرف کارکنان، آن را از سازمان یاددهنده متمایز می‌سازد (نصیری و لیک‌بنی و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین، سازمان یادگیرنده افراد سازمان را به یادگیری سازمانی سوق می‌دهد، اما سازمان یاددهنده از مدیران ارشد خود که نقش آگاهان را در سازمان دارند، می‌خواهد که آموخته‌های

## ویژگی‌های سازمان یاددهنده

در نظریه تیچی، رهبران ارشد سازمان برای ساخت یک سازمان یاددهنده مؤلفه‌های زیر را به کار می‌گیرند:

– **دیدگاه قابل یاددهی (Learnable view):** منظور از دیدگاه قابل یاددهی این است که مدیران دانشگاه، دانش و تجربه خویش را به شیوه‌ای طبقه‌بندی، تدوین و توسعه و ابلاغ کنند که برای سایرین قابل درک و فهم باشد (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ به عبارت دیگر، هر کس بر اساس دانش و تجربه خویش دیدگاه‌هایی دارد که منجر به فرضیاتی درباره جهان و نحوه عمل آن می‌شود. به منظور انتقال آن دانش به سایرین، رهبران باید دیدگاه‌های خود را به شیوه‌هایی بیان کنند که افراد بتوانند بفهمند. چنین شیوه‌هایی را تیچی (۲۰۰۲) دیدگاه قابل یاددهی می‌نامد (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). داشتن یک دیدگاه قابل یاددهی پویا، کلید رهبری سازمان یاددهنده است؛ چیزی است که بهره‌هوشی جمعی سازمان را به حرکت درمی‌آورد. در یک دنیای پویای در حال تغییر، یک رهبر / معلم باید به‌طور مداوم یاد بگیرد درحالی که یاد می‌دهد. این اساس چرخه یادگیری شرافتمندانه است (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

گام اساسی در ساخت سازمان یاددهنده برای رهبر، تدوین و توسعه دیدگاه قابل یاددهی است. او باید کار سخت بررسی علمی از طریق یادگیری مادام‌العمر و تجربه و استخراج درس‌های ارزشمند از آنها را انجام دهد. این فرایند بررسی و بیان نه تنها دانش ضمنی رهبر را برای دیگران روشن و با ارزش می‌سازد، بلکه مبنایی را برای یادگیری جدید از طرف رهبر شکل می‌دهد (همان).

– **ایده‌ها (Ideas):** ایده‌ها طرح‌هایی در جهت موفقیت در محیط رقابتی در رسیدن به اهداف دانشگاهی است (تیچی، ۲۰۰۲). ایده‌ها مفاهیمی هستند که در ذهن افراد وجود دارند و سنت‌ها و الگوهای ذهنی را به چالش می‌کشند. وجود ایده‌ها در دنیای مدیریت انکارناپذیر است. ایده‌ها، چه به وسیله رهبران سازمان پذیرفته شوند، و چه پذیرفته نشوند، روی شیوه اداره سازمان و انجام فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند. ایده‌ها در درک و توسعه مفاهیم و رشته‌های علمی به رهبران کمک می‌کنند. رهبران سازمان یاددهنده، ایده محوری واضح و روشنی دارند، که بیان می‌کند چرا در سازمان هستند و چگونه قصد دارند ارزش افزوده ایجاد کنند. کارکنان در هر سطحی از سازمان ایده‌های اصلی را از سازمان یاد می‌گیرند و آنها را برای بهبود عملیات خود توسعه

می‌دهند و ایده‌هایی را برای واحدهای تحت پوشش خود تولید می‌کنند. این ایده‌ها سازمان را در تمام سطوح به سمت موفقیت سوق می‌دهند (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

به‌طور کلی کلید دستیابی به دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها هستند. رهبران برای رسیدن به اهداف سازمان یک ایده اصلی دارند که توضیح می‌دهد چرا وارد آن سازمان شده‌اند. یکی از وظایف رهبران حصول اطمینان از این واقعیت است که ایده اصلی سازمان چیست و همه افراد سازمانی آن ایده را می‌دانند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹).

– **ارزش‌ها (Values):** باورهایی هستند که تبدیل به ایده‌ها شده‌اند و آنها را از طریق رفتارهای مناسب به عمل تبدیل می‌کنند. ارزش‌ها نه تنها محرک‌های عملکرد فردی و سازمانی هستند، بلکه معیارهایی هستند که به وسیله آنها کارکنان تصمیمات دارای اولویت را اتخاذ می‌نمایند و قضاوت می‌کنند که آیا دستوری جذاب است یا ناخوشایند (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). به‌زعم تیچی ارزش‌ها از ایده اصلی سازمان حمایت می‌کنند. رهبران فقط درباره ارزش‌ها صحبت نمی‌کنند، بلکه با آنها زندگی می‌کنند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). ارزش‌ها می‌توانند به‌عنوان یک نیروی متحدکننده قوی انجام وظیفه کنند، به‌شرطی که ارزش‌های سازمانی و فردی با هم سازگار باشند؛ زیرا همان‌طور که به سمت کسب اهداف سازمانی حرکت می‌کنند، افراد را متحد می‌سازند. ارزش‌ها از طریق تأثیرات فرهنگ، جامعه و شخصیت توسعه می‌یابند و در شبکه بسیار سازمان‌یافته‌ای موجودیت می‌یابند. ارزش‌ها، به‌عنوان کنترل‌کننده‌ای قوی، با مشخص کردن رفتارهایی که از نظر اجتماعی قابل قبول هستند عمل می‌کنند (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). ارزش‌ها رفتارهای مطلوب را تعریف می‌کنند. همان‌گونه که ایده‌های واضح و روشن در افراد یک آرمان مشترک ایجاد می‌کنند، ارزش‌ها راه رسیدن به آن ایده‌ها را نشان می‌دهند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). رهبران موفق، اهمیت داشتن ارزش‌های سازمانی را که از اهداف سازمان حمایت می‌کنند تشخیص می‌دهند و قدر می‌دانند. آنها می‌خواهند مطمئن شوند که هر کس در سازمان‌ها ارزش‌ها را درک می‌کند و با آنها زندگی می‌کند (عبدلی سلطان احمدی و همکاران، ۱۳۹۲).

– **انرژی هیجانی (Exciting energy):** ایجاد احساس نیاز به یاددهی و یادگیری در افراد و نیروبخشی به آنان تا به‌طور مستمر با

توسعه شخصیت (دگرگونی)، و خلاقیت و تفکر (شکوفایی استعداد) است (فضل‌الهی و اسلامی‌فر، ۱۳۹۰) و ابزار اصلی برای تأثیرگذاری بر فرهنگ و شخصیت افراد، فقط اطلاعات و الگوهای رفتاری هستند، و به‌عنوان یک سیستم نرم و فرمان‌ناپذیر اجتماعی، مدیریت پیچیده و سختی دارند. نحوه تعامل و ارتباط آنها متفاوت از دستگاه‌های دولتی و صنعتی است و در آنها انسان‌ها گنج‌های پنهان و قیمتی محسوب می‌شوند، که کار اصلی، کشف این ارزش‌ها و توسعه آنهاست. ریس (۲۰۰۴) بر این باور است که دانشگاه‌ها موتور مولد و مرکز پرورش ایده‌ها و خلاقیت‌ها و رشد کشورها هستند، به‌شرط آنکه از خصایص سازمان یادگیرنده برخوردار باشند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۲). به اعتقاد سنگه (۲۰۰۰) نیز، دانشگاه‌ها خودشان را در موقعیتی قرار داده‌اند که به‌عنوان رهبر جامعه عمل می‌کنند؛ چراکه آنها فرض می‌کنند که یک چارچوب عقلانی و مبانی اخلاقی پدید می‌آورند که در آینده ارزشمند خواهد بود (نوروزی، ۱۳۸۹، ص ۳۲). به‌علاوه در جهان کنونی این دانشگاه‌ها هستند که کسب دانش، ذخیره‌سازی، حافظه‌سازی، ظرفیت و آهنگ یادگیری، سرعت و انتشار دانش را در آنها تحت تأثیر قرار می‌دهند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۵). لیانو و همکاران (۲۰۱۰) معتقدند تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌مانند که پیوسته در حال تغییر باشند. همچنین سامرویل و مک‌کونل (Somerville & McConnell) (۲۰۰۴) اذعان می‌دارند، در جهان رقابتی امروز سازمان‌هایی که به‌طور مداوم تغییرات محیطی را می‌پذیرند، نجات خواهند یافت. تغییرات محیطی باعث می‌شود که سازمان‌ها به‌طور مداوم به دنبال بهترین روش‌ها برای پذیرش محیطشان باشند و امتیازات رقابتی را به‌دست آورند (یوزباشی و احمدی، ۲۰۱۲، ص ۹۰). آموزش عالی نیز مانند هر بخش دیگری، برای بهبود رقابت خود تحت فشار رو به افزایش است. رقابت در آموزش عالی با وجود رویداد جهانی نوظهور به نام «فرار مغزها» شدیدتر شده است. (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۷، به نقل از: مارگینسون، ۲۰۰۷). به اعتقاد اسکات (۲۰۰۰)، تحولات در عرصه علم و فناوری در سه قلمرو ظهور یافته است: جامعه، نظام تولید دانش و دانشگاه. یکی از ابعاد تحول در دانشگاه‌ها تغییر و انعطاف‌پذیری روزافزون نظام تولید دانش است که اسکات این امر را معلول چند عامل می‌داند که عبارتند از: ظهور بازار کار متنوع و پرازدحام، رشد تفکر نسبی‌گرایی

هیجان و انگیزه به یاددهی و یادگیری بپردازند (همان). رهبران اثربخش به خلق انرژی مثبت به همان میزانی تأکید دارند که به گسترش ایده‌ها و یاددادن ارزش‌ها توجه دارند. رهبران موفق افراد پرنرژی هستند و نسبت به اینکه چه کسانی چالش‌های کاری آنان را دوست دارند، توجه کافی می‌کنند. انرژی و اشتیاق آنان، دیگران را برمی‌انگیزاند تا بر موانع غلبه کنند و در مقابل چالش‌های جدید برخیزند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹).

#### — قاطعیت در تصمیم‌گیری (Decisiveness in decision making):

رهبرانی که قاطعیت نشان می‌دهند آمادگی تزلزل‌ناپذیری برای رویارویی با واقعیت و شهامت اقدام کردن را دارند. از نظر تیچی (۲۰۰۵) بهترین شیوه یاد دادن قاطعیت، آن است که افراد را به‌طور مداوم در موقعیت‌های مشکل‌تر قرار دهیم تا مجبور شوند تصمیم‌گیری کنند (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹). قاطعیت به معنای توانایی دیدن واقعیت و اقدام فوری و مقتضی بر اساس آن است. قاطعیت چیزی بیش از داشتن ارزش‌ها و ایده‌های قوی است؛ ولی هنگام به‌چالش کشیده شدن قدرت حفظ ارزش‌ها و ایده‌ها را به رهبر می‌دهد. در لحظات بحرانی، برای اتخاذ تصمیمات دشوار، رهبر به مشاوران و نیروهای کار، نیاز چندانی ندارد، بلکه به قاطعیت نیاز دارد (عبدلی سلطان‌احمدی و همکاران، ۱۳۹۲). اگر رهبری بخواهد به توسعه نسل آینده رهبران سازمان بپردازد، کار او با داشتن یک دیدگاه قابل یاددهی درباره چگونگی کسب موفقیت شروع می‌شود و با سیستم قوی ارزش‌ها، انرژی هیجانی و اتخاذ تصمیمات بله و خیر پشتیبانی می‌گردد (زارع محمدآبادی و همکاران، ۱۳۸۹).

با توجه به مطالب ذکر شده، می‌توان اذعان کرد که مهم‌ترین مهارت در ایجاد سازمان یاددهنده، ایجاد فرهنگ یاددهی و آموزش است؛ فرهنگی که در آن همه معلم هستند و به یکدیگر آموزش می‌دهند، و با مهارت رهبری کردن، می‌توانند سازمان یاددهنده را مدیریت کنند و مدیران باید از شایستگی‌های ویژه‌ای برخوردار باشند.

#### دانشگاه یاددهنده

دانشگاه‌ها با برخورداری از محیطی مستقل، آزادگی علمی و ثبات شغلی، سعی در تولید دانش، فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات دارند (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۰) و هدف اصلی آنها توسعه اطلاعات (شخصیت‌سازی)، توسعه مهارت‌ها (ایجاد ارزش افزوده)،

مدرن جست‌وجو کند. در دو دهه گذشته، اهمیت نگاه اقتصادی به دانشگاه، تا حدودی کاهش یافته و به همین میزان نگاه فرهنگی - اجتماعی به آن افزایش یافته است (ذاکرحالهی، ۱۳۸۳). در حوزه دانشگاه، تمرکز بر روی تحقیق، پژوهش و تدریس قرار می‌گیرد. برای محقق شدن تدریس و یادگیری نیاز به یادگیری مستمر می‌باشد (اصل اساسی فرهنگ یادگیری). حفظ فرهنگ پرورش حرفه‌ای و واکنش سریع نسبت به تغییرات، خلق فرهنگ یادگیری در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی یعنی فرهنگی که برای ایجاد تغییر به سریع‌ترین شکل ممکن ساختار یافته است، به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به‌شمار می‌رود (نوروزی، ۱۳۸۹). بنابراین طی دهه‌های اخیر به بهبودی کیفیت آموزش و یادگیری در دانشگاه توجه زیادی شده است. به عقیده پژوهشگران، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باید در تولید دانش، بهبودی کیفیت تدریس و یادگیری به‌گونه‌ای که نشانگر دانش جدید باشد، موفق عمل کنند. علاوه بر این، در عصر حاضر که با پیشرفت مداوم علم و تکنولوژی مواجه هستیم، نقش اساسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تولید، انتشار و به اشتراک گذاردن دانش می‌باشد و رسالت آنها تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده در جهان رقابتی امروز تعریف شده است. بررسی‌های تجربی و پژوهشی نشان می‌دهند که صرفاً یادگیرنده بودن و دانش‌آفرینی، و تأکید مستمر بر فراگیری دانش و مهارت‌های جدید، برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی کافی نمی‌باشد و دانشگاه‌ها برای اینکه به رشد فزاینده‌ای برسند باید علاوه بر اینکه یادگیرنده هستند، یاددهنده نیز باشند. همچنین می‌توان اذعان داشت که دانشگاه یادگیرنده و دانشگاه یاددهنده لازم و ملزوم یکدیگرند. بنابراین دانشگاه یاددهنده دانشگاهی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری در کالبد فعالیت‌های روزانه بنا نهاده شده است. همسویی، جمع‌آوری و مشارکت در دانش، اندازه، سرعت، رویارویی با چالش‌های جدید، حداکثر استفاده از زمان، خلق ارزش‌های پایدار، و تلقی دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه، از ویژگی‌های این دانشگاه محسوب می‌شود (زارع و آقاسینی، ۱۳۹۵). ایجاد چرخه یادگیری سخاوتمندانه به‌عنوان موتور محرکه یاددهی و یادگیری و درگیرسازی تمام اعضای دانشگاه راه را برای تبدیل دانشگاه‌ها به دانشگاه یاددهنده و تولید دانش و توسعه رهبران آینده سازمان هموار می‌کند (همان). در مطالعاتی که در سال‌های اخیر در کشور ما صورت گرفته، تلاش شده است که به اهمیت این موضوع بپردازند، از طرفی در برخی از پژوهش‌ها ویژگی‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های

و تضعیف نظریه قطعیت‌گرایی در نتایج علمی، ظهور رقابت و تنوع در عرصه آموزش، تولید دانش زمینه‌ای، انعکاسی و توزیع یافته، موفقیت بی‌نظیر علوم تجربی، ظهور عدم اطمینان (کیوانی و آراسته، ۱۳۸۳). در نظام آموزش عالی که محل تولید، انباشت و ابزار اصلی انتقال میراث فرهنگی بشر شمرده می‌شود، چگونگی کنار آمدن با تغییرات محیطی پویا دائماً در حال تغییر و دگرگونی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها می‌باشد و بر این اساس تغییر و بهبود در نظام آموزش عالی به دغدغه ذهنی همه کشورهای پیشرفته و در حال توسعه تبدیل شده است (ستاری و همکاران، ۱۳۹۰). به‌علاوه آموزش عالی نقطه تلاقی سه قلمرو فرهنگ، قدرت و دانش است. بی‌تردید نظام آموزشی در ظرف جامعه و فرهنگ عمل می‌کند و با آن دادوستد مستمر دارد. گرچه جریان رسمی آموزش، به کارکردهای ضمنی و پنهان خود معمولاً بی‌اعتناست؛ اما این امر نافی اهمیت ابعاد فرهنگی و اجتماعی آموزش نیست. از دیگر نقش‌ها و کارکردهای آموزش عالی می‌توان عمق بخشیدن به نگرش‌های علمی و فرهنگی، تعمیق فرهنگ گفت‌وگو، مدارا و کارجمعی، ارتقای تنوع و غذای فرهنگی و نظریه‌پردازی برای حل مسائل و بحران‌های جهانی را نام برد (ذاکرحالهی، ۱۳۸۳).

بنابراین یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمانی، نیروی انسانی آن است که عوامل تشکیل‌دهنده آن، افرادی با نیازهای متعدد هستند که در صورت رفع نیازهایشان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت. دانشگاه یک نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملتی است. نهادی که می‌تواند توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را تسهیل نماید. نقش برجسته دانشگاه در دو فعالیت عمده یعنی آموزش و پرورش دو ویژگی اساسی است که در ماهیت دانشگاه معنا پیدا می‌کند و این بدین معناست که تأثیر متقابل دو ویژگی یادشده ضامن پویایی و حیات دانشگاه است (یارمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲). بنابراین امروزه کارکردهای دانشگاه و آموزش عالی به سوی تنوع هرچه بیشتر پیش می‌رود. در دهه‌های گذشته، دانشگاه بخشی از چرخه تولید تلقی می‌شد، که وظیفه آن آموزش نیروی متخصص به‌عنوان یک داده در نظام تولید اقتصادی بود. اما اکنون وظیفه دانشگاه، تربیت کارمندی برای تزریق به دستگاه عریض و طویل و عقب‌مانده بوروکراتیک نیست، بلکه دانشگاه مایل است کار ویژه خود را در تولید و بسته‌بندی دانش جدید، آینده‌نگری و تولید نرم‌افزارهای تغییر اجتماعی و درونی کردن هنجارهای



از وابستگی به غرب جدا کند و خود را از وابستگی شرق جدا کند و یک کشور مستقل و دانشگاه مستقل و یک فرهنگ مستقل داشته باشیم» (زراعت، ۱۳۷۶، ص ۵۳). مراد از اسلامی شدن این است که تمام عناصر دانشگاه، همسو و هم‌جهت با ارزش‌ها و ایده‌های اسلامی باشند، یا دست کم، در تعارض با الگوها، ارزش‌ها آرمان‌های والای الهی - انسانی نباشند (خادمی، ۱۳۸۱، ص ۸۰).

براین اساس، اسلامی شدن به معنای تحمیل یک حاکمیت، طبقه یا صنف خاص نیست، بلکه عین ساختن دانش‌اندوزی با آداب معنوی و ارزش‌های دینی و انسانی در جامعه علمی است و به معنای مبارزه با انحرافات جامعه علمی، جلوگیری از تبدیل دانشمندان به عناصری بدون احساس عاطفی و تعهد دینی، و دمیدن روح استقلال در جامعه علمی کشور است. باید روح دانشگاه‌ها اسلامی باشد و آرمان‌ها، اهداف و خلق‌و‌خوی آن اسلامی و ظاهر آن اصلاح شود؛ هر چند اصلاح ظاهر، شرط لازم است، اما کافی نیست (عبوضی، ۱۳۸۱، ص ۲۱). دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که هدف آن، هدف‌های اسلامی و دینی باشد و ارکان آن را نیروهای مؤمن و متعهد تشکیل بدهند و ارزش‌ها نیز در اولویت باشند (زراعت، ۱۳۷۶، ص ۵۴). از سوی دیگر، دانشگاه اسلامی همچون جامعه اسلامی، جایی است که ارزش‌های حاکم در آن اسلامی باشند و اگر اصول تبعیدی و اعتقادی و علمی اسلام در محیط دانشگاه به صورت ارزش درآید، آن دانشگاه اسلامی است (علم‌الهدی، ۱۳۸۲، ص ۲۷). دانشگاه اسلامی رویکردی است که می‌تواند در ارتقای فرهنگ دینی از طریق ارائه الگویی توأمان از علم و دین، دمیدن روحیه تعهد و الزام اجتماعی در میان دانشجویان و پژوهشگران برای بهره‌مندی از معرفت و افزایش مسئولیت‌پذیری، جهت‌دهی درس‌های پنهان نظام دانشگاهی به سوی ارزش‌های متعالی دینی و ارتقای فرهنگ عمومی آنان، فضا سازی علمی مطلوب برای ارائه راه‌کارهای علمی برای فائق آمدن بر اختلافات، بازسازی تمدن اسلامی در پرتو توسعه علمی، و با حضور نظری و فیزیکی دانشگاهیان تأثیر داشته باشد (قمی، ۱۳۸۱، ص ۲۰۱).

به نظر می‌رسد دانشگاه اسلامی برای کسب توفیقات بیشتر با چالش‌هایی مواجه است؛ از جمله: ۱. علی‌رغم اینکه در سند دانشگاه اسلامی اهداف و راهبردهای دانشگاه اسلامی تبیین شده است؛ نداشتن دیدگاه مشترک و قابل داددهی بین مدیران و طبقه‌بندی و تدوین نشدن فرایند توسعه، و قابل درک نبودن آن برای سایرین، موجب دشواری جهت‌گیری‌ها شده، و هزینه حرکت و تداوم

متفاوتی بررسی و میزان برخورداری دانشگاه‌ها از ویژگی‌های سازمان یاددهنده مشخص شده است، که در ادامه به آنها اشاره می‌شود.

حاصل مطالعه‌ای که توسط مطلبی و همکاران (۱۳۹۲)، به منظور کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران صورت گرفت، این شد که کاربرد کلیه مؤلفه‌ها در وضعیت موجود کمتر از سطح متوسط می‌باشد، و میان وضع موجود و وضع مطلوب مؤلفه‌های سازمان یاددهنده، تفاوت معناداری وجود دارد. در مطالعه دیگری که توسط زارع و همکاران (۱۳۷۸)، در دانشگاه‌های دولتی کشور صورت گرفت، به این نتیجه دست یافتند که کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها کمتر از حد متوسط می‌باشد. همچنین در مقاله‌ای که زارع و آقاحسینی (۱۳۹۵) با عنوان «دانشگاه فرهنگیان به مثابه یک دانشگاه یاددهنده» به رشته تحریر درآورده‌اند؛ الگوی ذهنی دانشگاه، الگوی ذهنی یادگیری رهبر، نهادینه‌سازی ارزش یاددهی و یادگیری در فعالیت‌های روزانه، و زیرساخت‌های ارتباطی دانشگاه به عنوان چهار عامل مورد نیاز ایجاد دانشگاه یاددهنده اشاره شده است.

بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان این گونه برداشت کرد که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران از نظر یاددهنده بودن در جایگاه مطلوبی قرار ندارند و برای رسیدن به دانشگاه یاددهنده نیاز به تلاشی مضاعف و مستمر دارند. علاوه بر این، با توجه به اینکه ما در کشور اسلامی زندگی می‌کنیم، هنجارها و ارزش‌های دینی برای ما بسیار حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین، سعی شده تا این ارزش‌ها، هنجارها و فرهنگ دینی در دانشگاه‌ها نیز پیاده شود و دانشگاه‌ها دارای معیارهای اسلامی باشند. با وجود این، همین دانشگاه‌های اسلامی برای پایداری در عرصه رقابت با دانشگاه‌های دیگر در جهان کنونی - البته با حفظ هویت دینی، فرهنگی و بومی خویش - باید به دانشگاه یاددهنده تبدیل شوند، تا با تغییر و تحولات جهانی همسو شوند.

## دانشگاه اسلامی

موضوع اسلامی شدن دانشگاه‌ها در ایران، در سال ۱۳۵۹ همزمان با شروع انقلاب فرهنگی آغاز شد (خان‌محمدی، ۱۳۸۵، ص ۸۶). امام خمینی ع معنای اسلامی شدن را چنین بیان می‌فرماید: «معنای اسلامی شدن دانشگاه‌ها این است که استقلال پیدا کند و خودش را

شناخت مخاطبان و نیازهای آنها و به‌کارگیری اکسیر محبت؛  
 ۵. برخورد عالمانه و بهره‌گیری از اندیشه با دانشجویان و دانشگاهیان و اقدامات فعال و پیش‌گیرانه در برابر برنامه‌های ضددینی؛  
 ۶. توجه به نایدهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها از جمله پرهیز از بدبینی و سوءظن نسبت به مخاطبان، رفاه‌طلبی و تحمل‌گرایی و دوری از برخورد جناحی، حزبی و تشکیلاتی با دانشجویان؛

۷. جلوگیری از پردازش ضعیف موضوعات دینی و وجود خرافات در آنها؛  
 ۸. استفاده از منابع علوم دینی در تنظیم محتوای درسی دروس دانشگاهی؛  
 ۹. بررسی مفهوم علم و توجه به خصوصیات علم از قبیل دعوت به توحید، آدم‌سازی، توجه به خدا، اولویت به تزکیه به‌عنوان هدف اصلی تربیت، تکمیل مکارم اخلاق، و تلفیق مفاهیم اسلامی با علم کنونی و تشویق تفکر انتقادی به‌عنوان ساختار فکری غالب در دانشگاه؛

۱۰. داشتن اساتید متخصص و متعهد و آشنا به معارف اسلامی و دانشجوی ملتزم و تعهد به اصول دین برای بیان واقعیت‌ها و حفظ دین و کشور، مواجهه معقول و منطقی و متناسب با منحرفان و اخلاط‌گران، نجات مغزهای شبهه‌زده، مؤمن ساختن دانشگاهیان، امانت‌داری نسل آینده، تربیت متخصص مستقل، مقابله با کارشکنی و بی‌تفاوتی، مسئولیت‌پذیری، اصلاح فرهنگ و استقلال آن، دور کردن ناامیدی از دل‌های دانشجویان، آگاه نمودن جوانان، اصلاح کتاب‌های درسی، قطع امید از غرب، تربیت اخلاقی، تربیت صحیح اسلامی و پاک‌سازی محیط آموزشی؛

۱۱. تربیت و پرورش استادان و دانشجویان متعهد برای آگاه‌سازی ملت‌ها، ملتزم به احکام اسلام، حفظ انسجام، تقویت ایمان خویش، پرکردن مساجد، تداوم‌دهنده راه انقلاب، مقابله با منحرفان و تفرقه‌افکنان؛

۱۲. مدیریت مبتنی براساس اصول اسلامی و دینی، اخلاق مدیریتی و پرهیز از تبعیض مثبت و تصمیمات در باب جذب دانشجو، شهریه و کمک‌های مالی، مدیریت اسناد و مدارک، معیارهای دسترسی به محیط فیزیکی، عدم سوءاستفاده از قدرت و تعارض منافع، اطلاعات محرمانه، امنیت و بزهکاری، تخلفات نرم‌افزاری و حق انحصاری اثر و تخلفات اینترنتی.

همچنین رهبر فرزانه انقلاب در مورد دانشگاه اسلامی این‌گونه می‌فرماید: «در دانشگاه اسلامی علم با دین، و تلاشگری با اخلاق، و تضارب افکار با سعه‌صدر، و تنوع رشته‌ها با وحدت هدف، و کار

فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. ۲. وجود ایده‌های کاملاً متفاوت در بین مدیران و برنامه‌ریزان در دانشگاه اسلامی، از چالش‌های دیگری است که تمرکز بر روی یک فرایند مشترک را دشوار می‌کند. ایده‌ها، چه به‌وسیله رهبران دانشگاه پذیرفته شوند و چه پذیرفته نشوند، روی شیوه اداره دانشگاه و انجام فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند. مدیران دانشگاه یاددهنده، باید ایده محوری واضح و روشنی داشته باشند، که مشخص می‌کند چرا در دانشگاه هستند و چگونه قصد دارند ارزش افزوده ایجاد کنند؟ ۳. وجود و پیگیری ارزش‌های متفاوت در تحقق دانشگاه اسلامی در بین رهبران دانشگاه، یک پدیده بازدارنده است، که تنها درمان آن تبدیل شدن به یک دانشگاه یاددهنده است. منظور از ارزش‌ها، همان باورهایی هستند که تبدیل به ایده‌ها شده و آنها را از طریق رفتارهای مناسب، به عمل تبدیل می‌کنند و تصمیمات دارای اولویت را اتخاذ می‌نمایند، و قضاوت می‌کنند که آیا دستوری جذاب است یا ناخوشایند؟ ۴. توان بخشی و توسعه مهارت‌ها و هیجان و انرژی همکاران در تلاش در راستای باورها و ارزش‌ها نیازمند تصمیم‌گیری قاطعانه و اتخاذ سیاست‌هایی است که مستلزم تصور فکری و ذهنی یکسان در تمام ارکان دانشگاه است. مسلح شدن دانشگاه اسلامی به قابلیت‌های موجود در سازمان یاددهنده، می‌تواند در پوشش چالش‌ها مفید و موثر باشد.

### ویژگی‌های متمایز دانشگاه اسلامی

در مطالعه‌ای فضل‌اللهی و اسلامی‌فر (۱۳۹۰)، معیارها و ویژگی‌های دانشگاه اسلامی را این‌گونه بیان می‌کنند:

۱. اجرای برنامه‌های فرهنگی متناسب با فرهنگ دینی و ارزشی جامعه، از جمله: فراهم کردن زمینه انتخاب طرح و اجرای برنامه‌های فرهنگی - مذهبی هدف‌مند و از پیش تعیین شده، و اجتناب از طرح و بررسی هر نوع مطالب مناقض با اعتقادات و باورهای دینی فراگیران؛  
 ۲. مخاطب‌شناسی و هماهنگی با مخاطب و توجه به نیازها و علایق دریافت‌کنندگان برنامه‌های فرهنگی - دینی و اطلاع داشتن از سطح آگاهی و پیش‌یافته‌های ذهنی آنها و رعایت احترام و برخورد اصولی؛

۳. توجه به بایدهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها، از قبیل اخلاص و خدایی بودن هدف، همراهی علم و تقوا، صداقت و یگانگی گفتار و کردار؛

۴. درک اهمیت کار در دانشگاه‌ها و اهمیت امور فرهنگی و

رقابتی دانشگاه‌ها، در جذب، آموزش و ارتقا مهارت‌ها، تولید دانش، نظریه‌پردازی و توسعه فرهنگ و سبک زندگی ایجاد می‌کند. دانشگاه‌هایی می‌توانند پایدار بمانند که همزمان، هم یادگیرنده و هم یاددهنده باشند، و خدمات نوپدید ارائه کنند. به عبارت دیگر، تنها دانشگاه‌هایی در عرصه رقابت باقی می‌مانند که یاددهنده باشند و دائماً در جریان یاددهی و یادگیری باشند. بنابراین، تا زمانی که این دانشگاه‌ها بر یاددهی و یادگیری پویا و به‌روز استوار باشند، پایدار می‌مانند.

دانشگاه یاددهنده رسالتی است که همه دانشگاه‌ها باید آن را دنبال کنند، دانشگاه یاددهنده دانشگاهی است که همه افراد در آن، به‌طور مداوم، یاد می‌گیرند و یاد می‌دهند. از ویژگی‌های بارز چنین دانشگاهی دیدگاه قابلیت یاددهی، توجه به ایده‌ها و ارزش‌ها، داشتن انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری است، که مدیران و رهبران دانشگاه برای رسیدن به دانشگاهی یاددهنده باید به آنها توجه کافی مبذول کنند. باید اذعان داشت که دانشگاه به‌خودی‌خود، سازمانی یاددهنده است؛ لکن چیزی که دارای اهمیت است، این است که برای اینکه دانشگاه این رسالت خود را به نحو احسن انجام دهد، باید از یادگیرندگی پویا و به‌روز برخوردار باشد و هر آنچه را که در جهت رشد و بالندگی خود می‌آموزد، به ذی‌نفعان و دانشجویان خود آموزش دهد.

نتایج تحقیق با هدف بررسی ضرورت‌های برخورداری دانشگاه اسلامی از ویژگی و تبیین برخی از چالش‌های پیش‌رو برای تبدیل شدن به دانشگاه یاددهنده نشان داد که تبدیل دانشگاه اسلامی به‌عنوان یک دانشگاه ارزشی و ایدئولوژیک و ماندن در رقابت جهانی آموزش عالی و ارائه خدمات علمی، فرهنگی و اجتماعی در راستای ارزش‌های اسلامی به یک دانشگاه یاددهنده یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است؛ هرچند دانشگاه اسلامی با توجه به زمینه‌های اعتقادی به ارزش‌ها و فرهنگ یاددهی - یادگیری، استفاده از آن در امر مدیریت و رهبری، از توانایی بالقوه بسیار مستعدی برای ایجاد انرژی هیجانی و ایجاد دیدگاه مشترک، وحدت و یک‌دلی در کارکنان که از متمایزترین ویژگی یاددهندگی است، به دانشگاه یاددهنده برخوردار است. با وجود این، مدیران و مسئولان دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی اسلامی باید فرهنگ یاددهی و یادگیری را در بین کارمندان و دانشجویان خود نهادینه کنند و با توجه به امکانات و محدودیت‌های موجود برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه

سیاسی با سلامت نفس، تعمق و ژرف‌نگری با سرعت عمل، و خلاصه دنیا با آخرت همراه است» (علم‌الهدی، ۱۳۸۲، ص ۲۵).

در مطالعه دیگری که توسط فضل‌الهدی و حیدرزاده (۱۳۹۳)، در رابطه با دانشگاه اسلامی یادگیرنده صورت گرفت، این نتیجه حاصل شد که دانشگاه‌های اسلامی یادگیرنده همچون دانشگاه‌های دیگر، نیاز شدیدی به عمل کردن دارند، و در آنها یادگیری بدون عمل بی‌معنا تلقی می‌شود. علاوه بر این، یکی از ویژگی‌های دانشگاه اسلامی استفاده از مدیران باهوش معنوی بالا و اخلاق دینی می‌باشد، که در این راستا نیز ویژگی یادگیری گروهی و مهارت شخصی سازمان یادگیرنده، کمک می‌کند تا مدیران هوش هیجانی خلاق و معنوی بالایی داشته باشند. یکی دیگر از ویژگی‌های دانشگاه اسلامی توجه به باید‌های ترویج اخلاق و دین، و درک اهمیت کار در دانشگاه‌ها می‌باشد که در این رابطه با برخورداری آرمان مشترک و مدل‌های ذهنی سازمان یادگیرنده، می‌توان به درک عمیق و مشترکی دربارهٔ باید‌ها و نبایدهای اخلاقی و چشم‌انداز مشترکی دربارهٔ اهمیت کار دانشگاه‌ها رسید. از دیگر ویژگی‌های دانشگاه اسلامی یادگیری مستمر مفهیم دینی و احکام اسلامی در دانشگاه‌ها می‌باشد که با به‌کارگیری ویژگی یادگیری تیمی و گروهی سازمان یادگیرنده، و انتقال آن به دیگران می‌توان به این خواسته جامعه عمل پوشاند. از دیگر ویژگی‌های دانشگاه اسلامی تربیت اساتید، کارکنان و دانشجویان متعهد به ارزش‌های دینی و اسلامی می‌باشد که در این زمینه نیز از ویژگی‌های بارز سازمان یادگیرنده تربیت افراد خلاق با قابلیت‌های فردی می‌باشد.

## نتیجه‌گیری

در عصر نوظهور که تغییرات سریع و شتابان علمی و تکنولوژیکی و به تناسب آن تحول و توسعه فرهنگی و اجتماعی مهم‌ترین و متمایزترین ویژگی آن محسوب می‌شود، آموزش و یادگیری سریع و همگامی با این تحولات، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. یقیناً مراکز آموزشی، و به‌ویژه مراکز آموزش عالی، که نقش بسیار اساسی در ایجاد دانش، بینش و توانمندی جوانان و آینده‌سازان دارند، می‌توانند با اتخاذ رویکردهای مسئله‌محور و کارآفرین، خلاق و ایده‌ساز، جامعه را پویا و پرتوان و پیشرو نگهدارند. از طرف دیگر تحولات قرن حاضر در عرصه آموزش عالی، از جمله فضای شدید

کنند و ضمن پافشاری بر ارزش‌ها آن را به یک دیدگاه مشترک تبدیل کنند تا با هم‌افزایی انرژی هیجانی همکاران بر موانع غلبه کنند و در مقابل چالش‌های جدید راه‌حل مناسب به کار بندند.

- به ارزش‌های دانشگاه به‌عنوان محرک عملکرد فردی و سازمانی توجه کنند، و مدیران و رهبران علاوه بر آنکه در مورد ارزش‌ها صحبت می‌کنند، باید با آنها زندگی کنند و از ارزش‌ها به‌عنوان یک نیروی متحدکننده قوی میان مدیران، کارکنان و دانشجویان استفاده کنند.

- ارزش دادن به ایده‌های خلاق مدیران و کارکنان، و فراهم کردن زمینه‌های لازم جهت حمایت از ایده‌های نو و جدید برای مقابله با چالش‌های موجود، استفاده از سیستم‌های تشویقی، افزایش روحیه رقابت و ریسک‌پذیری در میان تمامی مدیران و کارکنان، افزایش روحیه پذیرندگی در مدیران و کارکنان برای پذیرش ایده‌ها و دیدگاه‌هایی که خلاف نظرات خودشان است، و برگزاری کارگاه‌های آموزش خلاقیت برای سایر کارمندان و دانشجویان.

مدتی جهت تبدیل شدن به دانشگاه یاددهنده انجام دهند، و پیوسته در این راه گام بردارند و به برنامه‌ها و اندیشه‌های خود جامعه عمل بپوشانند. با استفاده از مدیران با هوش معنوی بالا و اخلاق دینی، ایجاد دیدگاه مشترک در کارکنان و قاطعیت در تصمیم‌گیری، توانایی بالایی در مواجهه با شرایط بحرانی داشته باشند. از این توانایی‌ها برای پروراندن ارزش‌های اسلامی و اخلاقی و بایدهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها و درک اهمیت کار در دانشگاه‌ها استفاده کنند.

مدیران به ارزش‌های اسلامی و قرار دادن آنها به‌عنوان محرک‌های عملکرد فردی و سازمانی اهمیت دهند. درک عمیق و مشترکی درباره بایدها و نبایدهای اخلاقی و ارزش‌های اسلامی و نیز درباره اهمیت کار دانشگاه‌ها در بین همه عناصر وجود داشته باشد. یادگیری مستمر مفاهیم دینی و احکام اسلامی در دانشگاه‌ها در اولویت قرار گیرد، و با به‌کارگیری دیدگاه قابل یاددهی، دانش و تجربه خود را به شیوه‌ای طبقه‌بندی، تدوین و توسعه و ابلاغ کنند که برای سایرین قابل درک و فهم باشد. تربیت اساتید، کارکنان و دانشجویان متعهد به ارزش‌های دینی و اسلامی را از ویژگی‌های بارز دانشگاه قرار دهند. مدیران و افراد خلاق با قابلیت‌های فردی و اجتماعی بالا تربیت کنند که بتوانند همیشه یادگیرنده باشند، و آنچه را که خود آموخته‌اند، همچون یک معلم به دیگران نیز آموزش دهند. همچنین دانشگاه اسلامی برای برخوردار بودن از ویژگی‌های سازمان یاددهنده، با چالش‌هایی از جمله: نداشتن ایده‌های یکسان، نداشتن تعریف همسو از دانشگاه اسلامی در میان سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، مدیران و متولیان، به‌رغم وجود و تصویب سند دانشگاه اسلامی، تبدیل نشدن ارزش‌ها به یک باور درونی در ایجاد جایگاه، و ذهنیت یکسان برای افزایش وحدت و همدلی جهت تلاش برای عملیاتی شدن در دانشگاه، و نداشتن شناخت و اعتقاد قلبی، افق جامع و بلند نسبت به نقش و تأثیر مثبت یاددهندگی در توسعه و ارتقای دانشگاه در مدیران مواجه است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود:

- سطح سواد اطلاعاتی مدیران با ویژگی‌های سازمان یاددهنده از طریق کارگاه‌های آموزشی مناسب ارتقا یابد، و برای تصمیم‌گیری قاطعانه و خلاقانه آموزش ببینند تا در شرایط بحرانی به‌راحتی بتوانند تصمیم‌های قاطع بگیرند و از زیردستان انتظار پیروی داشته باشند.

- مدیران دانشگاه ارزش‌ها و باورهای مربوطه را از طریق جلسات گروهی و برگزاری همایش برای کارکنان خود تبیین و روشن

فضل الهی قمشی، سیفاله و سوده اسلامی فر، ۱۳۹۰، «معیارهای دانشگاه اسلامی»، *طرح ولایت*، ش ۲، ص ۲۵-۲۲.

فضل الهی قمشی، سیفاله و مریم حیدرزاده، ۱۳۹۴، «دانشگاه اسلامی: دانشگاه یادگیرنده (ضرورت‌ها و چالش‌ها)»، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ش ۱۰، ص ۱۱۱-۱۳۴.

قمی، محسن، ۱۳۸۱، «نقش دانشگاه در ارتقای فرهنگ دینی»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۱۴، ص ۲۰۱-۲۱۱.

قهرمانی، محمد، ۱۳۸۸، *مدیریت آموزش سازمانی*، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

کاشانی، مجید، ۱۳۸۴، «تحلیل راهکارهای مصوب آموزش عالی برای تحقق فضای اسلامی دانشگاه‌ها»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۲۵-۲۶، ص ۱۳-۴۶.

کیوانی، جعفر و حمیدرضا آراسته، ۱۳۸۳، *آموزش عالی و توسعه پایدار*، مجموعه مقالات، تهران، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

مطلبی، حسین و همکاران، ۱۳۹۲، «میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران براساس نظریه تیجی»، *رویکردهای نوین آموزشی*، ش ۱ (۱۷)، ص ۱۲۹-۱۴۸.

موغلی، علیرضا و داوود بیاتی، ۱۳۹۴، *یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و یاددهنده*، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی.

نادی، محمدعلی و سجادیان، ایلناز، ۱۳۸۹، «بررسی ساختار عاملی، روایی، اعتبار و هنجاریابی مقیاس ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه: مقیاس دانشگاه یادگیرنده»، *آموزش و ارزشیابی (علوم تربیتی)*، دوره سوم، ش ۱۲، ص ۱۲۱-۱۴۲.

نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات و همکاران، ۱۳۹۲، «بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان»، *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ش ۱۸، ص ۱۱۳-۱۲۸.

نوروزی، علی، ۱۳۸۹، *بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، تهران، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

هندی، چارلز، ۱۳۷۸، «مدیریت سازمان‌های یادگیرنده»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، *مدیریت و توسعه*، ش ۲، ص ۵۰-۶۰.

یارمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۵، *بررسی رابطه بین کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده براساس اصول پنج‌گانه پیترسنج یا میزان بهبود کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت دانشگاه اصفهان در سال تحصیلی ۸۴-۸۵*، مقاله ارائه‌شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران.

Bui, Hong T.M & Baruch, Yehuda, 2011, "Learning organizations in higher education: An empirical evaluation within an international context", *Management Learning*, 43(5), p. 515-544.

Liao, shu-Hsien, Chang, Wen-Jung, Wu, Chi-Chuan, 2010, "An integrated model for learning organization with strategic view", *Benchmarking in the knowledge-intensive industry*, V. 37. p. 3792-3798.

Yousbashi, Alireza & Ahmad Mohammadi, 2012, *An investigation into the realization dimension of learning organization*, Elsevier Ltd.

.....**منابع**

آخوان، پیمان و مصطفی جعفری، ۱۳۸۵، «سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی»، *تدبیر*، ش ۱۶۹، ص ۲۱-۱۶.

پورعزت، علی اصغر و همکاران، ۱۳۸۷، «الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۴۰، ص ۲۲-۳.

حیدری تفرشی، غلامحسین و همکاران، ۱۳۸۱، *نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز*، تهران، فراشناخت اندیشه.

خادمی، عین‌الله، ۱۳۸۱، «نقش دانشجویان در اسلامی شدن دانشگاه‌ها»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۱۵، ص ۷۹-۹۳.

خان محمدی، کریم، ۱۳۸۵، «فرایند اسلامی کردن دانشگاه‌ها در ایران (با رویکرد سیاست‌گذاری فرهنگی)»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۳۱-۳۲، ص ۸۱-۱۲۲.

دهقان منشادی، منصور و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۳۹۵، «طراحی و اعتبارسنجی مدل معادلات ساختاری سازمان یاددهنده برای دانشگاه‌ها»، *آموزش علوم دریایی*، ش ۵، ص ۴۰-۵۰.

ذاکرحاجی، غلامرضا، ۱۳۸۳، *دانشگاه ایرانی*، تهران، کویر.

رسته‌مقدم، آرش، ۱۳۸۴، «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده»، *دانش مدیریت*، ش ۶۹، ص ۷۳-۱۰۱.

زارع محمدآبادی، حسین و همکاران، ۱۳۸۹، «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵»، *جامعه‌شناسی کاربردی*، ش ۴، ص ۵۷-۷۲.

زارع، حسین و تقی آقاچسینی، ۱۳۹۵، *دانشگاه فرهنگیان به‌منابه دانشگاه یاددهنده*، دومین همایش ملی تربیت معلم.

زارع، حسین و همکاران، ۱۳۸۷، *سازمان‌های یاددهنده الگویی برای رهبری دانشگاه امروز*، اصفهان، جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.

زراعت، عباس، ۱۳۷۶، «راه‌های اسلامی کردن دانشگاه‌ها»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۱، ص ۵۱-۶۴.

سبحانی‌نژاد، مهدی و همکاران، ۱۳۸۵، *سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش)*، تهران، یسطرون.

ستاری، صدرالدین و همکاران، ۱۳۹۰، «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل براساس مدل ویک و لئون»، *روان‌شناسی تربیتی*، ش ۲ (۶)، ص ۶۵-۷۵.

سنگه، پیترو، ۱۳۸۰، *پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده*، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.

شیرغلامی، محمد، ۱۳۹۲، *سازمان‌های یاددهنده*، پایگاه مقالات علمی مدیریت.

عبدلی سلطان‌احمدی، جواد و همکاران، ۱۳۹۲، «سازمان یاددهنده: رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده (دیدگاه‌های اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها)»، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره هفتم، ش ۲۰، ص ۴۱-۷۰.

علم‌الهدی، احمد، ۱۳۸۲، «اسلامی شدن دانشگاه‌ها»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۱۷، ص ۲۹-۲۱.

عیوضی، علی‌اشرف، ۱۳۸۱، «قطره‌ای از دریا، سیرری در اندیشه‌های امام خمینی» درباره دانشگاه اسلامی»، *دانشگاه اسلامی*، ش ۱۴، ص ۱۳-۲۲.