

امروزه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نقش مهمی در اشاعه فرهنگ «یاددهی - یادگیری» در جامعه دارند و نگاه‌های بسیاری معطوف به فعالیت‌ها، موفقیت‌ها و دستاوردهای آنهاست. دانشگاه به‌عنوان یک نهاد پیچیده فرهنگی و یک کانون هنجارساز، به انتظام‌بخشی اخلاقی و اجتماعی جامعه کمک می‌کند و در جهت بهبود کیفیت زندگی و حفظ پویایی و نشاط در جامعه، برای خود مسئولیت‌هایی قایل است. نیز به‌عنوان هسته پیشناز تحولات عمل کرده، از طریق رصد کردن تغییرات اجتماعی و فرهنگی، به‌ویژه در عرصه علم و فناوری، جامعه را برای تسلط بر رویدادهای مبهم آینده توانمند سازد.

یکی دیگر از کارکردهای دانشگاه علاوه بر تولید دانش، فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات و توسعه فرهنگی عمومی جامعه است (کاشانی، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

یکسیان‌مینگ (۲۰۰۶) بر این باور است که آموزش عالی 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 بررسی و در نهایت، راه‌کارهایی برای واکنش در برابر آنها در نظر گرفته شود. همچنین طی سال‌های اخیر، به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری در دانشگاه‌ها 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 همسو با تحولات جهانی موفق عمل کنند. در این بین، بحث تغییر، «یادگیری و سازمان یادگیرنده» مطرح می‌شود و برای اینکه دانشگاه‌ها بتوانند به رسالت‌های خود جامعه عمل ببوشانند، باید به دانشگاه یادگیرنده تبدیل شوند، دانشگاه‌های اسلامی هم مستثنا نیستند. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که هدفش، اسلامی و دینی باشد و ارکان آن را نیروهای مؤمن و متعهد تشکیل دهند و ارزش‌ها نیز در آن در اولویت باشند (زراعت، ۱۳۷۶، ص ۵۴). از منظری دیگر، دانشگاه اسلامی همچون جامعه اسلامی، جایی است که ارزش‌های حاکم بر آن اسلامی باشد، و اگر اصول تبعیدی و اعتقادی و علمی اسلام در محیط دانشگاه به صورت ارزش درآمد آن دانشگاه اسلامی است (علم‌الهدی، ۱۳۸۲، ص ۲۷). نظام اسلامی از زمان شکل‌گیری در تلاش است تا از یک سو، دانشگاه‌ها را مستقل و بومی سازد و عزت و اقتدار دانشمندان را حفظ کند و از سوی دیگر، تأثیرگذاری آن بر فرهنگ و روش‌های زندگی را بر مبنای فرهنگ واقعی و اصیل اسلامی و ایرانی، از طریق ابزارهای در اختیار خود درون‌زا نماید تا در فرایند اجتماعی شدن، در خدمت تربیت انسان‌های سالم، ماهر، متخصص، توانمند و بومی شده باشد و برای توسعه

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

کج سیفاله فضل‌اللهی / استادیار و مدیر گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم  
 مریم حیدرزاده / کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان و دانش‌آموخته دانشکده تهران heydarzadehmaryam99@yahoo.com  
 دریافت: ۱۳۹۴/۱/۱۷ - پذیرش: ۱۳۹۴/۵/۱۷

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی ضرورت‌های برخورداری دانشگاه اسلامی از مؤلفه‌ها و ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده و چالش‌های پیش‌روست. روش تحقیق «توصیفی - تحلیلی» و «اسنادی» براساس دیدگاه‌ها و نقطه نظرات اندیشمندان حوزه مدیریت آموزشی و آموزش عالی است. یافته‌ها نشان داد: ۱. شعار اصلی دانشگاه یادگیرنده «یادگیری از عمل و عمل مبتنی بر یادگیری، تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش» با مبانی دانشگاه اسلامی کاملاً تناسب دارد. ۲. دانشگاه یک نهاد حیاتی در فرایند توسعه هر ملت و نقطه تلاقی سه قلمرو «فرهنگ»، «قدرت» و «دانش» است. بی‌تردید، نظام آموزشی و دانشگاه اسلامی در ظرف جامعه و فرهنگ عمل می‌کند و با آن داد و ستد مستمر دارد. ۳. در عصر دانایی، تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌مانند که پیوسته در حال تغییر باشند. بنابراین، حفظ فرهنگ پرورش حرفه‌ای و واکنش سریع نسبت به تغییرات، خلق فرهنگ یادگیری است. یعنی فرهنگی که برای ایجاد تغییر، به سریع‌ترین شکل ممکن ساختار یافته و به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار دانشگاه‌ها به‌شمار می‌رود. دانشگاه‌ها و به‌ویژه دانشگاه اسلامی، برای ماندن در وضعیت رقابتی، باید خود را به مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده مجهز سازند. ۴. با توجه به تکیه دانشگاه اسلامی بر دو بنیاد فرهنگ و رهبری ارزشی و «وابستگی وجودی دانشگاه یادگیرنده به زیرساخت‌های فرهنگی الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی و تسلط فردی) و رهبری (بینش مشترک و تفکر نظام‌مند» برخورداری این دانشگاه از ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده دور از دسترس نیست. لازمه تبدیل دانشگاه اسلامی به یک دانشگاه یادگیرنده، جای‌گزینی رهبری تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای رهبری کنترل‌کننده است.

کلیدواژه‌ها: دانشگاه اسلامی، چالش، ضرورت، دانشگاه یادگیرنده.

پایدار و همه‌جانبه جامعه تلاش کنند (فضل‌اللهی و اسلامی فر، ۱۳۹۰، ص ۲۲). بنابراین، مطالعه حاضر برای رسیدن به این حقیقت صورت گرفته است که دانشگاه‌های اسلامی برای ماندن در عرصه رقابت‌های علمی عصر انفجار دانش و ارائه خدمات فرهنگی مناسب به جامعه، باید خود را به ویژگی‌های دانشگاه‌های نوین، از جمله دانشگاه یادگیرنده مجهز سازند که به یقین، در این فرایند، علاوه بر چالش‌های پیش روی دانشگاه‌های دیگر، با وجود داشتن پشتوانه‌های فرهنگی لازم، با چالش‌های دیگری نیز مواجه خواهند بود. در اهمیت پژوهش نیز همین بس که به اعتقاد لیاثو و همکاران او (۲۰۱۰)، تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌ماند که پیوسته در حال تغییر باشند. در قرن ۲۱ که «قرن اقتصاد دانش‌محور» نام گرفته است، هیچ فرد و سازمانی نمی‌تواند خود را از چالش‌های دانش دور نگه دارد. بنابراین، دانشگاه‌های اسلامی نیز برای اینکه با تغییرات جهانی پیش روند و در عرصه رقابت پایدار بمانند، نیاز است که به دانشگاه یادگیرنده تبدیل شوند. برای تحقق این مهم، این مقاله کوشیده است پس از تبیین مفاهیم «دانشگاه یادگیرنده» و مؤلفه‌های دانشگاه اسلامی، چالش‌های تبدیل دانشگاه اسلامی به دانشگاه یادگیرنده را تحلیل و بررسی کند.

### بیان مسئله

از راهبردهای مهم پیشنهادی برای چالش‌های پیش روی آموزش عالی، تبدیل شدن دانشگاه‌ها به «سازمان یادگیرنده» است. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند با این ویژگی‌ها: خلق عملکرد برتر، توسعه کیفیت، ایجاد تعهد رقابتی، نیرو و تعهد بخشیدن به کارکنان، طلب زمان، اداره تغییر، اصلاح و بهبود قدرت سازگاری و کارایی در مقابل تغییرات محیطی، نشان دادن واکنش سریع 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، ۱۳۸۳، ص ۲۲۶-۲۲۷). این سازمان‌ها می‌کوشند با سه سطح یادگیری تک‌حلقه‌ای (کشف و اصلاح خطاها در سیاست‌های جاری و اهداف)، یادگیری دو حلقه‌ای (کشف و اصلاح خطاها در هنجارها، سیاست‌های اجرایی، روش‌ها، اهداف، و ساختارهای سازمانی) و سه حلقه‌ای (یادگیری و شیوه یادگیری) (همان، ص ۲۲۸) و با 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 نظام‌مند، یادگیری گروهی و ارتقای تسلط فردی کارکنان و ایجاد الگوی ذهنی مثبت در آنان، کمک کنند سازمانی شکل گیرد که با دو متغیر کلیدی «کیفیت و کمیت یادگیری سازمانی» و «میزان کاربرد آموخته‌ها در عمل» (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱، ص ۲۳۸-

(۲۳۹)، از سایر سازمان‌های تشریفاتی، زوال یابنده و عمل‌گرا متمایزی 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. به نظر می‌رسد رسالت سنگین دانشگاه اسلامی به‌عنوان دانشگاهی برآمده از استقرار نظام اسلامی در ایران، و ضرورت برخورداری آن از ویژگی‌های متمایز و فرهنگ بنیاد و مبتنی بر رهبری هوشمند و ارزش مدار، مستلزم مسلح شدن آن به ویژگی‌های برشمرده شده در سازمان‌های یادگیرنده است تا در عرصه رقابت متأثر از پدیده‌ها و چالش‌های آموزش عالی، به‌ویژه جهانی شدن، بتواند عملکرد مناسبی نه تنها برای ماندن، بلکه برای حفظ نقش پیش‌رو خود در عرصه علمی و فرهنگی به‌عنوان نماد دانشگاه مبتنی بر مدیریت ایدئولوژیک داشته باشد در این صورت، به یقین، با برخی چالش‌های مدیریتی و فرهنگی مواجه خواهد بود؛ مانند ضرورت داشتن رهبرانی هوشمند و تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای کنترل‌کننده، و داشتن کارکنانی برخوردار از بینش و بصیرت فردی درون سازمانی و برون سازمانی. بر این اساس، سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از: ضرورت‌های برخورداری از ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده در دانشگاه اسلامی در عصر امروز چیست؟ و چالش‌های اساسی پیش روی این پدیده کدام‌هاست؟ بنابراین، پژوهش جاری درصدد است تا با تبیین ویژگی‌ها و مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده به شکل مستند و تصویری از دانشگاه اسلامی، ضرورت‌ها و چالش‌ها را برای آراستن دانشگاه اسلامی به سازمان یادگیرنده توصیف نماید.

### ادبیات تحقیق

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 نیز با کمیت و کیفیت محصولات و خدمات خود، بر محیط اجتماعی اثرات متقابلی دارند. آنها در گذشته در محیطی پایدار فعالیت می‌کردند و مدیران 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). هشت نیروی عمده‌ای که دنیای کسب و کار را تغییر داده و یادگیری را در سراسر سازمان‌ها در قرن بیست و یکم ضروری ساخته، عبارت است از: ۱. جهانی شدن و اقتصاد جهانی؛ ۲. فناوری؛ ۳. دگرگونی بنیادی دنیای کار؛ ۴. تأثیر روزافزون مشتری؛ ۵. ظهور دانش و یادگیری به‌عنوان دارایی‌های اصلی سازمان؛ ۶.

تغییر نقش‌ها و انتظارات کارکنان؛ ۷. تنوع نیروی انسانی و تحرک محیط کار؛ ۸. گسترش سریع تغییر و بی‌نظمی (مارکوارت، ۱۳۸۷، ص، ۲۰ - ۲۱). از نظر رابینز سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها می‌آموزند (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ص، ۷۴)، به‌گونه‌ای که امروزه موفقیت و پایداری در محیط کار به شدت به یادگیری بستگی دارد. پیتر دراکر، اندیشمند برجسته مدیریت معاصر، معتقد است: «دانش کلید موفقیت سازمان است»، زیرا موجب نوآوری در تولید می‌شود (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷۱). با وجود این، 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 زندگی را متوقف می‌سازند. این امر در سازمان‌ها نیز صادق است (هندی، ۱۳۷۸، ص ۶۰). بنابراین، «سازمان یادگیرنده» سازمانی است آگاهانه که در آن یادگیری به‌عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم اندازه‌ها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آنها مطرح نظر است (سبحانی نژاد، و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۱). 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: «تواضع در یادگیری و سخاوت در آموزش» (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۷۴).

سنگه نظریه‌پرداز بزرگ سازمان یادگیرنده، معتقد است: سازمان یادگیرنده قابل حصول است. زیرا نه تنها یادگیری در طبیعت و ذات ماست، بلکه ما نیز شیفته یادگیری هستیم (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۵). در این رابطه، آمیدن اظهار می‌دارد: سنگه سعی دارد سازمانی بسازد که به جای به بردگی گرفتن انسان‌ها، به آنها خدمت می‌کند (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۷).

در این بخش، برای اینکه بتوان مفهوم «سازمان‌های یادگیرنده» را بهتر توضیح داد، به تفکیک، دو مفهوم «یادگیری سازمانی» و «سازمان‌های یادگیرنده» پرداخته می‌شود:

#### الف. سازمان یادگیرنده

نظریه «سازمان یادگیرنده» با تکمیل نظرات مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است. یادگیری به‌طور مداوم و در طی زمان، حاصل می‌شود، هر انسانی در تمامی مراحل زندگی‌اش، در حال یادگیری است و این یادگیری رفتار او را شکل می‌دهد و او را در مواجهه با موقعیت‌های زندگی توانمند می‌سازد. بنابراین، «یادگیری» عمل یا فرایندی است که از طریق آن، تغییرات رفتاری دانش،

مهارت‌ها و نگرش‌ها اکتساب می‌شود. یادگیری دربرگیرنده تغییر است و به‌معنای «اکتساب عادات، دانش‌ها و نگرش‌ها» است (طالب‌زاده، ۱۳۸۸، ص ۵). یادگیری مخصوص انسان‌ها نیست. سازمان‌ها نیز 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. د/جسون (۱۹۹۳) معتقد است سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۵).

یادگیری را برحسب بودن در سطح فردی، در سطح گروهی و در سطح سازمانی در سه رده می‌توان بررسی کرد: «یادگیری فردی» عبارت است از: تغییراتی که در مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها از طریق خودآموزی، آموزش مبتنی بر فناوری و مشاهده حاصل می‌شود (مارکوارت، ۱۳۸۷، ص ۳۳). سطح دوم یادگیری، «یادگیری در سطح گروه» است در خصوص افرادی که در سطح فردی یادگرفته‌اند، و تسهیم آموخته‌های خود در گروه، با همدیگر تفسیر کردن و رسیدن به یک پنداشت گروهی را بیان می‌کند. در اینجا، مهم آن است که اشخاص از فرایند ارتباطات استفاده می‌کنند (امیرکیبیری، ۱۳۸۵، ص ۲۳ - ۱۷). اما «یادگیری در سطح سازمانی»، پنداشت‌ها و ارزش‌های مشترک نایل شده در سطح گروهی، نظام، روش و دستورالعمل قابل قبول برای تمامی سازمان، قالب‌های رفتاری قابل انتظار و تبدیل کردن آنها به پایگاه‌های اطلاعاتی را بیان می‌کند که هر کس بخواهد به آسانی می‌تواند بدان دست یابد. در واقع، در یک سازمان، کارکنان می‌آیند و می‌روند، اما سازمان به زندگی خود ادامه می‌دهد. در اینجا آنچه مهم است «یادگرفتن» در معنای سازمان است.

تغییراتی که در سازمان‌ها تحقق بخشیده می‌شود برای به‌شمار آوردن یک نتیجه یادگیری سازمان‌ها مناسب است (امیرکیبیری، ۱۳۸۵، ص ۲۴).

یادگیری سازمانی: ابتدا در سال ۱۹۶۳ توسط سائیرت و مارچ مطرح شد. در این دیدگاه، یادگیری سازمانی یک فرایند انطباقی با تأکید بر شیوه‌های عملی استاندارد در جهت دستیابی به اهداف سازمانی است. با توجه به این نظریه، بخش‌های گوناگون سازمان باید با شیوه‌های خاص مسئله‌گشایی سازگاری پیدا کنند و توان شنیدن و کشف خط‌مشی‌های جدید را در خود پرورش دهند. بنابراین، بر کیفیت حل مسائل سازمانی و شیوه‌های بهبود و اصلاح فعالیت‌ها تأکید می‌شود (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۶). «یادگیری سازمانی» روشی برای تفکر درباره یادگیری در سازمان‌هاست. همچنین «یادگیری در یک سازمان» به‌معنای آزمودن مداوم تجربه و تبدیل آن تجربه به دانش است که در دسترس کل سازمان قرار گرفته و با هدف و

مقصود اصلی سازمان مربوط است (علاقه‌بند، ۱۳۸۸، ص ۱۷۴). در این باره هوبر (۱۹۹۱)، تحصیل علم، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه یادگیری سازمانی را به‌عنوان عوامل تشکیل دهنده نظام یادگیری سازمانی قابل توجه دانسته است (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۷). «یادگیری سازمانی» با سازمان یادگیرنده مترادف نیست. سازمانی یادگیرنده است که یادگیری سازمانی در آن اتفاق بیفتد. بنابراین، می‌توان گفت: سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است.

### ب. یادگیری سازمانی

صاحب‌نظران زیادی به بیان تفاوت «سازمان یادگیرنده» و «یادگیری سازمانی» پرداخته‌اند که در ادامه، به دو نمونه از آنها اشاره می‌کنیم. به اعتقاد اسمیت و آراجو (۱۹۹۹)، «یادگیری سازمانی» بر مشاهده و تجزیه و تحلیل فرایندهای موجود در یادگیری جمعی و فردی سازمان متمرکز است، درحالی‌که «سازمان یادگیرنده» جهتی عملی دارد و از ابزارهای ارزشیابی یا آسیب‌شناسی بهره‌مندی شود که به تعیین، توسعه و ارزیابی کیفیت فرایندهای یادگیری در درون سازمان مدد می‌رسانند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۵)، همچنین به‌زعم علاقه‌بند (۱۳۸۸)، «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که یادگیری را تجربه و عمل می‌کند. بعکس، «یادگیری سازمانی» یک رفتار سازمانی شاخص است که در سازمان یادگیرنده عملاً بروز می‌کند. سازمان یادگیرنده یک موجودیت است، درحالی‌که یادگیری سازمانی یک فراگرد یا مجموعه‌ای از اعمال و کنش‌ها محسوب می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۸۸، ص ۱۷۴).

«سازمان یادگیرنده» در سال ۱۹۹۰ مطرح شد و پیتیر سنگه اولین نظریه‌پرداز 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 می‌شود و افراد به‌طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های لازم برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد (اخوان و جعفری، ۱۳۸۵، ص ۱۷). در ادامه، به تعاریف منتخبی از «سازمان یادگیرنده» از دیدگاه نظریه‌پردازان اخیر این عرصه می‌پردازیم:

کریتنر (۲۰۰۰): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که در ایجاد، دستیابی و انتقال دانش، تعدیل رفتار برای انعکاس دانش جدید و شناخت و بصیرت، مهارت دارد. «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که ایده‌های جدید را به عملکردهای اصلاح شده تبدیل می‌کند (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۹۰).

گاه و رایان (۲۰۰۲): «سازمان یادگیرنده» سازمانی با اثربخشی بالا و رقابتی است؛ زیرا قابلیت تولید

دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه‌اندوزی می‌کند. بنابراین، خلاق است و می‌تواند برای حل سریع مسائل، دانش را منتقل کند (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۲۱۲).

اسکایرم و فاراگو (۲۰۰۳): «سازمان یادگیرنده» دارای نظام‌ها و فرایندهایی است که به‌طور مداوم، ظرفیت‌های خود و افرادش را برای تحقق اهداف پایدار تقویت می‌کند (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳).

دیودی (۲۰۰۳): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که یادگیری تمام اعضای خود را تسهیل می‌کند و به‌طور مداوم تغییر می‌نماید (لوئیس و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۹۰).

داینز و همکاران (۲۰۰۵): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که به‌طور منطقی، برای مقابله با تغییرات مداوم، انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر آماده است و از تمام تعهد و نیروی بالقوه اعضای خود، برای یادگیری در تمام سطوح سازمان استفاده می‌کند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۸۹).

نولز و همکاران (۲۰۰۵): «سازمان یادگیرنده» عبارت است از: تبادل اطلاعات بین بخش‌های درون سازمان با محیط بیرونی، به‌گونه‌ای که موجب رشد سازمان و کارکنان می‌گردد. سازمان یادگیرنده موجب تسریع در امر یادگیری فردی و گروهی می‌شود و به کارکنانش می‌آموزد که دارای تفکر انتقادی باشند تا تشخیص دهند که چه باید انجام دهند و چرا باید آن کار را انجام دهند. این افراد با چنین تفکری به سازمان کمک می‌کنند تا اشتباهات سازمان به فرصت تبدیل شود و موجب موفقیت فردی خود و سازمان می‌گردند. بر اثر چنین رویکردی، آنها تغییرات محیط بیرونی را تشخیص داده، به‌طور مؤثر خود را با شرایط جدید وفق می‌دهند.

لانداول و گاسپ (۲۰۰۷): «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که نه تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌کند، بلکه راه‌ها و روش‌هایی را نیز برای تقویت، متناسب‌سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت میان اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می‌دهد (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳).

لیائو، چنگ، وو: (Liao & Chang & Wu) «سازمان یادگیرنده» محیطی است که دانش از همه جای آن تراوش می‌کند، ظرفیت افراد گسترش می‌یابد، رفتار تغییر می‌کند و صلاحیت حرفه‌ای شکل می‌گیرد (لیائو و همکاران، ۲۰۱۰).

با بررسی تعاریف ذکر شده و جمع‌بندی آنها، می‌توان چنین تعریفی را برای «سازمان یادگیرنده» پیشنهاد کرد: «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که افراد در آن به‌طور مستمر یاد می‌گیرند؛ دایم

زمینه‌سازی به منظور استفاده مستمر از مهارت‌های کسب شده، که برای این کار باید قدرت بازننگری افکار خود و جست‌وجو و تحقیق را با هم تقویت کرد (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۹).

۳. بینش مشترک (Shared vision): عبارت است از: ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که به دنبال آن هستند. تجربه به دست آوردن تصویر و آرمان گروهی عبارت است از: شفاف کردن تصویر آینده؛ یعنی تصویری که درگیر شدن و مسئولیت گروهی را می‌پروراند و تنها شامل پذیرش بدون قید و شرط نیست (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۷). در الگوی سنگه داشتن آرمان مشترک برای ساخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد، زیرا این آرمان کانون و منبع انرژی و تحرک لازم برای یادگیری مشترک است. آرمان وقتی مشترک است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک داشته باشند و تعهدی متقابل نسبت به دستیابی به آن احساس کنند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۰).

۴. یادگیری جمعی (Team learning): فرایندی است که طی آن، ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده، به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان طالب آن بوده‌اند (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۷). یادگیری جمعی بر آرمان مشترک استوار است. در عین حال، رکن اصلی دیگر آن قابلیت‌های شخصی است؛ زیرا گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند، اما آرمان مشترک و استعداد فردی به تنهایی کافی نیست.

در درون سازمان‌ها، یادگیری جمعی دارای سه بعد اساسی است: ابتدا نیاز شدیدی به تفکر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده وجود دارد؛ یعنی گروه‌ها باید یاد بگیرند که چگونه می‌توانند از این توان بالقوه بهره گیرند. دوم به اقدامی نو و هماهنگ نیاز است. سومین نکته نقش اعضای گروه در بیان سایر الگوهاست (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۱)، یعنی میان گروه‌های (تیم‌های) مختلف ارتباط سازنده برقرار شود تا بصیرت و دانش آنان افزایش یابد (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۸۲).

۵. تفکر سیستمی (Systems thinking): یک چارچوب مفهومی است؛ پیکره‌ای از دانش و ابزار که طی پنجاه سال گذشته توسعه داده شده است تا بتواند نمای کلی را شفاف‌تر نشان دهد و فرد را یاری دهد که بتواند آن را به صورت مؤثری تغییر دهد. «تفکر سیستمی» ظریف‌ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می‌سازد. شیوه جدیدی است که افراد خود و دنیای اطرافشان را درک می‌کنند (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۷). سنگه «تفکر سیستمی» را فرمان پنجم خوانده است؛ زیرا زیربنای سایر فرمان‌های یادگیری سازمانی است. یک سازمان فقط در صورتی یادگیرنده است که مدیران آن در جهت شناسایی الگوهای سیستمی شروع به تفکر کنند و این شیوه را به عنوان ابزاری کارآمد، در رفتار و

اطلاعات خود را به روز می‌کنند؛ دانش خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند؛ و با تفکر خلاقانه نسبت به چالش‌های درونی و بیرونی سازمان سریعاً واکنش نشان می‌دهند؛ و در جهت رشد خود و سازمان گام برمی‌دارند. بنابراین، سازمان یادگیرنده، بر فرهنگ یادگیری و تغییر رفتار براساس آن استوار است.

به زعم لوئیس و همکاران او (۲۰۰۸)، فرهنگ یادگیری به برابری، اطلاعات خارجی سازمان‌ها که شناخت آنها را از محیط خود افزایش می‌دهد، گروه‌های مافوق که زمانی را برای تفکر درباره آینده در نظر می‌گیرند، و استفاده گسترده از منابع خارجی و مشاوران اشاره دارد. ولدی (Weldy) (۲۰۰۹) معتقد است: وجه اشتراک تمام تعاریف «سازمان یادگیرنده» حول سه بعد کلیدی قرار دارد که عبارت است از: «یادگیری»، «تغییر و تحول»، و «بهبود». بعد «یادگیری» دربرگیرنده کسب دانش جدید، بهبود مستمر، یادگیری از اشتباهات و یادگیری توسط کلیه اعضای سازمان است. بعد «تغییر» شامل ایجاد تغییر و تحوّل در رفتار و فرایندهای کاربردی بر پایه دانش تحصیل شده است. بعد بهبود شامل بهبود در عملکرد فردی و سازمانی به واسطه فعالیت‌های در دست انجام به عنوان نتیجه اطلاعات آموخته شده است.

## مفاهیم کلیدی سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده دارای پنج مفهوم کلیدی است که پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان تشریح می‌کند:

۱. تسلط فردی: (personal mastery) نظامی است که طی آن، فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عمیق‌تر می‌کند؛ توان خود را متمرکز می‌سازد، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد؛ و سرانجام، که واقعیات را منصفانه و بی‌غرض درمی‌یابد (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۵). سنگه این اصطلاح را برای انضباط رشد و یادگیری فردی به کار گرفته است. او معتقد است: سازمان‌ها تنها از طریق افراد یاد می‌گیرند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۶۹).

۲. الگوهای ذهنی (Mental models): انگاشت‌های عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم فرد از دنیا و نحوه عمل او در مقابل آن اثر می‌گذارند. (سنگه، ۱۳۸۰، ص ۴۶). به عبارت دیگر، الگوهای ذهنی عبارتند از: مفروضات اساسی و حک شده در ذهن یادگیرنده. این الگوها موجب می‌گردند تا فرد پایه عملکرد خود را بر آنها قرار دهد. سنگه اعتقاد دارد: قدرت الگوهای ذهنی زیاد است و می‌تواند مانع یادگیری شود و سازمان‌ها را در اسارت روش‌های منسوخ نگه دارد. بر این اساس، چرا نتوان از این قدرت در تسریع یادگیری استفاده کرد. به نظر وی، مدیریت الگوهای ذهنی شامل دو عنصر اساسی است: نخست یادگیری مهارت‌های جدید و سپس نوآوری سازمانی برای

تصمیم‌های روزانه خود به کارگیرند و از طریق پرده‌برداری از رازهای پنهان، مسایل و مشکلات خود را حل کنند. غرض اصلی از آموختن الگوهای سیستمی آرایش مجدد ادارک است، به گونه‌ای که بتوان هر چه بیشتر و دقیق‌تر ساختارها و اهرم‌های ایجاد مشکلات و مسائل را درک کرد (زارع و همکاران، ۱۳۸۷، ص، ۷۲-۷۱).

### ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

پلر و همکاران او (۱۹۹۱) ویژگی‌های سازمان یادگیرنده را عبارت از رویکرد یادگیرنده به سیاست راهبردی، سیاست‌گذاری مشارکتی، آگاه‌سازی، مسئولیت‌پذیری و کنترل، تبادلات درونی، انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش، نظارت بر محیط، ساختار توانمند، یادگیری درون سازمانی، محیط یادگیری، و خود شکوفایی می‌دانند (انواری رستمی و شهابی، ۱۳۸۸، ص ۸).

ویک و لئون (۱۹۹۵) نیز پنج ویژگی برای سازمان یادگیرنده ذکر کرده‌اند که عبارتند از: رهبر فرابین (رهبر دارای دید وسیع)، برنامه/ارزیابی، اطلاعات (داخلی و خارجی)، نوآوری/ابتکار، و اجرا (ویک و لئون، ۱۳۷۶، ص ۳۷).

پورت و همکاران او (۱۹۹۹) علت پیدایش و ظهور سازمان یادگیرنده را در سه ویژگی مهم می‌بینند: ۱. توسعه و یادگیری مداوم اعضای سازمان؛ ۲. تسهیم دانش؛ و ۳. گروه‌سازی و اهداف مشترک (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۴).

از نظر جیمز (۲۰۰۳)، سازمان یادگیرنده به منزله شبکه‌ای در هم تنیده است که از اجزای ذیل تشکیل شده است: رهبری تحول‌گرا، کارکنان دانش‌گر، ساختارهای افقی، فرهنگ تساوی، سازوکارهای انسجام بخشی، و راهبرد پراکنده.

به باور فیلیپس (۲۰۰۳)، عناصر کلیدی فرایند تغییر به سوی سازمان یادگیرنده عبارتند از: گفت‌وگوی صادقانه و رهبری تسهیل‌گر. پس از حصول اطمینان از اینکه عناصر کلیدی در سازمان وجود دارد، برای تحقق سازمان یادگیرنده، باید ویژگی‌های ذیل توسط رهبران عالی، مدیران منابع انسانی، مدیران صنف و کارکنان در نظر گرفته شود که عبارتند از: خواست و اراده، رهبری، تفکر و بینش استراتژیک، ارتباطات، یادگیری و بهسازی، نوآوری و خلاقیت در تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، سرمایه فکری و مدیریت دانش، سنجش و ارزیابی عملکرد، پاداش و قدردانی (نوروزی، ۱۳۸۹، ص ۲۷).

در دیدگاه‌هایی که به آنها اشاره شد، ویژگی‌های متفاوتی برای سازمان یادگیرنده ذکر شده است،

لیکن می‌توان این گونه استنباط کرد که «یادگیری»، «رهبر یادگیرنده» و «کارکنان یادگیرنده» جزو ارکان اصلی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند که می‌توانند ویژگی‌های دیگر را ایجاد کنند.

پیتر سنگه در فرایند تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده، چگونگی رهبری مدیریت سازمان در این زمینه را عامل مؤثری در توفیق برنامه‌ها و فعالیت‌ها می‌داند و مهارت‌های گوناگونی را برای اثربخشی مدیران بیان می‌کند که برخی از مهم‌ترین این مهارت‌ها را می‌توان این گونه برشمرد: ایجاد دیدگاه ژرف‌نگر و مشترک در کارکنان، (توسعه بینش و بصیرت فردی کارکنان)، برقراری نظام‌های ارتباطی جامع و همه‌جانبه برای دریافت نظارت، (تلفیق بینش و بصیرت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی با یکدیگر)، فراهم آوردن موجبات طرح الگوهای ذهنی کارکنان و آموختن آنها، تشخیص و اصلاح روش‌های یکنواخت ایجاد مانع، تأکید بر تفکر سیستمی، (توجه به روابط بین پدیده‌ها و فرایندهای اجرایی به جای تصویر و ظاهر امور).

نظارت مزبور را می‌توان در یک جمله خلاصه کرد: لازمه تبدیل سازمان به یک سازمان یادگیرنده آن است که رهبری تسهیل‌کننده و تحول‌گرا جایگزین رهبری کنترل‌کننده شود (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۸۵). بنابراین، با توجه به نظر سنگه، می‌توان این گونه برداشت کرد که یکی از عوامل مؤثر در تبدیل دانشگاه به دانشگاه یادگیرنده رهبری و مدیریت دانشگاه است که می‌تواند با بینش و درایت خود و همچنین فراهم آوردن امکانات و تجهیزات لازم، دانشگاه و کارکنان را به سمت دانشگاه یادگیرنده سوق دهد.

با توجه به مطالب ذکر شده، می‌توان اذعان داشت که مهم‌ترین مهارت در ایجاد دانشگاه یادگیرنده، ایجاد فرهنگ یادگیری است؛ فرهنگی که در آن برای افکار، ایده‌ها و توانایی‌های دیگران ارزش قابل شوق آنها در کسب دانش و مهارت‌های جدید باشد؛ و از تجربه‌های گذشته درس بگیرد و دانشگاه را برای آینده آماده کند. ایجاد و توسعه چنین فرهنگی نیازمند برنامه‌ریزی، امکانات گسترده، تلاش مداوم و بسترسازی وسیع است. در ادامه، به راه‌کاری که گاروین و همکاران، (۲۰۰۸) برای ایجاد سازمان یادگیرنده ارائه داده‌اند اشاره می‌کنیم. این راه‌کار درباره دانشگاه یادگیرنده نیز صادق است. آنها ابتدا فهم سه قالب ساختاری لازم برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، محیط حمایتی، فرایندهای یادگیری واقعی، و رهبری که یادگیری را تقویت می‌نماید، بیان می‌کنند. سپس به استفاده از ابزار تشخیصی نویسندگان (تحقیق و بررسی سازمان یادگیرنده) می‌پردازند؛ ارزیابی کنید که چگونه و به چه میزان گروه، بخش یا کل سازمان با هر قالب ساختاری می‌تواند به خوبی کار کند. بنابراین، با ارزیابی عملکرد هر قالب ساختاری، به مناطقی که نیازمند بهبود هستند اشاره می‌شود و همین موجب می‌گردد سازمان به آرمان سازمان یادگیرنده نزدیک‌تر شود.

## دانشگاه یادگیرنده

دانشگاه‌ها با برخورداری از محیطی مستقل، آزادی علمی و ثبات شغلی، سعی در تولید دانش، فرهنگ‌سازی و ارائه خدمات دارند (پورعزت و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۱۰) و هدف اصلی‌شان توسعه اطلاعات (شخصیت‌سازی)، توسعه مهارت‌ها (ایجاد ارزش افزوده)، توسعه شخصیت (دگرگونی)، و خلاقیت و تفکر (شکوفایی استعداد) بوده و ابزار اصلی برای تأثیرگذاری بر فرهنگ و شخصیت افراد، فقط اطلاعات و الگوهای رفتاری است و به‌عنوان یک نظام 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 (فضل‌الهی و اسلامی‌فر، ۱۳۹۰، ص ۱۲۴). ریس (۲۰۰۴) بر این باور است که دانشگاه‌ها موتور مولد و مرکز پرورش ایده‌ها و خلاقیت‌ها و رشد کشورها هستند، به شرط آنکه از خصایص سازمان یادگیرنده برخوردار باشند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۲). به اعتقاد سنگه (۲۰۰۰) نیز دانشگاه‌ها خود را در موقعیتی قرار داده‌اند که به‌عنوان رهبر جامعه عمل می‌کنند؛ زیرا آنها فرض می‌کنند که یک چارچوب عقلانی و مبانی اخلاقی پدید می‌آورند که در آینده ارزشمند خواهد بود (نوروزی، ۱۳۸۹، ص ۲۱). علاوه بر این، در جهان کنونی، این دانشگاه‌ها هستند که کسب دانش، ذخیره‌سازی، حافظه سازمانی، ظرفیت و آهنگ یادگیری، سرعت و انتشار دانش را در آنها تحت تأثیر قرار می‌دهد (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۵). لیانو و همکاران او (۲۰۱۰) معتقدند: تنها چیزهایی در زندگی ثابت می‌مانند که پیوسته در حال تغییر باشند. همچنین سامرویل و مک کونل (۲۰۰۴) اذعان می‌دارند: در جهان رقابتی امروز سازمان‌هایی که به‌طور مدام تغییرات محیطی را می‌پذیرند نجات خواهند یافت. تغییرات محیطی موجب می‌شود سازمان‌ها دایم به دنبال بهترین روش‌ها برای پذیرش محیط‌شان باشند و امتیازات رقابتی 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 نوظهوری به نام «فرار مغزها» شدیدتر شده است (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۷، به نقل از مارگینسون، ۲۰۰۷). در نظام آموزش عالی؛ که محل تولید، انباشت و ابزار اصلی انتقال میراث فرهنگی بشر شمرده می‌شود، چگونگی کنار آمدن با تغییرات محیطی پویا دایم در حال تغییر و دگرگونی است و این به‌عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌ها به‌شمار می‌آید و براین 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، ص ۶۶). همچنین آموزش عالی نقطه تلاقی سه قلمرو «فرهنگ»، «قدرت» و «دانش» است. بی‌تردید، نظام آموزشی در ظرف جامعه و فرهنگ عمل می‌کند و با آن داد و ستد مستمر دارد. بنابراین یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمان، نیروی انسانی آن است که عوامل تشکیل دهنده‌اش، افرادی هستند با نیازهای متعدد که در صورت تأمین 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» است؛ و دو ویژگی اساسی که در ماهیت دانشگاه معنا پیدا می‌کند و این بدان معناست که تأثیر متقابل دو ویژگی یاد شده ضامن پویایی و حیات دانشگاه است (یارمحمدزاده و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۲).

امروزه در دانشگاه تمرکز بر روی تحقیق، پژوهش و تدریس قرار دارد. برای محقق شدن تدریس و یادگیری، نیاز به یادگیری مستمر است (اصل اساسی فرهنگ یادگیری). حفظ فرهنگ پرورش حرفه‌ای، واکنش سریع نسبت به تغییرات، و 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، ص ۳۲).

به هر حال، در دانشگاه یادگیرنده، مدیریت باید از عهده تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی سریع برآید؛ تحولاتی که تقاضای گسترده بر نظام و کارمندان آن تحمیل می‌کند. بخش آموزش عالی غرب هنوز بازار موفق و سودمندی دارد، اما وضعیت در حال تغییر است؛ زیرا بسیاری از کشورهای در حال توسعه در حال رسیدن به این سطح هستند و نظام‌های آموزش عالی با کیفیت بالای خود را تأسیس می‌کنند. در چنین شرایطی، سازمان یادگیرنده باعث اصلاحات آموزشی قابل تحل می‌شود (بیو و باروچ، ۲۰۱۱، ص ۵۱۹). هادکینسون (۲۰۰۶) اذعان می‌دارد: یکی از پاسخ‌های جهان به تغییرپذیری محیطی، حرکت به سمت ایجاد دانشگاهی به‌عنوان سازمان یادگیرنده بوده است. دانشگاه‌ها مؤسساتی هستند، هم دارای فرصت‌های ویژه برای تطابق با ایده‌ها و فعالیت‌های مربوط به سازمان یادگیرنده و هم دارای مسئولیت‌های عمده‌ای در این زمینه (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۸). همچنین بیشتر پژوهش‌های انجام گرفته حوزه سازمان یادگیرنده در پی ارائه چارچوبی برای تغییر در دانشگاه‌ها به تبع تبدیل شدن آنها به سازمان یادگیرنده بوده‌اند. ایجاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی چندان ساده نیست؛ همان‌گونه که مطالعه ریس (۲۰۰۴) تحت عنوان «دانشگاه‌ها به‌عنوان سازمان یادگیرنده» نشان می‌دهد

دست‌کم به ده بعد رهبری، بینش، نوآوری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، دسترسی جهانی، نقش دانش دانشگاه در جامعه و داشتن منابع، نیاز است و دانشگاه‌هایی که از این ابعاد برخوردار نباشند در تبدیل شدن به یک دانشگاه یادگیرنده محکوم به شکست خواهند بود (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹، ص ۱۲۴). همچنین به زعم گاروین (۱۹۹۳)، دانشگاه‌ها عموماً در خلق یا اکتساب دانش جدید پیشتانند، اما آنها بعضاً در به‌کارگیری این دانش برای بهبود کارهای خود، کمتر توفیق می‌یابند و با ناکامی و شکست مواجه می‌شوند. از این رو، بیشتر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی سازمان یادگیرنده نیستند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۱). بنابراین، نمی‌توان دانشگاه را به‌عنوان یک متغیر مستقل به دور از تأثیر سایر متغیرها، به‌ویژه بافت فرهنگی - اجتماعی، که در آن قرار گرفته‌اند مطالعه کرد؛ زیرا چنین به نظر می‌رسد که دانشگاه به‌عنوان یک خرده نظام، زمانی به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شود که تمام خرده نظام‌های اداری کشور در چنین جهتی حرکت کنند. به عبارت دیگر، نمی‌توان در یک جامعه سازمانی غیر یادگیرنده، انتظار داشتن دانشگاهی یادگیرنده داشت. دانشگاه یادگیرنده در بطن جامعه‌ای یادگیرنده قرار دارد. از این رو، کمبودها و نارسایی‌هایی که دانشگاه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده دارد مسئله حاد و منحصر به فردی نیست؛ زیرا به نظر می‌رسد با توجه به فرهنگ و بافت نظام اداری کشور، بسیاری از دانشگاه‌ها و سازمان‌های کشور دچار چنین وضعیتی باشند. اما نکته مهم این است که مدیران دانشگاه به وضعیت کنونی قانع نیستند و خواهان حرکت به سوی برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده هستند (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ص ۹۳). علاوه بر این، با توجه به اینکه ما در کشوری اسلامی زندگی می‌کنیم، هنجارها و ارزش‌های دینی برای ما حایز اهمیت بسیار است. بنابراین، سعی شده است 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، باید به دانشگاه یادگیرنده تبدیل شوند تا با تغییر و تحولات جهانی همسو گردند.

### دانشگاه اسلامی

موضوع اسلامی شدن دانشگاه‌ها در ایران، در سال ۱۳۵۹ همزمان با شروع انقلاب فرهنگی آغاز شد (خان محمدی، ۱۳۸۵، ص ۸۶). امام خمینی علیه السلام معنای اسلامی شدن را چنین بیان کردند: «معنای اسلامی شدن دانشگاه‌ها این است که استقلال پیدا کند و خودش را 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 «اسلامی» شدن این است که تمام عناصر دانشگاه هم‌سو و هم‌جهت با ارزش‌ها و ایده‌های اسلامی باشند یا دست‌کم در تعارض با الگوها، ارزش‌ها آرمان‌های والای الهی - انسانی نباشند (خادمی، ۱۳۸۱، ص ۸۰). بر این اساس، «اسلامی شدن» به معنای تحمیل یک حاکمیت، طبقه یا صنف خاص نیست، بلکه عجین 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 آنها اسلامی و ظاهر آن اصلاح شود، هرچند ظاهر شرط لازم است ولی کافی نیست (عیوضی، ۱۳۸۱، ص ۲۱). دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که هدف آن، اسلامی و دینی باشد و ارکان آن را نیروهای مؤمن و متعهد تشکیل دهند و ارزش‌ها نیز در آن، دو اولویت باشند (زراعت، ۱۳۷۶، ص ۵۴). از منظر دیگر، دانشگاه اسلامی همچون جامعه اسلامی، جایی است که ارزش‌های حاکم در آن اسلامی باشند و اگر اصول تعبدی و اعتقادی و علمی اسلام در محیط دانشگاه به صورت ارزش درآمد، آن دانشگاه اسلامی است (علم‌الهدی، ۱۳۸۲، ص ۲۷).

دانشگاه اسلامی رویکردی است که می‌تواند در ارتقای فرهنگ دینی تأثیر داشته باشد از طریق: ارائه الگویی هماهنگ از علم و دین؛ دمیدن روحیه تعهد و الزام اجتماعی در میان دانشجویان و پژوهشگران برای بهره‌مندی از معرفت و افزایش مسئولیت‌پذیری؛ جهت دهی 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 همراه با حضور نظری و فیزیکی دانشگاهیان باشد (قمی، ۱۳۸۱، ص ۲۰۱).

در دبیرخانه شورای اسلامی شدن دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، اصول حاکم بر دانشگاه اسلامی این‌گونه ذکر شده است:

۱. **اصول عمومی:** ۱. اهتمام به علم و دانش و اعتقاد به تأثیر بنیادی و قطعی آن در اداره صحیح جامعه و تأمین رفاه و سعادت مردم و رشد و توسعه متوازن؛
۲. اهمیت داشتن فکر و اندیشه و وجود آزادی برای تحقق و نقد و بررسی آراء و نظریات گوناگون؛
۳. داشتن آگاهی از مسائل و مباحث فکری و اجتماعی در عرصه سیاسی جامعه و مشارکت در صحنه زندگی اجتماعی و ایفای نقش در آن؛
۴. شناخت سنت‌ها و مفاهیم اخلاقی، ارزشی و فرهنگی جامعه.



علاوه بر اهتمام به اصول عمومی دانشگاه‌ها، دانشگاه اسلامی به اعتبار اسلامی بودن خود، ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی دارد (اصول اختصاصی) که عبارتند از:

۱. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن، بینش توحیدی بر تمامی شئون دانشگاه و تفکر و اندیشه دانشگاهیان حاکمیت دارد و علم‌آموزی به‌منزله یک عبادت در جهت ایجاد و تقویت این نگرش ایفای نقش می‌کند.

۲. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن، محیطی سرشار از معنویت و مکارم اخلاقی به منظور رشد و تعالی فردی و تربیت صحیح و تزکیه و تعلیم نفوس ایجاد می‌شود و حیات و شخصیت معنوی و اخلاقی افراد اعتلا می‌یابد.

۳. دانشگاه اسلامی دانشگاهی است که در آن، افراد در پرتو معارف اسلامی با احساس تعهد و مسئولیت نسبت به رشد و تعالی جامعه و تحقق اهداف و ارزش‌های اسلامی در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌جویند.

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 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 نبایدهای ترویج اخلاق و دین در دانشگاه‌ها؛ از جمله پرهیز از بدبینی و سوءظن نسبت به مخاطبان، رفاه‌طلبی و تجمل‌گرایی 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 ویژگی‌های آن، از قبیل دعوت به توحید، انسان‌سازی، توجه به خدا، اولویت به تزکیه به‌عنوان هدف اصلی تربیت، تکمیل مکارم اخلاق، تلفیق مفاهیم اسلامی با علم رایج، و تشویق تفکر انتقادی به‌عنوان ساختار فکری غالب در دانشگاه؛

۱۰. داشتن استادان متخصص و متعهد و آشنا به معارف اسلامی و دانشجویان ملتزم و متعهد به اصول دین برای بیان واقعیت‌ها و حفظ دین و کشور، مواجهه معقول و منطقی و متناسب با منحران و اخلال‌گران، نجات مغزهای شبهه زده، مؤمن ساختن دانشگاهیان، امانت‌داری برای نسل آینده، تربیت متخصص مستقل، مقابله با کارشکنی و بی‌تفاوتی، مسئولیت‌پذیری، اصلاح فرهنگ و فقط استقلال آن، دورکردن ناامیدی از دل‌های دانشجویان، آگاه ساختن 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، التزام به احکام اسلامی، حفظ انسجام، تقویت ایمان خویش، پرکردن مساجد، تداوم راه انقلاب، و مقابله با منحران و تفرقه‌افکنان؛

۱۲. مدیریت مبتنی بر اساس اصول اسلامی و دینی، اخلاق مدیریتی و پرهیز از تبعیض مثبت و تصمیم در باب: جذب دانشجو، شهریه و کمک‌های مالی، مدیریت اسناد و مدارک، معیارهای دسترسی به محیط فیزیکی، نفی سوء استفاده از قدرت و تعارض منافع، اطلاعات محرمانه، امنیت و بزه‌کاری، تخلفات نرم‌افزاری و حق انحصاری اثر و تخلفات اینترنتی.

همچنین رهبر فرزانه انقلاب در خصوص دانشگاه اسلامی این‌گونه فرمودند: «در دانشگاه اسلامی، علم با دین، و تلاشگری با اخلاق، و تضارب افکار با سعه صدر، و تنوع رشته‌ها با وحدت هدف، و کار سیاسی با سلامت نفس، تعمق و ژرف‌نگری با سرعت عمل، و خلاصه دنیا با آخرت همراه است» (بیانات ۷۵/۷/۳).

### چالش‌های تبدیل دانشگاه اسلامی به یادگیرنده

همه دانشگاه‌ها برای ماندگاری در عرصه رقابت، با چالش‌هایی برای تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده مواجهند؛ دانشگاه اسلامی در این میان، با چند چالش مواجه است: مواجهه با پدیده‌هایی مانند جهانی شدن آموزش عالی و ضرورت همگامی با آن با حفظ ارزش‌ها، استقلال دانشگاه‌ها؛ رقابت‌پذیری در ایجاد رشته‌ها و مراکز مشترک در کشورهای گوناگون؛ تبادل استاد و دانشجو؛ تلاش برای جذب دانشجویان خارجی در عرصه‌های بین‌المللی؛ رقابت در بازار برای تأمین بودجه و نگاه تجاری به آموزش عالی؛ مدیریت دانش. در این باره اگرچه تمام مؤسسات آموزش عالی باید متناسب با تغییرات محیط پیرامون؛ چه

در داخل و چه در خارج از کشور، هماهنگ و برای تداوم حیات، از شیوه‌های نوین مدیریت و رهبری بهره‌جویند (زارع، و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۲). اما در دانشگاه اسلامی به سبب متعهد بودن به ویژگی‌های ارزشی و اخلاقی برآمده از آموزه‌های دینی مکتب انسان‌ساز اسلام، که با توسعه فناوری و فروریختن بیش از پیش حریم اصول و ارزش‌های اخلاقی و شکل‌گیری پدیده‌هایی مانند پست مدرنیسم و رد مطلق‌ها و فرادیدگاه‌ها هر روز بیش از پیش آماج تهدید قرار می‌گیرد و آن را از سایر دانشگاه‌ها (غیراسلامی) متمایز می‌سازد بیش از بقیه باید خود را به ویژگی‌های دانشگاه یادگیرنده مجهز سازد. البته در این بین، این چالش‌ها در دانشگاه اسلامی - به‌عنوان یک دانشگاه ایدئولوژیک - قدری دشوارتر می‌نماید هرچند از نظر فکری و فرهنگی قرابت زیادی بین مولفه‌های دانشگاه یادگیرنده و آموزه‌های مدیریتی در فرهنگ و اندیشه اسلامی وجود دارد و به نظر می‌رسد فرایند تبدیل در دانشگاه اسلامی بسیار سریع‌تر و راحت‌تر از سایر دانشگاه‌ها قابل انجام باشد. در عین حال، یکی از این چالش‌های اساسی، ضرورت وجود رهبران شایسته، هوشمند، تسهیل‌کننده و تحول‌گرا به جای رهبری کنترل‌کننده (قهرمانی، ۱۳۸۸، ص ۸۵) است که بتواند دانشگاه را مجری وحی خدا سازد. دانشگاه اسلامی در افق‌های بلند خود، به دنبال فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ و ارزش‌های اسلامی از طریق تولید دانش و تربیت انسان‌های عالم، عمل‌گرا و پایمند به ارزش‌هاست؛ امری که همه خطوط آن به خدا و رضایت او ختم می‌شود. در این دانشگاه، بر فطرت و نهاد پاک انسان‌ها تکیه می‌شود و بر عوامل درونی بیش از عوامل بیرونی در آموختن تأکید می‌گردد. بنابراین، در این دانشگاه، آموزش پرداخت زکات علم و یادگرفتن واجب عینی قلمداد می‌شود. اگر چنین دانشگاهی شکل بگیرد باید استاد، دانشجو، محتوا، روش‌های یاددهی و یادگیری، شیوه ارزشیابی و حتی محیط، زمان و مکان یادگیری و به‌طور کلی، همه عناصر برنامه درسی وارسته از مکان و زمان و مدرس و... خواهد شد، امری در حال حاضر، حتی تصور آن نیز متمایز از دانشگاه‌های موجود دور از ذهن به نظر می‌رسد. در دانشگاه اسلامی، باید ایده‌های جدید را به عمل‌کردهای اصلاح‌شده تبدیل کرد (لويس و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۲۹۰): ایجاد دیدگاه ژرف‌نگر و مشترک در کارکنان؛ توسعه بینش و بصیرت فردی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کارکنان؛ برقراری نظام‌های ارتباطی جامع و همه‌جانبه برای دریافت نظارت، ایجاد اشتراک ذهنی بین همکاران و آموذون آنها؛ و تأکید بر تفکر سیستمی، محیط حمایتی، فرایندهای یادگیری واقعی، و رهبری که تقویت‌کننده یادگیری باشد. باید با شکل دادن زیرساخت‌های فرهنگی، فناوری و مدیریتی لازم برای مدیریت دانش، زمینه را برای تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش و کار، فعالیت و یادگیری گروهی و درون‌سازمانی مهیا سازد. همچنان که «یادگیری»، «رهبر یادگیرنده» و «کارکنان یادگیرنده» جزو ارکان اصلی سازمان یادگیرنده محسوب می‌شوند (نادی و سجادیان، ۱۳۸۹،

ص ۱۲۴)، دانشگاه اسلامی باید بتواند با مدیریت و رهبری هوشمند به زعم اسکایرم و فاراگو (۲۰۰۳) نظام‌ها و فرایندهایی را ایجاد کند که به صورت مداوم، ظرفیت‌های خود و افرادش را برای تحقق اهداف پایدار از طریق یادگیری مستمر تقویت می‌کند (عطافر و بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، ص ۱۶۳) دانشگاه اسلامی برای تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده، باید مدیرانش دارای توانایی‌هایی در زمینه‌های تفکر خلاق، تفکر انتقادی، هوش معنوی سرشار، هوش اخلاقی و توانایی نشان دادن واکنش سریع‌تر در مقابل پویایی و پیچیدگی محیط، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ایجاد پلی بین خلاقیت و کار و درک وابستگی‌های درونی (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۳، ص ۲۲۶-۲۲۷) همچنین مهارت‌هایی در ساختن دورنمای مشترک، نمایان کردن و کارکردن با الگوهای ذهنی، درگیر شدن در فرایند تفکر سیستمی، حل مسئله به طریق نظام‌مند، آزمایش با شیوه‌های جدید، یادگیری از تجارب گذشته سازمان، یادگیری از تجارب و شیوه‌های نوین قابل استفاده دیگر سازمان‌ها و انتقال سریع و مؤثر دانش در پیکره سازمان داشته باشد (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ص ۳۷). به عبارت دیگر، تمامی اهداف، راهبردها، مقاصد و فعالیت‌های آن در جهت یادگیری کارکنان و سازمان باشد، به‌گونه‌ای که از یک سو، کارکنان و سازمان از طریق یادگیری مستمر به اهداف خود برسند، و از سوی دیگر، برای سازمان نوعی مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به‌دست آید که مستلزم یادگیری به‌عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های به‌شمار می‌آید.

از نظر ساختاری نیز داشتن ساختار منعطف انسانی و مجهز به زیرساخت‌های فرهنگی، فناوری و مدیریتی برای فضاسازی در جهت مدیریت دانش، و تسهیم و به اشتراک‌گذاری اندیشه‌ها، تجارب و توانش‌های کارکنان و اعتمادآفرینی برای تبادل، همسویی و داشتن دیدگاه مشترک بین مدیران و کارکنان، یادگیری در سازمان و اعتقاد راسخ به اینکه از همه اعضای سازمان می‌توان چیزی برای ارتقای سازمان آموخت، از دیگر چالش‌های اساسی است.

علاوه بر نکات یاد شده، در این زمینه کارکنان نیز باید بتوانند ضمن حفظ همسویی با رهبران و مدیران (دیدگاه مشترک)، با درک درست شرایط و برخوردار از جهت‌گیری‌های ارزشی مناسب و بینش روشن و احساس مسئولیت، متوجه باشند که هر روز شرایط متفاوت از روز قبل است و باید خود را به توانمندی‌های لازم مجهز سازند و بدانند اعمال، رفتار و کردارشان به‌عنوان برنامه درسی پنهان در شکل‌گیری یادگیری‌ها به صورت خودکار می‌تواند سازنده یا مخرب باشد. همچنین آنان می‌توانند با داشتن بینش روشن، خلاقیت فردی، بهره‌گیری از یادگیری گروهی، تسهیم دانش، انتقال اطلاعات، نوآوری و ابتکار، مهارت حل مسئله گروهی، عمل‌گرا باشند؛ زیرا تا برنامه‌ای به مرحله اجرا نرسد بی‌فایده

و غیرمؤثر است. به نظر می‌رسد گذر از این چالش‌ها نیازمند ایجاد و توسعه زیرساخت‌های فرهنگی، فناوریانه و مدیریتی است که مهم‌ترین آن فرهنگی است که یک فرایند نسبتاً طولانی آموزشی را می‌طلبد.

### نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن تغییرات محیطی و پیشرفت‌های علمی و فناوریانه، تنها دانشگاه‌هایی در عرصه رقابت باقی می‌مانند، که «یادگیرنده» باشند. دانشگاه «یادگیرنده» دانشگاهی است که در آن، افراد دایم توانایی‌های خود را برای خلق نتایج از پیش تعیین شده افزایش می‌دهند، دانش روز را فرا می‌گیرند و به یکدیگر انتقال می‌دهند؛ و قابلیت‌های خود را افزایش می‌دهند. بنابراین، این دانشگاه‌ها بر یادگیری استوارند و تا زمانی که یادگیری در این دانشگاه‌ها جریان دارد پایدار می‌مانند. محققان بسیاری درباره دانشگاه یادگیرنده مطالعه کرده‌اند و آرمان مشترک، الگوهای ذهنی، قابلیت‌های فردی، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی را جزو ویژگی‌های اساسی دانشگاه یادگیرنده برشمرده‌اند. بنابراین، در عصر حاضر، که عصر «دانش و اطلاعات» نامیده می‌شود. دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، سازمان‌هایی پیشرو در کسب دانش و اطلاعات جدید به‌شمار می‌آیند. بنابراین، یکی از پاسخ‌های جهان امروز به تغییرات محیطی ایجاد دانشگاه یادگیرنده است؛ دانشگاهی که به سمت علم، دانش، فناوری‌های جدید گام بردارد. «دانشگاه» سازمانی یاددهنده است و برای اینکه این رسالت خود را به نحو احسن انجام دهد، باید از فراگیری بالایی برخوردار باشد. در داخل و خارج کشور، مطالعاتی انجام شده و ویژگی‌هایی را برای دانشگاه یادگیرنده ذکر گردیده است:

لویس و همکاران او (۲۰۰۸) معتقدند: دانشگاه‌ها در جهت تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده باید به پنج رشته ضروری مجهز شوند: یادگیری گروهی؛ بینش همگانی؛ الگوهای ذهنی؛ مهارت شخصی و تفکر سیستمی بپردازند. همچنین بیو و باروچ (۲۰۱۱) بر این باورند که کارمندان در فرهنگ اشتراکی - به احتمال زیاد - در مقایسه با کارمندان در فرهنگ فردگرایی؛ نسبت به فرایند تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده متعهدترند. بنابراین، ضرورت دانشگاه اسلامی یادگیرنده نیز همپای دانشگاه‌های دیگر به خوبی احساس می‌شود و برای ایجاد دانشگاه اسلامی یادگیرنده، چالش‌هایی وجود دارد که از جمله آنهاست: رهبران هوشمند، شایسته، تسهیل کننده، تحول‌گر، معتقد، توانا در مدیریت دانش، دارای تفکر سیستمی، دارای ساختار انسانی منعطف، و مجهز به زیرساخت‌های فرهنگی، فناوریانه و مدیریتی، برخوردار از فرهنگ یادگیری و نیز کارکنان یادگیرنده و یاد دهنده. با وجود این مدیران و مسئولان دانشگاه‌ها و

مؤسسات آموزش عالی اسلامی باید فرهنگ یادگیری را در بین کارمندان و دانشجویان خود نهادینه کنند و با توجه به امکانات و محدودیت‌های موجود، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدتی برای تبدیل شدن به دانشگاه یادگیرنده انجام دهند و پیوسته در این راه گام بردارند و به برنامه‌ها و اندیشه‌های خود جامه عمل بپوشند؛ چنان‌که به زعم پابلر و همکاران او (۱۹۸۸)، «سازمان یادگیرنده» سازمانی است که در آن یادگیری و عمل به آن همسنگ و برابر است (رسته مقدم، ۱۳۸۴، ص ۸۰). بنابراین، دانشگاه‌های اسلامی یادگیرنده همچون دانشگاه‌های دیگر، به شدت به عمل کردن نیاز دارند و در آنها یادگیری بدون عمل بی‌معنا تلقی می‌شود. علاوه بر آن، یکی از ویژگی‌های دانشگاه اسلامی استفاده از مدیران با هوش معنوی بالا و اخلاق دینی است. ویژگی یادگیری گروهی و مهارت شخصی سازمان یادگیرنده نیز 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 در دانشگاه‌ها و درک اهمیت کار در دانشگاه‌هاست که در این زمینه با برخورداری آرمان مشترک و الگوهای ذهنی سازمان یادگیرنده، می‌توان به درک عمیق و مشترکی درباره بایدها و نبایدهای اخلاقی و چشم‌انداز مشترکی درباره اهمیت کار دانشگاه‌ها رسید.

از دیگر ویژگی‌های دانشگاه اسلامی، یادگیری مستمر مفاهیم دینی و احکام اسلامی است که با به‌کارگیری ویژگی یادگیری گروهی سازمان یادگیرنده و انتقال آن به دیگران، می‌توان به این خواسته جامعه عمل پوشاند: همچنین تربیت استادان، کارکنان و دانشجویان متعهد به ارزش‌های دینی و اسلامی از دیگر ویژگی‌های دانشگاه اسلامی است. در این زمینه، نیز از ویژگی‌های بارز سازمان یادگیرنده، تربیت افراد خلاق با قابلیت‌های فردی است.

### پیشنهاد

۱. داشتن دانشگاه اسلامی یادگیرنده مستلزم آموزش و تربیت مدیران و رهبران هوشمند و آشنا با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است.
۲. برای تبدیل دانشگاه‌ها به یادگیرنده، بازنندیشی در ساختارها و بازآفرینی در آنها یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.
۳. داشتن کارکنانی برخوردار از دیدگاه مشترک، خلاق و دارای روحیه کار و یادگیری گروهی نیازمند فرهنگ‌سازی در دانشگاه است.

## منابع

- اخوان، پیمان و مصطفی جعفری، ۱۳۸۵، *سازمان‌های یادگیرنده ضرورت عصر دانایی*، تدبیر، ش ۱۶۹.
- امیرکبیری، علی رضا، ۱۳۸۵، *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*، تهران، نگاه دانش.
- انواری رستمی، علی اصغر و شهانی، بهنام، ۱۳۸۸، *مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده*، تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، مدیریت فناوری اطلاعات، ش ۲، ص ۳-۱۸.
- پورعزت، علی اصغر و همکاران، ۱۳۸۷، «الگوی مطلوب طراحی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در عصر جهانی شدن»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۴۰، ص ۲۲-۳.
- حیدری نقرشی، غلامحسین و یوسفی سعید آبادی، رضا و خدیوی، اسدالله، ۱۳۸۱، نگرشی نوین به نظریات سازمان و مدیریت در جهان امروز، تهران، فراشناخت اندیشه.
- خادمی، عین‌الله، ۱۳۸۱، «نقش دانشجویان در اسلامی شدن دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۵، ص ۹۳-۷۹.
- خان‌محمدی، کریم، ۱۳۸۵، «فرایند اسلامی کردن دانشگاه‌ها در ایران (با رویکرد سیاست‌گذاری فرهنگی)»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۳۲-۳۱، ص ۱۲۲-۸۱.
- رسته مقدم، آرش، ۱۳۸۴، «مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده»، *دانش مدیریت*، ش ۶۹، ص ۷۳-۱۰۱.
- زارع، حسین و همکاران، ۱۳۸۷، سازمان‌های یاددهنده الگویی برای رهبری دانشگاه امروز، اصفهان، جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- زراعت، عباس، ۱۳۷۶، «راه‌های اسلامی کردن دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه 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، ص ۶۵-۷۵.
- سنگه، پیتر، ۱۳۸۰، پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده، ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- طالب‌زاده نوبریان، محسن، ۱۳۸۸، تدریس و یادگیری در آموزش بزرگسالان و آموزش عالی، تهران، پیام مؤلف.
- عطافر، علی و مژگان بهرامی سامانی، ۱۳۸۸، «میزان استفاده از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی شهرکرد»، *فصل‌نامه انجمن آموزش عالی ایران*، ش ۱، ص ۱۶۱-۱۷۹.
- علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۸، *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، چ پنجم، تهران، روان.
- علم‌الهدی، احمد، ۱۳۸۲، «اسلامی شدن دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۷، ص ۲۱-۲۹.

- عیوضی، علی‌اشرف، ۱۳۸۱، «قطره‌ای از دریا، سیرس در اندیشه‌های امام خمینی»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۴، ص ۱۳-۲۲.
- فضل‌اللهی قمشی، سیف‌اله و سوده اسلامی فر، ۱۳۹۰، «معیارهای دانشگاه اسلامی»، *طرح ولایت*، ش ۲، ص ۲۲-۲۵.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله، ۱۳۸۷، «ساخت و اعتباریابی مقیاسی برای سنجش ویژگی‌های سازمان یادگیرنده»، *فصل‌نامه مدرس علوم انسانی*، ش ۲، ص ۲۰۹-۲۳۸.
- قمی، محسن، ۱۳۸۱، «نقش دانشگاه در ارتقای فرهنگ دینی»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۱۴، ص ۲۰۱-۲۱۱.
- قهرمانی، محمد، ۱۳۸۸، مدیریت آموزش سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.
- کاشانی، مجید، ۱۳۸۴، «تحلیل راهکارهای موصوب آموزش عالی برای تحقق فضای اسلامی دانشگاه‌ها»، *فصل‌نامه دانشگاه اسلامی*، ش ۲۶-۲۵، ص ۴۶-۱۳.
- مارکوآد، مایکل، ۱۳۸۷، مبانی سازمان یادگیرنده، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران مدیران.
- نادی، محمدعلی، ایلناز سجادیان، ۱۳۸۹، «بررسی یا ساختار عاملی، روایی، اعتبار و هنجاریابی مقیاس ابعاد سازمان یادگیرنده در دانشگاه، مقیاس دانشگاه یادگیرنده»، *علوم تربیتی*، ش ۱۲، ص ۱۲۱-۱۴۲.
- 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، دانشگاه تهران.
- ویک، کالهن و لئون، لوستستن، ۱۹۹۵، «ایجاد سازمان یادگیرنده، از فکر تا عمل»، ترجمه زالی، تدبیر، ش ۷۴، ص ۳۷-۴۱.
- هندی، چارلز، ۱۳۷۸، «مدیریت سازمان‌های یادگیرنده»، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، *مدیریت و توسعه*، ش ۲، ص ۵۰-۶۰.
- Bui, Hong T.M. Baruch, Yehuda. (۲۰۱۱). Learning organizations in higher education: An empiricalevaluation within an international context. *Management Learning*, ۴۳(۵), P۵۱۵-۵۴۴.
- Garvin, David A. Edmondson, Amy C. Gino, Francesca. (۲۰۰۸). Is Yours a Learning Organization?. Harvard Business Review School Publishing Corporation, p, ۱-۱۱.
- Goh, S.C. (۲۰۰۳). Improving Organizational Learning Capability, the Learning Organization. Vol ۱۰, ۴, pp ۲۱۶-۲۲۷.
- James, C.R. (۲۰۰۳). Designing Learning Organizations, *Organizational Dynamics*. ۳۲(۱), P(۶۱-۷۱).
- Knowles, Malcolm S. Holten III, Elwood F. Swanson, Richard (۲۰۰۵). The adult learner. (sixth edition). (۱۹۷۳). California ۹۲۱۰۱-۴۴۹۵, USA. Elsevier.
- Lewis, Ngesu. Benjamin, Wambua Kyalo. Juda, Ndiku. Marcella, Mwaka. (۲۰۰۸). Universities as learning organizations: Implications and challenges. *Educational Research and Review* Vol. ۳(۹), p. ۲۸۹-۲۹۳.
- Liao, shu-Hsien. Chang, Wen-Jung. Wu, Chi-Chuan. (۲۰۱۰). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. Vol. ۳۷. p. ۳۷۹۲-۳۷۹۸.
- Xianming, Xiang. (۲۰۰۶). Academic Management and Administration System Reform in Higher Education Institutions. *Journal of Frontiers of Education in chine*, Vol ۱, No ۱, pp ۱۰-۷۸.
- Yousbashi, Alireza. Mohammadi, Ahmad. (۲۰۱۲). An investigation into the realization dimension of learning organization. Elsevier Ltd. p. ۹۰-۹۲.