



Designing a Learning-Teaching Interactive Model

Akbar Mohammadi Kia¹, Gholamreza Memarzadeh Tehran²,
Mohammad Ataie³, Mahmoud Doroudian⁴

Abstract

The intensity of competition in organizations has made the use of new and interactive methods of learning and teaching necessary for each other. The purpose of this study is to identify and prioritize the indicators of teaching and learning components and to investigate the effect of learning components on the learner and also to investigate the effect of teaching components on the learner. To identify the criteria and express the relationships between them, the concepts affecting learning and teaching were identified after studying related research using a seven-stage qualitative approach and interviewing 12 university experts with a doctorate in management and collecting and analyzing data according to the main components Learner and teacher, and then a researcher-made questionnaire of 200 items was distributed and collected among the statistical population. Data were analyzed using structural equation method and pls software, which showed the results. The teaching components have an effect on learning, which has the highest share for values of 0.271, emotional energy of 0.238, ideas of 0.236, memorable views of 0.234, and the structure of determination in decision making of 0.225, respectively. . Learner components also had a positive effect on teaching, with the highest contribution for systemic attitude of 0.286, individual mastery of 0.247, team learning of 0.242, shared vision of 0.230 and structure of mental models of 219, respectively. / 0 is assigned.

Keywords: Teacher, Learner, Interactive Model, Structural Equations.

¹ Corresponding Author: PhD Candidate, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

A.mohamadlu@yahoo.com

² Associate Professor, Ph.D. , Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Gmemar@gmail.com

³ Assistant Professor, Department of State Management, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mohamadatai@gmail.com

⁴ Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industry and Mechanical Engineering, Islamic Azad University, Qazvin, Iran

Mhdoroodian1645@gmail.com



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



طراحی الگوی تعاملی یادگیرنده-یاددهنده

اکبر محمدی کیا، غلامرضا معمارزاده طهران^۱، محمد عطایی^۲، محمود درودیان^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۴

چکیده

شدت رقابت در سازمان‌ها، بهره‌گیری از روش‌های جدید و تعاملی یادگیری و یاددهی را لازم و ملزوم یکدیگر ساخته است. هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مؤلفه‌های یاددهنده و یادگیرنده و بررسی تأثیر مؤلفه‌های یادگیرنده بر یاددهنده و همچنین بررسی تأثیر مؤلفه‌های یاددهنده بر یادگیرنده می‌باشد. در این پژوهش برای شناسایی معیارها و بیان روابط بین آن‌ها، پس از مطالعه پژوهش‌های مرتبط و با استفاده از رویکرد کیفی و مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی دارای مدرک دکتری مدیریت و جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها با توجه به مؤلفه‌های اصلی یادگیرنده و یاددهنده، مفاهیم اثرگذار بر یادگیرندگی و یاددهندگی مشخص شدند و سپس پرسشنامه محقق ساخته به تعداد ۲۰۰ فقره بین جامعه آماری توزیع و جمع‌آوری گردید. داده‌ها با استفاده از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار نسخه سوم smartpls مورد تجزیه و تحلیل واقع شدند که نتایج نشان داد که مؤلفه‌های یاددهنده بر یادگیرندگی تأثیر دارند و به ترتیب بالاترین سهم برای ارزش‌ها به مقدار ۰/۲۷۱، انرژی هیجانی به مقدار ۰/۲۳۸، ایده‌ها به مقدار ۰/۲۳۶، دیدگاه قابل یاددهی به مقدار ۰/۲۳۴ و سازه قاطعیت در تصمیم‌گیری به مقدار ۰/۲۲۵ اختصاص دارد؛ و همچنین مؤلفه‌های یادگیرنده بر یاددهندگی نیز تأثیر مثبتی داشتند که به ترتیب بالاترین سهم برای نگرش سیستمی به مقدار ۰/۲۸۶، تسلط فردی به مقدار ۰/۲۴۷، یادگیری تیمی به مقدار ۰/۲۴۲، چشم‌انداز مشترک به مقدار ۰/۲۳۰ و سازه مدل‌های ذهنی به مقدار ۰/۲۱۹ اختصاص دارد.

کلیدواژه‌ها: یاددهنده، یادگیرنده، مدل تعاملی، معادلات ساختاری.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران A.mohamadlu@yahoo.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Gmemar@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران Mohamadatai@gmail.com

۴. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران Mhdoroodian1645@gmail.com

مقدمه:

از دیدگاه اندیشمندان، جهان در شرایط متغیری از فرایندها قرار دارد. سازمان‌ها به‌شدت از تغییرات شتابان قرن حاضر متأثرند و نیازمند آن هستند تا فرایندها و روش‌هایشان را با هدف ایفای نقش معنادار در محیط خود بررسی نموده و فرایندهای عملیاتی را برای دستیابی به رسالت‌ها، ارزش‌ها و مطلوبیت سازمان‌دهی کنند. امروزه محیط کاری به‌شدت در حال تحول و دگرگونی است، به‌گونه‌ای که شاید مختصات آن در دهه‌های آینده چندان شناخته شده نباشد. یادگیری ابزار موردنیاز برای بقا و پایداری سازمان‌ها در عصر دانش و اطلاعات است و هر سازمانی که قصد پیروزی در این دوره را دارد به آن نیازمند است. سازمان‌ها در عصر اطلاعات می‌دانند که یادگیری یک مزیت رقابتی است؛ بنابراین آن‌ها هدف اولیه خود را تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده در نظر می‌گیرند، ولی بسیاری از سازمان‌های جهانی اعتقاد دارند که فقط سازمان یادگیرنده عامل کافی برای ادامه حیات در محیط پرقابیت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند و بایستی تبدیل به سازمان یاددهنده شوند. مدیران ارشد سازمان‌ها باید محیط یاددهی، یادگیری مناسب را برای اعضا و کارکنان فراهم سازند و در آن‌ها انگیزه ایجاد کنند تا هم به یکدیگر یاد دهند و هم از یکدیگر یاد بگیرند. در همین راستا، سازمان‌ها باید با به‌کارگیری مدل‌های مناسب محیط یاددهی، یادگیری مطلوبی را در جهت تحقق اهدافشان ایجاد نمایند (نظری، ۱۳۹۷).

بدون شک هیچ سازمانی در خلأ فعالیت نمی‌کند و همه سازمان‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در محیطی قرار دارند که با اجزای دیگر محیط در تعاملی متقابل هستند و بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و تأثیر می‌پذیرند. سازمان‌های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به‌طور موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار می‌کنند و سازمان را به‌طور اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کنند. عصر حاضر، دوره تحولات عمیق، پرسرعت و غیرقابل پیش‌بینی است و نشان از نبود توازن بین پیچیدگی‌های روزافزون سازمان‌ها و توانایی سازمان‌ها در پیش‌بینی و مقابله با این تحولات و پیچیدگی‌هاست. سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از

فرصت‌ها، ناگزیرند ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود را بشناسند، نقاط ضعف خود را بهبود دهند و به تقویت نقاط قوت خود پردازند. با توجه به عنصر ثابت تغییر و پویایی‌های محیطی و نیز الزامات رقابتی عصر اطلاعات که در جهان متمدن حاضر وجود دارد، اداره سازمان‌های امروزی امری بسیار پیچیده است؛ بنابراین، برای مقابله با این موضوع در حوزه مدیریت نیز ما شاهد تفکرات و اندیشه‌های جدیدی هستیم. لازمه اجرای چنین تفکراتی این است که سازمان‌ها تحولات اساسی در شیوه‌های مدیریتی و آموزش‌های سنتی خود به عمل آورند تا همواره آماده یادگیری، یاددهی و پذیرای تفکرات نوین برای سازگاری با تغییرات باشند. به همین خاطر تفکرات نوین مدیریتی که در آن تأکید بر یادگیری و سازگاری مداوم دارد، سازمان یادگیرنده و یاددهنده نام دارد (موسوی دوست، ۱۳۹۸). مهم‌ترین و مؤثرترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌ها کمک می‌کند، یادگیری و یاددهی است. سازمان‌های موفق و پیشرو امروزه دریافته‌اند که با حرکت در مسیر توسعه و بهبود مستمر خود می‌توانند کارایی، اثربخشی و بهره‌وری فردی و سازمانی خود را تحقق بخشند و یادگیری عامل ضروری تمام سازمان‌ها در عصر حاضر است و یکی از وظایف اساسی سازمان‌ها در این عصر، ایجاد محیط مناسب تولید و گسترش دانش است (پیلات^۱، ۲۰۱۶). محیط متغیر امروز با توجه به فشارهایی که در اثر مهارت‌ها، توانایی‌های رقابتی فناوری ایجاد شده، اجازه مدیریت سازمان‌ها را به شکل سنتی نمی‌دهد. شرایط رقابتی سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است، به گونه‌ای که بیشتر سازمان‌ها توان حرکت و همگامی با این تغییرات را ندارند. در این شرایط مهم‌ترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌هایشان یاری می‌رساند، پدیده یاددهی و یادگیری است (شیر طاهری و همکاران، ۱۳۹۹).

خلاً اصلی که این تحقیق به دنبال آن است ایجاد تعامل بین یادگیرنده و یاددهنده با استفاده از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده سنگه و سازمان یاددهنده تیچی می‌باشد. در واقع امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که به طور هم‌زمان هم یادگیرنده و هم یاددهنده باشند، به عبارتی دیگر توانسته‌اند بین این دو مقوله تعامل ایجاد نمایند. در صورت ایجاد تعامل مناسب بین یاددهنده و یادگیرنده

¹ Pilat

می توان به مواردی از جمله افزایش پویایی، افزایش رقابت، اثربخشی، به روز بودن، توجه به ارزش ها، مشارکت بیشتر افراد، تعهد به توسعه دانش، ایجاد شور و هیجان. ایجاد انگیزه و... اشاره کرد (محمدی کیا، ۱۴۰۰).

به اعتقاد تیچی تفاوت بزرگ بین سازمان های پیشرو و برنده با سازمان های بازنده این است که برندگان درک می کنند یادگیری/یاددهی و رهبری به طور تفکیک ناپذیری در هم تنیده اند و یاددهی یک فعالیت جنبی انجام کار نیست که به کارکنان حوزه منابع انسانی و یا به مشاوران بیرونی واگذار شود. یاددهی فعالیت محوری سازمان هاست و سازمانی موفق است که در آن همه یادگیرنده و یاددهنده هستند و یادگیری/یاددهی در فعالیت های هم روز سازمان تعبیه شده است. مدیر سازمان نقش معلم را بازی می کند و نیز جهت را مشخص می کند.

در دوران جدید سازمان هایی پایدار می مانند که بتوانند یادگیری و یاددهی را در تمام فعالیت های خود جاری کنند و بین این دو تعامل ایجاد کنند. همه دانشگاه ها نیز باید در فرایند خود به این مسئله توجه کنند؛ بنابراین توجه به ایجاد مدل تعاملی یادگیرنده و یاددهنده در دانشگاه ها ضروری است تا دانشگاه ها را برای رسیدن به اهداف خود یاری رساند. به دلیل اینکه دانشگاهی که فرایند یادگیری و یاددهی و تولید و انتقال دانش را در خود نهادینه سازد، دارای مزیت های رقابتی پایداری نسبت به رقبای خواهد بود (نظری و همکاران، ۱۳۹۷).

بر اساس مهم ترین مطالعات گذشته، با وجود مطالعه سازمان یادگیرنده و یاددهنده، در کمتر پژوهشی به تأثیر سازمان یاددهنده بر یادگیرنده و همچنین تأثیر سازمان یادگیرنده بر یاددهنده با توجه به شاخص های مؤلفه های هر دو سازمان و تعامل بین این دو در دانشگاه ها پرداخته شده است؛ اینکه برای یاددهنده بودن دانشگاه، چقدر و چه ابعادی از مؤلفه های یادگیرنده مورد نیاز است و همچنین برای یادگیرنده بودن دانشگاه، چه ابعاد و مؤلفه هایی از مؤلفه های یاددهنده مورد نیاز است؟ کدام یک از مؤلفه های هر دو سازمان بیشترین تأثیر را بر یادگیرندگی و کدام یک بیشترین تأثیر را در ایجاد یاددهندگی دانشگاه ها دارند؟ و میزان اثرگذاری چگونه است؟ از سوالات اساسی پژوهش حاضرند که به آنها پاسخ داده می شود.

در این پژوهش به بررسی تأثیر ابعاد یادگیرنده بودن بر یاددهندگی سازمان و همچنین تأثیر ابعاد یاددهنده بر یادگیرندگی سازمان و ایجاد تعامل بین یاددهنده و یادگیرنده می‌باشد که با توجه به موارد فوق سؤال اصلی تحقیق به صورت زیر بیان می‌گردد.

- مدل تعاملی مناسب بین یادگیرنده-یاددهنده چگونه می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش:

سازمان یاددهنده مفهومی است که اولین بار توسط تیچی استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان به کار برده شد. او در کتاب‌های *موتور رهبر* و *چرخه رهبری* تصویر روشنی از سازمان یاددهنده و این را که چگونه یک رهبر می‌تواند یاددهنده و یادگیرنده اثربخش باشد ارائه نمود. به باور تیچی سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن رهبران ابتدا ایده‌ها و مفاهیم برتری را ایجاد می‌کنند و سپس آن‌ها را به دیگران انتقال می‌دهند و از طریق یاد دادن در مورد نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آن‌ها، نسل بعدی رهبران را تربیت می‌کنند. به اعتقاد تیچی در سازمان یاددهنده، چرخه یاددهی بافضیلت وجود دارد. رهبران دیدگاه قابل یاددهی خود را در سازمان توسعه می‌دهند و ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری را به کار می‌برند (تیچی و کاردول، ۲۰۰۴).

سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری در کالبد فعالیت‌های روزانه بنا نهاده شده است. رهبر سازمان نقش معلم ارشد را ایفا می‌کند. او جهت‌ها را مشخص و فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود (نیک پیام، ۱۳۹۷). در سازمان یاددهنده یاددهی یک فرایند از بالا به پایین نیست، بلکه در سرتاسر سازمان به صورت عمودی، افقی و مورب یاددهی و یادگیری اتفاق می‌افتد و این باور شکل می‌گیرد که همه در یاددهی و یادگیری هم‌تا بوده و می‌توانند بدون توجه به جایگاه خود در سلسله‌مراتب سازمانی، یاد بدهند و از همدیگر یاد بگیرند.

¹ Tichi and kardul

وقتی چنین اتفاقی رخ دهد هم‌افزایی به وجود می‌آید و سازمان‌ها از نظر هوشی و عملی چنان قدرتمند می‌شوند که مانند یک ماشین یاددهی / یادگیری عمل می‌کنند (فرخی، ۱۳۹۶).

اصطلاح «سازمان یادگیرنده» نتیجه کامل دو فرایند مختلف توسعه است. اول، سازمان یادگیرنده اصطلاحی است که برای «یادگیری سازمان‌یافته» استفاده می‌شود. این رویکرد توسعه‌ای در آموزش، تعلیم و تربیت، آموزش و یادگیری کاربرد دارد. دوم، فرایند توسعه است که برای سازمان‌ها قابل اجرا است، یک سازمان می‌تواند از اطلاعات برای توسعه هویت سازمانی، حفظ اعضای یادگیرنده، ارتباطات مفید، بازاریابی، شناسایی تخصص داخلی، توسعه نوآورانه و خلاقانه و تجزیه و تحلیل مدیریت اجتماعی استفاده کند (آنجاریا^۱، ۲۰۲۰).

در سازمان یادگیرنده افراد قابلیت و توانایی‌های خود را به صورت مستمر گسترش می‌دهند تا به نتایج دلخواه دست یابند. در این سازمان‌ها الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شود و افراد فرا می‌گیرند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند و در مقایسه با سایر سازمان‌ها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند و دارای شانس بیشتری برای ادامه حیات و توسعه خود در محیط‌های پرتلاطم هستند؛ زیرا سازمان‌های یادگیرنده دارای ساختار سازمانی مناسبی برای محیط‌های پراز تغییر و تحول هستند. بنابراین، ضرورت تبدیل شدن سازمان‌ها به خصوص (سازمان‌های آموزشی) به علت پیشرو بودن این سازمان‌ها در تولید علوم، فنون و الگوهای رفتاری به سازمان‌های یادگیرنده بسیار مهم است و از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمان‌ها فزونی یافته است. نظریه‌های مختلفی در مورد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده توسط صاحب‌نظران ارائه گردیده است. باین وجود، مدل سنگه به‌طور وسیعی توسط دانشمندان و دانشگاهیان مدیریت در سراسر دنیا پذیرفته شده است (پاشوی، ۱۳۹۳). سنگه برای ایجاد سازمان یادگیرنده پنج فرمان شامل قابلیت فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و نگرش سیستمی را ضروری می‌داند که باید به صورت یک کل واحد دیده شوند (سنگه).

^۱ Anjariya

فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات سازمان‌ها در محیط امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی دارند و باید به سازمان یاددهنده نیز تبدیل شوند و هر یادگیرنده باید نقش رهبر را ایفا کند و در موقعیتی قرار گیرد که برای مشارکت در تبادل اطلاعات سهم قابل توجهی داشته باشد (دی پیتر و رزوالنتی^۱، ۲۰۱۷). باید زمینه تسهیم اطلاعات و تجربیات در سازمان‌ها فراهم شود و سازمان درگیر یادگیری و یاددهی شود (توماس^۲، ۲۰۱۶).

فرایند یاددهی و یادگیری، امر بسیار حساس و مهمی است و هرگونه اصلاح در سیستم آموزشی یا تصمیمی برای ایجاد تعامل یادگیرنده و یاددهنده باید به صورت علمی و هدفمند و توسط صاحب‌نظران بالاترین سطح همان سازمان حمایت شود، در غیر این صورت وضعیت ناپایدار و نامتعادلی در تمام فرایند یاددهی و یادگیری ایجاد می‌شود (بلتادزه^۳، ۲۰۱۶).

مدیران دانشگاه‌ها باید محیط یاددهی و یادگیری مناسبی را در دانشگاه فراهم سازند و انگیزه لازم را هم ایجاد کنند تا فرایند یادگیری و یاددهی مورد توجه قرار گیرد. دانشگاه‌ها باید با به کارگیری مدل‌های مناسب، محیط یاددهی و یادگیری مطلوبی را در جهت تحقق اهداف خود به وجود آورند و چرخه یاددهی بافضیلت را در اولویت قرار دهند (زارع، ۱۳۸۷).

پیشینه پژوهش

زارع (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب» الگویی از دانشگاه یاددهنده را برای دانشگاه‌های دولتی کشور طراحی کردند. در الگوی ارائه شده آن‌ها علاوه بر مؤلفه‌های سازمان یاددهنده تیچی، اعضای دانشگاه (یاددهندگان و یادگیرندگان)، مشارکت اعضای دانشگاه در یادگیری متقابل، فراهم‌سازی زمینه یادگیری متقابل، الگوی ذهنی

¹ De pietro et al

² Thomas

³ Beltadze

دانشگاه، الگوی ذهنی رهبر، زیرساخت ارتباطی و نهادینه‌سازی ارزش یاددهی و یادگیری به‌عنوان مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده معرفی شده‌اند.

فلاحی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تحلیل میزان حاکمیت مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و سازمان یادگیرنده و رابطه بین آن‌ها در شرکت گاز اصفهان» به این نتیجه دست یافت که سازمان یاددهنده بر سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت و معنادار دارد.

مطلبی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس نظریه تیچی» میزان توجه مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به مؤلفه‌های سازمان یاددهنده را موردبررسی قرار دادند.

آبادی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی تحقق ابعاد سازمان یاددهنده بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان دانشگاه ارومیه» به این نتیجه رسید که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با مؤلفه‌های سازمان یاددهنده به‌طور جداگانه رابطه وجود دارد.

طاووسی و فضل‌اللهی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاددهنده در آموزش و پرورش استان قم» به این نتیجه رسیدند که بین رهبری هوشمند و سازمان یاددهنده رابطه وجود دارد و با افزایش رهبری هوشمند، وضعیت سازمان یاددهنده نیز ارتقا می‌یابد.

پاشوی و سلطان‌احمدی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «سازمان یاددهنده: رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده» به این نتیجه رسیدند که تمامی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با سازمان یادگیرنده رابطه دارند.

نصیری و شعبانی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان» نشان دادند که بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان رابطه وجود دارد.

زارع و شکارچی زاده (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «کاربست مدل تیچی در دانشگاه‌های

دولتی ایران» به این نتیجه رسیدند که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها اهمیت زیادی برای تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان یاددهنده قائل هستند و عناصر دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها و انرژی هیجانی را در این زمینه لازم دانستند.

عطا فر و همکاران (۲۰۱۳) تحقیقی با عنوان «اثرات مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر توانمندسازی روانی کارکنان» به شناسایی اثرات عناصر سازمان یاددهنده بر توانمندسازی روانی کارکنان در شرکت گاز اصفهان پرداختند و نتیجه گرفتند که چرخه یاددهی بافضیلت، دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها و قاطعیت در تصمیم‌گیری به طور معنی‌داری بر توانمندسازی روانی کارکنان تأثیر دارند.

نظری (۱۳۹۷) در تحقیق تحت عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه امام خمینی» بیان کردند که نتایج حاصل از تحقیق و شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها، به نظام آموزش عالی کشور کمک می‌کند تا با کاربست این یافته‌ها و از طریق ارائه تدابیر و سازوکارهای مناسب، فرهنگ یاددهی و یادگیری را در دانشگاه‌ها نهادینه ساخته و به مدیران دانشگاه‌ها که در صدد بهبود توانایی‌های فردی و سازمانی بوده و علاقه‌مند به رشد و شکوفایی گروه‌ها و گروه‌های کاری در دانشگاه‌ها هستند یاری می‌رساند.

تیچی و کاردول (۲۰۰۴) در کتابشان، نظریه سازمان یاددهنده را ارائه کرده‌اند. آن‌ها دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری را به‌عنوان مؤلفه‌های سازمان یاددهنده به کار برده‌اند. از دو الگوی ارائه‌شده برای سازمان یاددهنده، الگوی تیچی در فرهنگ متفاوتی بوده و تطبیق عینی و کامل آن به بخش دولتی داخل کشور امکان‌پذیر نیست. تحقیقی که توسط یافنگ تاسی^۱ (۲۰۱۶) انجام شد نشان داد که همستگی مثبت و معناداری بین وجود یک «سازمان یادگیرنده»، بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی وجود دارد و بازاریابی داخلی واسطه‌ای بین ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی وجود دارد.

وینای و اردهارن^۲ (۲۰۱۸) نتیجه گرفتند که سازمان یادگیرنده تأثیر مستقیمی بر تعهد

^۱ Yafang Tasi

^۲ Vinai and Ardham

کارمندان و نتایج عملیاتی در سازمان‌های تحقیقاتی دارد. مدل معادلات ساختاری نشان داد که هفت متغیر سازمان یادگیرنده به‌طور قابل توجهی بر نتایج عملیاتی و تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارند. با این حال، تعهد هیچ نتیجه مستقیمی روی نتایج عملیاتی یا عملکرد ندارد. وادعت^۱ (۲۰۱۹) در تحقیقی نشان دادند که دانشگاه‌های کشور هند در سال‌های اخیر به‌طور قابل توجهی از مدل سازمان یادگیرنده و یاددهنده برای حل مشکلات و استفاده از فرصت‌ها استفاده کردند.

کاشال انجاریا^۲ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان «آنتروپی منفی: مدیریت دانش برای ایجاد سازمان یادگیرنده» عنوان کردند که با استفاده از آنتروپی منفی، مدیریت دانش نقش مهمی در تصمیم‌گیری در یک سازمان یادگیرنده دارد. در این مطالعه جنبه‌های متعددی از مدیریت دانش، سیستم‌های سازمانی، تصمیم‌گیری و سازمان یادگیرنده به صورت ترکیبی مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۱. اثرات یادگیرندگی

ردیف	نویسنده	سال	اثرات یادگیرندگی
۱	موسوی دوست	۱۳۹۸	باعث انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بیشتر و استفاده از مدل‌های ذهنی در سازمان‌ها در برخورد با تحولات پیچیده محیطی می‌شود.
۲	نظری	۱۳۹۷	باعث رشد قابلیت فردی و ارتقا و به‌کارگیری فرایند یادگیری خلاق در کلیه سطوح سازمان می‌شود.
۳	سنگه	۱۹۹۰	زمینه‌ساز یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبا و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.
۴	پاشوی	۱۳۹۳	باعث تسهیل فرایند یادگیری فردی و گروهی سازمانی و توانایی اخذ بازخورد آن می‌شود.
۵	زارع	۱۳۸۷	سازمان یادگیرنده باعث تقویت آرمان شخصی افراد در راستای آرمان سازمان می‌گردد.

² Vedhathiri

³ Kushal Anjaria

طراحی الگوی تعاملی یادگیرنده-یاددهنده

ردیف	نویسنده	سال	اثرات یادگیرندگی
۶	شیر طاهری	۱۳۹۹	باعث مشارکت داوطلبانه افراد در تصمیم‌گیری‌ها و تیم‌سازی قوی و نقش فعال اعضا در فعالیت‌های گروهی می‌گردد.
۷	محمدی کیا	۱۴۰۰	باعث رشد و توسعه مهارت‌های علمی و عملی و تفکر خلاق و تقویت نگرش سیستمی می‌شود.
۸	فلاحی	۱۳۹۲	باعث ایجاد آرمان مشترک در بین همه افراد سازمان و تشکیل گروه‌های غیررسمی می‌شود.

جدول ۲. اثرات یاددهندگی

ردیف	نویسنده	سال	اثرات یاددهندگی
۱	نظری	۱۳۹۷	باعث افزایش تعهد رهبران سازمان به فرایند یاددهی و حمایت از ایده‌ها و توجه به آن در تمام سطوح سازمانی می‌شود.
۲	زارع	۱۳۸۷	افزایش مشارکت و نقش فعال مدیران در حمایت از ایده‌های جدید و اهمیت دادن به این ایده‌ها از اثرات سازمان یاددهنده است.
۳	پاشوی	۱۳۹۷	توجه به ارزش‌ها و اهمیت نهادن به تنوع افکار و ملاک قرار دادن شایستگی‌ها و توجه به ارزش‌ها در سازمان می‌شود.
۴	شیر طاهری	۱۳۸۷	در فراهم آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری و درگیر کردن افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط، به افراد در شرایط سخت و بحرانی در تصمیم‌گیری کمک می‌کند.
۵	آبادی	۱۳۹۱	باعث توجه بیشتر به فرایند تعاملی یادگیری و یاددهی و ایجاد شور و شوق و انگیزه و انرژی هیجانی در سازمان می‌گردد و باعث افزایش اشتیاق به یادگیری و یاددهی در محیط کار می‌گردد.
۶	شیر طاهری و همکاران	۱۳۹۹	باعث افزایش و رشد موفقیت در فرایند کسب‌وکار با استفاده از سازمان یاددهنده و خلق ارزش پایدار و افزایش توان رقابت در سازمان نسبت به رقبا می‌شود.

سؤالات تحقیق

براساس مرور ادبیات نظری و پیشینه پژوهش، سؤالات مرتبط با اندازه گیری یاددهندگی سازمان با استفاده از مؤلفه‌های یادگیرنده عبارتند از:

- تا چه میزان قابلیت‌های فردی بر یاددهندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان آرمان مشترک بر یاددهندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان نگرش سیستمی بر یاددهندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان یادگیری تیمی بر یاددهندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان مدل‌های ذهنی بر یاددهندگی تأثیر دارد؟

همچنین سؤالات مرتبط با اندازه گیری یادگیرندگی سازمان با استفاده از مؤلفه‌های یاددهنده

عبارتند از:

- تا چه میزان ایده‌ها بر یادگیرندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان ارزش‌ها بر یادگیرندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان انرژی هیجانی بر یادگیرندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان دیدگاه قابل یاددهی بر یادگیرندگی تأثیر دارد؟
- تا چه میزان قاطعیت در تصمیم‌گیری بر یادگیرندگی تأثیر دارد؟

روش‌شناسی پژوهش:

نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی دارای مدرک دکتری مدیریت و آشنا با مقوله‌های یاددهنده و یادگیرنده بودند که به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انتخاب شدند که در زمان انجام مصاحبه در دانشگاه‌ها مشغول به فعالیت بودند و با استفاده از روش هفت مرحله‌ای کلایزی کدگذاری باز و مفاهیم مرتبط با مؤلفه‌های هر دو سازمان یادگیرنده و یاددهنده شدند.

طراحی الگوی تعاملی یادگیرنده-یاددهنده

جدول ۳. مفاهیم، مقوله‌ها و مضمون ویژگی‌های سازمان‌های یاددهنده

تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
۶۸	بیان دانش و انتقال تجربیات (۱۰)، دیدگاه شخصی به‌عنوان رهبر (۹)، چرخه یاددهی بافضیلت (۱۱)، ایجاد فرایند تعاملی (۱۰)، تعهد به توسعه دانش (۹)، یاددهی و یادگیری غیررسمی (۱۱) و توجه به یادگیری و یاددهی در تمام سطوح دانشگاه (۸)	دیدگاه قابل یاددهی	
۴۰	وضوح در بیان ایده اصلی (۱۰)، تولید ایده و تشویق به ارائه ایده (۱۱)، خلق ایده‌های خلاق و تشویق به اجرای آن‌ها سریع‌تر از رقبا (۸)، اشتراکت فعال مدیران در ارائه ایده‌ها و تدوین طرح‌هایی برای رسیدن به اهداف (۱۱)،	ایده‌ها	
۷۵	وضوح در بیان ارزش‌ها (۱۱)، تناسب ارزش‌ها با اهداف (۱۲)، الگوی رفتاری ارزش‌ها (۷)، تاکید بر ارزش یاددهی یادگیری به‌عنوان معیار پیشرفت در سازمان (۱۲)، تاکید رهبران بر ارزش‌ها در سازمان و حمایت کافی از آن‌ها (۱۰)، ارزش قائل شدن به یکدیگر و احترام متقابل (۱۲) و ارزش نهادن به تنوع افکار (۱۱)	ارزش‌ها	سازمان یاددهنده
۱۲۳	قاطع بودن در تصمیم‌گیری (۱۰)، جسارت (۱۰)، شجاعت بیان حقیقت (۱۱)، توان تصمیم‌گیری (۱۲)، ثبات رای (۸)، اعتقاد داشتن به هدف (۱۱)، اعتمادبه‌نفس داشتن (۱۲)، کمک به افراد در تصمیم‌گیری در شرایط سخت و بحرانی (۱۰)، توانایی مواجهه با واقعیت (۸)، بر عهده گرفتن مسئولیت تصمیمات (۷)، فراهم آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری قاطع (۱۲) و درگیر کردن افراد ذینفع و علاقه‌مند در تصمیم‌گیری‌های مرتبط (۱۲)	قاطعیت در تصمیم‌گیری	

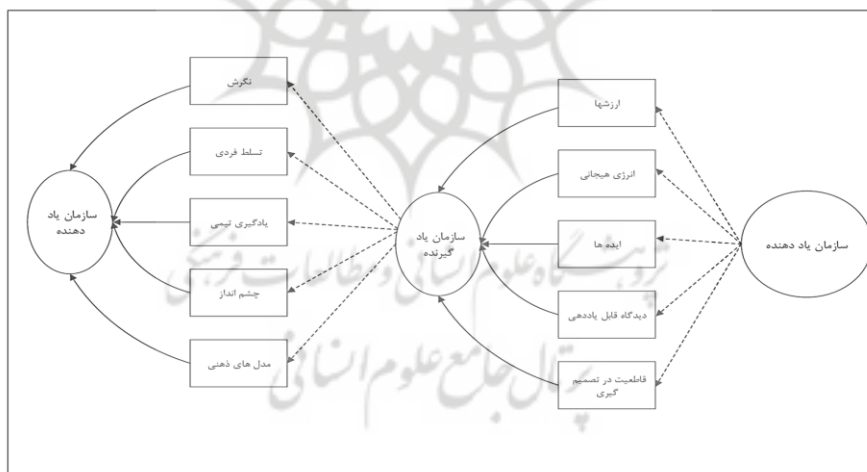
تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
۱۴۶	ایجاد شور و شوق (۱۱)، رسالت الهام‌بخش (۱۱)، احساس نیاز فوری (۱۰)، اهداف انگیزه‌بخش (۱۲)، روحیه کار تیمی (۱۱)، ایجاد اعتماد به نفس (۱۲)، هوش هیجانی (۱۲)، شناخت احساسات خود (۱۰)، شناخت احساسات دیگران (۱۲)، انرژی مثبت (۱۱)، توانایی ایجاد انگیزه (۱۰)، احساس راحتی در بیان نظرات (۱۱) و داشتن هدف چالشی (۱۲)	انرژی هیجانی	سازمان یاددهنده

جدول ۴. مفاهیم، مقوله‌ها و مضمون ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده

تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
۷۵	رشد شخصی (۱۱)، بهبود و یادگیری مستمر (۱۰)، توسعه مهارت‌ها (۱۰)، پذیرش تغییرات (۱۲)، کشش خلاق (۱۲)، تفکر خلاق (۱۱) و ارتقای مهارت‌های عملی (۹)	تسلط فردی	سازمان یادگیرنده
۵۶	تفکرات ذهنی (۱۰)، مذاقه و تفحص (۱۰)، همسویی حرف و عمل (۹)، تلاش برای استفاده از ایده‌های جدید (۱۱)، مدل‌سازی (۸) و ساخت مدل ذهنی توسط خود فرد (۸)	مدل‌های ذهنی	
۹۲	شفاف بودن چشم‌انداز (۱۲)، تقویت آرمان شخصی (۱۰)، احساس دخالت در چشم‌انداز (۱۱)، احساس تعهد (۱۰)، احساس تعلق (۹)، وحدت و همدمی (۱۱)، تقویت آرمان شخصی افراد در راستای آرمان سازمان (۱۰)، ایجاد دیدگاه مشترک در بین همه افراد سازمان (۱۰) و مشارکت افراد در فرایندها (۹)	چشم‌انداز مشترک	

تعداد گزاره معنادار	مفاهیم مرتبط با گزاره‌های معنادار	مقوله یا مضمون فرعی	طبقه یا مضمون اصلی
۴۳	ریشه‌یابی مسائل (۱۲)، درک کل سازمان (۱۱) رابطه سازمان با محیط (۸) و بازخورد (۱۲)	نگرش سیستمی	سازمان یادگیرنده
۹۰	تفکر گروهی (۱۱)، اقدامی نو و هماهنگ (۱۰)، نقش اعضای تیم در سایر تیم‌ها (۹)، گفت‌وگو و مصاحبه (۷)، پذیرش انتقادات (۷)، بازخورد (۱۲)، ارزیابی افراد از جنبه‌های مختلف (۱۰)، تشکیل گروه غیررسمی (۱۲)، و تیم‌سازی (۱۲)	یادگیری تیمی	

در این فرایند، ابتدا متون با جزئیات بررسی و کدهای باز استخراج و سپس کدهای مشابه در یک مقوله و سپس مقوله‌های مشابه در طبقات اصلی قرار گرفته است. به‌طور کلی از متون، تعداد ۱۲ مصاحبه و تعداد ۸۰۸ پیام استخراج و با توجه به وجوه اشتراکات در قالب ۱۰ مقوله و دو طبقه قرار گرفته است.



نمودار ۱. مدل مفهومی یاددهنده و یادگیرنده

در بخش کمی، اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته با ۵۰ گویه و بر اساس طیف لیکرت و مقیاس پیوستاری گردآوری شده است. پرسشنامه تدوین شده بین اساتید دانشگاهی توزیع گردید که از این تعداد ۲۰۰ فقره جمع‌آوری شد. با توجه به اهداف و ماهیت اندازه‌گیری، مناسب‌ترین روش برای تجزیه و تحلیل این پژوهش، کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری است. یکی از بخش‌های اصلی مدل‌سازی معادلات ساختاری بخش اندازه‌گیری است که در ارتباط با روابط بین گویه‌ها با سازه‌ها است. در ادامه به شاخص‌های مختلف اعتبار و روایی مدل اشاره شده و با استناد به این شاخص‌ها به تجزیه و تحلیل ویژگی‌های سنجش و درجه صحت و دقت آن‌ها در سنجش سازه‌ها پرداخته شده است.

ضرایب آلفای کرونباخ و ضرایب ترکیبی برای هر شش سازه مدل بزرگ‌تر از مقدار ۰/۷۰ است که از اعتبار همسانی درونی سازه‌ها پشتیبانی کرده که طبق جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. پایایی سازه‌های تحلیل عاملی تاییدی پژوهش بر اساس آلفای کرونباخ، ترکیبی

اعتبار همسانی درونی		تعداد گویه	سازه‌های پژوهش
ترکیبی	کرونباخ		
۰/۷۸۶	۰/۷۳۷	۴	Tem
۰/۸۷۰	۰/۷۹۹	۴	Att
۰/۸۴۷	۰/۷۷۴	۵	Vis
۰/۹۲۳	۰/۸۸۹	۴	Men
۰/۸۵۸	۰/۷۹۱	۵	ind
۰/۹۳۷	۰/۹۰۸	۴	ide
۰/۹۵۴	۰/۹۴۳	۷	emo
۰/۹۴۷	۰/۹۳۲	۶	per
۰/۹۲۵	۰/۹۰۶	۷	dec
۰/۹۱۸	۰/۸۸۰	۴	val

یافته‌های پژوهش:

نتایج مدل اول و تبیین یادگیرندگی

یادگیرندگی از طریق پنج سازه و بیست و دو گویه سنجش شده است. نتایج مدل بر اساس شاخص‌های نتایج بخش اندازه‌گیری، ساختاری و شاخص‌های برازندگی مورد قضاوت قرار گرفته است.

بخش ساختاری مدل به مسیرهای مورد آزمون در مدل اختصاص دارد و شاخص‌های آن در کمترین مربعات جزئی در مورد توانمندی مدل در پیش‌بینی سازه وابسته است. در این مدل پنج مسیر آزمون شده است.

جدول ۶. ضرایب تأثیر سازه‌های برون‌زا بر درون‌زای مدل سازمان یادگیرنده و آزمون آماری

مسیر سازه‌ها در مدل		نتایج آزمون ضریب تأثیر			ضریب تشخیص		ضرایب اهمیت و افزونگی	
سازه اثرگذار		تأثیر آماری	بهره‌آورد نظری	بهره‌آورد عملی	معادله	سازه	اهمیت	افزونگی
سازمان یادگیرنده	val	۰/۲۷۱	۰/۰۲۰	۱۳/۷۵۱	۰/۳۷۰	۰/۱۶۸	۱/۱۲۱	۰/۲۸۵
	dec	۰/۲۲۵	۰/۰۲۰	۱۱/۵۰۱		۰/۱۱۷	۰/۹۳۴	
	per	۰/۲۳۴	۰/۰۱۸	۱۳/۳۷۵		۰/۱۲۶	۰/۹۷۰	
	emo	۰/۲۳۸	۰/۰۲۳	۱۰/۳۷۰		۰/۱۳۰	۰/۹۸۵	
	ide	۰/۲۳۶	۰/۰۱۸	۱۳/۳۴۰		۰/۱۲۹	۰/۹۷۹	

ضریب تأثیر سازه ارزش‌ها بر سازمان یادگیرنده به مقدار ۰/۲۷۱ و آماره آزمون به مقدار ۱۳/۷۵۱ است و با توجه به بزرگ‌تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تأثیر مستقیم و معنادار سازه ارزش‌ها بر سازمان یادگیرنده پشتیبانی شده است.

ضریب تأثیر سازه قاطعیت در تصمیم‌گیری بر سازمان یادگیرنده به مقدار ۰/۲۲۵ و آماره آزمون به مقدار ۱۱/۵۰۱ است و با توجه به بزرگ‌تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل

در سطح ۹۹٪ اطمینان از تاثیر مستقیم و معنادار سازه قاطعیت در تصمیم‌گیری بر سازمان یادگیرنده پشتیبانی شده است.

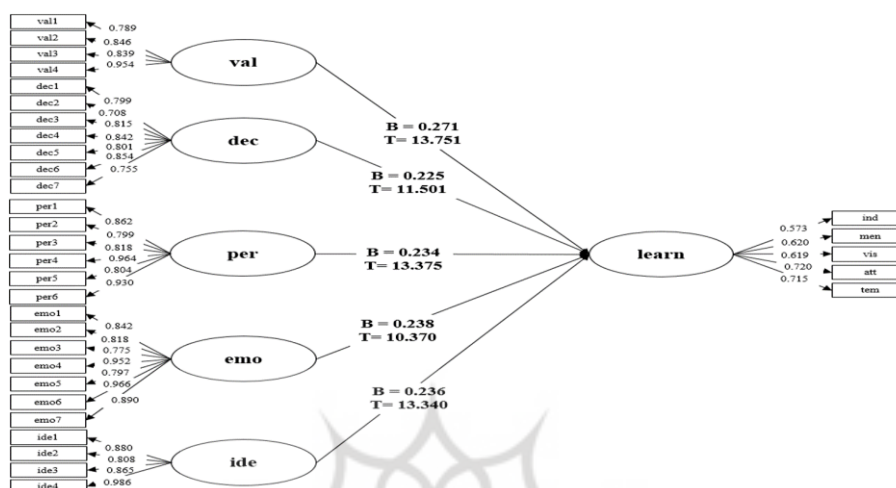
ضریب تأثیر سازه دیدگاه قابل یاددهی بر سازمان یادگیرنده به مقدار ۰/۲۳۴ و آماره آزمون به مقدار ۱۳/۳۷۵ است و با توجه به بزرگ‌تر آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تاثیر مستقیم و معنادار سازه دیدگاه قابل یاددهی بر سازمان یادگیرنده پشتیبانی شده است. ضریب تأثیر سازه انرژی هیجانی بر سازمان یادگیرنده به مقدار ۰/۲۳۸ و آماره آزمون به مقدار ۱۰/۳۷۰ است و با توجه به بزرگ‌تر آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تاثیر مستقیم و معنادار سازه انرژی هیجانی بر سازمان یادگیرنده پشتیبانی شده است.

ضریب تأثیر سازه ایده‌ها بر سازمان یادگیرنده به مقدار ۰/۲۳۶ و آماره آزمون به مقدار ۱۳/۳۴۰ است و با توجه به بزرگ‌تر آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تاثیر مستقیم و معنادار سازه ایده‌ها بر سازمان یادگیرنده پشتیبانی شده است.

مدل دارای یک سازه وابسته و در نتیجه دارای یک ضریب تشخیص است. ضریب تشخیص نشان‌دهنده این است که چه مقدار از تغییرات در سازه اثرپذیر مرتبط با سازه یا سازه‌های اثرگذار است. ضریب تشخیص برای سازه سازمان یادگیرنده به مقدار ۰/۶۷۰ و نشان‌دهنده تبیین‌پذیری آن به وسیله پنج سازه ارزش‌ها، قاطعیت در تصمیم‌گیری، دیدگاه قابل یاددهی، انرژی هیجانی و ایده‌ها است و به ترتیب بالاترین سهم برای ارزش‌ها به مقدار ۰/۱۶۸، انرژی هیجانی به مقدار ۰/۱۳۰، ایده‌ها به مقدار ۰/۱۲۹، دیدگاه قابل یاددهی به مقدار ۰/۱۲۶ و سازه قاطعیت در تصمیم‌گیری به مقدار ۰/۱۱۷ اختصاص دارد.

شاخص افزونگی برای پیش‌بینی سازه سازمان گیرنده به مقدار ۰/۲۸۵ است که مقدار بالای صفر نشان‌دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن است و مقادیر ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن پیش‌بینی کردن مدل ساختاری را ارائه می‌دهند

که مقدار به دست آمده از این شاخص نشان می‌دهد که برای متغیرهای این مدل، مقدار این شاخص، بالای متوسط است.



نمودار ۲. ضرایب تأثیر سازه‌های برون‌زا بر درون‌زای مدل یادگیرنده

نتایج مدل دوم و تبیین سازمان یاددهنده

سازمان یاددهنده از طریق پنج سازه و بیست‌وهشت گویه سنجش شده است. نتایج مدل بر اساس شاخص‌های نتایج بخش اندازه‌گیری، ساختاری و شاخص‌های برازندگی مورد قضاوت قرار گرفته است.

بخش ساختاری مدل به آزمون مسیرها اختصاص دارد و شاخص‌های آن در کمترین مربعات جزئی در مورد توانمندی مدل در پیش‌بینی سازه وابسته است. در این مدل پنج مسیر آزمون شده است.

جدول ۷. ضرایب تأثیر سازه‌های برون‌زا بر درون‌زای مدل سازمان یاددهنده و آزمون آماری

ضرایب اهمیت و افزونگی		ضریب تشخیص		نتایج آزمون ضریب تأثیر			مسیر سازه‌ها در مدل	
ضریب افزونگی	ضریب اهمیت	سازه	ماده	آماره بحرانی	پراورد خطای	ضریب تأثیر	سازه اثرگذار	سازه اثرپذیر
۰/۳۰۹	۱/۰۰۵	۰/۱۳۸	۰/۶۸۳	۱۴/۸۷۲	۰/۰۱۷	۰/۲۴۷	ind	تسلط فردی
	۰/۸۸۹	۰/۱۰۸		۱۲/۳۷۹	۰/۰۱۸	۰/۲۱۹	men	مدل‌های ذهنی
	۰/۹۳۷	۰/۱۲۰		۱۳/۲۵۷	۰/۰۱۷	۰/۲۳۰	vis	چشم‌انداز مشترک
	۱/۱۶۴	۰/۱۸۵		۱۵/۷۱۸	۰/۰۱۸	۰/۲۸۶	att	نگرش سیستمی
	۰/۹۸۴	۰/۱۳۲		۱۱/۶۲۳	۰/۰۲۱	۰/۲۴۲	tem	یادگیری تیمی

ضریب تأثیر سازه تسلط فردی بر سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۲۴۷ و آماره آزمون به مقدار ۱۴/۸۷ است و با توجه به بزرگ‌تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تأثیر مستقیم و معنادار سازه تسلط فردی بر سازمان یاددهنده پشتیبانی شده است.

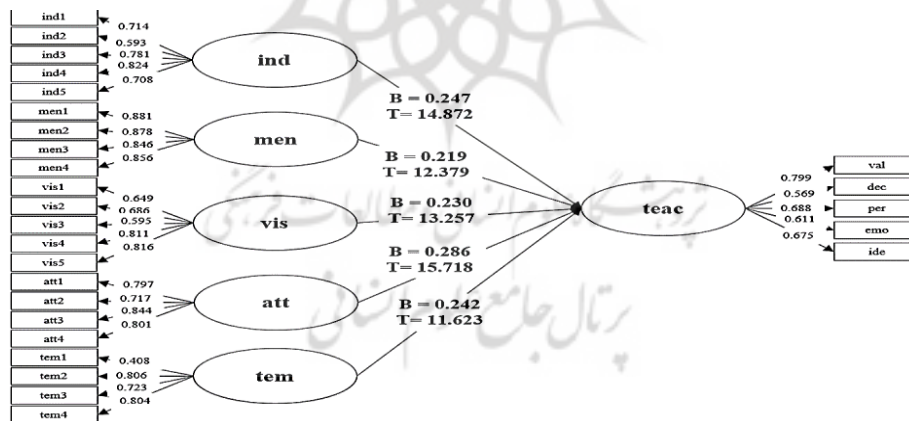
ضریب تأثیر سازه مدل‌های ذهنی بر سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۲۱۹ و آماره آزمون به مقدار ۱۲/۳۷۹ است و با توجه به بزرگ‌تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تأثیر مستقیم و معنادار سازه مدل‌های ذهنی بر سازمان یاددهنده پشتیبانی شده است. ضریب تأثیر سازه چشم‌انداز مشترک بر سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۲۳۰ و آماره آزمون به مقدار ۱۳/۲۵۷ است و با توجه به بزرگ‌تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تأثیر مستقیم و معنادار سازه چشم‌انداز مشترک بر سازمان یاددهنده پشتیبانی شده است.

ضریب تأثیر سازه نگرش سیستمی بر سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۲۸۶ و آماره آزمون به مقدار ۱۵/۷۱۸ است و با توجه به بزرگ‌تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۹۹٪ اطمینان از تأثیر مستقیم و معنادار سازه نگرش سیستمی بر سازمان یاددهنده پشتیبانی شده است.

شده است.

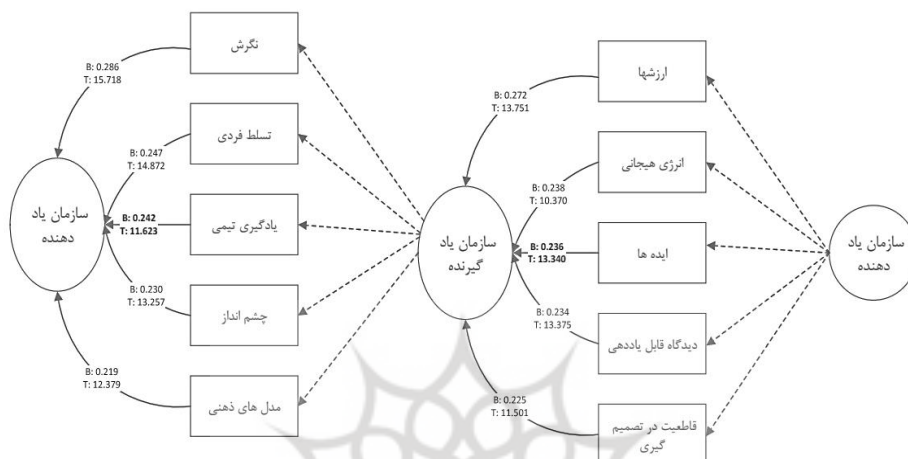
ضریب تأثیر سازه یادگیری تیمی بر سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۲۴۲ و آماره آزمون به مقدار ۱۱/۶۲۳ است و با توجه به بزرگ تر بودن آماره آزمون از مقدار بحرانی ۲/۵۸ حداقل در سطح ۰/۹۹ اطمینان از تأثیر مستقیم و معنادار سازه یادگیری تیمی بر سازمان یاددهنده پشتیبانی شده است. مدل دارای یک سازه وابسته و در نتیجه دارای یک ضریب تشخیص است. ضریب تشخیص برای سازه سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۶۸۳ و نشان دهنده تبیین پذیری آن به وسیله پنج سازه تسلط فردی، مدل های ذهنی، چشم انداز مشترک، نگرش سیستمی و یادگیری تیمی است و به ترتیب بالاترین سهم برای نگرش سیستمی به مقدار ۰/۱۸۵، تسلط فردی به مقدار ۰/۱۸، یادگیری تیمی به مقدار ۰/۱۳۲، چشم انداز مشترک به مقدار ۰/۱۲۰ و سازه مدل های ذهنی به مقدار ۰/۱۰۸ اختصاص دارد.

شاخص افزونگی برای پیش بینی سازمان یاددهنده به مقدار ۰/۳۰۹ است که مقدار بالای صفر نشان دهنده توانایی مطلوب مدل ساختاری در پیش بینی کردن است و مقادیر ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب میزان ضعیف، متوسط و قوی بودن پیش بینی کردن مدل ساختاری را ارائه می دهند که مقدار به دست آمده از این شاخص نشان می دهد که برای متغیرهای این مدل، مقدار این شاخص، بالای متوسط است.



نمودار ۳. ضرایب تأثیر سازه های برونزا بر درونزای مدل یاددهنده

در نهایت، با توجه به اندازه گیری ابعاد موثر بر یادگیرندگی و یاددهندگی، مدل نهایی پژوهش استخراج گردید که نشان دهنده مدل تعاملی مناسب بین یادگیرنده و یاددهنده حاصل از این پژوهش می باشد که در نمودار ۴ نشان داده شده است.



نمودار ۴. مدل نهایی پژوهش

نتیجه گیری و پیشنهادها:

در دنیای امروزی، سازمان ها برای رویارویی مؤثر با چالش های علمی، فناوری، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی، روشی مناسب تر و موجه تر و کارآمدتر از یادگیری و یاددهی نیافته اند. یادگیرنده بودن سازمان اهمیت دارد اما کافی نیست و تنها یاددهنده بودن هم اثربخشی لازم را نخواهد داشت. بر این اساس، در این پژوهش با استفاده از روش مدل سازی ساختاری به بررسی اثرات تعاملی یادگیرندگی و یاددهندگی سازمان ها در نظام دانشگاهی پرداخته شد و به این سؤال پاسخ داده شد که برای یادگیرنده بودن سازمان تا چه میزان مؤلفه های یاددهنده تأثیرگذار است و برای یاددهندگی سازمان تا چه میزان باید یادگیرنده بود.

همان طور که گفته شد این پژوهش بر اساس روش ترکیبی انجام گرفته است. در بخش کیفی

مؤلفه‌های تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، نگرش سیستمی و یادگیری تیمی برای سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، قاطعیت در تصمیم‌گیری و انرژی هیجانی برای سازمان یاددهنده شناسایی و استخراج شده است.

در بخش کمی شواهد موردنیاز با کاربرد پرسشنامه (۵۰ گویه) از تعداد ۲۰۰ نفر از اعضای جامعه آماری گردآوری شده و با به‌کارگیری تحلیل عاملی تاییدی اقدام به اعتبارسنجی شده است. سپس با دو مدل معادله‌یابی ساختاری واریانس محور تأثیر مؤلفه‌های دانشگاه یادگیرنده بر یاددهنده و تأثیر مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده بر یادگیرنده مدل‌یابی شده است. بر اساس نتایج به دست آمده پاسخ سؤال‌های پژوهش مشخص شده است.

بر اساس نتایج بخش کمی و مدل اول مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد کمترین مربعات جزئی، ضرایب تأثیر هر پنج مؤلفه سازمان‌های یاددهنده بر یادگیرنده به صورت مثبت تأیید شده است. بنابراین مؤلفه‌های یاددهنده موجب تأثیر مثبت در یادگیرندگی می‌شود و بالاترین ضریب به ترتیب به مؤلفه‌های ارزش‌ها، انرژی هیجانی، ایده‌ها، دیدگاه قابل یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری تعلق دارد؛ لذا طبق شواهد گردآوری شده، توجه به ارزش‌ها و انرژی هیجانی با توجه به ضریب تأثیر آن‌ها بر یاددهندگی در دانشگاه‌ها بیشترین نتیجه را خواهد داشت که با بخشی از نتایج زارع و همکاران (۱۳۸۷) همسو است؛ زیرا آن‌ها هم در بحث یاددهندگی دانشگاه بر بعد ارزش‌ها تأکید کرده بودند. همچنین ضرایب تأثیر هر پنج مؤلفه سازمان‌های یادگیرنده بر یاددهنده به صورت مثبت تأیید شده است و بالاترین ضریب به ترتیب به مؤلفه‌های نگرش سیستمی، تسلط فردی، یادگیری تیمی، چشم‌انداز مشترک و مدل‌های ذهنی تعلق دارد. طبق شواهد گردآوری شده، توجه به نگرش سیستمی و قابلیت فردی در دانشگاه از اهمیت خاصی برخوردار است که با قسمتی از نتایج پاشوی و همکاران (۱۳۹۳) هم‌راستا بوده است؛ زیرا آن‌ها هم به بعد نگرش سیستمی و قابلیت فردی در پیش‌بینی یاددهندگی تأکید کرده بودند. یافته این تحقیق با بخش از نتایج تحقیق سلطان احمدی و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد. به دلیل اینکه آن‌ها نیز از تأثیر مثبت مؤلفه‌های یادگیرنده و پیش‌بینی یاددهندگی بیان کرده بودند و همچنین این

تحقیق با قسمتی از تحقیق محمدی کیا و همکاران (۱۴۰۰) مطابقت دارد و تأثیر مؤلفه‌های یاددهندگی و یادگیرندگی را مورد بررسی قرار دادند.

تفسیر نتایج این تحقیق تنها در چارچوب نظریه سازمان یادگیرنده سنگه و مؤلفه‌های آن و نظریه سازمان یاددهنده تیچی و مؤلفه‌های آن امکان‌پذیر است و این موضوع یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش است. همچنین، انجام این تحقیق در حوزه دانشگاه و مؤسسات آموزشی و مشکل تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است.

در این تحقیق مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار گرفته‌اند که مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و یادگیرنده به‌طور جداگانه در این تحقیق با تعدادی از تحقیقات قبلی که در بخش پیشینه تحقیق اشاره شد هم‌خوانی داشته ولی به همه عوامل مؤثر در یاددهندگی در دانشگاه توجه نشده، ارتباط بین مؤلفه‌ها مبهم و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها نیز صورت نگرفته بود. برای ایجاد تعامل بین یادگیرنده و یاددهنده، با توجه به نتایج تحلیل پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد. با توجه به تأثیر مؤلفه ارزش‌ها بر یادگیرنده دانشگاه با ضریب تأثیر ۰/۲۷۱ که بالاترین تأثیر را در بین مؤلفه‌ها دارا می‌باشد. توجه بیشتر و در اولویت قرار دادن و توجه به ارزش‌ها در دانشگاه‌ها پیشنهاد می‌گردد. توجه به انرژی هیجانی در دانشگاه‌ها و تأثیر آن بر یادگیرندگی دانشگاه با ضریب تأثیر ۰/۲۳۸ که بعد از مؤلفه ارزش‌ها در جایگاه دوم قرار دارد مورد توجه بیشتر قرار گیرد. تأکید بر نگرش سیستمی از مؤلفه‌های یادگیرندگی با توجه به قدرت تأثیر بر یاددهندگی دانشگاه با ضریب تأثیر ۰/۲۸۶ پیشنهاد می‌گردد در اولویت قرار گیرد. توجه به قابلیت فردی و یادگیری تیمی از مؤلفه‌های یادگیرندگی و تأثیر آن‌ها در یاددهندگی دانشگاه با توجه به ضریب تأثیرشان مورد تأکید قرار گیرد.

با توجه به هدف پژوهش، این انتظار وجود داشت که مؤلفه مدلهای ذهنی و چشم‌انداز مشترک (آرمان مشترک) نقش پررنگ‌تری در یاددهندگی دانشگاه داشته باشند ولی این انتظار برآورده نشد و می‌تواند توسط محققین در پژوهش‌های بعدی مورد تحلیل قرار گیرد. مؤلفه‌های قاطعیت در تصمیم‌گیری و دیدگاه قابل‌یاددهی تأثیر کمتری در یادگیرندگی دانشگاه داشتند، با توجه به اینکه هر دو آن‌ها از مؤلفه‌های مهم یاددهندگی هستند، دلیل این امر می‌تواند موضوع پژوهش‌های بعدی قرار گیرد.

منابع:

- آبادی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی تحقق ابعاد سازمان یاددهنده بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۲-۹۰. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
- بجانی، حسین (۱۳۸۶). بررسی مقایسه‌ای میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه تهران و تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- پاشوی، قاسم، سلطان احمدی، جواد، زمانی، اصغر. (۱۳۹۳). سازمان یاددهنده: رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده: (دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها). پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۷(۲۰): ۳۳-۵۱
- جوادی بورا، محمدعلی و ایزدی، صمد (۱۳۹۶). مدل اثربخش در دانشگاه فرهنگیان با تأکید بر رویکرد حمایت یاددهنده-یادگیرنده. پژوهش‌های برنامه درسی، ۷(۲)، ۱۶۶-۱۴۵.
- رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، مهدی و مولوی، حسین (۱۳۸۷). سازمان یاددهنده الگویی برای دانشگاه امروز. اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رستمی، علی اصغر (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۲)، ۱۸-۳.
- رسته مقدم، آرش (۱۳۸۴). مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده. دانش مدیریت، شماره ۶۹، ۷۳-۱۰۱
- زارع، حسین (۱۳۸۷). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به‌منظور ارائه یک الگوی مناسب. پایان‌نامه دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان.
- سنگه، پیتر (۱۹۹۰). پنجمین فرمان (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن). تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- شمس، غلامرضا، پرداختچی، محمد حسن، ملکی، حاتم. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی: مطالعه موردی اندیشه‌های نوین تربیتی. ۱۰(۳): ۲۸-۹
- شیرطاهری، علی؛ عباسی، حمیدرضا؛ زارع، شکوفه. (۱۳۹۹). بررسی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار سازمان‌های یاددهنده. اولین کنفرانس حسابداری و مدیریت، ۲۲-۱.
- صوفی، یوسف؛ حاجیلو، وحید و باقرزاده هوشمندی، کمال (۱۳۹۴). ضرورت گذر از سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری تولید ملی، تهران.
- طاووسی، علیرضا و فضل‌اللهی، سیف اله (۱۳۹۳). رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاددهنده در آموزش و پرورش

- استان قم. اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول. فرحزادی، علی (۱۳۹۵). اهمیت سازمان‌های یادگیرنده در پویایی دانش سازمانی. کنفرانس پژوهش‌های نوین در مدیریت، تهران.
- فرخی، محمد (۱۳۹۶). طراحی و اعتباربخشی مدل سازمان یاددهنده برای دانشگاه ارومیه. پایان‌نامه دکتری، دانشکده علوم انسانی دانشگاه ارومیه.
- فلاحی، محمدباقر (۱۳۹۲). تحلیل میزان حاکمیت مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و سازمان یادگیرنده و رابطه بین آن‌ها در شرکت گاز اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.
- محمدی کیا، اکبر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ عطایی، محمد و درودیان، محمود (۱۴۰۰). طراحی مدل تعاملی یادگیرنده- یاددهنده در سازمان‌ها. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، پیاپی ۴۶ (پاییز)، ۶۱-۴۹.
- مطلبی، حسین؛ شعبانی، احمد و رجایی‌پور، سعید (۱۳۹۳). میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس نظریه تیجی. رویکردهای نوین آموزشی، ۱۸(۱)، ۱۳۸-۱۲۹.
- موسوی دوست، محمد (۱۳۹۸). تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده. مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی، ۲(۹)، ۴۷-۳۹.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ گیلانی، مریم و اسکندری، اصغر (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۹(۱۸)، ۱۲۸-۱۱۳.
- نظری، رسول؛ سعیدیان، نرگس و دهقان منشادی، منصور (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی). آموزش علوم دریایی، شماره ۱۱ (پاییز)، ۲۹-۱۸.

Reference:

- Atafar, Ali; Shaemi Barzaki, Ali; Fallahi, Mohammad Bagher; Maleki, Elham & Jahanbazi Goojani, Afshin. (2013). The effects of teaching organization components on the employees' psychological empowerment (case study: Gas company of Esfahan province). *World of Sciences Journal*, vol 1, 13, 128-139.
- Beltadze, G. N. (2016). Game Theory – Basis of Higher Education and Teaching Organization. I. J. Modern Education and Computer Sciences. Vol 6, pp 41- 49.
- De Pietro, O., De Rose, M., & Valenti, A. (2017). Methodologies and technologies to support didactics for competencies. Realization of an active and participatory teaching activity in a university context. *Journal of E-Learning and Knowledge Society*, 13(1), 127-33
- Pilat, M. (2016). How organizational culture influences on building a learning

- organization. Forum Scientiae Oeconomia, 4(1), 83-92
- Gaber, Andrea. (2004). *Leadership principles for public school principals*. The New York CITY Leadership Academy.
- Kushal Anjaria. (2020). *Effectual knowledge management equipment for learning organizations*, Institute of Rural Management Anand (IRMA), Gujarat, India.
- Senge, Peter (1990): *The Fifth Discipline Field book: Strategies and tools for building a learning organization*, New York, NY, pp.407-416.
- Tichy, and Cardwell, (2004). *The Cycle Leadership*. New York: Harper Collins Publisher, Inc
- Thomas, Martin (2016). Learning organization orientation in gender-based categories of schools. Journal of Research and Reflections in Education, 10(1), 51-68
- Vedhathiri, Thanikachalam (2019). Development of Diverse Global Educational Leaders through Learning Organization Concepts of Faculty Engagement. Journal of Procedia Computer Science, India pp 207-214
- Vinai Panjakajornsak, Ardharn Khunsoonthornkit. (2018). *Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations*. Administration and Management College, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Bangkok 10520, Thailand.

