

## ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه سازمان یاددهنده با استفاده از روش فراترکیب Conceptual Model of the University as a Teaching Organization Using the Meta-Synthesis Method

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۱۳، تاریخ ارزیابی: ۱۴۰۰/۴/۰۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۵/۱۲

 [20.1001.1.25382241.1401.13.26.6.9](https://doi.org/10.1001.1.25382241.1401.13.26.6.9)

**D. Toosi, Dr.A.Zahed Babalan,  
Dr.T.Akbari, Dr.M. Moeini Kia**

داود طوسی<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲</sup>، تقی اکبری<sup>۳</sup>

مهدی معینی کیا<sup>۴</sup>

**Abstract:** The purpose of this study is to present a conceptual model of the university as a teaching organization using the meta-synthesis method. The method of the present study was qualitative and meta-synthesis. The statistical population of the study included all sources related to the organization during the years 2000 to 2020 to 124 sources, of which 68 sources were selected based on the abstracts. Then 44 sources were selected based on content, and finally 21 sources as final sources, were examined by theme analysis method. To select articles from the keywords of teaching organization, learning organization and teaching university and from English keywords teaching organization, learning organization and university teaching in databases of libraries, research institutes and sites such as University Jihad, Noor specialized journals database, recipients, scientific articles of national conferences, national journals, Irandoc, Civilica, Elamnet and reputable foreign citation and information databases including Science Direct, Google Scholar, Scopus, Springer, IEEE were searched. The selected corpus was analyzed using MAXQDA 2020 software which yielded 216 initial codes. After refining and reclassifying the initial codes by the research team, 56 axial categories were obtained, which were divided into 2 main components of internal organization including individual, managerial, structural and infrastructural factors and external organizational factors including cultural, economic, political, technological and information factors and environmental and social and external factors. According to the results, the teaching university should be based on the basic principles that form the foundation of the teaching organization. The results of the effects of internal and external factors on the organization is the teaching of knowledge creation and research and development of new knowledge in the organization, which as a result of the interaction of these consequences, knowledge sharing occurs in the organization.  
**Keywords:** teaching organization, university, teaching university, meta-synthesis

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه سازمان یاددهنده با استفاده از روش فراترکیب می‌باشد. روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع فراترکیب بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه منابع مرتبط با سازمان یاددهنده طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ به تعداد ۱۲۴ منبع بود که تعداد ۶۸ منبع براساس چکیده انتخاب شد. سپس ۴۴ منبع براساس محتوا گزینش شد که در نهایت ۲۱ منبع به عنوان منابع نهایی، به روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفت. برای انتخاب مقالات از کلید واژه-های سازمان یاددهنده، سازمان یادگیرنده و دانشگاه یاددهنده و از کلید واژه-های انگلیسی *Teaching organization*، *learning organization*، *Teaching University* و در پایگاه های اطلاعاتی کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، مگیران، مقالات علمی همایش‌های کشور، پایگاه نشریات کشور، ایران داک، سیویلیکا، علم نت و پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی شامل *Springer*، *Scopus*، *Google Scholar*، *Science Direct*، *IEEE* مورد جستجو قرار گرفت. منابع انتخاب شده با استفاده از نرم‌افزار *maxqda 2020* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که تعداد ۲۱۶ کد اولیه حاصل شد. بعد از پالایش و دسته بندی مجدد کدهای اولیه توسط تیم پژوهش ۵۶ مقوله محوری بدست آمد که در ۲ مولفه اصلی درون‌سازمانی شامل عوامل فردی، مدیریتی، ساختاری و زیر ساختی و عوامل برون‌سازمانی شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و اطلاعاتی و عوامل محیطی و اجتماعی و برون‌سازمانی تقسیم بندی شدند. با توجه به نتایج، دانشگاه یاددهنده بایستی بر پایه اصول بنیادین بنا شود که زیربنا و شالوده‌ی سازمان یاددهنده را شکل می‌دهند. نتیجه تاثیر عوامل درون-سازمانی و برون‌سازمانی بر سازمان یاددهنده خلق دانش و تحقیق و توسعه دانش جدید در سازمان می‌باشد که در نتیجه تعامل این پیامدها تسهیم دانش در سازمان اتفاق می‌افتد.

**کلمات کلیدی:** سازمان یاددهنده، دانشگاه، دانشگاه یاددهنده، فراترکیب

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران [d.toosi67@gmail.com](mailto:d.toosi67@gmail.com)

<sup>۲</sup> استاد مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی (نویسنده مسئول). [Zahed@uma.ac.ir](mailto:Zahed@uma.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی [ta\\_akbari@uma.ac.ir](mailto:ta_akbari@uma.ac.ir)

<sup>۴</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی [M\\_moeinikia@uma.ac.ir](mailto:M_moeinikia@uma.ac.ir)

## مقدمه

جهان امروز و شرایط رقابتی سازمان‌ها به شدت در حال تغییر و تحول است به گونه‌ای که بیشتر سازمان‌ها توان حرکت و همگامی با این تغییرات را ندارند و نیازمند این هستند تا فرایندها و روش‌ها را با هدف ایفای نقش معنادار در محیط بررسی کنند و فرایندهای عملیاتی را برای رسیدن به اهداف، رسالت‌ها و ارزش‌ها سازمان‌دهی کنند (جینکوآرت، ساندر و مارک ۲۰۱۷). در این شرایط، مهمترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌ها کمک می‌کند، یاددهی و یادگیری است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یاددهی و یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح می‌شود. به عبارتی، محوریت پارادایم‌های جدید، یاددهی و یادگیری است؛ بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود به افراد دیگر سازمان، یاد دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم یاددهی و یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> و سازمان‌های یاددهنده<sup>۲</sup> و سازمان یادگیرنده<sup>۳</sup> در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است (دیکسون، ۲۰۱۷).

سازمان‌های موفق و پیشرو امروزه به این نکته پی برده اند که با حرکت در مسیر توسعه انسانی و بهبود مستمر سیستم آموزشی می‌توانند باعث کارایی، اثربخشی و بهره‌وری فردی و سازمانی شوند. یادگیری عامل ضروری تمام سازمان‌ها در عصر جدید است و یکی از وظایف اساسی سازمان‌ها در این عصر، ایجاد محیط مناسب تولید و گسترش دانش است (پیلات، ۲۰۱۶). اما بسیاری از سازمان‌ها اعتقاد دارند فقط سازمان یادگیرنده عامل کافی برای ادامه حیات در محیط پرقابیت امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند و بایستی به سازمان یاددهنده تبدیل شوند. فرایند یاددهی یادگیری فرایند بسیار حساس و مهمی است که هرگونه تصمیمی برای ایجاد سازمان آموزشی به عنوان سازمان یاددهنده باید به صورت علمی و هدفمند و توسط صاحب‌نظران بالاترین سطوح سازمان مورد حمایت قرار گیرد؛ در غیر این صورت وضعیت ناپایدار و نامتعادلی در تمام فرایند یاددهی و یادگیری ایجاد می‌شود (بلتادزه، ۲۰۱۶). سازمان یاددهنده به طور خودکار یادگیرنده نیز می‌باشد اما سازمان یادگیرنده نوعاً یاددهنده نیست و تلاشی نظام‌مند جهت یاددادن و انتقال دانش و مهارت خود به دیگران بعمل

Ginkworth, Sandra and Mark<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Organisational Learning

<sup>3</sup> Teaching organization

<sup>4</sup> learning organisation

<sup>5</sup> Dixon

<sup>6</sup> Pilat

<sup>7</sup> Beltadze

ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه...

نمی‌آورد. در سازمان‌های یاددهنده رهبران سازمانی برای بلند مدت باید به پرورش رهبران نسل بعد بپردازند و این پرورش را توسعه دهند.

سازمان یاددهنده اولین بار توسط تیچی به کار برده شد. تیچی و کاردول<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقدند در سازمان یاددهنده، همه افراد سازمان در حال یاددهی و یادگیری می‌باشند و یاددهی و یادگیری در همه فعالیت‌های سازمان برقرار است. همچنین در این سازمان چرخه یاددهی در سراسر سازمان متمرکز شده است تا به افراد کمک کند تا بتوانند با تغییرات مداوم سازگار و همسو شده و به تولید دانش و رشد مداوم سازمان کمک کنند. در عصر حاضر سازمان‌های یاددهنده برای توسعه منابع انسانی فراتر از سازمان‌های یادگیر و سازمان یادگیرنده پدید آمده‌اند (طاووسی و فضل‌اللهی، ۱۳۹۳). به عبارت ساده تر، سازمان یاددهنده در واقع شکل جدیدی از سازمان است که در آن همه افراد بدنال یادگیری و افزایش مهارت‌ها و قابلیت‌های خود هستند و این اطلاعات و قابلیت‌ها را نیز با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند تا توانایی‌های خود را از این طریق افزایش داده و بتوانند انعطاف لازم جهت پاسخگویی به مسائل و مشکلات را در شرایط مبهم و رقابتی امروز داشته باشند. همان گونه که ویلیامز<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در این خصوص اشاره می‌کند که هرکس نتواند یاد بدهد نمی‌تواند مدیریت کند.

در سازمان یاددهنده مدیران و کارکنان تجربیات و آموخته‌های خود را به کارکنان دیگر آموزش می‌دهند و مهمترین نقش رهبران در این مدل سازمان‌ها آموزش دادن است. در این مدل سازمان فرد آموخته‌های خود را انتقال می‌دهد و در صورت خارج شدن فرد، سازمان توانایی یادگیری خود را از دست نمی‌دهد. در سازمان یاددهنده همه اعضا موظفند دانش و مهارت‌های خود را به دیگران بیاموزند و آموخته‌های جدیدی کسب کنند (بهادری، ۱۳۸۷).

یادگیری، بستر پرورش و شکوفایی استعدادهای انسانی است. یادگیری ابزار مورد نیاز برای بقا و پایداری سازمان‌ها در عصر دانش و اطلاعات است، هر سازمانی که قصد پیروزی در این دوره را دارد به آن نیازمند است (دانش فرد و ذاکری، ۱۳۹۴). فقط سازمان یادگیرنده عامل کافی برای ادامه حیات در محیط پرقابته امروزی نیست و سازمان‌ها نیاز به یاددهندگی نیز دارند و باید به سازمان یاددهنده تبدیل شوند. 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 پیترو، دی روز و والتی، ۲۰۱۷). باید زمینه تسهیم اطلاعات و تجربیات در سازمان بین کارکنان فراهم شود و سازمان درگیر یادگیری و یاددهی شود (توماس، مادن و قاضی، ۲۰۱۶).

---

<sup>1</sup> Tichy Noel, Cardwell Nancy

<sup>2</sup> Williams

<sup>3</sup> De Pietro, O., De Rose, M., & Valenti

<sup>4</sup> Thomas, M., Madden, M. & Qazi, W

یکی از مهمترین سازمان‌های آموزشی دانشگاه‌ها می‌باشند. در عصر جدید، دانشگاه‌ها با واقعیت‌های جدیدی مواجه شده‌اند؛ ماهیت کار تغییر کرده است و مؤسسات آموزش عالی باید افرادی با صلاحیت برای تحقق نیازهای سازمان‌ها تربیت کنند (باقری کراچی و همکاران، ۱۳۹۳). آموزش عالی در محیط و بازار رقابتی کامل، بالغ و متنوع شده است و از سوی دیگر محیط ملی و جهانی آن در تحول ژرف، پدیده و مستمر قرار دارد؛ بنابراین دانشگاه‌ها برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌ها، باید شکل و ساختار خود را تغییر دهند. بدین منظور، دانشگاه‌ها نقش مهمی را در ایجاد توانایی نسل آینده به منظور دستیابی به موفقیت، رویارویی با پدیده جهانی شدن و رشد اقتصادی و ساخت آینده‌ای پایدار برای مردم در سراسر جهان ایفا می‌کنند (سولویان، ۲۰۰۳).

هر سازمانی تأثیراتی بر جامعه دارد و به میزان این تأثیر باید مسئولیت‌پذیر و پاسخگو باشد. بنابراین، دانشگاه نیز به مثابه یک سازمان باید، مسئولیت پیامدهای ناشی از استراتژی‌ها، ساختار، سیاست‌ها و عملکردهایش را برعهده بگیرد (ویزکوییز و همکاران، ۲۰۱۳).

دانشگاه در رابطه با تولید دانش و انتقال آن به جامعه تعهد دارد؛ بدین منظور دانشگاه به مثابه یک سازمان در جامعه فعالیت می‌کند؛ لذا شایسته است نسبت به مسائل اجتماعی چه از نظر روحی و روانی و چه از منظر مسائل زیست محیطی حساس بوده و در قبال جامعه درون سازمانی (اعضای هیئت علمی، کارکنان، مدیران و دانشجویان) و برون سازمانی خود (جامعه‌ای که به آن تعلق دارد) احساس مسئولیت کند لذا، شایسته است که دانشگاه هم در نقش سازمانی و نهادی خود، مسئولیت اجتماعی را رعایت کند و به آن پایبند باشد و هم با رفتار، برنامه‌ها و عملکردهایش مروج فرهنگ مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها و جامعه باشد (شفائی، ابیلی و قراملکی، ۱۳۹۷).

دانشگاه‌ها از بارزترین نهادهایی هستند که جامعه برای پیشرفت توسعه در اختیار دارد. دانشگاه‌ها از یک سو، حافظ و انتقال دهنده میراث فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر جامعه‌اند و از سوی دیگر، پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و توسعه دانش و فناوری هستند (کیخا، هویدا و یعقوبی، ۱۳۹۶). مسئولین و سیاست‌گذاران دانشگاه همگام شدن با پیشرفت‌های سریع عصر جدید را سرلوحه کار خود قرار داده‌اند و به نظر می‌رسد موضوع سازمان‌های یاددهنده در ارتباط با سازمان‌های دانش‌بنیان و دانش‌محور از توجه بیشتری برخوردار باشد. این سازمان‌ها باید بتوانند خود را با پیشرفت‌های سریع فن آوری و تغییرات مداوم همگام سازند تا نیروهایی کارآمد را به جامعه عرضه نمایند (ملکی و قلنجی، ۱۳۸۹). مدیران و کارکنان دانشگاه

<sup>1</sup> Sullivan

<sup>2</sup> Vazquez

ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه...

باید محیط یاددهی، یادگیری مناسب را برای اعضاء و کارکنان فراهم سازند و در آنها انگیزه ایجاد کنند تا هم به یکدیگر یاد دهند و هم از یکدیگر یاد بگیرند (زارع و شکارچی زاده، ۲۰۱۴).  
در همین راستا، دانشگاه‌ها باید با بکارگیری مدل‌های مناسب، محیط یاددهی و یادگیری مطلوبی را در جهت تحقق اهداف دانشگاه به وجود آورده و به عنوان سازمانی یاددهنده عمل نمایند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴).

موفقیت و پیروزی در آینده، متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که نیاز مشتریان را در کوتاهترین زمان ممکن نسبت به رقبای خویش پاسخ دهند، یکی از راه‌های رسیدن به چنین سازمانی، ایجاد سازمان یاددهنده است که یاددهی و یادگیری در آن یک فرایند سلسله مراتبی و از بالا به پایین نیست بلکه در سراسر سازمان اتفاق می‌افتد و همه بدون توجه به جایگاه خود موظفند یاد بدهند و یاد بگیرند. نتایج این پژوهش می‌تواند به تبدیل شدن دانشگاه‌ها به عنوان یک سازمان یاددهنده کمک نماید.

در زمینه سازمان یاددهنده مطالعات مختلف داخلی و خارجی انجام شده است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

در پژوهشی، دهقان منشادی، سعیدیان و نظری (۱۳۹۷) زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، زیرساخت‌های فکرافزاری، عوامل اجتماعی، عوامل اطلاعاتی و فناوری، عوامل سیاسی، عوامل ارزشی، عوامل اقتصادی، عوامل زیست‌محیطی، سازمان یادگیرنده پایه سازمان یاددهنده، تولید دانش و انتقال دانش را به عنوان مؤلفه‌های اصلی سازمان یاددهنده در دانشگاه فرهنگیان معرفی کرده‌اند. در پژوهشی، زارع و همکاران (۱۳۸۸) مدلی از سازمان یاددهنده را برای دانشگاه‌های دولتی ایران تدوین کردند. عناصر الگوی سازمان یاددهنده آنها شامل دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، اعضاء دانشگاه، مشارکت اعضاء دانشگاه در یادگیری متقابل، فراهم‌سازی یادگیری متقابل، الگوی ذهنی دانشگاه، الگوی ذهنی رهبر، زیرساخت ارتباطی و نهادینه‌سازی ارزش یاددهی و یادگیری بودند. همچنین، آنها ۴۵ مؤلفه فرعی را در مدلشان ارائه کرده‌اند. تیچی و کاردول (۲۰۰۴) در پژوهشی اولین مدل سازمان یاددهنده را طراحی کردند. در آن مدل، ایده‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه قابل یاددهی، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری به عنوان عناصر اصلی یک سازمان یاددهنده معرفی شده‌اند. عطا و همکاران (۲۰۱۳) در 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.

با توجه به مطالب بیان شده پرداختن به مساله سازمان یاددهنده نه تنها مساله امروز بلکه مساله آینده ما نیز خواهد بود و به جاست که به آن عنایت و توجه بیشتری شود. از آنجایی که یادگیری به عنوان منشاء رقابت در سازمان ها بوده و از اهمیت بالایی برخوردار است و سازمان ها باید مداوم قابلیت های یادگیری و یاددهی خود را بروز کنند پرداختن به مسئله سازمان یاددهنده از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین دانشگاه ها در اواخر قرن بیستم یکی از بی سابقه ترین تغییرات را تجربه کرده اند و نیاز است خود را با این تغییرات سازگار کنند. دانشگاه ها باید با مسئله تغییر و نوآوری کنار آمده و به دنبال استراتژی های جدید و نوآور باشند تا بتوانند محیطی آموزشی، پژوهشی همگام با نوآوری های روز دنیا به وجود آورند؛ بنابراین باید از قالب های غریب و خارج شده و به سمت یاددهنده بودن متحول شوند. لذا اگر موسسات آموزش عالی به دنبال ارتقاء کیفیت و مقابله با چالش های پیش رو هستند، لازم است در ساختار و فرایندهای کارکردی خود تحول ایجاد کنند. از این روی حرکت دانشگاه ها به سمت تبدیل شدن به سازمان یاددهنده از اهمیت زیادی برخوردار است.

در زمینه یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و سازمان یاددهنده تحقیقات متفاوتی انجام شده است که توجه به سازمان یاددهنده کمتر بوده است. در طی سال های گذشته در زمینه سازمان یاددهنده تحقیقات و مطالعات بنیادی و تجربی صورت گرفته است؛ این تحقیقات در حوزه های مختلف و از جوانب مستقیم و غیر مستقیم و در ارتباط با دیگر متغیرها و بررسی عوامل موثر بر آن پرداخته اند. پراکندگی مطالعات در این حوزه از یک سو و رواج رویکردهای متعدد از سوی دیگر، سبب شده است که چشم انداز و تصویر منسجمی از داده ها و یافته های علمی در حوزه سازمان یاددهنده در دانشگاه وجود نداشته باشد. بنابراین انجام مروری نظام مند بر تحقیقات علمی انجام شده، و یافته های تحقیقات گذشته می تواند گام موثری برای ترسیم تصویری جامع تر از مطالعات صورت گرفته قلمداد شود. مطالعه حاضر تلاش می کند، ضمن دسته بندی و یکپارچه سازی مطالعات صورت گرفته در حوزه دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده، به این پرسش پاسخ دهد که عوامل موثر بر دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده کدامند و بر پایه چه اصولی شکل گرفته است؟

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف توصیفی و از نظر نوع استفاده کاربردی است. جهت جمع آوری داده ها و اطلاعات در این پژوهش از مطالعه کیفی فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب مشابه فراتحلیل، برای یکپارچه سازی چندین مطالعه و ایجاد یافته های جامع و تفسیری صورت می گیرد. این روش در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی که بر داده های کمی ادبیات موضوع و

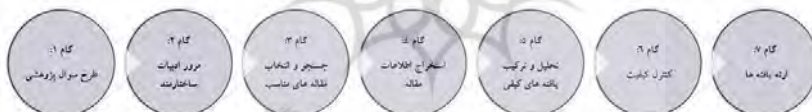
<sup>1</sup> Meta-synthesis

<sup>2</sup> Meta-analysis

ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه...

رویکردهای آماری تکیه دارد، بر مطالعات کیفی متمرکز است و به کیفیت ترجمه مطالعات کیفی و فهم عمیق پژوهشگر بر می گردد. به عبارت دیگر؛ فراترکیب، ترکیب تفسیرات نتایج داده‌های اصلی مطالعات گذشته است (زیمر، ۲۰۰۶).

جامعه آماری تحقیق مقالاتی می‌باشد که در زمینه سازمان یاددهنده کار شده اند که شامل ۱۲۴ مقاله از نشریه‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مرتبط با هدف تحقیق بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ است که از این تعداد ۲۱ مقاله بعد از حذف مقالات غیر مرتبط انتخاب شدند. برای انتخاب مقالات از کلیدواژه‌های سازمان یاددهنده، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، سازمان مربیگر، آموزش عالی و از کلید واژگان انگلیسی Teaching organization, Coaching organization, learning organization, organizational learning استفاده شد. همچنین از پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش برای ارزیابی و انتخاب مقالات استفاده شد. مقالات انتخاب شده می‌بایست به لحاظ کیفیت محتوا مورد بررسی قرار گیرند. جهت بررسی کیفیت مقالات مورد مطالعه از نظرات اساتید گروه علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه کمک گرفته شد و مقالات انتخاب شده با نظر نهایی اساتید و بررسی دقیق اعضای پژوهش صورت گرفته است. برای دستیابی به هدف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی سندلوسکی و باروس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) استفاده شد. این الگو شامل هفت مرحله است که در ادامه این هفت مرحله شرح داده شده است، و ابعاد مختلف روشی این پژوهش در قالب این مراحل تبیین خواهد شد.



شکل ۱: گام‌های فراترکیب براساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروس، ۲۰۰۷)

**گام اول:** تنظیم سؤال پژوهش: برای تنظیم سؤال تحقیق از عوامل مختلفی مانند جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونه روش استفاده می‌شود. در این پژوهش، این سؤال مورد واکاوی قرار گرفت: مولفه‌های دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده کدامند؟

**گام دوم:** مروری نظام‌مند بر ادبیات: برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل تمام پژوهش‌ها در

<sup>1</sup> Zimmer

<sup>2</sup> Coaching organization

<sup>3</sup> Sandelowski & Barros

زمینه سازمان یاددهنده و دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده بوده است. در فراترکیب، متن پژوهش‌های گذشته، داده‌ها به شمار می رود. جامعه مورد بررسی این پژوهش شامل تمام پژوهش‌ها در زمینه سازمان یاددهنده است که از محل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، کنفرانس‌ها، همایش‌ها، نشریات، کتاب‌ها، پایگاه‌های اینترنتی و غیره تأمین شده است. با بررسی و شناسایی پژوهش‌ها از طریق سامانه جستجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، مگیران، مقالات علمی همایش‌های کشور، پایگاه نشریات کشور، ایران داک، سیویلیکا، علم نت و پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی شامل Science Direct، Google Scholar، Scopus، Springer، IEEE و چند پایگاه علمی دیگر با کلیدواژه‌های مرتبط با "سازمان یاددهنده" جمعاً ۱۲۴ پژوهش یافت شد.

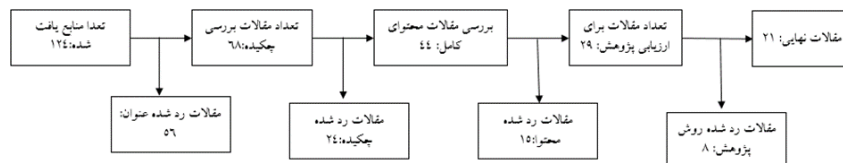
**گام سوم:** جستجو و انتخاب متون مناسب: در آغاز فرایند جست و جو، لازم است مشخص شود که آیا مقالات دریافتی حاصل از جستجو، متناسب با سؤال پژوهش است یا خیر. برای رسیدن به این هدف، مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفت. در این مرحله باید دقت و اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش مشخص شود. معیار پذیرش و عدم پذیرش مطالعات؛ شامل زبان پژوهش، بازه زمانی مطالعه، شرایط مطالعه و نوع مطالعه بوده است. همچنین در هر مرحله بازبینی، مقالات براساس عوامل مختلفی از جمله میزان ارتباط با موضوع پژوهش، عنوان، چکیده، محتوا و روش‌شناسی مورد بررسی قرار گرفتند و برای دستیابی به منابع نهایی از طریق مولفه روش‌شناسی، از چهار معیار جامعه آماری، جمع‌آوری داده‌ها و نتایج تحقیق استفاده شده است و مواردی که دارای ارتباط کمتری بودند، از فرایند فراترکیب کنار گذاشته شدند. از بین مقالات بررسی شده تعداد ۲۱ مقاله نهایی مرتبط با پژوهش طبق جدول شماره ۱ انتخاب شدند.

ردیف	نویسنده (نویسندگان)	سال	نام مقاله	مجله
۱	سرفرازی و هاشمی	۱۳۹۹	استقرار سازمان یاد دهنده مولفه ای اثر گذار بر چابکی سازمان و بهبود عملکرد سازمان	مجله رهیافتی در مدیریت بازرگانی
۲	موسوی دوست	۱۳۹۸	تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده	مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه شناسی
۳	دهقان منشادی، سعیدیان و نظری	۱۳۹۷	ارائه مدل سازمان یاددهنده برای دانشگاه فرهنگیان	رهیافتی نو در مدیریت آموزشی
۴	نظری و دهقان منشادی	۱۳۹۷	ارائه مدل سازمان یاددهنده	مطالعات مدیریت ورزشی



ردیف	نویسنده (نویسندگان)	سال	نام مقاله	مجله
۵	بهداری	۱۳۹۶	برای دانشکده‌های علوم ورزشی براساس نظریه داده‌بنیاد سازمان یاددهنده فراتر از سازمان یادگیرنده	فصلنامه احیا (علمی- فرهنگی- اجتماعی)
۶	زارع و آقا حسینی	۱۳۹۵	دانشگاه فرهنگیان به مثابه دانشگاه یاددهنده	دومین همایش ملی تربیت معلم
۷	طاووسی و فضل‌اللهی	۱۳۹۳	رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاددهنده در آموزش و پرورش قم	کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم.
۸	نصیری، شعبانی، گیلانی و اسکندری	۱۳۹۲	بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاد دهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان	پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی
۹	مهدوی نژاد، بمانیان و امینی	۱۳۹۲	ارائه الگوها و روش‌های مطلوب تبدیل شهر تهران به شهر آموزش دهنده	دو فصلنامه مدیریت شهری
۱۰	عبدلی، پاشوی و زمانی	۱۳۹۲	سازمان یاد دهنده: رهیافتی نو در پیش بینی سازمان یادگیرنده	پژوهش در نظام‌های آموزشی
۱۱	مطلبی، شعبانی و رجایی‌پور	۱۳۹۲	میزان کاربست مولفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران براساس نظریه تیجی	نشریه رویکردهای نوین آموزشی
۱۲	شیرغلامی	۱۳۹۲	سازمان یاددهنده	ماهنامه شهرداری ها
۱۳	زارع و رجایی پور، جمشیدیان و مولوی	۱۳۸۷	سازمان یاددهنده	انتشارات جهاد دانشگاهی
۱۴	رسته مقدم	۱۳۸۴	مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده	فصلنامه دانش مدیریت

مجله	نام مقاله	سال	نویسنده (نویسندگان)	ردیف
Modern Education and Computer Sciences	Game Theory – Basis of Higher Education Teaching and Organization	۲۰۱۶	بلتادزه	۱۵
Forum Scientiae Oeconomia	How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization	۲۰۱۶	پیلات	۱۶
UCT Journal of Management and Accounting Studies	The Application of Tichy's Model In Iranian Public Universities	۲۰۱۴	زارع و شکرچی	۱۷
. Health from Journal. Sun Francisco	the teaching organization	۲۰۰۳	مانیون	۱۸
Journal of In-service Education	Learning to teach with mentors in contrived contexts of curriculum and teaching organization	۲۰۰۲	جیانگ وونگ	۱۹
New York: Harper Collins Publisher	The leadership engine	۲۰۰۲	تیچی و کوهن	۲۰
Newyork, harperCollins publisher	The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies To Win	۲۰۰۰	تیچی و کاردول	۲۱



شکل شماره ۲: شمای ساده از فرایند جستجو و انتخاب مقالات نهایی مرتبط با موضوع

ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه...

**گام چهارم:** استخراج اطلاعات پژوهش: در این مرحله، محتوای مقالات بررسی دقیق

شد و کدهایی که ارتباط با واژه‌های کلیدی داشتند، انتخاب و براساس آنها مفاهیم و مقوله‌ها شکل گرفت.

از بین مقالات انتخاب شده تعداد ۳۳۴ کد باز استخراج شد. به علت تکراری بودن بعضی

از کدها در مقالات انتخاب شده کدهای تکراری حذف شد که تعداد ۲۱۶ کد باز مورد استفاده قرار گرفت.

**گام پنجم:** تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل،

موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان " بررسی موضوعی " شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوعها شناسایی و مشخص شد، بررسی کننده، طبقه بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوعها اساس و پایه ایجاد " توضیحات الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات " را ارائه می‌کند (سندلوسکی و باروس، ۲۰۰۷).

در پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه‌ها به عنوان شناسه در نظر گرفته، و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آنها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین کننده دسته بندی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین کننده دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده در قالب مؤلفه‌های اصلی پژوهش شناسایی شود.

کدهای باز استخراج شده پس از پالایش و بررسی دقیق محققان به مقولات محوری طبقه بندی شدند. در این مرحله ۵۶ مقوله محوری استخراج شد. پس از استخراج مقولات محوری با توجه به تشابهات و اشتراکات بعضی از این مقولات با یکدیگر مقوله بندی نهایی صورت گرفت که این مفاهیم در ۹ مولفه محوری قرار گرفتند.

**گام ششم:** کنترل کیفیت: در روش فراترکیب، پژوهشگر رویه‌های زیر را برای حفظ و

کنترل کیفیت مطالعه خود در نظر می‌گیرد.

۱. در کل فرایند پژوهش، پژوهشگر می‌کوشد با فراهم کردن توضیحات روشن و دقیق

برای گزینه‌های موجود در پژوهش گام‌های اتخاذ شده را بردارد؛

۲. پژوهشگر هر دو روش جست‌وجوی الکترونیک و دستی را به کار می‌گیرد تا

پژوهش‌های مرتبط را پیدا کند؛

۳. پژوهشگر، روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه‌های اصلی را به کار می-

گیرد.

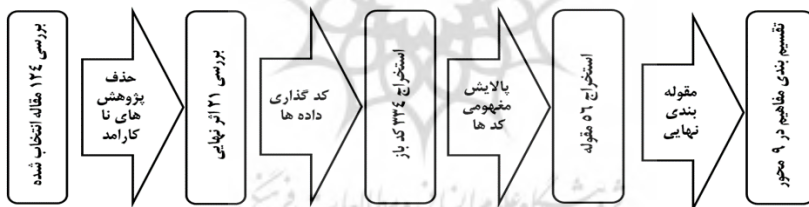
در این پژوهش، تقریباً از تمامی روش‌های اشاره شده در بالا جهت ارزیابی کیفیت

استفاده شد. براساس نظر سندلوسکی و باروسو، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش‌های تحقیقات مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر

داود طوسی ،دکتر عادل زاهد بابلان ، تقی اکبری ، مهدی معینی کیا

کدام از گزارش‌های موجود در مطالعه. روایی تفسیری در پژوهش‌های فراترکیب کیفی مربوط به پژوهشگران ثانوی است که گزارش‌های موجود در مطالعه را جمع بندی کرده و می نگارند. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار روش‌هایی بر می گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج در پیش گرفته شده است و در گام بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته‌های پژوهشگران پیشین می پردازد.(سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این پژوهش برای روایی توصیفی سعی شده است حتی الامکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط شناسایی و گردآوری شود. برای روایی تفسیری به این صورت عمل شد که از ۴ نفر پژوهشگر به عنوان کدگذار و مفسر استفاده شد و در جلسات هماهنگی توافق نهایی در مورد کدهای مورد استفاده به دست آمد. در نهایت برای روایی نظری سعی شده است تا پژوهش‌هایی مورد استفاده قرار گیرد که از اعتبار علمی بالایی بویژه از نظر ارجاع مقالات علمی، برخوردار باشند.

**گام هفتم:** ارائه یافته‌ها: بر مبنای بررسی ۱۲۱ سند به عنوان نمونه آماری منتخب و بررسی نهایی ۲۱ اثر، ۳۳۴ کد استخراج شد که بعد از حذف کدهای مشترک ۲۱۶ کد متفاوت بدست آمد. این کدها در ۵۶ مقوله قرار گرفتند که با توجه به اشتراکات موجود در این مقوله‌ها در ۹ مولفه محوری تقسیم بندی شدند که این مولفه در دو مولفه اصلی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی قرار گرفتند. نتایج یافته‌های حاصل به صورت شکل زیر و جدول ارائه می‌شوند .




شکل شماره ۳: مراحل اجرای پژوهش در یک نگاه

در جدول شماره ۱ به صورت خلاصه می توان کدها، مفاهیم و مقوله های شکل دهنده سازمان یاددهنده را مشاهده کرد:

جدول شماره ۲: ابعاد و مولفه‌های شکل دهنده سازمان یاددهنده

مفهوم	مفهوم	مفهوم	مفهوم	مفهوم
عوامل فرهنگی	عوامل اقتصادی	عوامل تکنولوژیکی و اطلاعاتی	عوامل سیاسی	عوامل درون‌سازمانی
<p>انرژی و انگیزه مثبت اعضا</p> <p>استفاده حداکثری از زمان</p> <p>سرعت عمل در کارها</p> <p>اعتماد و احترام متقابل بین اعضا</p>	<p>ذهنیت و نگرش مثبت اعضا</p> <p>دانش پیشین افراد</p> <p>تعهد به یادگیری و یاددهی مستمر</p> <p>فرهنگ نقد پذیری</p> <p>مشارکت فعال در یادگیری</p> <p>یادگیری متقابل</p> <p>الگوی ذهنی یاددهای یادگیری</p> <p>درونی کردن ارزشهای جدید و نو</p>	<p>تغییرات سریع فناوری</p> <p>اطلاعات و ارتباطات</p> <p>میزان دسترسی به تجهیزات و فناوری‌های نوین</p> <p>رویکرد افراد سازمان به تکنولوژی</p> <p>شبکه‌های اجتماعی علمی</p>	<p>فرهنگ کلان جامعه</p> <p>فرهنگ و ارزشهای مذهبی</p> <p>فرهنگ کاری</p> <p>فرهنگ و ارزشهای ایرانی اسلامی</p>	<p>عوامل برون سازمانی</p>
عوامل فرهنگی	عوامل اقتصادی	عوامل تکنولوژیکی و اطلاعاتی	عوامل سیاسی	عوامل درون‌سازمانی
<p>فرهنگ کلان جامعه</p> <p>فرهنگ و ارزشهای مذهبی</p> <p>فرهنگ کاری</p> <p>فرهنگ و ارزشهای ایرانی اسلامی</p>	<p>اقتصاد کلان جامعه</p> <p>قدرت و توان اقتصادی</p> <p>هزینه‌های مالی</p>	<p>تغییرات سریع فناوری</p> <p>اطلاعات و ارتباطات</p> <p>میزان دسترسی به تجهیزات و فناوری‌های نوین</p> <p>رویکرد افراد سازمان به تکنولوژی</p> <p>شبکه‌های اجتماعی علمی</p>	<p>تصمیمات سیاستی کلان</p>	<p>عوامل برون سازمانی</p>

<p>کشور</p> <p>دخالت سیاسی در برنامه‌های سازمان</p> <p>تحولات سیاسی کشور</p> <p>گروها و جریان‌های سیاسی</p> <p>قوانین و مقررات و نهادهای قانون گذار</p>			<p>رهبران آموزش دهنده</p> <p>ایده‌های نو و خلاقانه</p> <p>توسعه ایده‌ها</p> <p>انرژی فعال هیجانی مثبت</p>	
<p>زمینه‌های اجتماعی شامل :                  بافت اجتماعی جامعه، فضای اجتماعی، شرایط اجتماعی، آگاهی اجتماعی</p> <p>خانواده شامل : وضعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی خانواده، اهمیت خانواده به یادگیری -                  یاددهی، نقش اثرگذار خانواده در یادگیری -                  یاددهی</p> <p>رویکرد آموزش و پرورش شامل : توجه به اهداف آموزش و پرورش، نقش اثرگذار آموزش و پرورش و مدارس در فرایند یاددهی و یادگیری</p>	<p>عوامل محیطی و اجتماعی</p>		<p>رهبری تحول آفرین</p> <p>قاطعیت در تصمیم‌گیری</p> <p>تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت</p>	<p>عوامل مدیریتی</p>
<p>با توجه به جدول :</p> <p>سازمان یاددهنده شامل دو مولفه اصلی -</p>			<p>پرورش هوش جمعی افراد</p> <p>ایجاد انگیزش در افراد</p>	

<p>عوامل درون سازمانی و عوامل برون سازمانی می‌باشد.</p> <p>عوامل درون سازمانی</p> <p>عوامل درون سازمانی بیانگر عواملی است که در داخل سازمان بر سازمان یاددهنده تأثیر می‌گذارد و در واقع میزان کارایی و کیفیت سازمان یاددهنده به این عوامل بستگی دارد. چهار عامل درون سازمانی عبارت از فردی، مدیریتی، ساختاری و زیرساختی می‌باشد.</p>	<p>استفاده از فرصت‌ها</p> <p>اعتمادسازی</p> <p>اولویت دادن به توسعه کارکنان در سازمان</p> <p>توانمندسازی کارکنان</p> <p>ریسک پذیری</p> <p>الگوی ذهنی مدیریت</p> <p>مدیریت مطلوب منابع انسانی مالی مادی و اطلاعاتی</p>	
<p>عوامل برون سازمانی</p> <p>عوامل برون سازمانی، اشاره به عواملی دارند که از بیرون سازمان یاددهنده بر این سازمان تأثیر می‌گذارند. این عوامل مشتمل بر پنج عامل: عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیکی و اطلاعاتی، عوامل سیاسی، عوامل محیطی و اجتماعی می‌باشد.</p>	<p>ساختار غیررسمی</p> <p>عدم رسمیت</p> <p>ارتباطات باز</p> <p>جو سالم</p> <p>فرهنگ مشارکتی</p> <p>تعیین اهداف صریح و مشخص</p>	<p>عوامل ساختاری</p>
	<p>امکانات و تجهیزات</p> <p>فضای فیزیکی</p> <p>تجهیز منبع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی</p>	<p>عوامل زیرساختی</p>

داود طوسی، دکتر عادل زاهد بابلان، تقی اکبری، مهدی معینی کیا

با توجه به اطلاعات بدست آمده از کدهای استخراجی محققین هفت اصل بنیادین را برای سازمان یاددهنده در نظر گرفتند که این اصول می تواند در حقیقت به عنوان زیربنا و شالوده سازمان های یاددهنده قرار گیرد. اصول در نظر گرفته برای دانشگاه یاددهنده با توجه به کدهای استخراجی و اهمیت و نقش آن ها در نظر گرفته شده اند. این اصول در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. همچنین محصول و پیامد اصلی سازمان یاددهنده نیز مشخص شده است و به مفهومی اشاره دارد که در نتیجه فعل و انفعالات درونی و بیرونی سازمان به عنوان محصول خروجی سازمان بدست می آید. سازمان یاددهنده دو محصول عمده دارد که عبارتند از: خلق دانش - تحقیق و توسعه. هدف غایی سازمان یاددهنده نیز در این پژوهش می تواند تسهیم دانش باشد.

جدول شماره ۳: اصول بنیادین، محصول و هدف نهایی سازمان یاددهنده

تلاش برای رضایت دانشگاهیان و جذب سریع دانشجو	
چشم انداز مشترک	
نگرش تیمی	
تاکید بر فرایند یاددهی و یادگیری مشارکتی، متقابل و مستمر	اصول بنیادین
هماهنگی و انسجام سیستمی	سازمان یاددهنده
کنار گذاشتن شیوه های قدیمی و سنتی و استقبال از ایده های نو بر پایه عقلانیت	
توجه به ارزشهای بدیع و نو و درونی کردن آنها در کارکنان	
خلق دانش	محصول (پیامد)
تحقیق و توسعه	
تسهیم دانش	هدف غایی

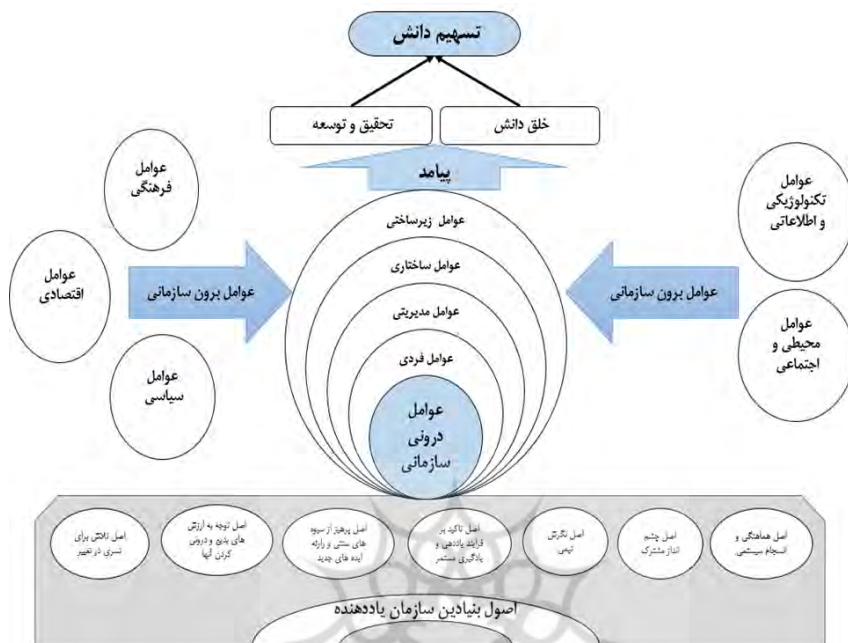
### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی یافته های مقاله های داخلی و خارجی و طراحی مدلی مناسب در حوزه دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده انجام شد که پیش از این، خلا انجام تحقیق در این زمینه مشاهده شده است. در این راستا از رویکرد فراترکیب استفاده شد. برای این منظور ۲۱ مقاله داخلی و خارجی پس از جست و جو و بررسی ارتباط عنوان، هدف، پرسش ها و روش های پژوهش انتخاب شدند. براساس یافته های پژوهش مولفه های سازمان یاددهنده استخراج و اصول



ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه...

بینادی برای سازمان یاددهنده در نظر گرفته شد. پیامد و هدف نهایی از سازمان یاددهنده طبق اطلاعات بدست آمده مشخص شد که به صورت مدلی کلی نشان داده شده است.



شکل شماره ۴: مدل کلی سازمان یاددهنده

براساس مدل رسم شده می توان بیان کرد که دانشگاه به عنوان سازمان یاددهنده بایستی بر پایه اصولی بنا شود که این اصول زیربنا و شالوده ی سازمان یاددهنده را شکل می دهند. با توجه به نتایج بدست آمده محققین هفت اصل برای سازمان یاددهنده در نظر گرفتند. همچنین سازمان یاددهنده از دو مولفه اصلی و کلی عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تاثیر می پذیرد. عوامل درون سازمانی شامل چهار عامل فردی، مدیریتی، ساختاری و زیر ساختی و عوامل برون سازمانی پنج عامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و اطلاعاتی و عوامل محیطی و اجتماعی را شامل می شوند. نتیجه تاثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی بر سازمان یاددهنده خلق دانش و تحقیق و توسعه دانش جدید در سازمان می باشد که در نتیجه تعامل این پیامدها تسهیم دانش در سازمان اتفاق می افتد.

عوامل اقتصادی : از مهمترین عوامل در ایجاد و استقرار دانشگاه یاددهنده عوامل اقتصادی می باشد. جهت ایجاد دانشگاه یاددهنده باید قدرت و توان اقتصادی سازمان پاسخگوی نیازهای آن باشد و هزینه های مناسب جهت استقرار آن صورت گیرد. باید مشکلات و موانع

داود طوسی، دکتر عادل زاهد بابلان، تقی اکبری، مهدی معینی کیا

اقتصادی همچون عدم حمایت های مالی و تقسیم نامناسب منابع مالی برطرف شود و اعتبارات مناسب جهت ایجاد و استقرار آن در نظر گرفته شود.

عوامل فرهنگی: فرهنگ هر سازمان از عوامل اثرگذار در ایجاد و استقرار هر عاملی در هر سازمانی می باشد. فرهنگ موجود در جامعه و هنجارهای جامعه و سازمان در ارتباط متقابل با یکدیگر قرار دارند و نوع موضع گیری افراد در سازمان می تواند در ایجاد فضای جدید اثرگذار باشد. ارزش های موجود در بین افراد سازمان، فرهنگ مشارکت و کار تیمی و فرهنگ و ارزش های مذهبی افراد در دانشگاه از عوامل اثرگذار بر ایجاد دانشگاه یاددهنده می باشند.

عوامل سیاسی: در ساختار متمرکز تصمیمات و ساستگذاری اصلی توسط سطح کلان صورت می گیرد و مدیران ارشد تصمیمات مهم را اتخاذ می کنند. همچنین دخالت های سیاسی در برنامه های سازان ها و انتخاب مدیران سیاسی در دانشگاه ها می تواند بر نحوه تصمیمات خرد نیز اثرگذار باشد و جریان یاددهی و یادگیری را تحت تاثیر قرار دهد. تحولات سیاسی اتفاق افتاده شده در کشور و ورود جریانات سیاسی به عرصه سیاست گذاری آموزشی دانشگاه می تواند دانشگاه را به سمت دانشگاه یاددهنده سوق دهد یا آن را از مسیر اصلی یاددهی و یادگیری خارج کند.

عوامل تکنولوژیکی و اطلاعاتی: اطلاعات به معنای هر نوع داده، سند، فایل و اطلاعاتی است که قابل ارائه، انتقال و پژوهش باشد. بدون دسترسی به تکنولوژی و اطلاعات، اسناد و انتقال نتایج به جامعه نمی توان به نتایج مطلوبی رسید. همچنین بدون دسترسی به تکنولوژس و اطلاعات مشارکت و دسترسی به اعضای سازمان کاهش پیدا می کند و انتقال دانش به کندی صورت می گیرد. با توجه به تغییرات سریع اطلاعات و تکنولوژی بروز کردن کارکنان و دانشگاه جهت دسترسی سریع به اطلاعات می تواند دانشگاه را در جهت رشد سوق دهد و تبدیل به دانشگاه یاددهنده کند.

عوامل محیطی و اجتماعی: در چارچوب طراحی شده در بعد اجتماعی و محیطی مفاهیمی چون بافت اجتماعی جامعه، فضای اجتماعی، میزان آگاهی اجتماعی افراد و وضعیت اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی خانواده، اهمیت خانواده به یاددهی و یادگیری و میزان توجه افراد به نقش دانشگاه و مدارس در فرایند یاددهی و یادگیری قرار دارند که هر کدام از این عوامل می توانند به صورت مستقیم و غیرمستقیم در دانشگاه اثرگذار باشند و سرعت استقرار دانشگاه یاددهنده را کنترل کنند. در این زمینه مدیران می توانند با شناخت این عوامل و بکارگیری سرمایه های محیطی و اجتماعی سبب شناخت بهتر قابلیت ها، شایستگی ها و مهارت ها و برقراری ارتباط موثر با جامعه شوند و در جهت رسیدن به اهداف قدم بردارند.

عوامل فردی: سازمان از افرادی شکل می گیرد که دارای انگیزه، نگرش و انرژی متفاوتی هستند. هر اندازه افراد سازمان از انگیزه بالاتری برخوردار باشند و نگرش مثبتی سبب به تغییرات

ارائه مدل مفهومی دانشگاه به مثابه...

داشته باشند اجرای برنامه های تغییر و تحول در سازمان بهتر انجام می گیرد. عوامل فردی می تواند در ایجاد دانشگاه یاددهنده نقش مهمی داشته باشد. از جمله عوامل فردی موثر می توان به استفاده حداکثری و درست از زمان، ذهنین و نگرش مثبت اعضا، دانش و اطلاعات پیشین افراد، داشتن فرهنگ نقدپذیری، روحیه مشارکت، الگوی ذهنی یاددهی و یادگیری و درونی کردن ارزش های نو اشاره کرد که هر کدام از این عوامل می تواند فرد را در جهت ایجاد دانشگاه به دانشگاه یاددهنده کمک کند.

عوامل مدیریتی: دانشگاه ها برای تحقق ماموریت خود به مدیرانی نیاز دارند که از ویژگی ها و شخصیت حرفه ای برخوردار باشند. یافته ها نشان داد که مدیریت یکی از زمینه های قوی و پراهمیت عنصر سازمانی در دانشگاه جهت تبدیل شدن به دانشگاه یاددهنده است. مدیران و رهبران نوآور، خلاق و ایده پرداز و همچنین مدیرانی که دارای انرژی هیجانی مثبت و تحول آفرین هستند در انجام این کار موفق تر می باشند. مدیران باید در دانشگاه یاددهنده در تصمیم گیری قاطعیت داشته باشند و باعث ایجاد انگیزه در بین کارکنان شوند.

عوامل ساختاری: مفهوم ساختار واقعیتی است که بر افراد و برنامه های سازمان تاثیر می گذارد. یافته های پژوهش بیانگر نقش ساختار سازمانی به مثابه پایه و زیرساخت تبدیل دانشگاه به دانشگاه یاددهنده است. ساختار موجود در دانشگاه در اجرای برنامه ها و فعالیت های آن نقش مهمی دارد. رسمیت و غیررسمی بودن دانشگاه، استقلال دانشگاه، ارتباطات باز، جو سالم و بدون تنش، نحوه هدف گذاری و ارتباط با محیط از جمله عواملی است که می تواند در ایجاد دانشگاه به عنوان سازمانی یاددهنده نقش داشته باشند.

عوامل زیرساختی: بدون داشتن زیرساخت های مناسب نمی توان نتیجه مناسبی بدست آورد. در دانشگاه هایی که زیرساخت های مناسب از نظر فیزیکی و سخت افزاری فراهم باشد می توان انتظار عملکرد قوی تر و کارآمدتری از افراد جهت استقرار دانشگاه یاددهنده داشت. از جمله موارد زیرساختی می توان به امکانات و تجهیزات مناسب، فضای فیزیکی مناسب و تجهیز منابع انسانی، مالی و اطلاعاتی اشاره کرد که هر کدام از این عوامل می تواند دانشگاه را جهت تبدیل به دانشگاه یاددهنده کمک کند.

به طور کلی با توجه به نتایج بدست آمده می توان بیان کرد که دانشگاه ها برای رسیدن به وضعیت مطلوب و تبدیل شدن به دانشگاه یاددهنده فاصله زیادی دارند. ولی نیاز به تغییر در دیدگاه ها و نحوه آموزش رهبران و اعضای هیئت علمی فعلی و آینده دانشگاه ها به شیوه ای که بتوانند دانشگاه ها را به سمت دانشگاه های یاددهنده هدایت نمایند، احساس می شود. رهبران دانشگاه ها باید با ایجاد چرخه های یاددهی در تمام سطوح، زمینه لازم برای رشد و ترقی هرچه بیشتر تمام کارکنان و اعضای هیئت علمی را فراهم نمایند. چرا که دانشگاه هایی می توانند در جهان در حال تغییر سریع فعلی می توانند بقای خود را حفظ کنند و در آینده پیشرو و موفق

باشند که به دانشگاه‌های یاددهنده تبدیل شوند و یاددهی و یادگیری را در تمام سطوح سازمانی ایجاد نمایند و به تولید و خلق دانش بپردازند.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند بینشی ارزشمند به مدیران و سیاست‌گذارانی ارائه دهد که در صدد افزایش یاددهی و یادگیری در دانشگاه هستند. سهم دانش افزایی این پژوهش این بود که برخلاف اکثر تحقیقات مرتبط با سازمان یاددهنده که در بافتی خاص و متأثر از دیدگاه محققان انجام شده، محقق محور نبوده و به بافت سازمانی و فرهنگی خاص تعلق نداشته است؛ زیرا در رویکردهای فرامطالعه و به ویژه فراترکیب، داده‌های بدست‌آمده از پژوهش‌های مختلف به صورت یک جا گردآوری و به عنوان یک مجموعه مورد تحلیل قرار می‌گیرند. به پژوهشگران حوزه مطالعاتی سازمان یاددهنده توصیه می‌شود که در استفاده از شاخص‌های این مفهوم به سطح تحلیل توجه داشته باشند تا در خیل عظیم تعاریف و شاخص‌های مربوط به سازمان و دانشگاه یاددهنده دچار سردرگمی نشوند. همچنین پیشنهاد می‌شود که شاخص‌های بدست آمده در پژوهش حاضر در پژوهش‌های آتی با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره طبق نظر خبرگان این حوزه رتبه بندی شود. طراحی پرسشنامه‌ای جهت ارزیابی دانشگاه یاددهنده در سطح فردی، سازمانی و جامعه با استفاده از کدهای مستخرج به عنوان مصادیق و شاخص‌ها نیز در پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود. اعضای هیئت علمی، دانشجویان و مسئولین دانشگاه می‌توانند از طریق ایجاد چرخه‌های یاددهی و یادگیری در برنامه‌ها و اهداف راهبردی جهت تبدیل دانشگاه به عنوان دانشگاه یاددهنده تلاش کنند. و با ایجاد مراکز تحقیق و توسعه در دانشگاه‌ها به بهسازی و آموزش دانشجویان و اساتید اقدام نمایند. مسئولین دانشگاه باید آموزش لازم به افراد را قبل از انتصاب آن‌ها در پست‌های مختلف در نظر بگیرند و بستر مناسب جهت ارائه ایده‌های خلاق و طرح‌های نوآورانه فراهم کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران کنونی دانشگاه‌ها دیدگاه‌های قابل یاددهی و ایده‌های خود را به صورت شفاف و واضح بیان کنند و دوره‌های آموزشی مناسب جهت انتقال و تسهیم دانش در بین اعضا در شرایط متفاوت برگزار شود تا بدین طریق روحیه همکاری تیمی در گروه‌های آموزشی تقویت گردد. در نهایت جهت رسیدن به وضعیت مطلوب لازم است مدیران ارزش‌های جدیدی را همسو با اهداف دانشگاه یاددهنده خلق نموده و با گفتار و رفتار خویش آن‌ها را در دانشگاه نهادینه کنند.

## References

Abbasi, F; Dehghani Bazdali, H; & Abu Hamzeh, A. (2014). The collection of articles by the lecturers of Farhangian University, Tehran, Vice President of Research and Technology, Farhangian University, 202-208. [in Persian].

Abdulli Sultan Ahmadi, J; Pashvi, Q; & Zamani, A. (2013). Teaching organization: a new approach in predicting the learning organization: (views of university faculty members), *Journal of research in educational systems*, 7 (20), 33-51. [in Persian].

Atafar, A. Shaemi Barzaki, A. Fallahi, M B. Maleki, E. Jahanbazi Goojani, A. (2013). The effects of teaching organization components on the employees' psychological empowerment (case study: Gas company of Esfahan province). *World of Sciences Journal*, 1(13), 128 -139.

Bagheri Kerachi, A., Abbaspour, A., Aghazade, A., Rahimian H., & Mehregan, M.R.(2014). Application Level of Organizational Agility Indices at Universities, *Educ Strategy Med Sci*, 7 (1), 25-31 [in Persian].

Bahadri, D. (2016). Teaching organizations beyond learning organizations, *Ihya Scientific, Cultural and Social Quarterly*, 5(120), 23-25 [in Persian].

Beltadze, G. N. (2016). Game Theory – Basis of Higher Education and Teaching Organization, *J. Modern Education and Computer Sciences*. Vol 6, 41- 49.

Danesh Fard, K; & Zakari, M. (2014). Knowledge Management (Principles, Processes and Functions). Tehran: *Safar Publications*. [in Persian].

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.

Dehghan Menshadi, M; Saidian Khorasgani, N; & Nazari, R. (2016) Identifying and prioritizing the components of the teaching organization in universities (case study: Imam Khomeini University of Marine Sciences). *Scientific Quarterly of Marine Science Education*, 4 (3), 18-29. [in Persian].

Dehghan Menshadi, M; Saidian Khorasgani, N; & Nazari, R. (2017). Presentation of teaching organization model for Farhangian University.

*Bimonthly scientific research journal of new approach in educational management* ,9 (36,) 249 262. [in Persian].

Dixon, N. M. (2017). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Routledge. McGraw-Hill.

Jian, W .(2002). Learning to teach with mentors in contrived contexts of curriculum and teaching organization: experiences of two Chinese novice teachers and their mentors. *Journal of In-service Education*, 28(2), 339-374.

Kikha, A; Hoyda, R; & Yaqoubi, N. M. (2016). Investigating the effect of intelligent leadership on the educational performance of academic staff members of Zahedan state universities with the mediating role of critical thinking, *Public Management Research*, 10 (35), 61 83. [in Persian].

Mahdovinejad, M. J; Bamanian, M. R; & Amini, M. (2013). Presenting the ideal models and methods for transforming Tehran into a teaching city (with an emphasis on principles and global trade). *Urban Management Quarterly*, No. 21, 83-106. [in Persian].

Maleki Avarsin, S; & Qalanji Tabrizi, N. (2009). Comparison of the components of the learning organization in sample middle schools for girls. The international conference of non-profit and government management, business and accounting in Tabriz city in the academic year of 2008, *Leadership and Educational Management Quarterly*, 4(2), 147-164. [in Persian].

Manion, Jo. (2003). the teaching organization. *Health from Journal*. Sun Francisco: summer. 46(3). 355-372.

Melabi, H; Shabani, A; & Rajaipour, S. (2013). The rate of use of teaching organization components by administrators in the central libraries of public universities in Tehran based on Tichy's theory, *Journal of New Educational Approaches*, 8(1), 129-148. [in Persian].

Mousavi Dost, S. M. (2018). Culture change from learning organizations to teaching organizations, *Journal of Applied Studies in Social Sciences and Sociology*. 2 (6), 4-39. [in Persian].

Nasiri Velik Bani, F. S.t; Shabani Bahar, G; Gilani, M; & Eskandari, A. (2013). Investigating the relationship between social intelligence and cultural intelligence with the use of a teaching organization in the General Department of Sports and Youth of Hamedan province, *Research Journal of Sports Management and Movement Behavior*, 9(18), 113-128. [in Persian].

Nazari, R; & Dehghan Manshad, M. (2017). Presenting the teaching organization model for sports science faculties based on data base theory. *Sports management studies*, 10 (50), 145-164. [in Persian].

Pilat, M. (2016). How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization. *Forum Scientiae Oeconomia*, 4( 1), 83- 92.

Raste Moghadam, A. (2005). Studying the characteristics of a learning organization in a giving organization, *Management Knowledge Quarterly*. 18 (69), 73-101. [in Persian].

Sandelowski, M; Barros, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research, Springer publishing company Inc; Springer publishing company, New York.

Sarfaraizi, M; & Hashemi, S. M. (2019). The establishment of a learning organization is a component that affects the agility of the organization and the improvement of the organization's performance, *Rehiyafati Journal of Business Management*, 1 (4), 137-162. [in Persian].

Shafai Yamchelo, T; Abili Khodiar, F; & Karamelki, A. (2015). A study of recognizing the current state of university social responsibility based on the Wallais model based on the faculty members' point of view (Case: University of Tehran), *Iran Higher Education*, 8 (4 ) 79-102. [in Persian].

Shir Gholami, M. (2013). Teaching Organization, Municipalities, 13th year, number 119. [in Persian].

Sullivan, W. M. (2003). The university as citizen: institutional identity and social responsibility. A special report. *The civic Arts Review*, 16(1), 1-14.

Taosi, A; & Fadl Elahi, S. (2014). The relationship between intelligent leadership and teaching organization in Qom education, National Conference on Research and Development in the Third Millennium. Aliabad. [in Persian].

Thomas, M; Madden, M; Qazi, W. (2016). Learning Organization Orientation in Gender-Based Categories of Schools. *Journal of Research and Reflections in Education*, 10(1), 51-68.

Tichy N; cohen E. (2002). The Cycle of leadership, Newyork, harpercollins publisher.

Tichy, N; Cardwell, N. (2004). The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win. NewYork: Harper Business.

*UCT Journal of Management and Accounting Studies*, 2(1), 8-13.

Vazquez, J. L; Lanero, A; Licandro, O. (2013). Corporate Social Responsibility and Higher Education: Uruguay University Students' perceptions, *Economics & Sociology*, 6(2), 145-157.

Williams, P. (2002). The paradox of power. NewYork: Warner Books.

Zare, H; Shekarchi Zade, A. (2014). The application of Tichy' model in Iranian public universities.

Zare, S. H; & Agha Hosseini, T. (2015). Farhangian University as a teaching university, *the second national teacher training conference*, Isfahan. [in Persian].

Zareh, Hossein; Rajaipour, S; Jamshidian M; & Maulvi, H. (2008). Teaching Organization. Isfahan, Jihad Academic Publications. [in Persian].

Zareh, Hossein; Rajaipour, S; Jamshidian M; & Maulvi, H. (2008). Investigation of the application rate of teaching organization components in the country's state universities, *Applied Sociology Journal*. 10 (3), 105-126. [in Persian].

Zenger, J. (2000). The new Leadership Development. *Training & Development*. 54(3), 7-22.

Zimmer L. (2006), Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts, *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.

Atafar, A. Shaemi Barzaki, A. Fallahi, M B. Maleki, E. Jahanbazi Goojani, A. (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, no: 13, pp 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.

Dixon, N. M. (2017). The organizational learning cycle: How we can learn collectively. Routledge. McGraw-Hill.

Jian Wang (2002). Learning to teach with mentors in contrived contexts of curriculum and teaching organization: experiences of two Chinese novice teachers and their mentors. *Journal of In-service Education*, 28:2, 339-374.

Manion, Jo. (2003). the teaching organization. *Health from Journal*. Sun Francisco: summer. 46(3). 355-372.

Pilat, M. (2016). How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization. *Forum Scientiae Oeconomia*. Vol 4, No 1, pp 83-92.

Sandelowski, M. Barros, J. (2007). Handbook for synthesizing qualitative research, Springer publishing company Inc; Springer publishing company, New York.



Sullivan, W. M. (2003). The university as citizen: institutional identity and social responsibility. A special report. The civic Arts Review, 16(1), 1-14.

Thomas, M. Madden, M. Qazi, W. (2016). Learning Organization Orientation in Gender-Based Categories of Schools. Journal of Research and Reflections in Education. Vol 10, No 1, pp 51-68

Tichy N, cohen E.( 2002), The Cycle of leadership, Newyork, harpercollins publisher.

Tichy, N. Cardwell, N. (2004). *The cycle of leadership: How great leaders teach their companies to win*. NewYork: Harper Business.

Vazquez, J. L. Lanero, A. Licandro, O. (2013). Corporate Social Responsibility and Higher Education: Uruguay University Students' perceptions. Economics & Sociology, Vol. 6, No 2, pp, 145-157.

Williams, P. (2002). The paradox of power. NewYork: Warner Books.

Zenger, J. & et al. (2000). The new Leadership Development. Training & Development. 54(3), 7-22.

Zare, H. Shekarchi Zade, A. (2014). The application of Tichy' model in Iranian public universities. UCT Journal of Management and Accounting Studies, vol: 2, no: 1. 8-13.

Zimmer L. (2006), Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts, Journal of Advanced Nursing. 53(3): 311-318.

