



Re-examining the Structure of the Educational and Organizational Program of the University by Resorting to the Learning Organization Theory of Peter Senge

Seyyed Jamal Barkhoda*¹ , Fereshte Heydari² , Roqia Nosrati Saraydashti³ 

¹. Assistant Professor of Educational Management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

². PhD student in educational management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

³. PhD student in educational management, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.



10.22080/eps.2024.26664.2244

Received:

March 29, 2023

Accepted:

September 12, 2023

Available online:

March 5, 2024

Keywords:

Organizational structure, educational program, learning organization, Peter Sangeh, University of Kurdistan

Abstract

Aim: The structure of the educational and organizational program of the university should be flexible and appropriate to the scientific developments and the needs of society in order to help improve the quality of education and students' skills. For this purpose, the current research aimed to investigate the structure of the university's educational and organizational program by resorting to Peter Senge's learning organization theory.

Method: The current research method was qualitative with a descriptive phenomenological strategy. The field of research involved the professors of Kurdistan University and Razi University of Kermanshah. Through targeted sampling, 12 of these professors were selected as the research sample. The data collection tool was a semi-structured interview, which continued until reaching the theoretical saturation category, where no new data was obtained by the researcher. The data were analyzed after using Glaser's two-stage open and axial coding method.

Findings: The research findings revealed four main categories as the components of the mental model of the university's educational planning structure, including an emphasis on learning and creating knowledge, encouraging dialogue and cooperation, supporting personal development, and flexibility and adaptability. Also, four main categories were counted as common ideals in higher education, including leadership support, feedback and performance evaluation, innovation and creativity, and systemic thinking.

Conclusion: Changing the university's bureaucratic structure to a learning structure will improve the current structures of Iranian universities.

* **Corresponding Author:** Seyyed Jamal Barkhoda

Address: University of Kurdistan, Sanandaj, Iran



بازکاوی ساختار برنامه آموزشی و سازمانی دانشگاه با توسل به تئوری سازمان یادگیرنده پیتر سنگه

سید جمال بارخدا^{۱*}، فرشته حیدری^۲، رقیه نصرتی سراپدشتی^۳

^۱ استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

^۳ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

doi 10.22080/eps.2024.26664.2244

چکیده

هدف: ساختار برنامه آموزشی و سازمانی دانشگاه باید به گونه‌ای انعطاف‌پذیر و متناسب با تحولات علمی و نیازهای جامعه باشد تا به ارتقای کیفیت آموزش و مهارت‌های دانشجویان کمک کند. هدف از پژوهش حاضر، بازکاوی ساختار برنامه آموزشی و سازمانی دانشگاه با توسل به تئوری سازمان یادگیرنده پیتر سنگه بود.

روش‌شناسی: رویکرد تحقیق کیفی و از راهبرد پدیدارشناسی توصیفی استفاده گردید. میدان تحقیق اساتید دانشگاه کردستان و دانشگاه رازی کرمانشاه بودند. از طریق نمونه‌گیری هدفمند، ۱۲ نفر از این استادان به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود و تا رسیدن به مقوله اشباع نظری جایی که داده‌های جدیدی توسط محقق کسب نگردید، ادامه یافت. داده‌ها پس از پیاده‌سازی به شیوه کدگذاری دو مرحله‌ای باز و محوری گلاسر مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهشی، ۴ مقوله اصلی را به‌عنوان مؤلفه‌های مدل ذهنی ساختار برنامه آموزشی و سازمانی دانشگاه از جمله تأکید بر یادگیری و ایجاد دانش، تشویق گفت‌وگو و همکاری، حمایت از توسعه شخصی و انعطاف‌پذیری و سازگاری را نمایان ساخت. همچنین ۴ مقوله اصلی به مثابه آرمان‌های مشترک در آموزش عالی از جمله پشتیبانی رهبری، بازخورد و ارزیابی عملکرد، نوآوری و خلاقیت و تفکر سیستمی احصاء گردید.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات: تغییر ساختار بروکراتیک دانشگاه به ساختار یادگیرنده موجب بهبود ساختارهای فعلی دانشگاه‌های ایران خواهد شد.

نوآوری و اصالت: تاکنون مطالعه‌ای با موضوع بازکاوی ساختار برنامه آموزشی و سازمانی دانشگاه با توسل به تئوری سازمان یادگیرنده پیتر سنگه در ایران صورت نگرفته است.

تاریخ دریافت:

۹ فروردین ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۲۱ شهریور ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۱۵ اسفند ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

ساختار سازمانی؛ برنامه آموزشی؛ سازمان یادگیرنده؛ پیترسنگه؛ دانشگاه کردستان.

نویسنده مسئول: سید جمال بارخدا

آدرس: دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.



Extended Abstract

Introduction

Universities and higher education centers are among the most fundamental educational institutions in the direction of comprehensive development and are the cradle of knowledge and new ideas. Due to the characteristics of the present era and the existing developments and instabilities, the change in the structure of the organization is felt more than in the past. The educational system is not exempt from this, and it is necessary. The university complex is changing its administrative system and structure to align with the developments that promote the transfer of information and initiatives of people in the organization; this supports development in the organization (Raj et al., 2013). Learning organizations are not new and date back to the 20th century (Bennett, 2004). To encourage universities to adapt to the new paradigm, interact with rapid changes, and perform tasks in uncertain and unstable contexts, Duke (1992) suggests using the learning university model. Each organization uses appropriate methods that promote thinking, use personal mastery, and develop a team. Therefore, according to the importance of the subject, the present research, by covering the relevant issues, is a fundamental step towards the causes and consequences of the subject.

Methods

This research used the qualitative research approach of technology to discover new and scientific data. The study was based on the lived experience of the professors in the university and their interpretation of the structural factors of the chosen university of the learning organization theory. The research community was a group of professors from Raze University and Kurdistan University, from whom 14 people were selected through purposive sampling. During the conversations of these experts, due to the lack of answers from the professors, the researcher refused to collect the conversations of 2 people, and the total number of samples reached 12 people. In this research, the interview method was used to collect data; the researcher used a semi-structured interview. The data was analyzed after implementing Glaser's two-stage open and axial coding method.

Results

The research established four main categories as the components of the mental model of the structure of the learning organization, including creating knowledge, participation in dialogue and cooperation, support for character development, and comprehensibility and adaptability. Also, four main categories were counted as common ideals in higher education, including leadership support, feedback and performance evaluation, innovation and creativity, and systemic thinking.

Educational planning is a general plan for educational activities and a process for organizing teaching and learning activities.

Conclusion

The current research investigated the state of universities in terms of learning organization theory. With the investigations conducted in the structure of the universities, it can be concluded that the universities have a bureaucratic structure; in other words, they follow a traditional system and hierarchy along with inefficiency. This bureaucratic structure has created dry and unemphasized rules and regulations in organizations. The findings showed that to improve the current structures of universities, the solutions are strengthening, support, feedback, and evaluation of performance, innovation and creativity, and systemic thinking. Based on the findings, it can be concluded that Peter Senge's learning organization is one of the organizational management organizations based on which universities are considered a learning system that is capable of change. This theory is better for the idea that the university can learn from its experiences and changes in its environment and do this for success in the current competitive environment and future practice. Finally, based on the theory of organization, organizations should act according to the above; they

must be learners, create learning structures, respond to changes and innovations, and transfer knowledge continuously.

Funding

support funding no is There

Author Contributions

Dr. Barkhoda; Formal analysis, Heydari; Research, Heydari. and Dr. Barkhoda; Methodology, Heydari and Nosrati; Writing - original draft, Heydari. and Dr. Barkhoda. Written-reviewed and edited by Heydari and Dr. Barkhoda. Two authors have read and approved the published version of the manuscript.

Conflict of interest

interest of conflict no declared Authors.



مقدمه

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی از جمله بنیادی‌ترین نهادهای آموزشی در جهت توسعه همه‌جانبه به شمار می‌روند و مهد دانش و ایده‌های نو هستند. در سال‌های اخیر، تحولات قابل توجهی در سیاست‌های مدیریت ساختار و وضعیت آموزش عالی در سطح جهانی به چشم می‌خورد. عواملی چون خصوصی‌سازی، تنوع، عدم تمرکز، بین‌المللی‌سازی و افزایش رقابت در حوزه آموزش عالی در بسیاری از کشورها به طور فزاینده‌ای رواج یافته‌اند (Nicolas, 2009). با توجه به ویژگی‌های عصر حاضر و تحولات و ناپایداری‌های موجود و به تبع آن تغییر در اهداف و راهبردهای کلان، لزوم تغییر در ساختار سازمان پیش از گذشته احساس می‌شود. نظام آموزشی هم از این امر مستثنی نبوده و لازم است دانشگاه‌ها، نظام اداری و ساختار خود را جهت هم‌سو شدن با تحولات تغییر دهند. ساختار سازمانی به پیکربندی رسمی بین افراد و گروه‌ها در مورد تخصیص وظایف، مسؤلیت‌ها و اختیارات در سازمان اشاره دارد (Zamiri cited Galbraith, 2022) و باید براساس تجزیه و تحلیل استراتژی آن سازمان باشد (Lunenburg cited Roponen, 2023). ساختار برنامه آموزشی باید شامل اهداف واضح، روش‌های تدریس متنوع و ارزیابی‌های مستمر باشد تا یادگیری مؤثر و جامع را تضمین کند. برنامه‌ریزی آموزشی به‌عنوان یک طرح کلی برای فعالیت‌های آموزشی و فرآیندی جهت نظم‌دهی به فعالیت‌های یاددهی و یادگیری شناخته می‌شود. این نوع برنامه‌ریزی یکی از اساسی‌ترین نظام‌های برنامه‌ریزی در هر کشوری به شمار می‌آید. هدف اصلی از این فرآیند، طراحی برنامه‌ای مناسب و دقیق برای تمامی اجزای وابسته به نظام آموزشی است. در نهایت، هدف نهایی برنامه‌ریزی آموزشی، ایجاد آینده‌ای بهتر برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جامعه می‌باشد (Akpan, 2018). بهبود کارایی آموزشی یکی از چالش‌های اساسی در نظام‌های آموزشی است. ایجاد برنامه‌ای منسجم و ساختاریافته می‌تواند به افزایش کارایی آموزش کمک کرده و به یادگیرندگان این امکان را بدهد که به اهداف آموزشی خود دست یابند (Smith et al, 2023). وجود یک برنامه آموزشی منظم به معلمان و مدرسان کمک می‌کند تا روش‌های تدریس مناسب‌تری را انتخاب کرده و با به‌کارگیری شیوه‌های نوین، نتایج بهتری را در فرآیند یاددهی-یادگیری کسب کنند. علاوه بر این، داشتن یک چارچوب مشخص به ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی کمک شایانی می‌کند؛ زیرا معلمان و مروجان می‌توانند به راحتی نتایج و تأثیرات واقعی برنامه‌ها را بررسی کنند (Lee & Johnson 2023). همچنین توجه به نیازهای آموزشی جامعه و بررسی آن‌ها در طراحی برنامه‌های آموزشی، باعث می‌شود این برنامه‌ها ارتباط بیشتری با واقعیت‌ها و چالش‌های موجود داشته باشند و در نتیجه، به طور مؤثرتری به نیازهای یادگیرندگان پاسخ دهند. به‌طورکلی، وجود یک برنامه آموزشی منسجم نه تنها به بهبود کارایی آموزشی می‌انجامد، بلکه معلمان را در انتخاب روش‌های تدریس یاری می‌کند و امکان ارزیابی دقیق‌تری را از اثربخشی آموزش‌ها فراهم می‌آورد (Brinkerhoff, 2006). این رویکردها نه تنها به عنوان یک موج جدید در آموزش، بلکه به‌عنوان ابزاری اساسی برای تحقق اهداف آموزشی در دنیای امروز به شمار می‌آیند.

ساختارهایی که یادگیری را تسهیل می‌کنند موجب ارتقای انتقال اطلاعات و ابتکارات افراد در سازمان می‌گردند. این امر از توسعه یادگیری در سازمان پشتیبانی می‌کند (Raj et al, 2013). دانشگاه‌های ایران در ایفای نقش بیرونی و درونی خود با چالش‌هایی مواجه شده‌اند. دانشگاه‌ها با بیش از هشتاد سال سابقه رسمی خود، فراز و نشیب‌های بسیاری را تجربه کرده‌اند که ناشی از پیشرفت‌های علمی و فناوری و نیز تحولات سیاسی و اقتصادی می‌باشد، همان‌طور که (Yemeni Dozi, 2012) اظهار داشته‌اند، در شرایطی که دانشگاه‌ها تلاش می‌کنند با این پیشرفت‌ها و تحولات هم‌سو شوند، باید به تقاضاهای متفاوتی که از آن‌ها می‌شود، پاسخ دهند. یکی از این تقاضاها، تقاضای اجتماعی است، تعداد دانشجویان از ۷۵ هزار نفر در سال ۱۳۵۷ به بیش از ۴ میلیون نفر در سال ۱۴۰۲ رسیده است (Roshan and Asr Iran, 2009). رشد کمی دانشجویان می‌تواند به دلیل رشد جمعیت و تغییر در خواسته‌ها و نیازهای جامعه باشد. دانشگاه‌ها در ایران پلی برای ارتقای افراد در طبقات اجتماعی و شغلی

هستند؛ ولی با وجود رشد کمی، از نظر کیفیت علمی رشد چشمگیری نداشته‌اند. همان‌طور که (Najafi, 2011) اشاره کرده است توفیق زیادی در زمینه تولیدات علمی در سطح جهانی کسب نکرده‌ایم. رشد کمی دانشگاه‌ها و دانشجوها با تقاضای دوم، یعنی تناسب و شایستگی دانشگاه‌ها مطابقت ندارد. جامعه به افرادی نیازمند است که از لحاظ بعد نظری و عملی قوی باشند و مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم را داشته باشند (Yemeni Dozi, 2012). ولی در حال حاضر میزان عرضه نیروی انسانی به جامعه با میزان تقاضای آن همخوانی ندارد و جامعه با بحران بیکاری دست و پنجه نرم می‌کند. با وجود این بحران، نیروی کاری که صنعت تقاضا می‌کند، با استانداردهای آن مطابقت ندارد و مجبور به برگزاری دوره‌های آموزشی و بازآموزی می‌شود. بنابراین شکافی بین پاسخ‌گویی دانشگاه‌ها به جوامع علمی، اقتصادی و صنعتی و دولت در ایران دیده می‌شود و صنایع و بازار کار از عملکرد دانشگاه‌ها راضی نیستند (Paer, 2022). با وجود بازار رقابتی، ساختار یادگیرنده راهی برای پیروزی در این رقابت و مواجه شدن با مسائل درونی و بیرونی دانشگاه است. (Sange, 2010) در تعریف سازمان یادگیرنده می‌گوید: سازمان‌هایی هستند که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به‌واقع طالب آن هستند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شود و بالاخره مجموعه‌ای که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند. دانشگاه‌ها هم از این قضیه مستثنی نیستند و از این ساختار جهت کارآمدتر شدن، پاسخ‌گویی سریع، پویایی، سازگاری سازمان با محیط متغیر، یادگیری در سازمان می‌توانند استفاده کنند (Alagheband, 2007). سازمان‌ها در محیط امروزی همانند کودکی نوپا می‌باشند که برای انطباق با محیط نیازمند یک سری تدابیر است. تدابیری که در رشد یک سازمان، می‌تواند مؤثر باشد: شامل تغییر در ساختار و برنامه‌ریزی، استفاده از تجهیزات و تکنولوژی روز و غیره است. از سویی دیگر، سازمان‌ها در عصری زندگی می‌کنند که دانش و اطلاعات پایه و اساس هر تحولی است و بدون آن سازمان نارس و ناکارآمد خواهد بود (Calaver, 2011). سازمان‌ها به مهارت یادگیری نیاز دارند تا دانش روز را کسب کنند. دانشگاه نیز از این قضیه مستثنی نیست. دو روش که دانشگاه می‌تواند برای این پاسخ‌گویی به کار گیرد، یکی تغییر در ساختار و دیگری حضور پر رنگ یادگیری در این ساختار می‌باشد. برای به‌کارگیری این دو روش نیازمند به تغییر در سایر عناصر سازمان هست، راهکاری که برای این مسأله می‌توان خاطر نشان کرد طراحی ساختاری به نام سازمان یادگیرنده است. در این پژوهش ساختار دانشگاه‌ها در کشور بر مبنای نظریه سازمان یادگیرنده واکاوی گردید.

مفهوم سازمان یادگیرنده جدید نیست و به قرن بیستم برمی‌گردد. (Bennet, 2004) با پیشنهاد ساختار یادگیرنده برای سازمان‌های نوین، ویژگی‌های ساختار سازمانی مناسب دنیای پرآشوب را چنین برمی‌شمارند: خلاق، منعطف، سازگار، منسجم و دارای قدرت یادگیری درونی. سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در بین دانشجویان و محققان مدیریت آموزش عالی نیز مورد استقبال بوده و تحقیقات زیادی در آموزش عالی بر مبنای این نظریه شکل گرفته است. از جمله می‌توان به تحقیقات (Marton & Baron, 1999; Duke, 1992) اشاره کرد. (Duke, 1992) برای تشویق دانشگاه‌ها به سازگاری با پارادایم نوین، تعامل با تغییرات سریع و انجام وظایف در بسترهای نامطمئن و ناپایدار استفاده از مدل دانشگاه یادگیرنده را پیشنهاد می‌نماید. مفاهیم اصلی در شناسایی سازمان یادگیرنده، در تعاریف متعدد آن عبارت‌اند از: یادگیری مداوم و بهبود مستمر، تغییر و تحول، اکتساب و انتقال دانش، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی که در بتن ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف نمایان است. (Sponaugle, 2016) به نوبه خود به جنبه‌های فرهنگی مناسب، فرآیند و ساختارهای آن اشاره می‌کنند که از یادگیری و رشد حمایت می‌کنند. در ابعادی نیز مانند: عناصر رهبری، استراتژی، مشارکت در سیاست‌گذاری، یادگیری مستمر، گفت‌وگو و پرسش، یادگیری تیمی، فرآیندهای توانمندسازی و تسهیل و ساختار متمایز می‌باشد (Jamali, 2009). یادگیری در سازمان‌ها باعث می‌شود که اعضا برای حل یک مشکل مشترک که با آن روبه‌رو هستند از یادگیری



استفاده کنند. هر سازمانی روش یادگیری مناسب را با توجه به نیازها و مشخصه سازمانی خودش توسعه می‌دهد (Ortenblad, 2015).

طبق نظر پیتر سنگه، پنج عنصر سازمان یادگیرنده به شرح زیر می‌باشد:

مدل‌های ذهنی: مدل‌های ذهنی، کلیه تصاویر و فرضیاتی هستند که از خود، سایر انسان‌ها، مؤسسات شکل می‌گیرد. این پیش‌فرض‌ها اغلب به صورت ناخودآگاه در ذهن افراد شکل می‌گیرد و به‌عنوان واقعیات و نه فرضیات شخص در مورد دنیای واقع تلقی می‌شود. افراد با توجه به این مدل‌ها و پیش‌فرض‌های ذهنی عمل و انتخاب می‌کنند. به قول روان‌شناسان، انسان نگاهی گزینش‌گر دارد. بنابراین تفاوت بین افراد، تفاوت در مدل‌های ذهنی آن‌هاست.

آرمان مشترک: یک جمع انسانی برای یادگیری نیاز به تعامل با هم دارند، برای اینکه این تعامل شکل گیرد، به هدف و تصویر مشترک مورد علاقه همه افراد نیاز است. بنابراین برای یادگیری جمعی نیاز به ایجاد آرمان مشترک، در افراد است. آرمان مشترک، هدفی است که افراد جمع به تحقق آن عمیقاً علاقمندند و در نتیجه خود را متعهد می‌دانند که در جهت تحقق آن تلاش نمایند. با استفاده از این عامل مشترک فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. (Davis, 2008).

یادگیری جمعی: شناخت فرد از دنیای پیرامون خود با یادگیری، دقیق‌تر و عمیق‌تر می‌شود و شناخت دقیق‌تر موجب رفتاری سنجیده‌تر می‌گردد. در فرآیند یادگیری، شناخت و ذهنیت و رفتار فرد تحول پیدا می‌کند. یادگیری فردی پایه و مبنای یادگیری جمعی است. در سطح فردی، ذهنیت و رفتار فرد تغییر می‌کند، در سطح گروهی، سازمان و جامعه، ذهنیت جمعی غالب و نیز رفتار مجموعه افراد تغییر می‌کند. بنابراین یادگیری جمعی عبارت است از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

قابلیت‌های شخصی: از آنجاکه یادگیری فردی مبنای یادگیری جمعی است، برای توسعه ظرفیت یادگیری یک جمع، موضوع مهارت فردی در افراد مطرح می‌شود. شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. در قابلیت‌های شخصی، افراد از توانایی‌های بالایی برخوردارند، دائماً در حال توسعه و گسترش قابلیت‌های خود در جهت تحصیل مقاصدی که در زندگی به دنبال آن هستند، می‌باشند. یک سازمان فراگیر بدون وجود افرادی با این توان در هر سطح، به وجود نخواهد آمد. کازاوا ایناموری، بنیان‌گذار کیوسرا چنین نظر می‌دهد: "نیروی فعال هر سازمانی انسان‌ها هستند که خود فکر می‌کنند و راه تفکر را خودشان می‌یابند. اگر در کارکنان انگیزه کافی برای دستیابی به هدف رشد و توسعه نباشد، به‌سادگی باید گفت که رشد محقق نخواهد شد، بهره‌وری بیشتری میسر نیست."

تفکر سیستمی: مدل ذهنی ساختاری در درون انسان است که انعکاس دنیای بیرون در وجود انسان می‌باشد که برای تحلیل وضعیت گذشته و موجود و نیز برای تعیین راه‌های رسیدن به وضع مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. هر چقدر مدل ذهنی عمیق‌تر، فنی‌تر و معرف بهتری از پدیده‌های دنیای بیرون و علل آن باشد، منجر به تحلیل و یادگیری بیشتر و عملکرد بهتر می‌شود. تفکر سیستمی عمیق و غنی مدل‌های ذهنی را افزایش می‌دهد. تفکر سیستمی در معنای عام، دربرگیرنده مجموعه بی‌شماری از روش‌ها و ابزارها و اصول است که همه آن‌ها متوجه روابط متقابل میان نیروها و نیز دیدن آن‌ها، در بطن یک فرآیند واحد است و به ابزاری قدرتمند برای تشریح تغییرات سازمانی مفید در سازمان تبدیل شده است. تفکر سیستمی مهارت در تفکر و در دنیای بیرون است که چند ویژگی دارد. یک ویژگی آن، تفکر در طول زمان و یا تفکر دینامیکی است (Coldwell, 2011). تفکر دینامیکی در مقابل تفکر ایستا قرار دارد. در تفکر ایستا، انسان در یک مقطع زمانی رابطه بین دو عنصر را برقرار

می‌کند؛ ولی در تفکر دینامیکی انسان در مورد تغییرات در طول زمان و نه در یک مقطع زمانی می‌اندیشد. ویژگی دیگر وجود روابط علت و معلولی دوطرفه یا بازخورد است. در تفکر سیستمی رابطه علت و معلول عموماً دوطرفه است که یک زنجیره علت و معلولی را تشکیل می‌دهد، ویژگی دیگر تفکر سیستمی جامع‌نگری است.

در پژوهش (Nasiri et al, 2010) تحت عنوان «رابطه بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران با میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده»، نتایج نشان داد که میزان کاربست این مؤلفه‌ها بالاتر از حد متوسط است. بیشترین کاربرد نیز در مؤلفه‌های آرمان مشترک و کم‌ترین کاربرد در مؤلفه‌های قابلیت شخصی و یادگیری تیمی مشاهده شد. نتایج پژوهش (Afshari & Gulalepour, 2022) با عنوان «سازمان یادگیرنده: تحلیل و ارائه چارچوبی برای یادگیری سازمانی» نشان می‌دهد که نظام آموزشی کشور آمادگی تبدیل شدن به یک نظام سازمانی یادگیرنده را دارد. یافته‌های پژوهش (Abbasi et al, 2023) با عنوان «مدل‌سازی معادلات ساختاری ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده» حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین چهار مؤلفه زمینه‌های (آرمان مشترک، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، ساختار سازمانی منعطف و رهبری تحول‌آفرین) و مؤلفه فرآیندی است. مجموع این چهار مؤلفه، حدود ۹۰ درصد از تغییرات واریانس فرآیندها را تبیین کردند. همچنین، بین مؤلفه‌های فرآیندی و عملکردی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد که حدود ۴۲ درصد از تغییرات واریانس عملکرد دانشکده‌های کشاورزی به‌وسیله مؤلفه‌های فرآیندی تبیین می‌شود. یافته‌های پژوهش (Tabar Rasouli, 2024) با عنوان «ارائه مدل سازمان یادگیرنده پژوهش‌محور در آموزش و پرورش» مبین آن بود که «سازمان یادگیرنده» به‌مثابه سازمانی مبتنی بر پویایی و تحول و برآمده از کنشگری فردی، گروهی و سازمانی، موجودیتی پویا و متغیر است که عواملی علی «فردی و سازمانی» (مشتمل بر ویژگی‌های شخصیتی، باورها و نیازهای مریبان و متریبان، انگیزش‌های شغلی و نیز برنامه‌ریزی سازمانی)، عوامل زمینه‌ای مبتنی بر «روزآمدی و تحول بنیادین» (مشتمل بر تحول در نظام تعلیم و تربیت، تحول سازمان، تحول فردی، تحول فرهنگی و دگرگونی در تعاملات اجتماعی)، عوامل مداخله‌گر «درون‌سازمانی» (مشتمل بر امکانات و ظرفیت‌های سازمانی، ساختار، مدیریت و فرهنگ) در بروز و ظهور این پدیده در آموزش و پرورش استان کرمانشاه اثرگذارند.

Bhaskar (2017) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد سازمان‌های یادگیرنده و عملکرد سازمانی» نشان می‌دهد که سازمان نمونه در ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده که به نوبه خود بر عملکرد دانش و عملکرد مالی تأثیر می‌گذارد، امتیاز بالایی می‌گیرد. شیوه‌ها و فرآیندهای سازمان یادگیرنده در سازمان نمونه، رایج است و به‌خوبی به سمت چشم‌انداز خود برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده پیش می‌رود. یافته‌های پژوهش (Malik, 2020) با عنوان «سازمان یادگیرنده و درگیری کاری: نقش واسطه‌ای تاب‌آوری» نشان می‌دهد که تاب‌آوری کارکنان تا حدی واسطه تأثیر سازمان یادگیرنده بر درگیری کاری است. این مطالعه بینش‌های ملموسی را به مدیران منابع انسانی برای تقویت انعطاف‌پذیری کارکنان ارائه می‌دهد که به نوبه خود می‌تواند نقش کلیدی در ایجاد نیروی کار بسیار متعهد داشته باشد. یافته‌های مطالعه (Shng, 2021) با «عنوان بررسی مدارس به‌عنوان سازمان‌های یادگیرنده: رویکرد یکپارچه سازمان یادگیرنده» نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده یک مفهوم چند بعدی است و کیفیت مدرسه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده با بهبود عملکرد سازمانی که توسط کارکنان مدرسه درک می‌شود، مرتبط است. یافته‌های پژوهش (Sari, 2022) با «عنوان مطالعه مدل‌های سازمان یادگیرنده» نشان داد که ویژگی‌ها، آمادگی، ادراک و شرایط موجود سازمان‌ها عوامل متعددی هستند که بر مدل سازمان یادگیرنده تأثیر می‌گذارند. سازمان‌ها اغلب در بخش‌ها یا واحدهای مجزا ساخته می‌شوند که به طور مستقل کار می‌کنند و به طور مؤثر دانش و اطلاعات را با یکدیگر به اشتراک نمی‌گذارند. این می‌تواند مانع همکاری، ارتباطات و جریان آزاد اطلاعات در بخش‌های مختلف سازمان شود. غلبه بر این چالش، مستلزم ایجاد فرهنگ همکاری و یادگیری



مشترک است. به گفته سنگه، سازمان‌های یادگیرنده باید حس بینش مشترک را تقویت کنند؛ تفکر سیستمی را ارتقا دهند؛ تسلط شخصی را تشویق کنند و یادگیری تیمی را توسعه دهند. با ازبین بردن موانع بین گروه‌ها، دانشگاه‌ها می‌توانند تبادل دانش، ایده‌ها و دیدگاه‌ها را تسهیل کنند و به رویکردهای جامع‌تر و نوآورانه‌تر برای آموزش، تحقیق و حل مسأله منجر شوند. بنابراین با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع، پژوهش حاضر سعی دارد با پوشش دادن مسائل مربوطه، بتواند گامی اساسی در جهت کشف علل و پیامدهای موضوع حاضر بردارد.

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش مورد نظر، کیفی و به‌طور خاص از راهبرد پدیدارشناسی استفاده گردیده است تا تجربیات زندگی کاری اساتید را در رابطه با ساختار سازمان یادگیرنده توصیف نماید. فرآیند پژوهش مبتنی بر بیان تجارب و تفسیر مشارکت‌کنندگان از پدیده مد نظر متمرکز شده تا به فهم و کشف پدیده‌های تازه منجر شود. در پژوهش کیفی فرآیند تعریف مشارکت‌کنندگان یک فرآیند چرخه‌ای است؛ یعنی، اغلب، مشارکت‌کنندگان با توجه به عنوان پژوهش به طور قیاسی تعریف می‌شود. آن‌گاه این تعریف در طی پژوهش هم‌زمان به گردآوری داده‌ها ممکن است به طور استقرایی پالایش گردد. پژوهشگران درصدد بودند ادراک استادان دانشگاه کردستان را در زمینه ساختار سازمان‌های یادگیرنده واکاوی نمایند. از این حیث استادان دانشکده علوم انسانی دانشگاه کردستان در چندین رشته مختلف به‌مثابه مشارکت‌کنندگان بالقوه تحقیق انتخاب گردیدند. نمونه‌گیری نیز به شیوه هدفمند و ملاک‌محور صورت پذیرفت. از این‌رو افرادی برای مشارکت دعوت شدند که معیارهای مهم و از پیش تعیین شده مورد نظر پژوهشگران یعنی (صاحب‌نظر در زمینه ساختار سازمان‌های یادگیرنده) را داشتند همچنین برای شرکت دادن افراد در تحقیق، مهم‌ترین معیار، علاقه افراد در زمینه سازمان‌های یادگیرنده در دانشگاه بود. از یک منشور مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. مدت مصاحبه‌ها بین ۳۵ الی ۴۵ دقیقه متغیر بود. پژوهشگران در ابتدا به اعضای گروه‌های آموزشی مختلف مراجعه نمودند و پس از بررسی و اطمینان از اینکه افراد، معیار ورود به مطالعه را دارند، از آنان برای ملاقات بعدی دعوت می‌شد. در مجموع با ۱۲ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه کردستان مصاحبه به عمل آمد. جهت تحلیل داده‌های تحقیق نیز از کدبندی نظری دو مرحله‌ای (باز و محوری) (Glaser (1999) استفاده شد. منظور از کدگذاری، تقلیل داده‌های گردآمده به کوچک‌ترین اجزای معنادار است. اجزایی که مبنایی برای یافتن و ساختن مفاهیم مستتر در متن هستند. کدگذاری باز از نظر واحد تحلیل می‌تواند به صورت سطر به سطر، عبارت به عبارت یا پارگراف به پارگراف یا به صورت صفحه‌ای جداگانه انجام گیرد (Glaser & Bento, 2005). افزایش مقبولیت یا اعتبار داده‌ها در این مطالعه از شیوه مصاحبه فردی استفاده گردید. تنوع در انتخاب مشارکت‌کنندگان لحاظ گردید. افزون بر آن شرکت‌کنندگان یافته‌های مطالعه را بررسی نموده و آن را در راستای ادراک خویش از مسأله پژوهش یافتند. برای این کار مصاحبه‌های کدبندی‌شده ۳ نفر از شرکت‌کنندگان به خودشان بازگردانده شده و آن‌ها کدهای انتخابی را منطبق با ادراک خویش یافتند. همچنین از روش بازبینی هم‌طراز نیز استفاده شد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	تحصیلات	جنسیت	سن	مدت مصاحبه	شیوه مصاحبه	نوع پروتکل مصاحبه
۱	دکتری	مرد	53	۳۵	حضور	نیمه ساختارمند
۲	دکتری	مرد	46	۵۰	تلفنی	*
					مجازی	*

۳	دکتری	مرد	37	۵۰	*		*
۴	دکتری	مرد	49	۴۰	*		*
۵	دکتری	زن	38	۴۵	*		*
۶	دکتری	زن	30	۳۵	*		*
۷	دکتری	مرد	28	۴۰	*		*
۸	دکتری	مرد	35	۴۰	*	*	
۹	دکتری	مرد	45	۴۰	*		*
۱۰	دکتری	مرد	29	۳۵	*	*	
۱۱	دکتری	زن	36	۴۰	*		*
۱۲	دکتری	مرد	43	۵۰	*		*

یافته‌های پژوهش

در این قسمت داده‌های پژوهش بر مبنای کدگذاری دو مرحله (Glase (1999) تحلیل شد. در رویکرد گلاسی، کدگذاری اولیه و محوری از طریق مقایسهٔ رخدادها با یکدیگر اشاعه می‌یابند تا الگوها و روندهای گسترده‌ای را که به‌عنوان دسته‌بندی ظاهر می‌شوند، آشکار سازد. از این حیث در بخش یافته‌ها، دو سؤال اساسی پژوهش پس از مطالعه و پیاده‌سازی مصاحبه‌های انجام‌گرفته به طور جداگانه مورد تحلیل قرار گرفتند. در کدگذاری اولیه و با احتساب کدهای زائد و تکراری، ۹۶ کد باز از دل داده‌ها احصا گردید. در مرحلهٔ دوم بعد از حذف کدهای زائد و تکراری، به منظور پاسخ به پرسش اول پژوهش، ۲۹ درون‌مایهٔ فرعی و ۴ درون‌مایهٔ اصلی از یافته‌ها استخراج شد. افزون بر آن در ارتباط با سؤال دوم پژوهش ۲۸ درون‌مایهٔ فرعی و ۴ درون‌مایهٔ اصلی از یافته‌ها به دست آمد که می‌تواند ساختار سازمان‌های یادگیرنده را در آموزش عالی نمایان سازند. جداول ۲ و ۳ فرآیند کدگذاری باز و محوری به دست آمده را نمایان می‌سازد.

سؤال اول پژوهش در رابطه با مدل‌های ذهنی است: از نظر ساختاری، آموزشی، جو سازمانی و دیگر موارد دانشگاه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده چه ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی باید داشته باشد؟

با توجه به نتایج مصاحبه‌های انجام‌شده، ۴ مقولهٔ اصلی احصا گردید که در جدول شمارهٔ ۲ این موارد به تفصیل آمده است.



جدول ۲. فرآیند کدگذاری باز و محوری سؤال اول پژوهش

مصاحبه‌ها	درون‌مایه فرعی	درون‌مایه اصلی
"دانشگاه‌ها عمدتاً به آموزش، پژوهش و ایجاد دانش اختصاص دارند. لذا باید بستری را برای دانشجویان فراهم می‌کنند تا دانش کسب کنند، در تفکر انتقادی شرکت کنند و مهارت‌ها را توسعه دهند و به ایجاد دانش جدید کمک کنند."	رویکرد مشارکتی و میان رشته‌ای/ به اشتراک‌گذاری و انتشار دانش/ حمایت از آزمایش و نوآوری/ رویکرد دانشجوی محور/ برنامه‌های تحصیلی مشترک/ پروژه‌های تحقیقاتی مشترک/ سازگاری با روندهای نوظهور، فناوری‌ها و نیازهای اجتماعی	تأکید بر یادگیری و ایجاد دانش
"دانشگاه‌ها معمولاً محیطی را ترویج می‌کنند که گفت‌وگو و تبادل نظر را تشویق می‌کند. این امر از طریق ابزارهای مختلفی مانند سخنرانی‌ها، سمینارها، کارگاه‌ها و ... تسهیل می‌شود. بدین‌سان دانشجویان و اعضای هیأت علمی تشویق می‌شوند تا در بحث‌ها شرکت کنند، ایده‌های موجود را به چالش بکشند و دیدگاه‌های مختلف را بررسی کنند."	همکاری بین رشته‌ای/ ارتباطات باز و فراگیر/ پروژه‌های تحقیقاتی مشارکتی/ فرصت‌های شبکه‌سازی/ زیرساخت‌های حمایتی/ پروژه‌های تحقیقاتی مشترک/ تشویق اعضای هیأت علمی به اشتراک‌گذاری تخصص خود/ ترویج روش‌های یادگیری فعال	تشویق گفت‌وگو و همکاری علمی
" بسیاری از دانشگاه‌ها منابع و خدمات پشتیبانی را برای افزایش رشد و توسعه افراد در جامعه به طرق مختلفی از جمله مشاوره شغلی و فرصت‌هایی برای یادگیری تجربی ارائه می‌دهند."	تأکید بر رشد ذهنیت/ تشویق به پذیرش چالش‌ها/ تقویت یادگیری مستمر/ ارائه مشاوره/ پرورش فرهنگ نوآوری/ تشویق به تأمل و خودارزیابی/ به رسمیت شناختن دستاوردها در توسعه شخصی/ تشویق و اجرای روش‌های آموزشی نوآورانه	حمایت از توسعه شخصی
" دانشگاه‌ها اغلب در پاسخ به نیازها و شرایط در حال تغییر درجه‌ای از سازگاری را باید نشان دهند. برنامه‌های درسی را به‌روز کنند، یا روش‌های آموزشی نوآورانه‌ای را برای هم‌سویی بهتر با دانش در حال تحول و تقاضاهای اجتماعی اتخاذ کنند."	پاسخ‌گویی به تغییرات بیرونی/ تصمیم‌گیری آگاهانه/ تغییر در روش‌های تدریس/ همکاری متقابل/ تغییر در شیوه‌های تحقیق/ استفاده از دیدگاه‌ها و تخصص‌های مختلف برای رسیدگی به مشکلات پیچیده/ تغییر در فرآیندهای اداری	انعطاف‌پذیری و سازگاری

توصیف یافته‌های پژوهشی

الف - مدل‌های ذهنی

تأکید بر یادگیری و ایجاد دانش: تأکید بر یادگیری و ایجاد دانش در دانشگاه‌ها به‌خوبی با اصول تئوری سازمان یادگیرنده همخوانی دارد. دانشگاه‌ها یادگیری را به‌عنوان یک تمرکز اصلی در اولویت قرار می‌دهند، فرهنگ ایجاد و انتشار دانش را تقویت و همکاری را تشویق می‌کنند، ساختارها و فرآیندهایی دارند که از یادگیری پشتیبانی و منابعی را برای توسعه فردی و سازمانی فراهم می‌کنند. با پذیرش این اصول، دانشگاه‌ها می‌توانند ظرفیت خود را برای انطباق، نوآوری و بهبود مستمر افزایش دهند، در نتیجه با اصول اصلی تئوری سازمان یادگیرنده هماهنگ شوند. در این راستا مصاحبه‌شونده شماره ۳ چنین اذعان کردند:

"انعطاف‌پذیری و سازگاری به دانشگاه‌ها اجازه می‌دهد تا به طور مؤثر به تغییرات و چالش‌های خارجی پاسخ دهند. مؤسسات آموزش عالی در یک محیط پویا تحت تأثیر عواملی مانند پیشرفت‌های تکنولوژیکی، نیازهای دانشجویی در حال تحول و تقاضاهای تغییر بازار کار فعالیت می‌کنند. با انعطاف‌پذیری و سازگاری، دانشگاه‌ها می‌توانند ساختارها، برنامه‌ها و فرآیندهای خود را برای هم‌سویی با گرایش‌ها و الزامات نوظهور تنظیم کنند."

تشویق گفت‌وگو و همکاری علمی: دانشگاه‌ها با پرورش فرهنگ یادگیری مستمر، تشویق همکاری بین رشته‌ای، ترویج تحقیق و به اشتراک‌گذاری دانش، تسهیل بازبینی و بازخورد، فراهم کردن فرصت‌های شبکه و ارائه زیرساخت‌های حمایتی، با نظریه سازمان یادگیرنده هم‌سو می‌شوند. دانشگاه‌ها با تأکید بر گفت‌وگو و همکاری علمی، محیطی را ایجاد می‌کنند که یادگیری جمعی، نوآوری و سازگاری را که از اصول کلیدی یک سازمان یادگیرنده است، تشویق می‌کند. وقتی صحبت از دانشگاه‌ها می‌شود، ساختار و هدف آن‌ها به خوبی با اصول تئوری سازمان یادگیرنده، به‌ویژه در زمینه تشویق گفت‌وگو و همکاری علمی، همخوانی دارد. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۸ چنین بیان کردند:

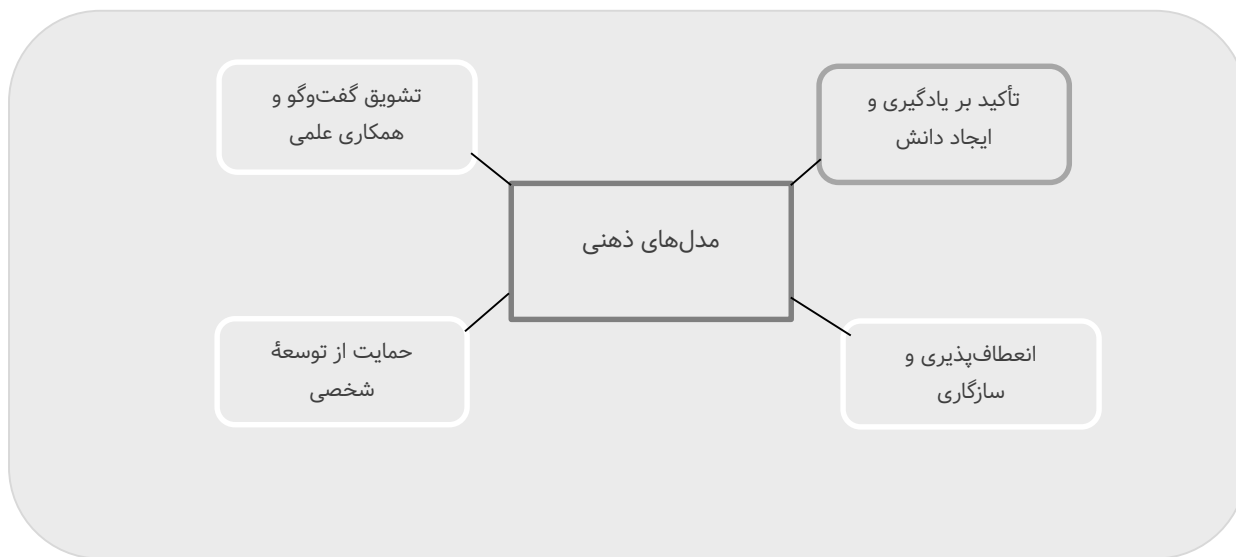
"سازمان‌های یادگیرنده، همکاری بین افراد را ترویج می‌کنند، همکاری و اشتراک دانش برای مفهوم سازمان یادگیرنده اساسی است. دانشگاه‌ها می‌توانند ساختارها و بسترهایی ایجاد کنند که همکاری بین دانشجویان، اساتید و کارکنان را تسهیل کند. این می‌تواند شامل پروژه‌های تحقیقاتی بین رشته‌ای، ابتکارات مشارکت اجتماعی و ایجاد جوامع یادگیری باشد که در آن افراد با علایق مشترک می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند، ایده‌ها را تبادل کنند و از یکدیگر بیاموزند."

حمایت از توسعه شخصی: حمایت از توسعه شخصی در ساختارهای دانشگاه می‌تواند در واقع با اصول تئوری سازمان یادگیرنده هماهنگ باشد. تئوری سازمان یادگیرنده بر اهمیت یادگیری مستمر، سازگاری و رشد شخصی در یک سازمان تأکید دارد. زمانی که دانشگاه‌ها توسعه شخصی را در اولویت قرار می‌دهند و از آن حمایت می‌کنند، محیطی ایجاد می‌کنند که فرهنگ یادگیری و رشد را برای دانشجویان و اعضای هیأت علمی پرورش می‌دهد. در این راستا مصاحبه‌شونده شماره ۵ بیان می‌کند:

"دانشگاه‌ها افراد را تشویق به کسب دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید می‌کنند. این به یادگیری فردی کمک می‌کند و به تبع آن منجر به یادگیری سازمانی می‌شود و این کار را از طریق ابزارهای مختلفی تسهیل می‌کنند، مانند دسترسی به منابع یادگیری، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، کارگاه‌های آموزشی و مربی‌گری."

انعطاف‌پذیری و سازگاری: دانشگاه‌ها با گنجاندن انعطاف‌پذیری و سازگاری در ساختار خود، می‌توانند به طور مؤثر فرهنگ یادگیری، نوآوری و پاسخ‌گویی به نیازهای در حال رشد دانشجویان، اساتید و چشم‌انداز آموزشی گسترده‌تر را پرورش دهد. با پذیرش انعطاف‌پذیری، دانشگاه‌ها می‌توانند بهتر نیازهای در حال تحول ذی‌نفعان خود را برآورده کنند و به پیشرفت دانش و جامعه کمک کنند. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۱۱ بیان کردند:

"سازمان‌های یادگیرنده افراد را تشویق می‌کنند تا ایده‌های جدید را کشف کنند و از شکست‌ها درس بگیرند و فرهنگ نوآوری را تقویت کنند."



نمودار ۱. زیر مؤلفه‌های مدل‌های ذهنی

سؤال دوم پژوهش در رابطه با آرمان مشترک است: چگونه دانشگاه‌ها می‌توانند ساختار خود را به سمت سازمان یادگیرنده تغییر دهند؟

با توجه به نتایج مصاحبه‌های انجام‌شده، ۴ مقوله اصلی احصا گردید که در جدول شماره ۳ این موارد به تفصیل آمده است.

جدول ۳. فرآیند کدگذاری باز و محوری سؤال اول پژوهش

درون‌مایه اصلی	درون‌مایه فرعی	مصاحبه‌ها
پشتیبانی رهبری	ایجاد چشم‌انداز روشن / فراهم ساختن جهت‌گیری استراتژیک / تخصیص منابع / الگوسازی / ایجاد بسترهایی جهت جریان آزاد اطلاعات و ایده‌ها / توانمندسازی / تشویق یادگیری خود راهبرد	"سازمان‌های یادگیرنده برای پرورش فرهنگ یادگیری نیاز به حمایت قوی رهبری دارند."
بازخورد و ارزیابی عملکرد	شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود / کسب مهارت‌های جدید و افزایش عملکرد / تسهیل ابتکارات توسعه مهارت / تقویت ارتباط و همکاری باز / ترویج شفافیت / افزایش اعتماد و درک متقابل / جو مشارکتی / پشتیبانی از چابکی سازمان	"مکانیسم‌های منظمی باید برای ارزیابی اثربخشی ابتکارات یادگیری و شناسایی زمینه‌های بهبود وجود داشته باشد. این می‌تواند شامل بررسی عملکرد، نظرسنجی‌ها، ارزیابی‌ها یا سایر مکانیسم‌های بازخورد برای سنجش تأثیر تلاش‌های یادگیری بر عملکرد فردی و سازمانی باشد."
نوآوری و خلاقیت	ایجاد رویکردها و راه‌حل‌های جدید / ترویج کارآفرینی / یکپارچه‌سازی فناوری و یادگیری دیجیتال / واکنش سریع به شرایط در حال تغییر / تشویق فرهنگ یادگیری مادام‌العمر در راستای تحولات سریع	"سازمان‌ها باید آزادی و منابعی را برای کارمندان برای آزمایش، کشف ایده‌های جدید و به چالش کشیدن فرضیات موجود فراهم می‌کنند."

تفکر سیستمی	ایجاد دیدگاه کل‌نگر/ تأکید بر وابستگی‌ها و روابط بین اجزای مختلف سازمان/ همکاری متقابل/ شناسایی زمینه‌های بهبود / ارتقای تجربه‌های یادگیری/ اصلاح فرآیندها / توانایی ترکیب فناوری‌های نوظهور و رویکردهای آموزشی / حمایت از توسعه حرفه‌ای برای همه اعضا	"به هم پیوستگی عناصر مختلف درون سازمان و محیط خارجی آن را تشخیص دهند و تأثیرات اقدامات و تصمیمات خود را در نظر داشته باشند و به دنبال بهینه‌سازی سیستم کلی باشند."
-------------	--	--

ب- آرمان مشترک

پشتیبانی رهبری: حمایت رهبری برای دانشگاه‌ها برای پذیرش ساختار سازمان یادگیرنده ضروری است. از طریق چشم‌انداز، تخصیص منابع، الگوبرداری، همکاری، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و مدیریت تغییر، رهبران می‌توانند محیطی ایجاد کنند که برای یادگیری مستمر ارزش قائل شود و اثربخشی و سازگاری کلی دانشگاه را افزایش دهد. در این راستا مصاحبه‌شونده شماره ۵ بیان می‌دارد:

"رهبران و مدیران سازمان‌ها باید تعهد به یادگیری را ترویج کنند، منابع و فرصت‌هایی را برای توسعه فراهم کنند و محیطی را ایجاد کنند که در آن یادگیری ارزش‌گذاری و پاداش داده شود."

بازخورد و ارزیابی عملکرد: بازخورد و ارزیابی عملکرد، نقش مهمی در تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده ایفا می‌کند. با شناسایی نیازهای یادگیری، حمایت از توسعه مهارت‌ها، تقویت ارتباطات، تشویق به آزمایش و یادگیری از شکست و حمایت از سازمان، تبدیل یک سازمان به سازمان یادگیرنده را هدایت می‌کند. اظهارات مشارکت‌کننده ۹ در تحقیق این چنین است:

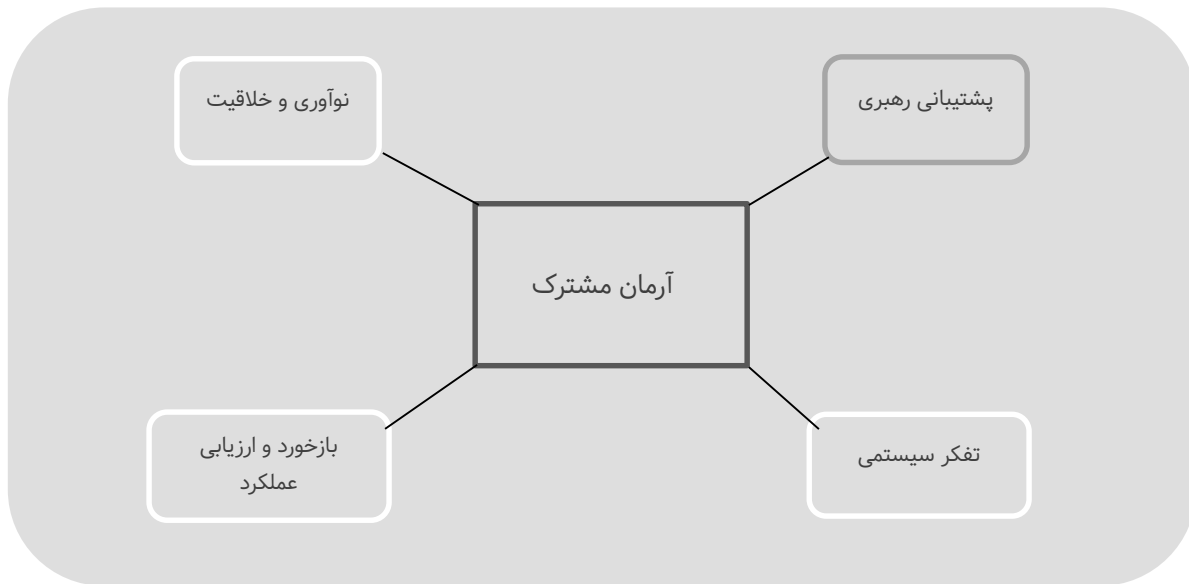
"رهبران به جای تمرکز صرف بر نتایج، بر اهمیت بهبود مستمر، اهداف یادگیری و ارائه بازخورد سازنده تأکید می‌کنند."

نوآوری و خلاقیت: با پرورش فرهنگ نوآوری و خلاقیت، دانشگاه‌ها می‌توانند با نیازهای متغیر دانشجویان، ذی‌نفعان و جامعه به‌طورکلی سازگار شوند. نوآوری و خلاقیت می‌تواند ساختار دانشگاه‌ها را با ایجاد محیطی پویا، سازگار و یادگیرنده‌محور تغییر دهد. با پذیرش این اصول، دانشگاه‌ها بهتر می‌توانند دانشجویان را برای دنیایی که به سرعت در حال تحول است، آماده و به پیشرفت دانش و جامعه کمک کنند. در این راستا مصاحبه‌شونده شماره ۲ بیان می‌کند:

"باید ساختار دانشگاه‌ها را با ایجاد محیطی پویا، سازگار و یادگیرنده محور تغییر دهند. می‌تواند نوآوری را تقویت و زمینه‌های دنیای واقعی را برای یادگیری فراهم کند."

تفکر سیستمی: تفکر سیستمی دانشگاه‌ها را تشویق می‌کند تا دیدگاهی کل‌نگر را اتخاذ کنند و مؤسسه را به‌عنوان یک سیستم پیچیده متشکل از بخش‌های به هم پیوسته در نظر بگیرند. تفکر سیستمی به جای تمرکز صرف بر روی بخش‌ها یا رشته‌های فردی، بر وابستگی‌ها و روابط بین اجزای مختلف دانشگاه تأکید دارد. می‌تواند تأثیر عمیقی بر ساختار دانشگاه‌ها داشته باشد و آن‌ها را به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل کند. در این زمینه مصاحبه‌شونده شماره ۷ اذعان کردند:

"دانشگاه‌ها به مکان‌هایی تبدیل می‌شوند که یادگیری به دانشجویان محدود نمی‌شود، بلکه به اساتید، کارکنان و مدیران نیز گسترش می‌یابد."



نمودار ۲. زیر مؤلفه‌های آرمان‌های مشترک

بحث و نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی آموزشی در دانشگاه باید متناسب با نیازهای بازار کار و ویژگی‌های دانشجویان تدوین شود تا ساختار برنامه توانایی ارتقای مهارت‌های کلیدی را برای موفقیت شغلی تضمین کند. در تحقیق حاضر ساختار برنامه آموزشی و سازمانی دانشگاه با توسل به تئوری سازمان یادگیرنده پیتر سنگه مورد بازکاوی قرار گرفت. با رویکرد کیفی و راهبرد پدیدارشناسی توصیفی. میدان تحقیق حاضر، ۱۲ استاد در دانشگاه کردستان و دانشگاه رازی کرمانشاه بودند که با شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند و با استفاده از ابزار مصاحبه به گردآوری داده‌ها پرداخته شد. جهت تحلیل داده‌های تحقیق نیز از کدبندی نظری دو مرحله‌ای باز و محوری (1999) Glaser استفاده گردید.

قبل از ورود به بحث و تشریح مقولات محوری تحقیق بایستی توجه نمود که تبدیل دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده، فرآیندی پیچیده و مستمر است. هدف مشترک تبدیل دانشگاه به یک سازمان یادگیرنده، شامل بازبینی ساختار، فرهنگ و فرآیندهای آن برای تقویت یادگیری مستمر، نوآوری و سازگاری در بین اعضای آن است. این تحول نشان می‌دهد که دانشگاه‌های سنتی اغلب در ساختارهای سلسله مراتبی عمل می‌کنند که می‌تواند مانع خلاقیت، همکاری و پاسخ‌گویی به تغییرات شود. یافته‌های پژوهش نشان داد که در سطح نهایی ۵۷ مقوله ساختار سازمان یادگیرنده را به تصویر می‌کشد. بر اساس این، در زیر به تحلیل و تفسیر عمیق نسبت به هر یک از مقولات اصلی تحقیق می‌پردازیم. نخستین مقوله به‌عنوان مؤلفه‌های مدل ذهنی ساختار سازمانی دانشگاه مبتنی بر تئوری سازمان یادگیرنده، تأکید بر یادگیری و ایجاد دانش است که با نتایج پژوهش (Bhaskar, 2017) هم‌سو می‌باشد تأکید بر یادگیری و ایجاد دانش، ساختار سازمانی را با ترویج فرهنگ یادگیری، همکاری و نوآوری متحول می‌کند و در نهایت باعث موفقیت و رقابت بلندمدت می‌شود. مقوله دوم تشویق گفت‌وگو و همکاری علمی است که با یافته‌های پژوهش (Jamali, 2009) هم‌سو می‌باشد. تشویق گفت‌وگو و همکاری به ایجاد یک سازمان یادگیرنده پویا و سازگار کمک می‌کند که برای پیشرفت در محیط آموزش عالی امروزی که به‌سرعت در حال تغییر است، مجرب‌تر باشد. مقوله سوم حمایت از توسعه شخصی است که با یافته‌های پژوهش (Rasouli, 2024) هم‌سو است. حمایت از توسعه شخصی با پرورش پتانسیل افراد، تقویت همکاری، توانمندسازی و ترویج فرهنگ بهبود مستمر و نوآوری، نقش مهمی در شکل‌دهی مجدد ساختار دانشگاه‌ها به سازمان‌های



یادگیرنده ایفا می‌کند و در نهایت مقوله آخر انعطاف‌پذیری و سازگاری است که با نتایج تحقیقات (Malik, 2020) هم‌سو می‌باشد. انعطاف‌پذیری و سازگاری، محرک‌های اساسی تغییر در دانشگاه‌ها هستند که انتقال به سمت یک سازمان یادگیرنده را که با چابکی، نوآوری و تعهد به بهبود مستمر مشخص می‌شود، تسهیل می‌کند.

در راستای آرمان‌های مشترک اولین مقوله پشتیبانی رهبری می‌باشد که با یافته‌های پژوهش (Davis, 2008) هم‌سوئی دارد حمایت رهبری به‌عنوان یک کاتالیزور از طریق تعیین چشم‌انداز، تخصیص منابع جهت تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز، ارتباطات مؤثر، پرورش حس مسؤلیت‌پذیری برای رشد فردی و جمعی افراد عمل می‌کند. مقوله بعدی بازخورد و ارزیابی عملکرد است که با یافته‌های مطالعه (Bhaskar, 2017) هم‌سو می‌باشد بازخورد منظم و ارزیابی عملکرد، فرهنگ بهبود مستمر را در دانشگاه پرورش می‌دهد. با ارائه بازخورد سازنده به اساتید، کارکنان و مدیران در مورد عملکرد خود، آن‌ها تشویق می‌شوند تا در مورد شیوه‌های خود فکر کنند و به دنبال فرصت‌هایی برای رشد و توسعه باشند. همچنین داده‌های ارزشمندی را برای ارزیابی اثربخشی ساختارها و فرآیندهای فعلی و شناسایی مناطقی که برای رقابتی ماندن و مرتبط بودن در چشم‌انداز آموزش عالی لازم است، فراهم می‌کند. مقوله سوم نوآوری و خلاقیت است که با یافته‌های پژوهش (Sorkhabi Dozi Yemeni, 2012) هم‌سوئی دارد نوآوری سازگاری را در ساختار دانشگاه تقویت می‌کند و به آن اجازه می‌دهد به طور مؤثر به نیازهای آموزشی در حال تغییر، پیشرفت در فناوری و انتظارات دانشجویان در حال تکامل پاسخ دهد. تشویق خلاقیت محیطی مشارکتی را پرورش می‌دهد که در آن ایده‌ها آزادانه بین اساتید، کارکنان و دانشجویان به اشتراک گذاشته می‌شود. این فرهنگ مشارکتی، تبادل دانش را که از عناصر ضروری یک سازمان یادگیرنده است، افزایش می‌دهد و در نهایت مقوله آخر تفکر سیستمی می‌باشد که با یافته‌های پژوهش (Coldwell, 2012) هم‌سوئی دارد تفکر سیستمی، مدیران، اساتید و کارکنان دانشگاه را تشویق می‌کند تا ارتباط متقابل بخش‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای مختلف را در مؤسسه تشخیص دهند. این درک به شناسایی اینکه چگونه تغییرات در یک حوزه می‌تواند بر سایر بخش‌های سازمان تأثیر بگذارد کمک می‌کند. همچنین سبب می‌گردد رهبران دانشگاه به جای تمرکز صرف بر روی اصلاحات کوتاه‌مدت یا نتایج فوری، بتوانند استراتژی‌هایی را توسعه دهند که به علل ریشه‌ای رسیدگی می‌کنند و تغییرات پایدار در مؤسسه ایجاد کنند. با اجرای این تغییرات، دانشگاه‌ها می‌توانند به سازمان‌های یادگیرنده پویا تبدیل شوند که به طور مؤثر دانشجویان را برای پیچیدگی‌های دنیای مدرن آماده می‌کنند و در عین حال فرهنگ نوآوری، همکاری و یادگیری مادام‌العمر را پرورش می‌دهند.

پیشنهادات پژوهشی

۱_ بررسی مدل‌های ذهنی استادان کشور ایران و مقایسه آن با مدل‌های ذهنی اساتید دانشگاه‌های یادگیرنده کشورهای دیگر

۲_ بررسی و ارائه الگو برای کارهای گروهی در دانشگاه‌ها

۳_ شناسایی راهکارهایی برای بهبود و به‌روزرسانی قابلیت‌های فردی در دانشگاه‌ها



منابع

- Abbasi, Enayat, Hijazi, Seyyed Yusuf, & Irvani. (2023). Structural equation modeling of the creation of a learning agricultural faculty. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 19 (2), 115-139. [in Persian]
- Afshari, Abdurrahman and Gulalepour, Mehdad. (2022). The learning organization: analyzing and presenting a framework for organizational learning. *Innovative Managers*, 5(2), 1-12. [in Persian]
- Retrieved .*education planning for planning/reasons educational of Types*.)۲۰۱۸(.P .C ,Akpan ۳۳۸۷۷۴۷۵۵https://www.researchgate.net/publication/ from
- Alagheband, Ali (2007). *Theoretical foundations and principles of educational management*, 5th edition, Rovani publication. [in Persian]
- Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2017). Exploring relationship between learning organizations dimensions and organizational performance. *International Journal of Emerging Markets*, 12(3), 593-609.
- to Approach Evaluation Strategic A :Method Case Success The .(۲۰۰۶) .O .R ,Brinkerhoff .Training of Value the Increasing
- Bennet, Alex & Bennet David (2004). *Organizational survival in the new world, The intelligent complex adaptive system*, Butterworth-Heinemann, Elsevier
- Yemeni Dozi Sorkhabi, Mohammad (2012). *Academic development planning (theories and experiences)* Tehran: Shahid Beheshti University Press. [in Persian]
- Coldwell, D. (2011), "Learning organizations without borders? A cross-cultural study of university HR practitioners' perceptions of the salience of Senge's five disciplines in effective work outcomes". *International Journal of Cross Cultural Management* 12 (1), 101-114.
- Claver, C., Pertusa- O., M. Molina-Azorin, J. (2011). "Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: Implications for performance". *Journal of Business Research*, doi: 10. 1016/ j. jbusres.2011, 04,012.
- Daft, Richard L. (2009). *Organization theory and design (volume one)*, translated by Ali Parsaian and Mohammad Arabi. Tehran: Cultural Research Office.
- Davis, D. & Daley B. (2008) "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", *Human Resource Development International*; 51-66.
- Duke C. *The Learning University: Towards a New Paradigm?*: Society for Research into Higher Education & Open University Press; 1992
- Jamali, D., Sidani, Y. and Zouein, C. (2009), "The LO: tracking progress in a developing country: a comparative analysis using the DLOQ", *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, pp. 103-121.
- Esfijani, Bakhtiar Nasrabadi, Hossein Ali, Nasrabadi and Mohammad Bakhtiar. (2012). Investigating the characteristics of the learning organization with a focus on knowledge and technology management subsystems. *Research and Planning in Higher Education*, 66(18), 120-99. [in Persian]



- Glaser, B. E., & Bento, L. A. (2005). Attitudes of academic and clinical researchers toward financial ties in research: a systematic review. *Science and engineering ethics*, 11(4), 553-573.
- Glaser, B. G. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative health research*, 9(6), 836-845
- Leadership Quarterly, (6), 219-247.
- R ,Lee & ,T ,Johnson (2023) Structured through Outcomes Educational Maximizing .
.۸۵-۶۷ ,(۱)۴۵ ,Psychology Educational of Journal ISI .Programs
- Jamali, D., Sidani, Y. and Zouein, C. (2009), “The LO: tracking progress in a developing country: a comparative analysis using the DLOQ”, *The Learning Organization*, Vol. 16 No. 2, pp. 103-121.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Marton, F. (1981). Phenomenography—describing conceptions of the world around us. *Instructional science*, 10(2), 177-200.
- Najafi, Nurulhadi (2011). The role of bureaucracy structure on knowledge absorption capacity (case study of Al-Zahra University) , Master of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Al-Zahra University. [in Persian]
- Nasiri, Fakhr al-Sadat, Ghanbari, Siros, and Qolizadeh Soheila (2010). The relationship between the three skills of managers and the level of application of learning organization components, *Journal of Humanities Research*, 12 (22), 104-89. [in Persian]
- .L ,Nicolescu(2009) *Management* .limits and Scope :education higher to marketing Applying
Marketin &g, 4(2).
- O’Neill, T., McNeese, N., Barron, A., & Schelble, B. (2022). Human–autonomy teaming: A review and analysis of the empirical literature. *Human factors*, 64(5), 904-938
- Ortenblad, A. (2015), “Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization”, *The Learning Organization*, Vol. 22 No. 3, pp. 163-181.
- PASCU, B., LUNGU, F., & POPA, I. D. (2023). LEARNING ORGANISATIONS AND LEARNING UNIVERSITIES. *Review of Management & Economic Engineering*, 22(1).
- Payer, Mohammad Hassan; Bazargan, Abbas; Arasteh, Hamidreza; and Mozafari, Ghastashb (1401). The external accountability gap of universities from the point of view of the scientific community. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 12 (63), 112-91. [in Persian]
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, T. I. (2021). Education Management Research Data Analysis: Comparison of Results between Lisrel, Tetrad, GSCA, Amos, SmartPLS, WarpPLS, and SPSS For Small Samples. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Rasouli Tabar, Malekian, Mousavi, & Karam Afrooz. (2024). Presenting the research-oriented learning organization model in Kermanshah province education with the approach of foundational data theory. *Educational Science* . [in Persian]



- Roponen, H., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T., & Ahtiainen, R. (2023). Leading early childhood education centers as professional bureaucracies—social organizational structures in Finnish early childhood education. *International Journal of Educational Management*.
- Raj, R. and Srivastava, K.B.L. (2013), “The mediating role of organizational learning on the relationship among organizational culture, HRM practices and innovativeness”, *Management and Labour Studies*, Vol. 38 No. 3, pp. 201-223.
- .Education Modern in Strategies Teaching Effective .)۲۰۲۳(.C ,White & ,.B ,Brown ,.A ,Smith .۱۴۰-۱۲۳ ,(۳)۳۱ ,Advances Educational of Review ISI
- Sari, D. Y. (2022). The Study of Learning Organization Models: A Literature Review. *Journal Research of Social, Science, Economics, and Management*, 2(02), 188-202.
- Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S. W., & Kim, J. (2021). Examining schools as learning organizations: an integrative approach. *The Learning Organization*, 28(4), 383-396.
- Steyn, R. (2020). Leadership styles and organizational structure. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(3), 98-116.
- Semordzi, D. K. (2018). Role of Leadership Behaviour in Organizational Culture and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management* www.
- Sponaugle, B. (2016, March 11). Types of Organizational Culture: Which One Are You. Retrieved from [udemy.com:](https://blog.udemy.com/types-of-organizational-culture)
<https://blog.udemy.com/types-of-organizational-culture>
- Sange, Peter (1990) “The Leader’s New Work: Building Learning Organization,” *Sloan Management Review*, 23:1 (Fall1990) 7-23. SCOPUSE, 2014.
- Yazidi Yazdanabadi and Ahmad, Behrangi. (2023). Review and analysis of the organizational structure of Tarbiat Moalem University. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 12(2), 23-38. [in Persian]
- Yemeni Dozi Sorkhabi, Mohammad (2012). *Academic development planning (theories and experiences)* Tehran: Shahid Beheshti University Press. [in Persian]
- Zamiri, M., & Camarinha-Matos, L. M. (2019). Organizational structure for mass collaboration and learning. In *Technological Innovation for Industry and Service Systems: 10th IFIP WG 5.5/SOCOLNET Advanced Doctoral Conference on Computing, Electrical and Industrial Systems, DoCEIS 2019, Costa de Caparica, Portugal, May 8–10, 2019, Proceedings 10* (pp. 14-23). Springer International Publishing