



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Pattern of Interactive Effects of Learning-Teaching Organization in the University System of the Country

Akbar Mohammadi kiya¹, Mohamad Atai², Gholamreza Memarzade Tehran³,
Mahmood Droodan⁴

Abstract

Background & Purpose: The extent and complexity of competition in today's world has necessitated the use of new and interactive methods of learning and teaching. The purpose of this study is to investigate the extent and effects of the interaction between learning and teaching in organizations. Also, which component of the teaching organization is more effective for being a learning and which component of the learning organization is more effective for being teaching.

Methodology: This research is an exploratory research in terms of applied purpose and in terms of nature and method. A questionnaire was used to collect data and interpretive structural modeling was used to analyze them. The statistical population of the study consisted of 8 university experts who were selected by purposive sampling.

Findings: According to the analysis of the influence and dependency matrix, the component of determination in decision making in the autonomous region, common ideals and values in the independent region, systemic attitude and ideas in the dependent region and teachable components of components, team learning, emotional energy, mental models, Individuals were placed in the transplant area. The components of the teaching organization including values, ideas, teachable perspective and emotional energy had the greatest impact on the organization's learning, respectively, and among the components of the learning organization, the common ideal, systemic attitude, team learning, mental models and individual ability had the greatest impact on teaching, respectively. They were organizations.

Conclusion: In the interaction between teaching and learning in the university environment, all components of the learning and teaching organization except the component of determination were effective in decision making. Paying attention to the component of values and ideas, common aspirations and systemic attitude has the greatest impact on teaching and learning in the university environment.

Keywords: *teaching, learning, interactive model, interpretive structural modeling*

Citation: Mohammadi kiya, Akbar; Atai, Mohammad; Memarzade Tehran, Gholamreza; Doorodiyani, Mahmood.(2021). Pattern of Interactive Effects of Learning-Teaching Organization; Study in the University System of the Country. *Journal of Innovation Management In Defensive Organizations*, 4(13), 1-24.

1. PhD Student in Public Administration. Faculty of Management and Accounting. Qazvin.Iran. **E-mail:** a.mohamadlu@yahoo.com

2. Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, , Iran. **E-mail:** mohamatai@gmail.com

3. Associate Professor, Faculty of Management and Accounting, Qazvin, Iran. **E-mail:** gmemar@gmail.com

4. Assistant Professor of Industrial Engineering Department. Faculty of Industrial and Mechanical Engineering, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. **E-mail:** Mahdoroodian 1645@gmail.com

الگوی اثرات تعاملی سازمان یادگیرنده - یاد دهنده در نظام دانشگاهی کشور

اکبر محمدی کیا^۱، محمد عطایی^۲، غلامرضا معمارزاده^۳، محمود درودیان^۴

چکیده

زمینه و هدف: پیچیدگی رقابت در دنیای امروزی، بهره‌گیری از روش‌های نوین و تعاملی یادگیری و یاددهی را الزامی نموده است. هدف این پژوهش، بررسی اثرات تعامل بین یادگیرندگی و یاد دهنده‌گی در سازمان‌هاست. همچنین برای یادگیرنده بودن کدام یک از مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده و برای یاد دهنده بودن کدام یک از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده تأثیر بیشتری دارند.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، پژوهشی اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه و برای تحلیل آن‌ها از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد. تعداد نمونه پژوهش شامل ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

یافته‌ها: طبق ماتریس قدرت نفوذ وابستگی، مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری در منطقه خودمختار، آرمان مشترک و ارزش‌ها در منطقه مستقل، نگرش سیستمی و ایده‌ها در منطقه وابسته و مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، یادگیری تیمی، انرژی هیجانی، مدل‌های ذهنی، قابلیت فردی در منطقه پیوندی قرار گرفتند. مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده شامل ارزش‌ها، ایده‌ها، دیدگاه قابل یاددهی و انرژی هیجانی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر یادگیرندگی داشتند و در بین مؤلفه‌های یادگیرنده به ترتیب آرمان مشترک، نگرش سیستمی، یادگیری تیمی، مدل‌های ذهنی و قابلیت فردی دارای بیشترین تأثیر بر یاد دهنده‌گی بودند.

نتیجه‌گیری: در تعامل بین یاد دهنده‌گی و یادگیرندگی، همه مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و یاد دهنده به جز مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری تأثیر داشتند. توجه به مؤلفه ارزش‌ها و ایده‌ها، آرمان مشترک و نگرش سیستمی باعث بیشترین تأثیر بر یاد دهنده‌گی و یادگیرندگی در محیط دانشگاهی می‌شود.

کلیدواژه‌ها: یاد دهنده، یادگیرنده، الگوی تعاملی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری

استناد: محمدی کیا، اکبر؛ عطایی، محمد؛ معمارزاده، غلامرضا؛ درودیان، محمود. (۱۴۰۰). الگوی اثرات تعاملی سازمان یادگیرنده - یاد دهنده در نظام دانشگاهی کشور. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴ (۱۳)، ۱-۲۴.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه آزاد اسلامی. قزوین. ایران. رایانامه: a.mohamadlu@yahoo.com

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری. دانشگاه آزاد اسلامی. قزوین. ایران. رایانامه: mohamatai@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی. دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی. قزوین. ایران. رایانامه: gmemar@gmail.com

۴. استادیار گروه مهندسی صنایع. دانشکده مهندسی صنایع و مکانیک دانشگاه آزاد اسلامی. قزوین. ایران. رایانامه: Mahdoroodian 1645@gmail.com

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۱۱

نویسنده مسئول مقاله: محمد عطایی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2021.295035.1430

مقدمه

از دیدگاه اندیشمندان، جهان در شرایط متغیری از فرایندها قرار دارد. سازمان‌ها به شدت از تغییرات شتابناک قرن حاضر متأثرند و نیازمند آن هستند تا فرایندها و روش‌هایشان را با هدف ایفای نقش معنادار در محیط خود بررسی نموده و فرایندهای عملیاتی را برای دستیابی به رسالت‌ها، ارزش‌ها و مطلوبیت‌ها سازماندهی کنند. امروزه محیط کاری به شدت در حال تحول و دگرگونی است، به گونه‌ای که شاید مختصات آن در دهه‌های آینده چندان شناخته شده نباشد. محیط متغیر امروز با توجه به فشارهایی که در اثر مهارت‌ها، توانایی‌ها و رقبای فناوری ایجاد شده، اجازه مدیریت سازمان‌ها را به شکل سنتی نخواهد داد به کمک فناوری، دسترسی به اطلاعات آسان‌تر، اما کاربرد آن پیچیده‌تر شده است. شرایط رقابتی سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است به گونه‌ای بیشتر سازمان‌ها توان حرکت و همگامی با این تغییرات را ندارند. در این شرایط مهم‌ترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌هایشان کمک می‌کند، پدیده یاددهی و یادگیری است (شیر طاهری، ۱۳۹۹).

سازگاری با شرایط بسیار متغیر امروزی رمز موفقیت سازمان‌هاست. برای نیل به این مقصود، سازمان‌ها باید اهمیت ویژه‌ای به مقوله یادگیری و آموزش بدهند؛ زیرا از طریق یادگیری با این تغییرات سازگار می‌شوند. یادگیری پیش شرط لازم برای موفقیت سازمان‌هاست اما کافی نیست. برای موفقیت در فضای رقابتی امروزی، سازمان‌ها علاوه بر یادگیری باید بر یاددهی یا انتقال دانش در داخل سازمان اهمیت بدهند. در این حالت، اطلاعات با سرعت بالا در سازمان جاری شده و کل سیستم به صورت منسجم قابلیت سازگاری با تغییرات را پیدا می‌کند (زارع، ۱۳۸۷).

در شرایط جهانی شدن و تغییرات فناوری، یادگیری یکی از دوره‌های رقابتی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. به علت سطح عملکرد و پیشرفت سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها به یادگیری نیاز دارند. هر چند که در بیشتر سازمان‌ها هیچ مسیری برای آن مشخص نشده است. بی شک اینکه کارکنان چه چیزی یاد می‌گیرند در آینده سازمان‌ها تأثیر خواهد داشت. یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند از طریق انتشار دیدگاه‌ها، دانش و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان و براساس دانش و تجربه گذشته باشد و این مهم به ساختار هر سازمان بستگی دارد. هر چند یادگیری سازمان‌ها از طریق افراد و گروه‌ها شکل می‌گیرد، فرآیند یادگیری تحت تأثیر مجموعه گسترده‌تری از متغیرها قرار دارد (فرحزادی، ۱۳۹۵). با توجه به اهمیت مفهوم یادگیرندگی و یاد دهنده‌گی، پژوهش‌های مختلفی در مورد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و کمک بر یاد دهنده‌گی سازمان و همچنین ویژگی‌های سازمان یاد دهنده و پیش‌بینی در یادگیرندگی سازمان توسط صاحب‌نظران انجام شده است.

پاشوی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی تحت عنوان سازمان یاددهنده و رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده به این نتیجه رسیدند که در تحلیل رابطه بین مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده (انرژی هیجانی، ایده‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه قابل یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری) با سازمان یادگیرنده و تعیین سهم هر یک از مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده، مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده رابطه مثبت و معنی‌داری با سازمان یادگیرنده دارند و مؤلفه‌های قاطعیت در تصمیم‌گیری و دیدگاه قابل یاددهی بیشترین کمک را در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده دارند. دهقان منشادی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در دانشگاه‌ها به این نتیجه رسیدند که چندین مؤلفه شامل عوامل اجتماعی، اطلاعاتی و فناوری، سیاسی، ارزشی، اقتصادی، زیست محیطی، زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری و فکر افزاری در پیش‌بینی سازمان یاد دهنده تأثیر دارند و سازمان یادگیرنده پایه اصلی سازمان یاد دهنده در تولید و انتقال دانش در مدل سازمان یاد دهنده در دانشگاه‌ها است.

موسوی دوست و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان‌های یاد دهنده به این نتیجه رسیدند که رهبران سازمان نقش مهمی در تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان یاد دهنده دارند و سازمان یاد دهنده الزاماً «باید یادگیرنده باشند و ثانیاً» در سازمان‌های یادگیرنده واقعی نمی‌توان بین یادگیرندگی و یاد دهنندگی تمایز قائل شد. در تحقیق دیگری توسط جوادی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان مدل آموزش اثربخش در دانشگاه فرهنگیان با تأکید بر رویکرد یاد دهنده-یادگیرنده مشخص شد که ارتقای کیفیت خدمات آموزشی مستلزم تغییر از فرایند آموزشی سنتی به فرایند یاددهی-یادگیری بوده و اساس آن استفاده از سازمان یادگیرنده و یاد دهنده است.

زمانی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه از سازمان یادگیرنده و یاد دهنده نشان دادند که سازمان یاد دهنده و یادگیرنده در این مقوله مشترک هستند که هر فردی یا گروهی باید به طور دائم دانش و مهارت جدید کسب کنند. سازمان یادگیرنده افراد سازمان را به یادگیری سازمانی سوق می‌دهد اما سازمان یاد دهنده از مدیران ارشد خود که نقش آگاهان در سازمان را دارند، می‌خواهد که آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزند. در پژوهش حسینی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان رتبه‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در دو محیط فازی و خاکستری مشخص شد دانشگاهی موفق خواهد بود که سریع‌ترین و بهترین پاسخ را به تغییر شرایط بدهد. دانشگاه یادگیرنده ممکن است مدل متداولی در چرخه فعالیت‌های دانشگاهی امروزی باشد، اما مدل مطلوب‌تر، مدل دانشگاه یاد دهنده است. بر اساس مهم‌ترین مطالعات گذشته، با وجود مطالعه سازمان

یادگیرنده و یاد دهنده در قالب متغیر مستقل وابسته و میانجی، در کمتر پژوهشی به تعامل بین سازمان یاد دهنده - یادگیرنده پرداخته شده است؛ اینکه برای یاد دهنده بودن، چقدر و چه ابعادی از سازمان یادگیرنده مورد نیاز است و همچنین برای یادگیرنده بودن سازمان، چه ابعاد و مؤلفه‌هایی از سازمان یاد دهنده مورد نیاز است؟ کدام یک از مؤلفه‌های هر دو سازمان بیشترین اثرگذاری و اثرپذیری را در ایجاد تعامل دارند؟ میزان اثرگذاری چگونه است. این موارد، سؤالات اساسی پژوهش حاضر است که به آن‌ها پاسخ داده می‌شود.

پیشینه پژوهش

سازمان یادگیرنده

محیط متغیر امروزی به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی رقبا به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی، زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبا می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریع‌تر و بهتر گام بردارد؛ بنابراین گرایش به سمت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی، اساس بقاء و بهبود عملکرد سازمانی است (هدایت، ۱۳۹۳).

فلسفه وجودی سازمان‌های یادگیرنده آن است که در شرایط محیطی متغیر، سازمان‌هایی که از انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بیشتری برخوردارند در عرصه رقابت از دیگران برتری خواهند جست. یادگیری، افراد را برای خلاقیت توانا می‌سازد. سازمان یادگیرنده، یادگیری را یک ضرورت و یک نیاز برای بقاء می‌داند (نکویی و همکاران، ۱۳۹۷). رویکرد «سازمان به عنوان یک نظام یادگیرنده» در اوایل قرن بیستم مطرح شد. رویکرد سازمان یادگیرنده توسط نظریه‌پردازانی چون سایرت^۱، مارچ و سایمون^۲ در سال ۱۹۵۰ اصلاح و بازنگری شد و از دهه ۱۹۸۰ به بعد صاحب‌نظرانی چون پدلر^۳، آرچرلیس^۴ و شون، مارسیک^۵، واتکینز و جفارت^۶ وارد صحنه سازمان یادگیرنده شدند و هر یک به نوعی و با رویکرد خاص به تعریف و تشریح این مفهوم پرداختند (پاشوی، ۱۳۹۳).

سازمان یادگیرنده یعنی سازمانی که آینده خودش را جستجو می‌کند، سازمانی که یادگیری را یک فرایند خلاق و جاری برای اعضای در نظر می‌گیرد و سازمانی که پیشرفت،

1. Cyret
2. March and Simon
3. Pedler
4. Arjeris
5. Marsick
6. Watkins and Jefart

تغییرات و تحولاتش در جهت پاسخ به نیازها و خواسته‌های افراد درون سازمان و بیرون سازمان است. در سازمان‌های یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مشکل هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی‌های خود بیفزاید (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۷).

سازمان یادگیرنده، سازمانی آگاهانه است که در آن، یادگیری به عنوان عنصری حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی کارکنان و ارزیابی‌های آن‌ها مورد نظر است. سازمان یادگیرنده، موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختارهای توانمندی را خلق نموده و مراقبت و ارزشیابی از یادگیری و توسعه آن را در دستور کار خود قرار داده است. این سازمان برای کمک به افراد در هدف‌یابی، حذف موانع شخصی و تسهیل ساختارهای یادگیری فردی و گروهی و سازمانی و اخذ بازخورد از مزایای یادگیری بر روی رهبران سازمان توجه به سزایی دارد. سازمانی که در آن افراد به طور مستمر در حال توسعه ظرفیت خود جهت تحصیل نتایجی هستند که به واقع طالب آن‌اند، جایی که الگوهای تازه فکر کردن پرورش می‌یابد، محلی که خواسته‌ها و تمایلات گروهی محقق می‌شوند و بالاخره مجموعه‌هایی که در آن افراد پیوسته می‌آموزند که چگونه با یکدیگر یاد بگیرند (پیترسنگه^۱، ۱۹۹۶).

تاکنون نظریه‌های مختلفی در مورد ویژگی‌های سازمان یادگیرنده توسط صاحب نظران ارائه گردیده است. با این وجود، مدل سنگه به طور وسیعی توسط دانشمندان و دانشگاهیان مدیریت در سراسر دنیا پذیرفته شده است (پاشوی، ۱۳۹۳). سنگه برای ایجاد سازمان یادگیرنده پنج فرمان شامل قابلیت فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و نگرش سیستمی را ضروری می‌داند که باید به صورت یک کل واحد دیده شوند.

سازمان یاد دهنده

سازمان یاد دهنده مفهومی است که اولین بار توسط تیچی استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان به کار برده شد. او در کتاب‌های موتور رهبر و چرخه رهبری تصویر روشنی از سازمان یاد دهنده و اینکه چگونه یک رهبر می‌تواند یاد دهنده و یادگیرنده اثربخشی باشد را ارائه نمود. به باور تیچی سازمان یاد دهنده سازمانی است که در آن رهبران ابتدا ایده‌ها و مفاهیم برتری را ایجاد می‌کنند و سپس آن‌ها را به دیگران انتقال می‌دهند و از طریق یاددادن در مورد نحوه پیش‌بینی تغییرات و راه‌های مقابله با آن‌ها، نسل بعدی رهبران را تربیت می‌کنند. در این

سازمان همه یاد دهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد (زارع، ۱۳۸۷). به اعتقاد تیچی در سازمان یاد دهنده، چرخه یاددهی با فضیلت وجود دارد. رهبران دیدگاه قابل یاددهی خود را در سازمان توسعه می‌دهند و ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری را به کار می‌برند (تیچی و کاردول^۱، ۲۰۰۴).

سازمان یاد دهنده سازمانی است که در آن همه یاد دهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری در فعالیت‌های روزانه بنا نهاده شده است. رهبر سازمان نقش معلم ارشد را ایفا می‌کند. او جهت‌ها را مشخص و فرهنگ را شکل می‌دهد و دیدگاه‌های ارزشمند و دانش در دسترس خود را با دیگران سهیم می‌شود (نیک پیام، ۱۳۹۷). در سازمان یاد دهنده یاددهی یک فرایند از بالا به پایین نیست بلکه در سرتاسر سازمان به صورت عمودی، افقی و مورب، یاددهی و یادگیری اتفاق می‌افتد و این باور شکل می‌گیرد که همه در یاددهی و یادگیری هم‌تا بوده و می‌توانند بدون توجه به جایگاه خود در سلسله‌مراتب سازمانی، یاد بدهند و از همدیگر یاد بگیرند. وقتی چنین اتفاقی رخ دهد هم‌افزایی به وجود می‌آید و سازمان‌ها از نظر هوشی و عملی چنان قدرتمند می‌شوند که مانند یک ماشین یاددهی / یادگیری عمل می‌کنند (فلاحی، ۱۳۹۲).

در سازمان یاد دهنده همه از یکدیگر می‌آموزند یاددهی همان‌گونه که از بالا و پایین است از پایین به بالا نیز هست. رهبر سازمان به مثابه فردی دارای ذهن باز تلقی می‌شود که خوب گوش می‌دهد و واقعاً از دیگران می‌آموزد و فرد یاد دهنده می‌تواند در افراد ایجاد انگیزه کند تا به دنبال دانش باشند و شخصیت خویش را بهبود بخشند (حسینی، ۱۳۹۷). تفاوت بزرگ بین سازمان‌های پیشرو برنده با سازمان‌های بازنده این است که برندگان درک می‌کنند یادگیری / یاددهی و رهبری به طور تفکیک‌ناپذیری در هم تنیده‌اند و یاددهی یک فعالیت جنبی انجام کار نیست که به کارکنان حوزه منابع انسانی و یا به مشاوران بیرونی واگذار شود، بلکه یاددهی فعالیت محوری سازمان‌های یاد دهنده است و سازمان یاد دهنده، سازمانی است که در آن همه یادگیرنده و یاد دهنده هستند و یادگیری - یاددهی در فعالیت‌های همه روزه سازمان تعبیه شده است. مدیر سازمان نقش معلم را بازی می‌کند. جهت را مشخص می‌کند، فرهنگ را شکل می‌دهد و دانش و تجربه ارزشمند خود را به اشتراک می‌گذارد (تیچی و کادول^۱، ۲۰۰۴).

از آنجایی که مقوله کسب دانش و مهارت جدید به صورت دائم و مستمر توسط هر فرد یا گروهی مشترک است، ابتدا باید اهداف سازمان‌های یاد دهنده را شناخت و ویژگی‌های رهبری در این گونه سازمان‌ها را مورد توجه قرار داد. همچنین چگونگی تدوین و ایجاد یک دیدگاه قابل یاددهی را باید در نظر داشت. نظر به اهمیت موضوع در توسعه سازمانی، سازمان‌های یاد دهنده با توسعه مؤثر مهارت‌های رهبری در کارکنان، سعی در بهبود مداوم خود دارند. به طوری که رهبر با تجربه سازمان، آموزش را سرلوحه کار خود قرار داده و اشتیاق به یادگیری و یاددهی را در محیط کاری خود ایجاد می‌کند و کارکنان سازمان، در محیطی که در صدد نهادینه کردن کسب دانش و ایجاد دیدگاه‌های جدید بوده و آن را یک هنجار قابل قبول می‌داند بیشتر راغب به فعالیت هستند و تلاش می‌کنند تا تغییرات محیطی را جستجو کرده و برای آن‌ها پاسخ‌های جدیدی بیابند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۷). وظیفه رهبری نیز در سازمان‌های یاد دهنده در اختیار گرفتن نیروی انسانی موجود در حد شایسته سرمایه انسانی و ایجاد ارزش افزوده برای آن است و این فرآیند را صرفاً از طریق یاددهی می‌توان امکان پذیر نمود. در این محیط، کلید برنده شدن رهبر، توانایی او در پرورش هوش جمعی تیم خود، حفظ همسویی و ایجاد انرژی در اعضای سازمان و تلاش برای رضایت مشتریان است. جهت ایجاد و حفظ ارزش‌های جدید برای مشتریان، اعضای تیم باید هر روز باهوش‌تر و نکته‌سنج‌تر شوند؛ بنابراین همگام با اینکه افراد در سازمان به کار مشغول هستند، باید فرآیندهای یاددهی، یادگیری، همسویی و پرانرژی بودن، به طور مستمر و در جهتی انجام گیرد تا رضایت مشتریان را جلب نماید. برای انجام این کار، به سازمانی نیاز است که همه در آن یاد دهنده و یادگیرنده‌اند و فرآیندهای یاددهی و یادگیری، همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان، انجام می‌گیرد (آبادی، ۱۳۹۱)

پیشینه تجربی

در این بخش برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط ارائه شده است؛ زارع و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب، الگویی از دانشگاه یاد دهنده را برای دانشگاه‌های دولتی کشور طراحی کردند. در الگوی ارائه شده آن‌ها علاوه بر مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده تیچی، اعضای دانشگاه (یاد دهندگان و یادگیرندگان)، مشارکت اعضای دانشگاه در یادگیری متقابل، فراهم‌سازی زمینه یادگیری متقابل، الگوی ذهنی دانشگاه، الگوی ذهنی رهبر، زیرساخت ارتباطی و نهادینه‌سازی ارزش یاددهی و یادگیری به عنوان مؤلفه‌های دانشگاه یاد دهنده معرفی شدند. فلاحي (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان تحلیل میزان حاکمیت مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده و سازمان یادگیرنده و رابطه بین آن‌ها در شرکت گاز اصفهان به این نتیجه

دست یافت که سازمان یاد دهنده بر سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطلبی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس نظریه تیچی، میزان توجه مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران به مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده را مورد بررسی قرار دادند. آبادی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی تحقق ابعاد سازمان یاد دهنده بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحول گرا از دیدگاه کارمندان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۲-۹۳ این نتیجه رسید که بین مؤلفه‌های رهبری تحول گرا با مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده به طور جداگانه رابطه وجود دارد.

طاووسی و فضل الهی (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاد دهنده در آموزش و پرورش استان قم به این نتیجه رسیدند که بین رهبری هوشمند و سازمان یاد دهنده رابطه وجود دارد و با افزایش رهبری هوشمند، وضعیت سازمان یاد دهنده نیز ارتقاء می‌یابد. پاشوی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان سازمان یاد دهنده: رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده به این نتیجه رسیدند که تمامی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده با سازمان یادگیرنده رابطه دارند. نصیری (۱۳۹۳) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاد دهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان نشان داد که بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاد دهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان رابطه وجود دارد. زارع و شکارچی‌زاده (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان کاربست مدل تیچی در دانشگاه‌های دولتی ایران به این نتیجه رسیدند که اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها اهمیت زیادی برای تبدیل دانشگاه‌ها به سازمان یاد دهنده قائل هستند و عناصر دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها و انرژی هیجانی را ضروری دانستند. عطاfer (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان اثرات مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده بر توانمندسازی روانی کارکنان به شناسایی اثرات عناصر سازمان یاد دهنده بر توانمندسازی روانی کارکنان در شرکت گاز اصفهان پرداختند و نتیجه گرفتند که چرخه یاددهی به طور معنی‌داری بر توانمندسازی روانی کارکنان تأثیر دارد.

دهقان و نظری (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در دانشگاه امام خمینی بیان کردند که شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در دانشگاه‌ها، به نظام آموزش عالی کشور کمک می‌کند تا با کاربست این یافته‌ها و ارائه تدابیر و سازوکارهای مناسب، فرهنگ یاددهی و یادگیری را در دانشگاه‌ها نهادینه ساخته و به مدیران دانشگاه‌ها در راستای بهبود توانایی‌های فردی و سازمانی و رشد و شکوفایی گروه‌ها و تیم‌های کاری یاری رساند.

تیچی و کاردول (۲۰۱۱) در کتابشان، نظریه سازمان یاد دهنده را ارائه کردند. آن‌ها دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری را به عنوان مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده به کار بردند. به زعم آن‌ها، از دو الگوی ارائه شده برای سازمان یاد دهنده، الگوی تیچی در فرهنگ متفاوتی بوده و تطبیق عینی و کامل آن به بخش دولتی داخل کشور امکان پذیر نیست تحقیقی که توسط یافنگ تاسی (۲۰۱۶) انجام شد نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین سازمان یادگیرنده، بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی وجود دارد و بازاریابی داخلی واسطه‌ای بین ایجاد یک سازمان یادگیرنده و تعهد سازمانی است.

وینای و اردهارن (۲۰۱۸) نتیجه گرفتند که سازمان یادگیرنده تأثیر مستقیمی بر تعهد کارمندان و نتایج عملیاتی در سازمان‌های تحقیقاتی دارد. مدل معادلات ساختاری نشان داد که هفت متغیر سازمان یادگیرنده به طور قابل توجهی بر نتایج عملیاتی و تعهد کارکنان تأثیر می‌گذارند. با این حال، تعهد هیچ نتیجه مستقیمی روی نتایج عملیاتی یا عملکرد ندارد. وادهت هیری (۲۰۲۰) در تحقیقی نشان دادند که دانشگاه‌های کشور هند در سال‌های اخیر به طور قابل توجهی از مدل سازمان یادگیرنده و یاد دهنده برای حل مشکلات و استفاده از فرصت‌ها استفاده کردند. کاشال انجاریا (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان آنتروپی منفی: مدیریت دانش برای ایجاد سازمان یادگیرنده عنوان کردند که استفاده از آنتروپی منفی در مدیریت دانش نقش مهمی در تصمیم‌گیری در یک سازمان یادگیرنده دارد. در این مطالعه جنبه‌های متعددی از مدیریت دانش، سیستم‌های سازمانی، تصمیم‌گیری و سازمان یادگیرنده به صورت ترکیبی مورد بررسی قرار گرفته است. بر اساس پیشینه پژوهش سازمان یادگیرنده و یاد دهنده دارای پسمادهایی هستند؛ به عبارت دیگر، این نوع سازمان‌ها بر عواملی تأثیر دارند که در جدول به آن‌ها اشاره شده است؛

جدول ۱. اثرات سازمان یادگیرنده با توجه به پیشینه تحقیق

ردیف	نویسنده	سال	اثرات سازمان یادگیرنده
۱	موسوی دوست	۱۳۹۸	باعث انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بیشتر سازمان‌ها در برخورد با تحولات پیچیده محیطی می‌شود
۲	دهقان و همکاران	۱۳۹۷	تأثیر بر رشد و ارتقاء و به کارگیری فرایند یادگیری خلاق در کلیه سطوح سازمان
۳	رهنورد	۱۳۹۷	باعث رشد و توسعه مهارت‌های علمی و عملی و تفکر خلاق و خلق ایده جدید
۴	جناآبادی	۱۳۹۴	باعث مشارکت داوطلبانه افراد در تصمیم‌گیری‌ها و تیم‌سازی قوی و نقش فعال اعضاء در فعالیت‌های گروهی می‌گردد.

۵	هدایت	۱۳۹۳	زمینه ساز یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبا و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد.
۶	پاشوی	۱۳۹۳	باعث تسهیل فرایند یادگیری فردی گروهی سازمانی و توانایی اخذ بازخورد آن
۷	فلاحی	۱۳۹۲	ایجاد دیدگاه مشترک در بین همه افراد سازمان و تشکیل گروه‌های غیر رسمی
۸	زارع و همکاران	۱۳۸۷	سازمان یادگیرنده باعث تقویت آرمان شخصی افراد در راستای آرمان سازمان می‌گردد.

در جدول ۲، انواع اثرات سازمان یاد دهنده با توجه به پیشینه تحقیق ارائه شده است:

جدول ۲. اثرات سازمان یاد دهنده با توجه به پیشینه تحقیق

ردیف	نویسنده	سال	اثرات سازمان یاد دهنده
۱	شیر طاهری و همکاران	۱۳۹۹	افزایش و رشد موفقیت در فرایند کسب و کار با استفاده از سازمان یاد دهنده و خلق ارزش پایدار و افزایش توان رقابت در سازمان نسبت به رقبا
۲	دهقانی و همکاران	۱۳۹۷	باعث افزایش تعهد رهبران سازمان به فرایند یاددهی و توجه به آن در تمام سطوح سازمانی
۳	پاشوی	۱۳۹۳	سازمان یاد دهنده باعث ارزش نهادن به تنوع افکار و ملاک قرار دادن شایستگی‌ها و توجه به ارزش‌ها در سازمان می‌شود.
۴	یوسفی	۱۳۹۲	ایجاد فرایند تعاملی یاددهی و یادگیری ایجاد فرایند سیال دانش هم در سطح کارکنان زیر دست و هم رهبران فرادست و خلق چرخه یاددهی شرافتمندانه
۵	آبادی و همکاران	۱۳۹۱	باعث توجه بیشتر به فرایند تعاملی یادگیری و یاددهی و ایجاد شور و شوق و انگیزه در سازمان می‌گردد؛ و باعث افزایش اشتیاق به یادگیری و یاددهی در محیط کار می‌گردد.
۶	شکارچی زاده	۱۳۸۷	سازمان یاد دهنده با فراهم آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری و درگیر کردن افراد سازمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط، به افراد در شرایط سخت و بحرانی در تصمیم‌گیری کمک می‌کند
۷	زارع و همکاران	۱۳۸۷	افزایش مشارکت و نقش فعال مدیران در حمایت از ایده‌های جدید و اهمیت دادن به این ایده‌ها از اثرات سازمان یاد دهنده است.
۸	تیچی و کادول	۲۰۰۴	سازمان یاد دهنده باعث خلق چرخه آموزش با فضیلت و کاهش سلسه مراتب و تقویت اعتماد به نفس در سازمان می‌گردد.

در برخی پیشینه‌های پژوهشی از جمله حافظ هدایت و همکاران (۱۳۹۷)، فلاحی (۱۳۹۲) و موسوی دوست (۱۳۹۹) سازمان یادگیرنده برتر دانسته شده است. در بعضی دیگر از جمله پژوهش زارع و همکاران (۱۳۸۷)، پاشوی (۱۳۹۳) و دهقانی و همکاران (۱۳۹۷) سازمان یاد دهنده کامل‌تر و از سازمان یاد دهنده جامع‌تر فرض شده است. عمده پژوهش‌ها، هر دو سازمان را به تنهایی مورد تحلیل و بررسی قرار دادند و مطالعه این دو سازمان و ایجاد تعامل بین این دو در اکثر تحقیقات گذشته مورد غفلت واقع شده است. در حالی که تعامل بین این دو سازمان با توجه به اثرات تعاملی که ایجاد می‌کند و تأثیری که بر پیشرفت و توسعه و انتقال و پویایی دانش دارد می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با تغییرات و فضای رقابتی امروزی، پویاتر و با انعطاف‌پذیری بالا همراه نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و از حیث ماهیت و روش، پژوهشی اکتشافی است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شد که یک ماتریس مربع است و برای حل مسائل مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. ستون افقی این پرسشنامه به مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده و ستون عمودی به مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده مربوط است. تعداد نمونه این پژوهش شامل ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی دارای مدرک دکتری در رشته مدیریت و حداقل ۱۵ سال سابقه کار بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری تفسیری بین آنان توزیع و جمع‌آوری شد. برای تعیین معیارهای کلیدی قدرت نفوذ وابستگی معیارها، ماتریس بر اساس مد نمرات خبرگان عمل شد. بر اساس روش لاوشه برای ایجاد روایی محتوایی در پرسش‌نامه پس از مرور ادبیات و حوزه مورد مطالعه، دامنه محتوا و آیتم‌های ساخت پرسش‌نامه تدوین می‌شود. اعضای پانل به میزان مناسب بودن هر آیتم با انتخاب یکی از سه گزینه ضروری، مفید اما نه ضروری، یا غیر لازم را انتخاب می‌کنند. بر این اساس، با توجه به رابطه (۱) نسبت روایی محتوایی محاسبه شده و با توجه به سطح مورد نیاز برای معناداری آماری ($p < 0.05$) حداقل $CVR=0.75$ برای هر مرحله جهت پذیرش آن به دست آمد.

(۱)

$$CVR = (N_E - N/2) / (N/2)$$

در این رابطه:

N: تعداد کل متخصصین

N_E: تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند.

برای پایایی پرسش‌نامه مدل ساختاری تفسیری از روش آزمون مجدد استفاده شده است. بر این اساس، پرسش‌نامه مزبور دو مرتبه به ۳ تن از خبرگان دانشگاهی که امکان دسترسی دوباره به آن‌ها امکان‌پذیر بود ارسال شد و در نهایت به مجموع همبستگی پاسخ‌های اعلام شده برای هر دو مرحله از طرف خبرگان ۰/۷۸۵ به دست آمد و این بیانگر پایایی قابل قبول پرسش‌نامه است.

در این پژوهش برای ارائه الگوی اثرات تعاملی سازمان یاد دهنده- یادگیرنده از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. مدل‌سازی ساختاری-تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی طراحی مدل در مدیریت است. مبنای این روش، نظر خبرگان و همچنین مطالعه ادبیات موضوع است. سه گام در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به شرح هستند؛

گام اول: تشکیل ماتریس خود-تعاملی ساختاری

گام دوم: تشکیل ماتریس دریافتی اولیه؛ ماتریس دریافتی اولیه از تبدیل ماتریس خود-تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به دست می‌آید.

گام سوم: تشکیل ماتریس دریافتی نهایی؛ هدف از این تحلیل بررسی و تحلیل نیروی نفوذ و نیروی وابستگی مؤلفه‌ها است. در این تحلیل متغیرها به چهار دسته کلی تقسیم می‌شوند و هر کدام تفسیر خودشان را دارند؛ این متغیرها می‌توانند در نحوه مدیریت مؤلفه‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری کمک کنند؛

دسته اول شامل «متغیرهای خودمختار» هستند؛ این دسته از مؤلفه‌ها نیروی وابستگی و همچنین نیروی نفوذ ضعیفی دارند، مؤلفه‌هایی که در این دسته قرار می‌گیرند، تقریباً به صورت جدا از کل سیستم عمل می‌کنند. این مؤلفه‌ها اثر چندانی روی سایر مؤلفه‌ها ندارند و در واقع ارتباط این مؤلفه‌ها با دیگر مؤلفه‌ها بسیار محدود و ناچیز است

- دسته دوم «متغیرهای وابسته» هستند که نیروی نفوذ ضعیفی دارند، با این وجود از نیروی وابستگی بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار هستند

- دسته سوم شامل «متغیرهای پیوندی» است که نیروی نفوذ و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی دارند. این متغیرها در حقیقت مؤلفه‌هایی هستند که بی‌ثبات‌اند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مؤلفه‌ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مؤلفه‌ها اثر می‌گذارد، در قالب بازخورد از سایر مؤلفه‌ها بر خود مؤلفه نیز اثرگذار می‌گذارد.

- دسته چهارم «متغیرهای مستقل» است که نیروی نفوذ قوی دارند، اما نیروی وابستگی آن‌ها ضعیف است. در واقع متغیرهای کلیدی هستند و با ایجاد تغییر در

۱: ارتباط یک طرفه از i به j ، ۱: ارتباط یک طرفه از j به i ، ۲: ارتباط دوطرفه بین i و j ، ۰: هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد.

گام‌های مدل سازی ساختاری تفسیری برای بررسی ابعاد سازمان یاد دهنده و یاد گیرنده
گام اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد مؤثر بر سازمان یاد دهنده و یاد گیرنده
جدول ۳. ماتریس خود تعاملی ساختاری ابعاد مؤثر بر سازمان یاد دهنده و یاد گیرنده

[illegible]

جدول ۴. تشکیل ماتریس اولیه ابعاد مؤثر بر افزایش تعامل یاد دهنده و یاد گیرنده

[illegible]

جدول ۵. ماتریس دریافتی نهایی یا اصلاح شده ابعاد مؤثر بر سازمان یاد دهنده و یاد گیرنده

[illegible]

از آنجایی که طبق خاصیت تعدی اگر عنصر i منجر به عنصر j شود و عنصر j منجر به حصول عنصر k گردد، به همین ترتیب، عنصر i نیز باید منجر به عنصر k گردد و رابطه دو متغیر که بعد از به کارگیری این منطق با هم ارتباط می کنند به صورت a^* ، نشان داده می شود که به این مرحله ماتریس دستیابی اصلاح شده یا ماتریس دستیابی نهایی میگویند. به این مرحله سازگار کردن ماتریس دستیابی اولیه نیز گفته می شود. در ماتریس زیر ستاره دار شدن برخی از خانه های ماتریس نشان از انجام اصلاحات مذکور و برقراری سازگاری در این ماتریس دارد.

سطح بندی عوامل مؤثر بر میزان یاددهندگی - یادگیرندگی در دانشگاه ها

بعد از انجام مراحل بالا در روش مدل سازی ساختاری تفسیری باید تعیین سطوح هر مؤلفه را انجام داد. در این مرحله باید فهرست مؤلفه های تأثیرگذار و تأثیرپذیر برای هر مؤلفه را جداگانه به دست آورد. برای این کار سه مجموعه را تعریف می شود؛

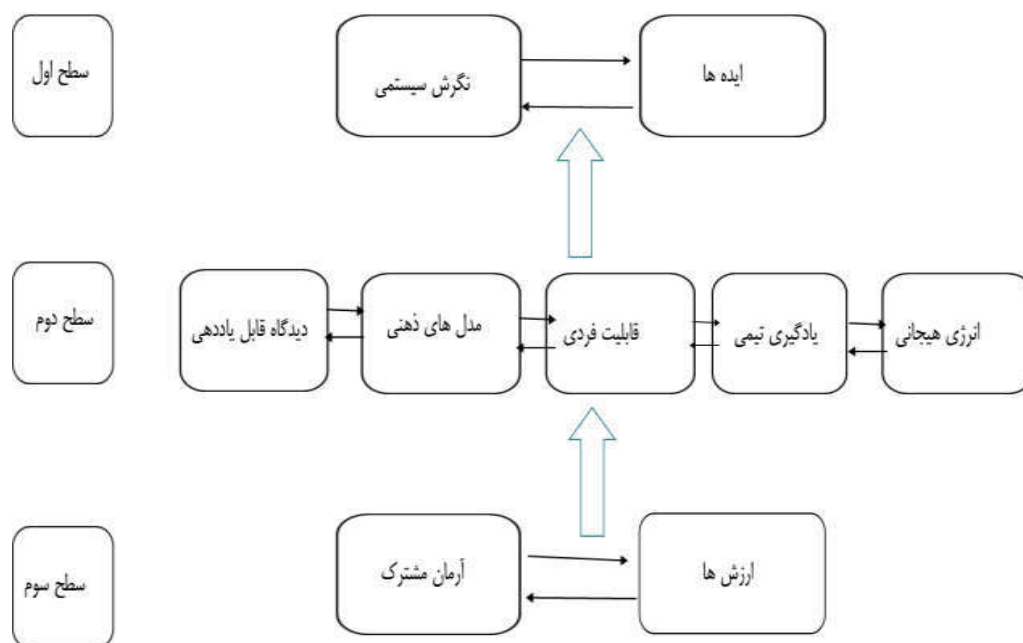
مجموعه دریافتی: مجموعه دریافتی برای یک متغیر خاص که شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می پذیرد.

مجموعه مقدماتی: مجموعه مقدماتی برای هر متغیر شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می گذارند.

مجموعه اشتراک: متغیرهای مشترک در دو مجموعه دریافتی و مقدماتی را شامل می شود.

جدول ۶. سطح بندی عوامل مؤثر بر تعامل یاددهنده و یادگیرنده

متغیر	مجموعه دریافتی	مجموعه مقدماتی	مجموعه اشتراکها	سطح
A	A,B,C,D,E,F,G,H,I	G,B	G,B	۳
B	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
C	B,C,D,E,F,G,H,I	F,C	F,C	۲
D	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
E	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
F	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
G	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
H	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
I	B,D,E,F,G,H,I	A,B,C,D,E,F,G,H,I	B,D,E,F,G,H,I	۱
J	J	J	J	۱



شکل ۱. سطح بندی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده- یادگیرنده با توجه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری

عوامل مؤثر بر میزان تعامل یاد دهنده- یادگیرنده در سازمان‌ها بر اساس جدول ۶ در سه سطح طبقه‌بندی شده است. در گراف مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط متقابل و تأثیرگذاری بین معیارها و ارتباط معیارهای سطوح مختلف نمایان است که موجب درک بهتر فضای تصمیم‌گیری می‌شود. در این بخش، عامل آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، قابلیت فردی، انرژی هیجانی و دیدگاه قابل یاددهی در سطح دوم قرار گرفته‌اند، در نتیجه ارتقاء سطح یادگیرنده-یاد دهنده از این متغیرها آغاز شده و به سایر متغیرها تعمیم می‌یابد. این متغیرها با یکدیگر، ارتباط دو سویه دارند. متغیر نگرش سیستمی و ایده‌ها در سطح اول و آرمان مشترک و ارزش‌ها در سطح سوم قرار دارند. بر اساس مدل مدل‌سازی ساختاری تفسیری، تمامی متغیرهای گفته شده در تعامل بین یاد دهنده و یادگیرنده در سازمان‌ها مؤثرند، اما عواملی که در سطح بالای مدل‌سازی قرار گرفته‌اند از تأثیرپذیری بیشتری برخوردارند. شکل ۱ سطح‌بندی عوامل مؤثر بر یاد دهنده-یادگیرنده در سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

تحلیل میک مک مؤلفه‌های مؤثر بر میزان یاد دهنده - یادگیرنده در سازمان‌ها

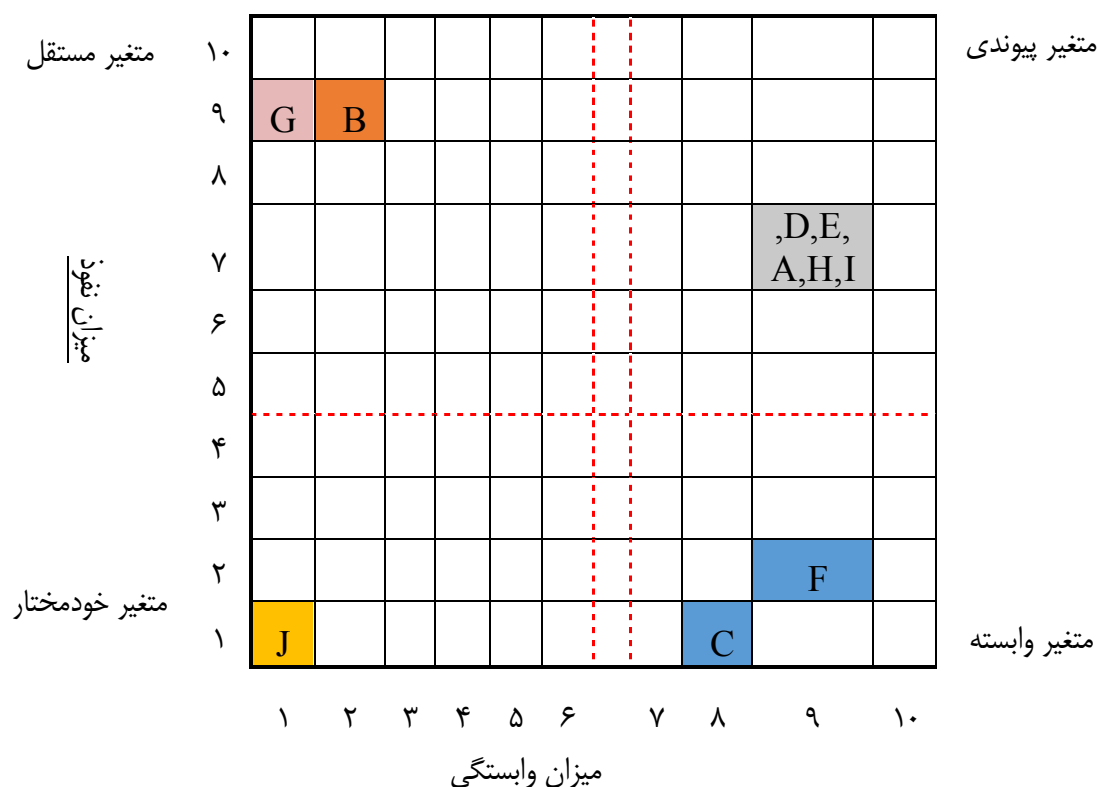
در این پژوهش، پس از تعیین میزان اثرگذاری و قدرت وابستگی عوامل می‌توان عوامل مؤثر بر سیستم تعاملی بین یادگیرنده - یاد دهنده در سازمان‌ها را در یکی از خوشه‌های چهارگانه روش ماتریس اثر متغیرها طبقه‌بندی کرد.

بر اساس شکل ۱ متغیرهایی چون قاطعیت در تصمیم‌گیری، در گروه متغیرهای خودمختار قرار گرفته‌اند که دارای قدرت نفوذ وابستگی ضعیف است. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سیستم است و قدرت نفوذ و وابستگی پایینی دارند. متغیرهای ارزش‌ها و آرمان مشترک جزء متغیرهای کلیدی سیستم تعاملی بین یادگیرنده - یاد دهنده در سازمان‌ها به شمار می‌روند. این متغیرها تأثیر بسیاری بر تحقق و ارتقای تعامل بین یادگیرنده - یاد دهنده در سازمان‌ها داشته و قدرت نفوذ بالا و وابستگی پایینی دارند. بر اساس آنچه گفته شد، متغیرهایی که قدرت نفوذ بالایی دارند به اصطلاح متغیرهای کلیدی خوانده می‌شوند. این متغیرها در یکی از دو گروه متغیرهای مستقل یا پیوندی جای می‌گیرند. متغیرهای قابلیت فردی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی (که از متغیرهای مؤلفه‌ی یادگیرنده هستند) و متغیرهای، انرژی هیجانی و دیدگاه قابل یاددهی (که از متغیرهای مؤلفه‌ی یاد دهنده هستند) جزء متغیرهای پیوندی و از قدرت نفوذ وابستگی بالایی برخوردارند. هرگونه عملی بر این متغیرها سبب تغییر سایر متغیرها می‌شود. قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر یک از عوامل مؤثر بر سیستم تعاملی بین یادگیرنده - یاد دهنده در سازمان‌ها در جدول ۷ و شکل ۱ نشان داده شده است.

جدول ۷. درجه نفوذ وابستگی مؤلفه‌های یاد دهنده و یادگیرنده

یادگیرنده					یاد دهنده					مؤلفه‌ها ۱
قابلیت‌ها ی فردی A	آرمان مشتري B	نگرش سیستم C	مدل‌ها ی ذهنی D	یادگیر ی تیمی E	ایده‌ها F	ارزش‌ها G	انرژی هیجانی H	دیدگاه قابل یادده I	قاطعیت در تصمیم‌گیر ی J	متغیرها ۱
۷	۹	۲	۷	۷	۸	۲	۷	۷	۱	میزان نفوذ
۹	۲	۸	۹	۹	۲	۸	۹	۹	۱	میزان وابستگی

منبع: محاسبات پژوهش



شکل ۲. سطح‌بندی عوامل مؤثر بر یادگیرنده- یاد دهنده در سازمان‌ها با استفاده از روش

MICMAC

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروزی، سازمان‌ها برای رویارویی مؤثر با چالش‌های علمی، فناوری، فرهنگی، اجتماعی و اخلاقی روشی مناسب‌تر و موجه‌تر و کارآمدتر از یادگیری و یاددهی نیافته‌اند. یادگیرنده بودن سازمان اهمیت دارد اما کافی نیست و تنها یاد دهنده بودن هم اثربخشی لازم را نخواهد داشت. بر این اساس، در این پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به بررسی اثرات تعاملی یادگیرندگی و یاد دهنده‌گی سازمان‌ها در نظام دانشگاهی پرداخته شد و به این سؤال پاسخ داده شد که برای یادگیرنده بودن سازمان تا چه حد مؤلفه‌های یاد دهنده تأثیرگذار هست و برای یاد دهنده‌گی سازمان تا چه حد باید یادگیرنده بود.

مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده شامل قابلیت فردی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، نگرش سیستمی و مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده شامل ایده‌ها، انرژی هیجانی، ارزش‌ها، دیدگاه قابل یاددهی، قاطعیت در تصمیم‌گیری بودند که با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری تحلیل شدند. بر اساس ضرایب محاسبه شده، مؤلفه‌های سطح دوم، به مؤلفه‌های مدل‌های ذهنی، انرژی هیجانی، ایده‌ها، دیدگاه قابل یاددهی، یادگیری تیمی مربوط است که دارای روابط متقابل هستند؛ این مؤلفه‌ها پایه و

اساس ایجاد مدل تعاملی یادگیرنده و یاد دهنده هستند. از مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده، مؤلفه‌های ایده‌ها، ارزش‌ها، دیدگاه قابل یاددهی و انرژی هیجانی به ترتیب بیشترین تأثیر را بر یادگیرندگی سازمان داشتند؛ یعنی توجه به ارزش‌ها و ایده‌ها و دیدگاه قابل یاددهی و انرژی هیجانی موجب تقویت یادگیرندگی در نظام دانشگاهی می‌شود و هر چه به این مؤلفه‌ها توجه بیشتری شود بحث یادگیرندگی بیشتر تقویت می‌گردد. در بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده به ترتیب آرمان مشترک، نگرش سیستمی، یادگیری تیمی، مدل‌های ذهنی و قابلیت فردی بیشترین تأثیر را بر یاد دهنده‌گی سازمان داشتند. در بین مؤلفه‌های یادگیرندگی توجه بیشتر به آرمان مشترک و نگرش سیستمی موجب تقویت و بهبود یاد دهنده‌گی می‌گردد.

همچنین یافته‌ها نشان داد که مؤلفه نگرش سیستمی دارای روابط متقابل مستقیم با ایده‌ها و آرمان مشترک دارای رابطه متقابل با ارزش‌ها و دیدگاه قابل یاددهی دارای رابطه دوطرفه با مدل‌های ذهنی است. به عبارتی دیگر، توجه بیشتر به نگرش سیستمی و آرمان مشترک از مؤلفه‌های یادگیرنده و ارزش‌ها و ایده‌ها از مؤلفه‌های یاد دهنده موجب تقویت ایجاد رابطه تعاملی یادگیرنده و یاد دهنده در نظام دانشگاهی می‌گردد. نتایج این پژوهش با بخشی از نتایج پژوهش زارع و همکاران (۱۳۸۷) تطابق دارد؛ به عبارتی دیگر، آنان ایده‌ها، ارزش‌ها، فراهم‌سازی زمینه یادگیری و یاددهی متقابل، مشارکت اعضای دانشگاه در یادگیری و یاددهی متقابل را به عنوان مؤلفه‌های دانشگاه یاد دهنده دانسته و بر ایجاد یک فرهنگ یادگیری قوی و ایجاد محیط غیر رسمی برای یاددهی و یادگیری تأکید دارند. همچنین آن‌ها یاد دهنده‌گان و یادگیرندگان متعهد به یادگیری و یاددهی، دیدگاه قابل یاددهی، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، الگوی ذهنی یادگیری رهبران دانشگاه، اعتمادسازی و الگوی ذهنی یاددهی و یادگیری اعضای دانشگاه را به عنوان مؤلفه‌ها ویژگی‌های دانشگاه یاد دهنده ذکر کرده‌اند که با بخشی از نتایج تحقیق حاضر همسو است. یادگیری تیمی نیز ارتباط دوطرفه با قابلیت فردی و انرژی هیجانی دارد. قابلیت فردی در سطح سوم دارای ارتباط متقابل با انرژی هیجانی و یادگیری تیمی است؛ بنابراین توجه بیشتر به یادگیری تیمی هم در ایجاد و ارتقا مهارت و توسعه فردی و هم در ایجاد شور و شوق اثر مثبت دارد. بر این اساس، در ایجاد تعامل بین یاد دهنده - یادگیرنده در سازمان‌ها، مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری در منطقه خودمختار، مؤلفه ارزش‌ها از سازمان یاد دهنده و آرمان مشترک از سازمان یادگیرنده در منطقه مستقل، نگرش سیستمی و ایده‌ها در منطقه وابسته و مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، انرژی هیجانی، مدل‌های ذهنی، قابلیت فردی و یادگیری تیمی در منطقه پیوندی قرار دارند؛ بنابراین مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری دارای قدرت نفوذ

وابستگی ضعیف و متوسط است و مؤلفه ایده‌ها و نگرش سیستمی دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی نسبتاً بالا است. مؤلفه ارزش‌ها و آرمان مشترک دارای قدرت نفوذ زیاد ولی وابستگی کم است و مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی، یادگیری تیمی، انرژی هیجانی، مدل‌های ذهنی، قابلیت فردی دارای قدرت نفوذ و قدرت وابستگی قوی هستند. بر اساس یافته‌ها، تمامی مؤلفه‌های گفته شده در تعامل یاد دهنده و یادگیرنده در دانشگاه‌ها مؤثرند، اما عواملی که در سطوح بالا قرار گرفته‌اند از تأثیرپذیری بیشتری برخوردارند. همچنین نتایج این پژوهش با بخش از پژوهش منصور دهقان منشادی و همکاران (۱۳۹۷) همخوانی دارد؛ زیرا هر دو سازمان یادگیرنده و یاد دهنده را در انتقال دانش در مؤسسات آموزشی لازم و ملزوم یکدیگر دانسته‌اند و مؤلفه‌های اصلی سازمان یاد دهنده در دانشگاه‌ها را مشخص کردند. همچنین نتیجه این تحقیق با بخشی از پژوهش موسوی دوست و همکاران (۱۳۹۸) هم‌راستا است؛ زیرا از نظر آنان سازمان یاد دهنده الزاماً باید یادگیرنده باشند و ثانیاً در سازمان‌های یادگیرنده واقعی نمی‌توان بین یادگیرنده و یاد دهنده تمایز قائل شد و از تمام اعضای سازمان انتظار می‌رود که به یکدیگر یاد دهند و از یکدیگر یاد بگیرند.

نتایج حاصل از این تحقیق و بررسی ارتباط متقابل مؤلفه‌های هر دو سازمان و ایجاد تعامل بین یادگیرندگی و یاد دهنندگی در دانشگاه‌ها، به مؤسسات آموزشی در نحوه ایجاد تعامل و انتقال بهتر دانش با استفاده از اقدامات لازم کمک خواهد نمود. تفسیر نتایج این تحقیق تنها در چارچوب نظریه سازمان یادگیرنده سنگه و مؤلفه‌های آن و نظریه سازمان یاد دهنده تیچی و مؤلفه‌های آن امکان‌پذیر است و این موضوع یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش است. همچنین، انجام این تحقیق در حوزه دانشگاه و مؤسسات آموزشی و مشکل تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است.

با توجه به هدف پژوهش، این انتظار وجود داشت که مدل‌های ذهنی و انرژی هیجانی نقش پررنگ‌تری در ایجاد این تعامل داشته باشند ولی با توجه به تحلیل یافته‌ها این نتایج حاصل نگردید بررسی و تحلیل این دلیل می‌تواند در پژوهش‌ها بعدی توسط سایر محققین انجام شود. همچنین، انتظار می‌رفت قاطعیت در تصمیم‌گیری از مؤلفه‌های یاد دهنندگی در ایجاد تعامل تأثیر مثبتی داشته باشد ولی با توجه به قرار گرفتن در منطقه خود مختار، تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در ایجاد تعامل نداشت و انجام پژوهش در این مورد توصیه می‌گردد. قابلیت فردی از مهارت‌ها و مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار در سازمان یادگیرنده است ولی در ایجاد تعامل یاد دهنده و یادگیرنده نقش کم رنگ‌تری در این تحقیق داشت که می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد.

با توجه به تأثیر مؤلفه آرمان مشترک و ارزش‌ها از مؤلفه‌های یادگیرندگی و یاد دهنندگی بر ایجاد تعامل یادگیری و یاددهی در سازمان، توجه بیشتر و در اولویت قرار دادن این دو مؤلفه در دانشگاه‌ها موجب تقویت رابطه تعاملی یاد دهنده - یادگیرنده می‌گردد. تأکید بر ایده‌ها، از مؤلفه‌های یاد دهنندگی و نگرش سیستمی از مؤلفه‌های یادگیرندگی با توجه به بالاترین تأثیرپذیری و رابطه متقابل با یکدیگر در ایجاد الگوی تعاملی پیشنهاد می‌گردد. با توجه به تأثیرپذیری زیاد و همچنین اثرگذاری زیاد مؤلفه نگرش سیستمی و داشتن تعامل زیاد با سایر مؤلفه‌ها و دارا بودن روابط متقابل دوطرفه پیشنهاد می‌گردد به این مؤلفه در مقوله یادگیری و یاددهی دانشگاه‌ها بیشتر توجه شود. تبیین مدل تعاملی یادگیرنده و یاد دهنده در سطوح دیگر و در سازمان‌های دیگر به سایر محققان پیشنهاد می‌گردد. تعیین ضرایب همبستگی هر یک مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده و یادگیرنده در ایجاد تعامل نیز می‌تواند در پژوهش‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرد.

منابع

- آبادی، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی تحقق ابعاد سازمان یاددهنده بر اساس مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا از دیدگاه کارمندان دانشگاه ارومیه در سال تحصیلی ۹۲-۹۰. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه ارومیه.
- به جانی، حسین. (۱۳۸۶). بررسی مقایسه‌ای میزان برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه تهران و تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- پاشوی، قاسم؛ عبدل احمدی، جواد. (۱۳۹۳). سازمان یاد دهنده رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یاد گیرنده. فصلنامه پژوهشی در نظام‌های آموزشی، ۷(۲۰)، ۳۳-۵۵.
- حسینی کلکو، سید اسماعیل. (۱۳۹۷). رتبه‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده در دو محیط فازی و خاکستری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، موسسه آموزشی عالی صنعتی فولاد.
- جواد، محمدعلی؛ ایزدی، صمد. (۱۳۹۶). مدل اثربخش در دانشگاه فرهنگیان با تأکید بر رویکرد حمایت یاد دهنده-یادگیرنده. مجله علمی پژوهشی برنامه‌ریزی درسی، ۷(۲)، ۱۶۶-۱۴۵.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۸). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکردی جامع. انتشارات صفار، چاپ ششم.
- دهقان منشادی، منصور؛ نظری، رسول؛ سعیدیان، نرگس. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی. فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۴(۳)، ۲۹-۱۸.
- رستمی، علی اصغر. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۲)، ۱۸-۳.

- رسته مقدم، آر.ش. (۱۳۸۴) مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاد دهنده. *مجله دانش مدیریت*، ۱۸ (۶۹)، ۷۳-۱۰۱.
- زارع، حسین؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۸۷). *بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب*. پایان نامه دکتری، دانشگاه اصفهان.
- زمانی، اصغر؛ پاشوی، قاسم. (۱۳۹۳). سازمان یاد دهنده رهیافتی نو در پیش‌بینی سازمان یادگیرنده. *فصلنامه پژوهشی در نظام‌های آموزشی*، ۷ (۲۰)، ۳۳-۵۵.
- شیرطاهری، علی؛ عباسی، حمیدرضا؛ زارع، شکوفه. (۱۳۹۹). بررسی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار سازمان‌های یاد دهنده. *اولین کنفرانس حسابداری و مدیریت*، ۲۲-۱.
- شمس، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی. *مجله اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۰ (۳)، ۱۰-۲۷.
- فرامرزی، احد. (۱۳۹۷). *مسئولیت اجتماعی دانشگاه‌ها*. برگ فرهنگ، تهران.
- فرحزادی، علی. (۱۳۹۵). اهمیت سازمان‌های یادگیرنده در پویایی دانش سازمانی. *سومین کنفرانس پژوهش‌های نوین در مدیریت*. تهران.
- فرخی، محمد. (۱۳۹۶). *طراحی و اعتباربخشی مدل سازمان یاد دهنده برای دانشگاه ارومیه*. پایان‌نامه مقطع دکتری. دانشگاه ارومیه.
- فلاحی، محمد باقر. (۱۳۹۲). *تحلیل میزان حاکمیت مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده و سازمان یادگیرنده و رابطه بین آن‌ها در شرکت گاز اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- کمال هدایت، حافظ؛ روشن، محمد (۱۳۹۳). *خلق سازمان یادگیرنده، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی*. چاپ دهم، تهران.
- صوفی، یوسف؛ حاجیلو، وحید؛ باقر زاده هوشمند، کمال. (۱۳۹۴). ضرورت گذر از سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌های یاد دهنده. *مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری تولید ملی*.
- طاووسی، علیرضا؛ فضل‌اللهی، سیف اله. (۱۳۹۳). *رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاد دهنده در آموزش و پرورش استان قم*. اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی آباد کتول.
- نوروزی، علی. (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دانشکده‌های پردیس فنی و علوم انسانی دانشگاه تهران. *نشریه پژوهش‌های آموزش و یادگیری*، ۸ (۱)، ۴۱-۲۴.
- نظری، رسول. (۱۳۹۷). ارائه مدل سازمان یاد دهنده برای دانشکده‌های علوم ورزشی بر اساس نظریه داده بنیاد. *فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۰ (۵۰)، ۱۶۴-۱۴۵.
- نیک‌پی‌ام، سعید. (۱۳۹۷). *شناسایی تأثیر مفاهیم سازمان یاد دهنده بر رفتار شهروندی*. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد نراق.
- نکویی، محمود؛ بهشتی فر، ملیکه. (۱۳۹۷). *سازمان‌های یادگیرنده*. تهران، چاپ اول، نشر پاتوق کتاب.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ شعبانی بهار، غلامرضا؛ گیلانی، مریم؛ اسکندری، اصغر. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین هوش اجتماعی و هوش فرهنگی با کاربست سازمان یاددهنده در اداره کل ورزش و جوانان استان همدان. *پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی*، ۹ (۱۸)، ۱۲۹-۱۱۳.

مطلبی، حسین؛ شعبانی، احمد؛ رجایی پور، سعید. (۱۳۹۳). میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده توسط مدیران در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس نظریه تیچی. رویکردهای نوین آموزشی. سال هشتم، ۱(۱۷)، ۱۳۸-۱۲۹.

موسوی دوست، محمد. (۱۳۹۸). تغییر فرهنگ از سازمان یادگیرنده به سازمان‌های یاددهنده. مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه شناسی، ۲(۹)، ۴۷-۳۹.

Atafar, A.; Shaemi Barzaki, A.; Fallahi, M. B.; Maleki, E. and 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.

Kushal, A. (2020). *Effectual Knowledge Management Equipment for Learning Organizations*. Institute of Rural Management Anand (IRMA), Gujarat, India.

Tichy, N. M. (2003). *leadership Beyond vision*: http://www.govtech.net/magazine/sup_story.Php.

Tichy, N. M. and Cardwell, N. (2004). *The Cycle Leadership*. New York: Harper Collins Publisher, Inc.

Senge, P. M. (1996). The Art and Practice of the Learning Organization. *The New Paradigm in Business: Emerging Strategies for Leadership and Organizational*. Doubleday, New York.

Senge, P. M. (1994). The Fifth Discipline: *The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Vinai P.T., Ardarn, K. (2018). *Structural Equation Model to Assess the Impact of Learning organization and Commitment on the Performance of Research organizations*. Administration and Management College, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, Bangkok 10520, Thailand.

Yafang, T. (2016). *Learning Organizations, Internal Marketing, and Organizational Commitment in Hospitals*, Department of Medical Management, Chung Shan Medical University Hospital, No.110, Sec, Jianguo N. Rd, Taichung City 40201, Taiwan.

