

۸۷/۱/۱۰/۱۰۴۴  
۱۷/۱۰/۱۷

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۰۶۱۷۲



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه علوم تربیتی

پایان نامه دکتری رشته مدیریت آموزشی

بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور

بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب

استادان راهنما :

دکتر سعید رجایی پور

دکتر مهدی جمشیدیان

استاد مشاور:

دکتر حسین مولوی

پژوهشگر :

حسین زارع محمدآبادی

مرداد ماه ۱۳۸۷

کتابخانه اساتید و محققان  
دانشگاه اصفهان

۱۳۸۷ / ۹ / ۲۳

۱۰۶۱۷۲

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات ، ابتکارات  
و نوآوری‌های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه  
متعلق به دانشگاه اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

گروه علوم تربیتی

پایان نامه‌ی دکتری رشته‌ی علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی

آقای حسین زارع محمد آبادی

تحت عنوان

بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های دولتی کشور

بر اساس نظریه تیچی به منظور ارائه یک الگوی مناسب

در تاریخ ۸۷/۵/۲۳ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب رسید.

۱. استاد راهنمای پایان نامه دکتر سعید رجایی پور با مرتبه علمی استادیاری

۲. استاد مشاور پایان نامه دکتر حسین مولوی با مرتبه علمی استادی

۳. استاد داور داخل گروه دکتر سید علی سیادت با مرتبه علمی دانشیاری

۴. استاد دوار خارج از گروه دکتر مهدی ابزری با مرتبه علمی دانشیاری

۵. استاد دوار خارج از گروه دکتر محمدرضا بهرنگی با مرتبه علمی استادی

۶. استاد دوار خارج از گروه دکتر ساکتی با مرتبه علمی دانشیاری

امضا

امضا

امضا

امضا

امضا

امضا

امضای مدیر گروه

## تشکر و قدردانی

«الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله»

ستایش خدای را که ما را بر این مقام راهنمایی کرد و اگر هدایت و لطف الهی نبود، ما خود در این مقام، راه نمی یافتیم. «سوره اعراف، آیه ۴۳»

سپاس بی حد خداوند سبحان را که مرا نعمت تحصیل علم و معرفت عطا فرمود و سعادت بخشید تا با فرهیختگان بوستان معرفت آشنا شوم و از خرمن پر بار آنان به قدر بضاعت اندک خویش بهره گیرم.

از استادان محترم راهنما جناب آقای دکتر سعید رجائی پور و جناب آقای دکتر مهدی جمشیدیان که بزرگوارانه راهنمایی این پایان نامه را تقبل نمودند و با سعه صدر استادانه در کمال متانت و بردباری و با روشنفکریها و ارشادات محققانه زمینه بهتر محقق شدن آنرا فراهم نمودند از صمیم قلب و عمق وجود تشکر و قدردانی می کنم. از استاد مشاور جناب آقای دکتر حسین مولوی که با تواضع و فروتنی در تهیه و تکمیل این رساله اوقات طلایی خویش را صرف نمودند و به محتوای آن غنا بخشیدند صمیمانه سپاسگزارم.

از جناب آقای دکتر رضا هویدا ریاست محترم دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، جناب آقای دکتر نصر آبادی مدیر محترم گروه علوم تربیتی، اساتید محترم گروه جناب آقای دکتر سیادت، جناب آقای دکتر نصر، جناب آقای دکتر سلیمی و همچنین سرکار خانم سمیعی کارشناس محترم تحصیلات تکمیلی دانشکده که در طول تحصیل از سرچشمه علم و معرفت و بذل عنایت آنان بهره مند شده ام تشکر و قدردانی می نمایم.

## تقدیم به

همسرم که رفیق شفیق راه زندگی پرفراز و  
نشیب معلمی ام بوده و حضور او را در لحظه لحظه  
مشقات این راه در کنار خود احساس نموده ام.

و

به فرزندان دلبندم به این امید که پویندگان  
همیشگی راه علم و معرفت باشند و خواندن را برای  
دانستن و علم را برای عمل کردن به آن بیاموزند.

## چکیده

هدف از این پژوهش بررسی میزان کاربست مؤلفه های سازمان یاددهنده در دانشگاه های دولتی کشور بود. مؤلفه های سازمان یاددهنده در پنج مقوله دیدگاه قابل یاددهی، ایده ها، ارزشها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم گیری مورد بررسی قرار گرفته است. روش تحقیق توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۵۰۶۷ نفر اعضای هیأت علمی دانشگاه های دولتی کشور (۱۳۳۳۵ نفر در دانشگاه های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و ۱۱۷۳۲ نفر در دانشگاه های وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی) در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بوده که یک نمونه ۳۴۷ نفری از میان آنان به روش نمونه گیری خوشه ای چند مرحله ای بصورت تصادفی انتخاب شد که ۳۱۵ نفر در پژوهش شرکت نمودند. به منظور جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته ۷۴ سؤالی بر مبنای نظریه سازمان یاددهنده تیچی در قالب طیف ۵ درجه ای لیکرت استفاده شده است. پایایی کل پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ/۸۷ برآورد گردید. برای آزمون سؤالی پژوهش از آزمون های آماری پارامتریک از جمله t تک نمونه ای و تحلیل واریانس چند متغیری استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که میانگین نمرات پاسخ دهندگان در مورد کاربست مؤلفه های سازمان یاددهنده در گروه نمونه همه کمتر از حد متوسط (۳) می باشد و در تمام مؤلفه ها تفاوت معنی دار است. همچنین میزان مطلوبیت استفاده از مؤلفه های سازمان یاددهنده در دانشگاهها با میانگین ۴/۲۵ بسیار بالاتر از حد متوسط ارزیابی شده و t مشاهده شده از t بحرانی جدول بزرگتر است. لذا در این خصوص نیز تفاوت میانگین ها معنی دار می باشد. در مورد میزان کاربست مؤلفه های سازمان یاددهنده در دانشگاه های گروه نمونه، f مشاهده شده نشان داد که به استثنای مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی، تفاوت های بین میانگین ها معنی دار هستند ( $p < .04$ ). در رتبه بندی کلی نیز دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و دانشگاه لرستان بالاترین رتبه و دانشگاه علوم پزشکی گیلان و دانشگاه همدان پایین ترین رتبه را در کاربست مؤلفه های سازمان یاددهنده در بین ۱۰ دانشگاه گروه نمونه کسب کرده اند.

**واژه های کلیدی:** سازمان یاددهنده، دیدگاه قابل یاددهی، ایده ها، ارزشها، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم گیری، و آموزش عالی.

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
<b>فصل اول: کلیات پژوهش</b>	
مقدمه .....	۱
۱-۱- بیان مسأله .....	۴
۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش .....	۸
۱-۳- اهداف تحقیق .....	۱۱
۱-۴- سئوال های ویژه تحقیق .....	۱۱
۱-۵- روش تحقیق .....	۱۲
۱-۶- تعریف مفهومی واژه ها .....	۱۳
۱-۷- تعریف عملیاتی متغیرها .....	۱۴
۱-۸- نگاهی به فصل های بعد .....	۱۵
<b>فصل دوم: پیشینه پژوهش</b>	
۱-۲- مقدمه .....	۱۷
۲-۲- ساختار دانشگاهها .....	۱۸
۲-۲-۱- دانشگاه به عنوان یک سیستم .....	۱۸
۲-۲-۲- مدیریت دانشگاه .....	۲۱
۳-۲- رسالت دانشگاه .....	۲۵
۴-۲- چالش های فراروی آموزش عالی .....	۲۷
۵-۲- سیر تاریخی آموزش عالی در ایران .....	۳۲
آموزش عالی در ایران باستان .....	۳۲
آموزش عالی پس از ظهور اسلام .....	۳۳



پیدایش آموزش عالی به سبک غربی در ایران.....	۳۶
تأسیس وزارت علوم و آموزش عالی.....	۳۹
آموزش عالی پس از انقلاب اسلامی.....	۴۱
۶-۲- تئوری های رهبری.....	۴۳
۶-۲-۱- مفهوم تئوری.....	۴۳
۶-۲-۲- مفهوم وماهیت رهبری.....	۴۴
۷-۲- دیدگاه های رهبری.....	۴۷
۷-۲-۱- دیدگاه مبتنی بر ویژگی های شخصی.....	۴۷
۷-۲-۲- دیدگاه مبتنی بر رفتار رهبر.....	۴۸
۷-۲-۳- دیدگاه اقتضایی در رهبری.....	۵۱
۷-۲-۴- ویژگی رهبران اثربخش.....	۵۵
۷-۲-۵- دیدگاه های نو در رهبری.....	۵۶
۷-۲-۶- یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده.....	۵۸
۸-۲- رهبری از دیدگاه تیچی.....	۶۳
۸-۲-۱- آموزش رهبران.....	۶۹
۸-۲-۲- سازمان یاددهنده.....	۷۰
۸-۲-۳- ایجاد سازمان یاددهنده.....	۸۰
۸-۲-۴- ویژگی های ساخت سازمان یاددهنده.....	۸۱
۸-۲-۵- چرخه یاددهی.....	۸۴
۸-۲-۶- هنر رهبری- معلمان خوب و بد.....	۸۷
۸-۲-۷- دیدگاه قابل یاددهی.....	۹۰
۸-۲-۸- ایده ها.....	۹۶
۸-۲-۹- ارزشها.....	۱۰۱
۸-۲-۱۰- انرژی هیجانی.....	۱۱۴
۸-۲-۱۱- قاطعیت در تصمیم گیری.....	۱۲۱
۹-۲- پیشینه علمی.....	۱۲۶
۱۰-۲- درس هایی از نظریه سازمان یاددهنده.....	۱۳۰
۱۱-۲- خلاصه فصل دوم.....	۱۳۲

## فصل سوم: روش پژوهش

۱-۳- مقدمه.....	۱۳۴
۲-۳- روش تحقیق.....	۱۳۴
۳-۳- جامعه آماری.....	۱۳۵
۴-۳- تعیین حجم نمونه.....	۱۳۷
۵-۳- روش نمونه گیری.....	۱۴۰
۶-۳- ابزار اندازه گیری و روش گردآوری داده ها.....	۱۴۰
۱-۶-۳- پرسشنامه.....	۱۴۱
۲-۶-۳- روایی پرسشنامه.....	۱۴۳
۳-۶-۳- پایایی پرسشنامه.....	۱۴۴
۴-۶-۳- مصاحبه.....	۱۴۶
۵-۶-۳- شیوه جمع آوری اطلاعات.....	۱۴۶
۷-۳- روش های تجزیه و تحلیل داده ها.....	۱۴۷
آزمون کالموگراف اسمیرنف.....	۱۴۷
آزمون t.....	۱۴۸
آزمون کروسکال - والیس.....	۱۴۹
آزمون تحلیل واریانس چند متغیری.....	۱۴۹

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش

۱-۴- مقدمه.....	۱۵۱
۲-۴- توصیف ویژگیهای دموگرافیک نمونه آماری.....	۱۵۲
۳-۴- آزمون نرمال بودن نمرات.....	۱۵۵
۴-۴- بررسی سئوال های تحقیق.....	۱۶۰
۵-۴- نتایج مصاحبه.....	۱۹۲

## فصل پنجم: خلاصه، نتیجه گیری و پیشنهادها

۱-۵- مقدمه.....	۱۹۹
۲-۵- خلاصه موضوع و روش.....	۱۹۹
۳-۵- بحث و تفسیر نتایج پژوهش.....	۲۰۰

صفحه	عنوان
۲۱۳.....	۴-۵- نتیجه گیری کلی.....
۲۱۴.....	۵-۵- الگوی پیشنهادی ایجاد دانشگاه یاددهنده.....
۲۱۹.....	۶-۵- محدودیت های تحقیق.....
۲۲۰.....	۷-۵- پیشنهادهای کاربردی.....
۲۲۱.....	۸-۵- پیشنهاد موضوع های پژوهشی آینده.....

#### پیوست ها

۲۲۲.....	پرسشنامه.....
۲۲۸.....	فرم مصاحبه.....

۲۲۹.....	منابع و مآخذ.....
----------	-------------------

## فهرست شکل‌ها

صفحه	عنوان
۱۹	شکل ۱-۲- سیستم دانشگاهی.....
۶۶	شکل ۲-۲- ارتباط مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده .....
۷۷	شکل ۳-۲- مراحل خلق ارزش پایدار .....
۸۵	شکل ۴-۲- ماریج‌های یاددهی سخاوتمندانه و تنگ نظرانه .....
۸۶	شکل ۵-۲- چرخه یاددهی سخاوتمندانه .....
۸۹	شکل ۶-۲- ویژگی‌های چرخه‌های سخاوتمندانه و تنگ نظرانه .....
۹۵	شکل ۷-۲- ساخت دیدگاه قابل یاددهی موفق .....
۱۰۳	شکل ۸-۲- طبقه‌بندی ارزشهای سازمانی .....
۱۷۷	شکل ۹-۲- شبکه انرژی .....
۱۴۴	شکل ۱-۳- مقیاس پرسشنامه .....
۱۵۵	شکل ۲-۴- توزیع نمودار ستونی نمرات مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی.....
۱۵۶	شکل ۳-۴- توزیع نمودار ستونی نمرات مؤلفه ایده‌ها.....
۱۵۷	شکل ۴-۴- توزیع نمودار ستونی نمرات مؤلفه ارزشها .....
۱۵۹	شکل ۵-۴- توزیع نمودار ستونی نمرات مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری .....
۱۶۳	شکل ۶-۴- میانگین‌ها و نتایج آزمون تفاوت آن با میانگین متوسط ۳.....
۱۶۶	شکل ۷-۴- میانگین‌های مؤلفه ایده‌ها در ۱۰ دانشگاه .....
۱۶۸	شکل ۸-۴- میانگین‌های مؤلفه ارزش‌ها در ۱۰ دانشگاه .....
۱۷۰	شکل ۹-۴- میانگین‌های مؤلفه ارزش‌ها در ۱۰ دانشگاه .....
۱۷۲	شکل ۱۰-۴- میانگین‌های مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی در ۱۰ دانشگاه.....
۱۷۴	شکل ۱۱-۴- میانگین مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری در ۱۰ دانشگاه.....
۱۷۵	شکل ۱۲-۴- میانگین نمرات مؤلفه انرژی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب .....

عنوان	صفحه
شکل ۴-۱۳- میانگین نمرات در خصوص مولفه ایده‌ها در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب .....	۱۷۶
شکل ۴-۱۴- میانگین نمرات مؤلفه ارزش در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب .....	۱۷۷
شکل ۴-۱۵- میانگین نمرات مؤلفه دیدگاه یاددهی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب .....	۱۷۸
شکل ۴-۱۶- میانگین نمرات مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب .....	۱۷۹
شکل ۴-۱۷- رابطه بین رتبه علمی مدیران و اعضای هیات علمی با مؤلفه انرژی .....	۱۸۱
شکل ۴-۱۸- رابطه بین رتبه علمی مدیران و اعضای هیات علمی با مؤلفه ایده‌ها .....	۱۸۱
شکل ۴-۱۹- رابطه بین رتبه علمی مدیران و اعضای هیات علمی با مؤلفه ارزش‌ها .....	۱۸۲
شکل ۴-۲۰- میانگین‌های نمرات مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در مردان و زنان گروه نمونه .....	۱۸۴
شکل ۴-۲۱- میانگین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در خصوص سمتهای مدیر و عضو هیات علمی .....	۱۸۵
شکل ۴-۲۲- میانگین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در خصوص رشته‌های پزشکی و غیر پزشکی .....	۱۸۶
شکل ۵-۱- الگوی دانشگاه یاد دهنده .....	۲۱۵

## فهرست جدولها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲ - تاریخچه آموزش عالی ایران از ابتدا تا تأسیس دارالفنون.....	۳۷
جدول ۲-۲ - تحولات آموزش عالی ایران از ۱۲۷۲ تا به امروز.....	۴۲
جدول ۳-۲ - تفاوت‌های بنیادین مدیریت ورهبری.....	۴۶
جدول ۱-۳ - توزیع فراوانی جامعه آماری در دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.....	۱۳۶
جدول ۲-۳ - توزیع فراوانی جامعه آماری در دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.....	۱۳۷
جدول ۳-۳ - توزیع سؤالات پرسشنامه برحسب مؤلفه‌های سازمان یاد دهنده.....	۱۴۴
جدول ۴-۳ - ضرایب پایانی پرسشنامه وزیر مجموعه‌های آن.....	۱۴۶
جدول ۱-۴ - توزیع فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه به تفکیک رتبه علمی.....	۱۵۲
جدول ۲-۴ - توزیع فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه به تفکیک جنسیت.....	۱۵۲
جدول ۴-۴ - توزیع فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه به تفکیک نوع رشته.....	۱۵۳
جدول ۵-۴ - توزیع فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه به تفکیک دانشگاه.....	۱۵۴
جدول ۶-۴ - توزیع فراوانی و درصد فراوانی گروه نمونه به تفکیک سابقه تدریس.....	۱۵۴
جدول ۷-۴ - میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان استفاده از دیدگاه قابل یاددهی در دانشگاهها.....	۱۶۰
جدول ۸-۴ - میانگین نظرات پاسخگویان در رابطه با میزان کاربرد مؤلفه ایده‌ها در دانشگاهها.....	۱۶۱
جدول ۹-۴ - میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان بکارگیری ارزشها در دانشگاهها ۱۶۱.....	۱۶۱
جدول ۱۰-۴ - میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان بکارگیری انرژی هیجانی در دانشگاهها... ۱۶۲.....	۱۶۲
جدول ۱۱-۴ - میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص میزان کاربرد مؤلفه قاطعیت در تصمیم‌گیری در دانشگاهها.....	۱۶۲
جدول ۱۲-۴ - میانگین و نتایج آزمون تفاوت آن با میانگین متوسط ۳.....	۱۶۳

## عنوان

## صفحه

- جدول ۴-۱۳- تفاوت بین میانگین های نمرات کاربست مؤلفه های سازمان یاد دهنده در ۱۰ دانشگاه گروه نمونه ..... ۱۶۴
- جدول ۴-۱۴- نتایج پیش فرض لوین در مورد تساوی واریانس های مؤلفه های سازمان یاد دهنده ..... ۱۶۴
- جدول ۴-۱۵- نتایج آزمون غیر پارامتری کروسکال-والیس در مورد تفاوت بین مؤلفه های دانشگاهها ..... ۱۶۵
- جدول ۴-۱۶- میانگین و انحراف استاندارد نمرات مؤلفه انرژی در ۱۰ دانشگاه ..... ۱۶۵
- جدول ۴-۱۷- میانگین و انحراف استاندارد نمرات مؤلفه ایده ها در ۱۰ دانشگاه ..... ۱۶۷
- جدول ۴-۱۸- میانگین و انحراف استاندارد نمرات مؤلفه ارزش ها در ۱۰ دانشگاه ..... ۱۶۹
- جدول ۴-۱۹- میانگین و انحراف استاندارد نمرات مؤلفه دیدگاه قابل یاددهی در ۱۰ دانشگاه ..... ۱۷۱
- جدول ۴-۲۰- میانگین و انحراف استاندارد نمرات مؤلفه قاطعیت در تصمیم گیری در ۱۰ دانشگاه ..... ۱۷۳
- جدول ۴-۲۱- مقایسه میانگین نمرات اعضای هیات علمی در خصوص میزان کاربرد انرژی و وضعیت مطلوب آن ..... ۱۷۵
- جدول ۴-۲۲- مقایسه میانگین نمرات اعضای در خصوص میزان کاربرد ایده ها و وضعیت ایده آل ..... ۱۷۶
- جدول ۴-۲۳- مقایسه میانگین نمرات اعضای در خصوص میزان کاربست ارزش ها و وضعیت ایده آل ..... ۱۷۷
- جدول ۴-۲۴- مقایسه میانگین نمرات اعضای در خصوص میزان کاربست دیدگاه قابل یاددهی و وضعیت مطلوب ..... ۱۷۸
- جدول ۴-۲۵- مقایسه میانگین نمرات اعضای در خصوص میزان کاربرد قاطعیت در تصمیم گیری و وضعیت مطلوب ..... ۱۷۹
- جدول ۴-۲۶- نتایج رابطه بین رتبه علمی مدیران و اعضای هیات علمی با مؤلفه های سازمان یاددهنده ..... ۱۸۰
- جدول ۴-۲۷- نتایج رابطه بین سابقه تدریس مدیران و اعضای هیات علمی با مؤلفه های سازمان یاددهنده ..... ۱۸۳
- جدول ۴-۲۸- نتایج تفاوت بین میانگین های مؤلفه های سازمان یاددهنده در مردان و زنان گروه نمونه ..... ۱۸۴
- جدول ۴-۲۹- نتایج تفاوت بین میانگین های گروه نمونه در سمت های مدیر و عضو هیات علمی ..... ۱۸۵
- جدول ۴-۳۰- نتایج تفاوت بین میانگین های مؤلفه های سازمان یاد دهنده با توجه به رشته های پزشکی و غیر پزشکی ..... ۱۸۶
- جدول ۴-۳۱- نتایج مانوای تفاوت بین میانگین های مؤلفه های سازمان یاددهنده در بین اعضای هیات علمی و مدیران ..... ۱۸۷
- جدول ۴-۳۲- میانگین و انحراف معیار نمرات ۵ مؤلفه در دو گروه اعضای هیات علمی و مدیران ..... ۱۸۸

جدول ۴-۳۳- نتایج آزمون غیر پارامتری کروسکال- والیس در مورد تفاوت بین دو گروه هیات علمی ومدیران.....	۱۸۹
جدول ۴-۳۴- نتایج تحلیل مانوای تفاوت بین میانگین‌های مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های پزشکی و غیرپزشکی.....	۱۸۹
جدول ۴-۳۵- میانگین و انحراف استاندارد نمرات ۵ مؤلفه در دو گروه پزشکی و غیرپزشکی.....	۱۹۰
جدول ۴-۳۶- نتایج پیش‌فرض لوین در مورد تساوی واریانسهای مؤلفه‌های سازمان یاددهنده.....	۱۹۱
جدول ۴-۳۷- نتایج آزمون غیر پارامتری کروسکال- والیس در مورد تفاوت بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های پزشکی و غیرپزشکی.....	۱۹۱



## فصل اول

### کلیات پژوهش

#### ۱-۱ مقدمه

گسترش سریع فناوری، دسترسی همگانی به اطلاعات، فرو ریختن مرزهای جغرافیایی دانش، و پدیده جهانی شدن از یک سو، و افزایش چشمگیر تقاضای اجتماعی برای ورود به آموزش عالی و رشد بی‌رویه مؤسسات آموزش عالی در کشور از سوی دیگر باعث شده است که دانشگاهها نیز مانند مؤسسات و سازمانهای صنعتی و تجاری برای مقابله با بحرانها، ناملايمات و تهدیدها و همچنین حفظ بقای خویش و استفاده از فرصت‌ها و دوام در این دنیای پررقابت امروزی نیاز به یادگیری را احساس و درک کنند. امروزه مهمترین سرمایه برای ماندگاری و پیشرفت سازمانها نیروی انسانی است. اگرچه وجود فناوری پیشرفته، فضای مناسب، تجهیزات به روز و سرمایه‌های مادی و مالی از شرایط لازم و ضروری پیشرفت و موفقیت بحساب می‌آیند ولی کافی نیستند. سازمانی برنده است که توجه کافی به نیروی انسانی داشته و برای آن سرمایه‌گذاری کند، تا هر روز زیرک‌تر، هوشمندتر، خلاق‌تر و کارآفرین‌تر مجهز به دانش و مهارتهای جدید شود.

از زمان طرح نگرش مدیریت اقتضایی، این تفکر نیز به تدریج شکل گرفت که برای اداره موفق سازمانها در آینده نمی‌توان به یافته‌های کنونی علم مدیریت بسنده کرد. به همین دلیل، از دهه ۱۹۶۰ مطالعات به این سمت جهت یافت که باید در مورد محیط، رقبای، نیاز مشتریان، امکانات و محدودیت‌ها برنامه‌ریزی‌های لازم انجام گیرد (نجف‌بیگی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۱). بنابراین، نکته اساسی در مدیریت و رهبری عصر حاضر این است که

مدیران باید دانش، توانایی، مهارت و تسلط خود و کارکنان سازمان را افزایش دهند چرا که سازمانهایی موفق هستند که تمام کارکنان آنها به طور پیوسته و مداوم در صدد ارتقای توانایی خود باشند. توسعه اطلاعات، فناوری، اطلاعات دانش، بهبود کیفیت کار، نوآوری و تغییر، و پایبندی به ارزشها و اصول اخلاقی از راههای افزایش این توانایی است. با مطرح شدن رشد و توسعه کارکنان نیاز به یادگیری نیز مطرح می‌گردد. گرچه یادگیری همیشه در سازمانها انجام گرفته است لیکن سرعت یادگیری در سازمانها بسیار کندتر از سرعت تغییرات محیطی بوده و سازمانهایی توانسته‌اند به حیات خود ادامه دهند که به موقع تحولات محیط پیرامونی را تشخیص داده و واکنش مناسب از خود نشان دهند. سازمانهای آموزشی از جمله دانشگاهها نیز از این امر مستثنی نیستند. با کاهش جمعیت جوان دانش‌آموزی در سالهای اخیر و افزایش روز افزون مؤسسات و مراکز متعدد آموزش عالی در کشور، طولی نخواهد کشید که دانشگاهها برای جذب دانشجو باید به رقابت پردازند و دانشگاههایی در این رقابت برنده خواهند بود که از هم اکنون برنامه‌ریزی لازم برای آینده داشته باشند. آینده از آن دانشگاههایی خواهد بود که بر توسعه و آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری نمایند و یادگیری و یاددهی را در سازمانهای خود نهادینه سازند.

در دهه ۱۹۸۰ هنگامیکه سازمانها به این نتیجه رسیدند که به یادگیری نیاز دارند، سرمایه‌گذاری روی آموزش نیروی انسانی افزایش یافت. آرجریس<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) با اعلام اینکه کوشش برای جستجو و یافتن یک نظریه مدیریتی برای اداره مؤسسات رد شده است و هیچ تئوری مدیریتی، هر قدر هم که جامع و فراگیر باشد نمی‌تواند پاسخگوی پیچیدگی مسایلی باشد که در اجرای امور سازمانها بوجود می‌آید، مفهوم یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> را ارائه داد.

امروزه اکثر مکاتب مدیریت معتقدند که سازمانها باید بتوانند بیاموزند و اعتقاد بر این است که یادگیری، توانایی اساسی دهه ۱۹۹۰ بوده و در دهه نخست قرن بیست و یکم نیز همین تفکر جاری خواهد بود (دیکسون،<sup>۳</sup> ۱۹۹۲).

متخصصان، کارشناسان و نظریه‌پردازان مدیریت را عقیده بر این است که انسان و دانش، دو کلید تعیین‌کننده اثربخشی سازمان هستند. این تشخیص و اهمیت و نقش مهم آن، با مطالعه پیترز و واترمن<sup>۴</sup> (۱۹۸۲) که

1 - Argyris

2 - Organizational learning

3 - Dixon

4 - Peters & Waterman

که تفکر مشتری گرایی، فرهنگ سازمانی، دیدگاه در تولید از طریق نیروی انسانی را به عنوان ابزاری برای نیل به اهداف سازمانی مطرح کردند، آشکار شد.

در سال ۱۹۹۰ سنگه<sup>۱</sup> با انتشار کتاب پنجمین فرمان<sup>۲</sup>، سازمانهای یادگیرنده<sup>۳</sup> را مطرح ساخت. در طول دهه ۱۹۹۰ و پس از آن تا به امروز سازمانهای بسیاری تلاش کردند در زمره سازمانهای یادگیرنده قرار گیرند و از طریق تصحیح مسیر خود در آینده پرقابیت دوام پیدا کنند. مزیت بزرگ کار سنگه این بود که تفکر سیستمی را بکار گرفت و از توانایی نظریه سیستمها برای یکپارچه سازی سایر فرمانها یا اصول نظریه سازمان یادگیرنده استفاده کرد. سنگه می گوید اگر سازمانها بخواهند در دهه ۱۹۹۰ و بعد از آن موفق شوند باید سطح دانش خود را افزایش دهند و این امر فقط با آموختن عملی می شود. وی توضیح می دهد مدل قدیمی و بوروکراتیک دستوردهی و کنترل برای رشد و پیشرفت با چالشی که در پیش روی سازمانها است کفایت نمی کند، بلکه سازمانها باید به عواملی همچون نیروی کار هوشمند، تقویت ضرورت افزایش دانش، اعتقاد به تغییر سریع محیط کسب و کار، و اهمیت دادن به تفکر مشتری مداری توجه کافی مبذول دارند. به زعم سنگه سازمانهایی موفق هستند که همه کارکنان آنها برای افزایش سطح توانایی خود بکوشند و وظیفه رهبر فراهم کردن شرایط ارتقاء و تقویت سطح دانش کارکنان و مدیران است (سنگه، ۱۹۹۰).

در هزاره جدید یادگیری برای توسعه منابع انسانی، فراتر از سطح سازمانهای یادگیرنده است. در این زمینه بسیاری از سازمانهای جهانی اعتقاد دارند فقط سازمان یادگیرنده عاملی کافی برای ادامه حیات در محیط پرقابیت امروزی نیست و سازمانها نیاز به یاددهندگی دارند، به عبارت دیگر، یادگیرنده بودن و دانش آفرینی برای سازمان پیشرفت همه جانبه ای فراهم نمی کند و چه بسا سازمانها چنان غرق یادگیری و جمع آوری اطلاعات باشند که زمینه ها و مکانیزمهای انتقال یادگیری را که خود مهمترین رویکرد یادگیری است فراموش کنند، پس سازمانهای یادگیرنده باید به سازمانهای یاددهنده<sup>۴</sup> تبدیل شوند. سازمانهای یاددهنده سازمانهایی هستند که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری همه روزه در کالبد فعالیتهای سازمان انجام می پذیرد. نظریه سازمانهای یاددهنده که در اواخر دهه ۱۹۹۰ توسط تیچی<sup>۵</sup> ارائه شد بر اساس تحقیقات او در بزرگترین و موفقترین سازمانهای تجاری و صنعتی جهان از جمله جنرال الکتریک<sup>۶</sup> بود. سازمانهای یاددهنده سازمانهایی

1 - Senge

2 - The Fifth Discipline

3 - learning organization

4 - teaching organization

5 - Noel M. Tichy

6 - General Electric

سازمانهایی هستند که راز ماندگاری در جهان رقابتی را در توسعه و تربیت رهبران می‌بینند و توانسته‌اند با ایجاد چرخه‌های یاددهی<sup>۱</sup> و دیدگاه‌های قابل یاددهی<sup>۲</sup> همچنان به عنوان سازمانهای پیشرو و برنده در جهان مطرح باشند. بنابراین دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی برای تطابق وضعیت خود با محیط همیشه در حال تغییر پیرامون خود می‌باید به آخرین دستاوردهای علمی در زمینه توسعه منابع انسانی و آموزش کارکنان مجهز شوند.

دانشگاهها که خود تربیت‌کننده نیروهای متخصص و رهبران آینده هستند باید محیط سازمان را به محیطی پرنرژی برای یاددهی و یادگیری تبدیل کنند. رهبران و مدیران ارشد دانشگاهها با رهبرسازی و تربیت کارکنان برای رهبر شدن نه تنها بقای خود را تضمین می‌کنند بلکه به دلیل جایگاه ویژه‌ای که در جامعه دارند می‌توانند به اشاعه فرهنگ رهبرسازی در سایر سازمانها نیز کمک کنند. از این رو، در این پژوهش مدل ارائه شده توسط تیچی که الگویی نو در توسعه رهبری سازمانهاست در دانشگاههای ایران بررسی می‌شود تا میزان کاربرد آن در دانشگاهها مشخص شده و بر اساس یافته‌های تحقیق الگویی مناسب برای دانشگاههای ایران ارائه گردد.

## ۱-۲- بیان مسأله

چالش‌های فراروی آموزش عالی کشور ایران همان چالش‌هایی است که در هزاره سوم، کم و بیش اکثر دانشگاههای جهان با آن مواجه هستند. پدیده جهانی شدن آموزش عالی، ایجاد رشته‌ها و مراکز مشترک در کشورهای مختلف، تبادل استاد و دانشجو، تلاش برای جذب دانشجویان خارجی، رقابت در بازار برای تأمین بودجه و نگاه تجاری به آموزش عالی می‌طلبد که مؤسسات آموزش عالی با تغییرات محیط پیرامون چه در داخل و چه در خارج از کشور هماهنگ شده و برای تداوم حیات، از شیوه‌های نوین مدیریت و رهبری بهره‌جویند. رشد و گسترش مؤسسات متنوع آموزش عالی، انجام تحقیقات علمی توسط مؤسسات مختلف، و تولید علم خارج از سیستم‌های دانشگاهی، همه نشان‌دهنده این است که امروزه علم در انحصار دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی نیست و بسیاری از کارهای علمی - پژوهشی و آموزش نیروی انسانی بیرون از سیستم آموزش عالی انجام می‌پذیرد. در چنین شرایطی آموزش عالی در صورتی می‌تواند پایدار بماند و پیشرو و برنده باشد که رهبران آن بتوانند در تولید دانش، پرورش هوش جمعی تیم‌های خود، حفظ همسویی، ایجاد انرژی در اعضاء و تلاش برای خشنودی ارباب رجوع موفق باشند. هیئت علمی و کارکنان دانشگاه باید هر روز هوشمندتر شوند. بنابراین،

1 - teaching cycles

2 - teachable points of view