



مطالعات تربیتی و روان‌شناسی (۱۳۸۸)، ۱۰، ۳: ۱۲۶-۱۰۵

بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاهها

دکتر حسین زارع محمد آبادی^۱ - دکتر سعید رجایی پور^۲ - دکتر مهدی جمشیدیان^۳ - دکتر حسین مولوی^۴
تاریخ دریافت: ۸۶/۱۱/۸ تاریخ پذیرش: ۸۸/۹/۲

چکیده

در این پژوهش، برای بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده [دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی، و قاطعیت در تصمیم‌گیری] در دانشگاه‌های دولتی از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بوده که از میان آنان یک نمونه ۳۱۵ نفری به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای به صورت تصادفی انتخاب شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته ۷۴ سؤالی در قالب طیف ۵ درجه‌ای لیکرت به کار برده شده است. جهت آزمون سؤال‌های پژوهش از آزمون‌های آماری پارامتریک از جمله t تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس چند متغیری (MANOVA) استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمرات پاسخ‌گویان در خصوص تمام مؤلفه‌های دانشگاه یاددهنده کمتر از حد متوسط (۳) بوده و در تمام مؤلفه‌ها تفاوت معنی‌دار است. بررسی تفاوت بین نظرات نمونه آماری در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با توجه به متغیرهای دموگرافیک نیز، مشاهده شده نشان می‌دهد که براساس رتبه علمی اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه در سه مورد انرژی، ایده‌ها و ارزش‌ها، تفاوت معنی‌دار بود. تفاوت بین میانگین‌های زنان و مردان و نیز تفاوت بین میانگین براساس سنوات خدمت پاسخ‌گویان معنی‌دار نبود، ولی در خصوص سمت‌های مدیر و عضو هیئت علمی در تمام موارد تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار بود. تحلیل نتایج همچنین نشان داد که میانگین نمرات کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در

hoseinzare2003@yahoo.com

۱- دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

۲- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

۳- دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان

۴- استاد دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان

دانشگاه‌های علوم پزشکی بالاتر از میانگین نمرات دانشگاه‌های غیر پزشکی است. در مورد مؤلفه‌های انرژی، ایده‌ها و ارزش‌ها، f مشاهده شده معنی دار می‌باشد.

واژه‌های کلیدی: دانشگاه یاددهنده، دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی، قاطعیت در تصمیم‌گیری و آموزش عالی

مقدمه

در حال حاضر، تفکر سیستمی بر اکثر دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی حاکم است. رهبران دانشگاه‌ها، در دهه اخیر سعی کردند دانشگاه‌ها را به دانشگاه یادگیرنده تبدیل کنند و در این راه بودجه‌های زیادی را صرف کردند (کرفوت^۱، ۲۰۰۳). در دانشگاه‌های یادگیرنده واقعی، نمی‌توان بین یادگیرنده و یاددهنده تمایز قایل شد، چون از تمام اعضای دانشگاه انتظار می‌رود به یکدیگر یاددهند و از یکدیگر یادبگیرند. بدین معنی که رهبر یاددهنده‌ای است که از همه اعضا در سراسر دانشگاه یاد می‌گیرد. در چنین دانشگاهی یاددهی یک پدیده از بالا به پایین نیست، بلکه در سراسر دانشگاه به صورت عمودی، افقی و مورب رخ می‌دهد، سلسله مراتب‌ها کم‌رنگ شده و شیب اقتدار که تدریجاً بیان‌گر توانایی هوشی بیشتر یک نفر نسبت به دیگری است محو می‌گردد. در عوض، این باور شکل می‌گیرد که همه در یاددهی و یادگیری هم‌تا بوده و می‌توانند بدون توجه به جایگاه خود در نمودار سازمانی، یاد بدهند و از یکدیگر یادبگیرند.

ویلیامز^۲ (۲۰۰۲) اظهار می‌دارد یاددهندگان بزرگ رهبران بزرگی هستند. آن‌ها ذهن را ماهیچه‌ای تصور می‌کنند که نیاز به تمرین‌ها و فرصت‌های منظمی دارد تا اطلاعات مختلف جدیدی را از منابع متعدد جذب نماید. رهبران اثر بخش از افراد عادی دانشگاه به همان نسبتی یاد می‌گیرند که از استاد دانشگاه. برای این رهبران هر کسی چیزی برای یاد دادن به آن‌ها دارد و آن‌ها همیشه تشنه یادگیری دانش هستند. دانشگاه‌ها به افرادی نیاز دارند که بتوانند در جهان به‌طور روز افزون پیچیده، هوشمندانه، و پیشرفته عمل کنند. به همین دلیل است که باید روی یاددهی افراد تمرکز کنند تا نه فقط فکر کنند، بلکه یاد بگیرند چگونه فکر کنند. برای خلق رهبرانی با مهارت‌های حل مسئله، باید به‌طور مستمر روی توسعه افراد سرمایه‌گذاری شود. افراد دانشگاهی می‌خواهند احساس کنند جزء مکمل دانشگاه هستند، آن‌ها می‌خواهند مداوم ایده‌های نو، مهارت‌های نو و رویکردهای نو نسبت به مشکلات قدیمی را یاد بگیرند. آن‌ها

1 - Kerfoot

2 - Williams

می‌خواهند توسط کسانی رهبری شوند که در آن‌ها ایجاد انگیزه کنند، آن‌ها را پاسخ‌گو نگه دارند و برای آینده آماده سازند (زارع و همکاران، ۱۳۸۷). بر این مبنای، در این پژوهش تلاش می‌شود که میزان به‌کارگیری مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده (دیدگاه قابل‌یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی، و قاطعیت در تصمیم‌گیری) توسط مدیران دانشگاه‌های دولتی کشور مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود آنان تا چه حد توانسته‌اند مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده را در دانشگاه‌های تحت‌مدیریت خود پیاده سازند و در راه ساخت دانشگاه‌یاددهنده قدم بردارند. پژوهش حاضر نخستین تلاش در جهت آزمون نظریه سازمان‌های یاددهنده در آموزش عالی ایران است.

سازمان‌یاددهنده^۱

تیچی^۲ ارائه‌دهنده نظریه سازمان‌یاددهنده و استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه میشیگان در اواسط ۱۹۸۰ به ریاست مرکز تربیت رهبری جنرال الکتریک^۳ انتخاب شد و به مدت ۲ سال در آن‌جا آموزش مدیریت را به‌عهده گرفت. او چارچوب نظریه خود را از راهبردهای منسجم فنی، سیاسی، فرهنگی و سازمانی که در طول زندگی از تدریس در دانشگاه‌ها و مشاوره در سازمان‌ها تجربه کرده بود پالایش نمود تا روی دیدگاه‌های جدید راجع به نقش رهبری تمرکز نماید. یافته‌های او تا حد زیادی تحت تأثیر کارهای دو ساله توسعه رهبری در مرکز رهبری جنرال الکتریک است. تیچی (۱۹۹۸) برای اولین بار مفهوم "سازمان‌یاددهنده" را در مقاله‌ای به همین نام به‌کار برد و تصویر روشنی از سازمان‌یاددهنده و این که چگونه یک رهبر می‌تواند یاددهنده/یادگیرنده اثر بخش باشد ارائه نمود.

تیچی (۲۰۰۲) می‌نویسد سازمان‌های یاددهنده سازمان‌های پیشرو و برنده هستند و الگوهای ماندگار جنرال الکتریک را مثال می‌زند که به‌طور مؤثری سازمان‌های یاددهنده بزرگی شدند. سازمان‌هایی که در آن‌ها همه یاد می‌دهند و یاد می‌گیرند. دیدگاه او از رهبری این است که نظارت بر مهم‌ترین دارایی‌های سازمان یعنی نیروی انسانی به رهبر سپرده شده است و شغل رهبر این است که وضعیت کنونی و آینده نیروی انسانی و سازمان را از طریق پارادایم‌های^۴ یاددهی/یادگیری با ارزش‌تر سازد. تیچی (۲۰۰۴) برای ساخت یک سازمان‌یاددهنده پنج مؤلفه زیر را ضروری می‌داند.

-
- 1 - Teaching organization
 - 2 - Tichy
 - 3 - General Electric
 - 4 - Paradigms

۱- **دیدگاه قابل یاددهی^۱**: رهبری که می‌خواهد موفق شود باید بتواند یک موقعیت قابل تعریف از سازمان ارائه دهد. لازم است درباره محصولات، خدمات، مشتریان و رشد سازمان ایده‌هایی داشته باشد. این ایده‌ها باید با یک سیستم ارزشی که رهبر ارائه می‌دهد و خود به‌عنوان نمونه به آن عمل می‌کند، مورد حمایت قرار گیرد. تعهد به یاددهی اولین گام مهم در ساختن یک سازمان یاددهنده است. اما، علاوه بر تمایل به یاددهی، رهبران باید بتوانند آموزش دهند و این به معنی داشتن دیدگاه قابل یاددهی است. داشتن دیدگاه قابل یاددهی نشانه آن است که شخص ایده‌ها و ارزش‌های روشن و واضحی دارد. چنین دیدگاهی ابزاری است که او را قادر می‌سازد با آن ایده‌ها و ارزش‌ها ارتباط برقرار کند. تجربه داشتن کافی نیست، رهبران باید از تجربه‌های خویش درس‌هایی را استخراج کنند و بتوانند دانش تلویحی خویش را تصریح نمایند.

۲- **ایده‌ها^۲**: ایده‌ها مفاهیمی هستند که در ذهن افراد وجود دارند و سنت‌ها و الگوهای ذهنی را به چالش می‌کشند. وجود ایده‌ها در دنیای مدیریت انکار ناپذیر است. ایده‌ها چه به‌وسیله رهبران سازمان پذیرفته شوند و چه پذیرفته نشوند، روی شیوه اداره سازمان و انجام فعالیت‌ها تأثیر می‌گذارند. "ایده‌ها در درک و توسعه مفاهیم و رشته‌های علمی^۳ به رهبران کمک می‌کنند" (راثرگ^۴، ۲۰۰۴: ۴۷۷). رهبران سازمان یاددهنده ایده محوری واضح و روشنی دارند که بیان می‌کند چرا در سازمان هستند و چگونه قصد دارند ارزش افزوده ایجاد کنند. کارکنان در هر سطحی از سازمان ایده‌های اصلی را از سازمان می‌گیرند و آن‌ها را برای بهبود عملیات خود توسعه می‌دهند و ایده‌هایی را برای واحدهای تحت پوشش خود تولید می‌کنند. این ایده‌ها سازمان را در تمام سطوح به سمت موفقیت سوق می‌دهد.

۳- **ارزش‌ها^۵**: ارزش‌ها نه تنها محرک‌های قوی عملکرد فردی و سازمانی هستند، بلکه معیارهایی هستند که به‌وسیله آن‌ها کارکنان تصمیمات دارای اولویت را اتخاذ می‌نمایند و قضاوت می‌کنند که آیا دستوری جذاب است یا ناخوشایند. ارزش‌ها می‌توانند به‌عنوان یک نیروی متحدکننده قوی انجام وظیفه کنند به شرطی که ارزش‌های سازمانی و فردی با هم سازگار باشند، چون همان‌طور که به سمت کسب

1 - Teachable point of view

2 - Ideas

3 - Discipline

4 - Rothberg

5 - Values

اهداف سازمانی حرکت می‌کنند، افراد را با هم متحد می‌سازند. ارزش‌ها از طریق تأثیرات فرهنگ، جامعه و شخصیت توسعه می‌یابند و در شبکه بسیار سازمان یافته‌ای موجودیت می‌یابند. ارزش‌ها به‌عنوان کنترل‌کننده‌ای قوی با مشخص کردن حالت‌های رفتارهایی که از نظر اجتماعی قابل قبول هستند عمل می‌کنند. رهبران موفق اهمیت داشتن ارزش‌های سازمانی را که از اهداف سازمان حمایت می‌کنند تشخیص می‌دهند و قدر می‌دانند. آن‌ها می‌خواهند مطمئن شوند که هر کس در سازمان ارزش‌ها را درک می‌کند و با آن‌ها زندگی می‌کند.

۴- **انرژی هیجانی**^۱: رهبرانی که دارای انرژی هیجانی هستند به توانایی خود برای ایجاد تفاوت باور دارند. انرژی هیجانی به رهبر اجازه می‌دهد از طریق فرصت‌های جدید، سازمان را دوباره جوان و پرنرژی کند. تزریق انرژی به وسیله رهبر، محیطی خلق می‌کند که در آن، افراد به‌طور مستمر در جستجوی یافتن راه بهتر باشند. رهبران سازمان‌های یاددهنده خلاقانه از هر فرصتی برای افزایش انرژی در سازمان استفاده می‌کنند.

۵- **قاطعیت در تصمیم‌گیری**^۲: قاطعیت به معنی توانایی دیدن واقعیت و اقدام فوری و مقتضی بر اساس آن است. قاطعیت چیزی بیش از داشتن ارزش‌ها و ایده‌های قوی است، ولی هنگام به چالش کشیده شدن، قدرت حفظ ارزش‌ها و ایده‌ها را به رهبر می‌دهد. در لحظات بحرانی، برای اتخاذ تصمیمات دشوار، رهبر به مشاوران و نیروهای کاری نیاز چندانی ندارد، بلکه به قاطعیت نیاز دارد. قاطعیت ترکیب پیچیده‌ای از دو عامل است. اول، اشتیاق باور نکردنی در جستجوی حقیقت، پیدا کردن واقعیت، و بنا کردن تصمیمات روی آن‌هاست. دوم، جرأت عمل کردن روی این حقیقت و گرفتن تصمیمات قاطعانه است. یاددهی اخذ تصمیمات دشوار به دیگران یکی از مهارت‌های مهم رهبری است.

مدل سازمان یاددهنده مبتنی بر نظریه‌های "تحولات موفقیت‌آمیز" بریجز^۳ (۱۹۹۴)، "کسب و کار و چارچوب پرسش‌های درونی و بیرونی" دراگر^۴ (۱۹۹۵)، "اهمیت یادگیری از طریق داستان‌های

1 - Emotional Energy
2 - Edge
3 - Bridges
4 - Drucker

دراماتیک "گاردنر"^۱ (۱۹۹۶)، "شکل‌دهی رهبری و شخصیت از طریق تجربیات اولیه کودکی" برنز^۲ (۱۹۷۸)، و گاردنر (۱۹۹۰)، و "ظرفیت رهبران برای تأثیرگذاری بر الگوهای ذهنی دیگران" بنیس^۳ (۱۹۹۶) است. ویژگی مدل تیچی تأکید آن بر توسعه دیدگاه قابل یاددهی رهبران و استفاده از این دیدگاه برای توسعه سایر رهبران است. مقوله‌های بنیادی چارچوب سازمان یاددهنده با چندین عامل موفقیت و پرسش‌های مطرح شده اولریچ^۴ (۱۹۹۷)، "هشت مرحله ایجاد تغییر" کاتر^۵ (۱۹۹۶) و دیدگاه‌های فیتز-انز^۶ (۱۹۹۷) مطابقت دارد.

سایر مطالعات توسعه رهبری نیز با دیدگاه‌های تیچی موافقت دارند، ولی تأکید آنان بر روی رهبران در قالب چرخه رهبری نیست. برای مثال، براون و هاردت^۷ (۱۹۹۸) نظریه‌ای را تدوین کردند با عنوان "رقابت تنگاتنگ"^۸ که اثربخش‌ترین رهبری را ترکیبی از نقش‌های راهبردی، اصلاح‌گر و ترکیب‌کننده می‌داند، این سه نقش با چارچوب تیچی سازگار هستند. پژوهش هسکت و شلسینگر^۸ (۱۹۹۶) هشت موضوع برای رهبری از جمله تمرکز بر ارزش‌ها، ارتباطات و نشان دادن شخصیت از طریق مثال‌ها و نمونه‌ها، و تداوم توسعه کارکنان عرضه می‌کند. این مقوله‌ها نیز با یافته‌های تیچی همسو هستند.

دانشگاه به‌مثابه سازمان یاددهنده

چون شرایط به سرعت در حال تغییر است، دانشگاهی موفق خواهد بود که سریع‌ترین و بهترین پاسخ را به تغییر شرایط بدهد. به‌منظور برخورد با چالش‌ها نیاز است تمام افراد دانشگاه همسو شده و به‌سمت جهتی واحد گام بردارند. همه باید اهداف آموزشی، خدماتی و پژوهشی، ایده‌های عملیاتی، و ارزش‌های دانشگاه را درک کرده و نهادینه سازند.

دانشگاه یادگیرنده ممکن است مدل متداولی در چرخه فعالیت‌های دانشگاهی امروزی باشد؛ اما مدل مطلوب‌تر، مدل دانشگاه یاددهنده است. دانشگاه یاددهنده و پیشرو بودن واقعاً یک دانشگاه را در برنامه‌ها و دست‌یابی به اهداف موفق می‌کند. ایجاد یک دانشگاه یاددهنده مستلزم تعهد و تصمیم قاطع از طرف

1 - Gardner

2 - Burns

3 - Ulrich

4 - Kotte

5 - Fitz-ENZ

6 - Brown and Hardt

7 - Competing on the edge

8 - Heskett and Schlesinger

رهبران آن است. آنان باید نه فقط روی منابع دانشگاه، بلکه روی نیروی انسانی سرمایه‌گذاری کنند. آنان باید مکانیسم‌هایی برای توسعه و ارتقای شغلی تمام اعضای دانشگاه در تمام سطوح سازمانی را در نظر بگیرند، ساختارهای عملیاتی بسازند، در اعضاء انگیزه ایجاد کنند، و فرهنگ‌هایی را ترویج دهند که مشوق یاددهی باشند. مهم‌تر از همه، رهبران باید خود را وقف یاددهی کنند و از هر فرصتی برای انتقال دانش به دیگران استفاده نمایند و به‌عنوان مدل‌های نقش برای یاددهندگان دیگر عمل نمایند.

برای رهبرانی که خود را وقف موفق شدن دانشگاه می‌نمایند و آن‌هایی که درک می‌کنند موفقیت، محصول وجود رهبران بیشتر در سراسر دانشگاه است، بهترین راه اقدام به یاددهی است. ایجاد یک دانشگاه یادگیرنده ممکن است دانشگاه را از آنچه اکنون هست موفق‌تر سازد، اما نمی‌تواند تعداد رهبران و توانمندی‌های آنان را به اندازه دانشگاه یاددهنده افزایش دهد. بنیس (۱۹۹۶: ۷۴) می‌نویسد "پایه و اساس رهبری، توانایی در تغییر دادن چارچوب ذهنی دیگران است".

باسیدی^۱ (۱۹۹۴) می‌گوید "وقتی می‌خواهید بدانید چگونه به‌عنوان رهبر عمل می‌کنید، توجه کنید چگونه به‌عنوان یاددهنده کار انجام می‌دهید". برای رقابت در قرن بیست و یکم، رهبران دانشگاه نیاز به ساختن دانشگاهی دارند که نه فقط یادگیرنده، بلکه یاددهنده نیز باشد؛ دانشگاهی با قابلیت ساختن رهبرانی در کالبد دانشگاه. آن‌ها نیاز به ایجاد محیطی دارند که رهبران، رهبران یاددهنده باشند.

رهبران دانشگاه‌های یاددهنده ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری را به کار می‌برند تا به توسعه رهبران آینده در سراسر دانشگاه کمک کنند. رهبران دانشگاه یاددهنده، دیدگاه قابل یاددهی را با تمرکز خاص و نقش مشخصی در توسعه دیگران ترکیب می‌کنند. اینجاست که ابعاد جدید رهبری از ابعاد مرسوم متفاوت می‌شود. در شکل ۱، شیوه‌های مرسوم رهبری در دانشگاه در مقایسه با شیوه‌های مبتنی بر الگوی سازمان یاددهنده منعکس شده است.

با شرح الگوی سازمان یاددهنده و بیان شاخص‌های چنین دیدگاهی، در این تحقیق مدل ارائه شده توسط تیچی که الگویی جدید در توسعه رهبری در سازمان‌هاست، در دانشگاه‌های دولتی کشور به آزمون گذاشته شد، تا میزان و امکان کاربرد آن در دانشگاه‌ها بررسی شود و بر اساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد‌های مناسب برای هدایت دانشگاه‌های ایران ارائه گردد.

شکل ۱: شیوه‌های مرسوم رهبری در مقایسه با شیوه‌های مبتنی بر الگوی سازمان یاددهنده

شاخص‌ها	شیوه مرسوم	شیوه مبتنی بر سازمان یاددهنده
ایده‌ها	تربیت و رهبری به‌جای این‌که درباره مسایل آموزشی باشد درمورد مسایل روزمره است. برنامه‌های توسعه، نظری و مبتنی بر مطالب تدریس شده توسط استادان دانشگاه است.	تربیت و رهبری بر ایده‌های خود رهبر و به چالش کشیدن نیروی انسانی برای خلق نقطه‌نظرات شخصی مبتنی است. برنامه‌های توسعه، عملی و مبتنی بر مسایل واقعی فعالیت‌های آموزشی است.
ارزش‌ها	رهبران آن دسته از ارزش‌های سازمانی را اعلام می‌کنند که برای افراد پیام‌های سطحی و کم‌مایه به حساب می‌آید.	رهبران به افراد کمک می‌کنند ارزش‌های شخصی خود را با ارزش‌های محیط کار در هم تنیده و هنگامی که ارزش‌ها با هم برخورد می‌کنند تناقض‌ها را توضیح دهند.
انرژی	برنامه‌ها جذابیت به همراه دارند ولی زمانی که افراد به کار برمی‌گردند آن جذابیت از بین می‌رود.	برنامه‌ها مستمر هستند- رهبران چارچوب‌های زیر بنایی ایجاد انگیزش را به سایرین یاد می‌دهند.
تمرکز رهبری	رهبری بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی در راهبردها، امور مالی و غیره تمرکز می‌کند.	رهبری هم بر مسایل سخت‌افزاری و هم نرم‌افزاری در توسعه سایر رهبران تمرکز می‌کند.
قاطعیت در تصمیم‌گیری	رهبران بر مدیریت زمان و تنظیم اولویت‌ها و نه بر تصمیم‌گیری‌های دشوار تمرکز می‌کنند.	رهبران شخصاً به افراد کمک می‌کنند تا با عملکرد یا استانداردهای ارزشی با موقعیت‌های نامعلومی که تاکنون با آن برخورد نداشته‌اند، روبه‌رو شوند.
نقش مدیران ارشد	مدیران اجرایی ارشد از برنامه‌های توسعه حمایت می‌کنند و به‌صورت دوره‌ای از درون یا بیرون بر آن‌ها نظارت می‌کنند.	مدیران اجرایی ارشد مانند شرکت کنندگان فعالی هستند که تمام بخش‌ها یا قسمت‌های ضروری برنامه‌های توسعه رهبری را هدایت می‌کنند.

منبع: تیچی، نشان یک برنده، ص ۹.

پیشینه پژوهشی اجرایی مرتبط با سازمان یاددهنده

توسعه رهبری در سازمان می‌تواند روی فرهنگ، رشد بهره‌وری، سهم بازار و نهایتاً سود سازمان تأثیر داشته باشد. براساس نظر کراگ^۱ (۱۹۹۶: ۱۶) تقریباً ۷۵ درصد توسعه رهبری در همین کار انجام می‌شود. توسعه رهبری مستلزم این است که به اهداف و راهبردهای سازمان ارتباط داده شود (زنجر^۲ و همکاران، ۲۰۰۰). یکی از ایده‌های رایج در ادبیات رهبری این است که توسعه رهبری بر تعیین هویت و ارتباط با ارزش‌ها، راهبردها و اهداف کارآموزی و توسعه رهبران متمرکز شود (کراگ، ۱۹۹۶؛ تیچی و دروز^۳، ۱۹۹۶؛ زنجر و همکاران، ۲۰۰۰؛ ولینز و پاترسو^۴، ۲۰۰۳). چون نظریه سازمان یاددهنده برای اولین بار است

1 - Krug

2 - Zenger

3 - Tichy & DeRose

4 - Wellins & Paterson

که در ایران مطرح می‌شود، تا انجام این پژوهش، تحقیقی مبتنی بر این نظریه در ایران انجام نگرفته است. بیشتر تحقیقات اخیر در حوزه نظریه‌های رهبری و مدیریت در آموزش عالی حول مفاهیم سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، رهبری تحولی و مدیریت دانش بوده است که گرچه به مسایل یادگیری و یاددهی می‌پردازند، لیکن به صورت مستقیم در رابطه با نظریه سازمان یاددهنده نیستند. نظریه سازمان یاددهنده تاکنون در بسیاری از سازمان‌های صنعتی تجاری و چندین دانشگاه و مدرسه اجرا شده است که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌شود. نولینگ^۱ مدیر عامل آکادمی رهبری نیویورک سیتی مفاهیم سازمان یاددهنده را به کار برد؛ تلاش گسترده‌ای که برای کمک به یک میلیون و دویست هزار دانش‌آموز در نیویورک سیتی با پشتیبانی ۱۲۰۰ مدیر مدرسه و ۹۰۰۰ معلم که مسئولیت آن‌ها را بر عهده داشتند، اجرا شد. آن‌ها توانستند دیدگاه قابل یاددهی مدیران مدرسه را تغییر دهند و منطقه آموزشی نیویورک را به یک سازمان یاددهنده تبدیل کنند (گاربر^۲، ۲۰۰۴).

فلسفه توسعه رهبران توسط رهبران در برنامه‌های آموزش کارشناسی ارشد رهبری و مدیریت دانشگاه فناوری کورتین استرالیا^۳ نیز به کار برده می‌شود. در این برنامه‌ها بر اساس این گفته قدیمی که "بهترین راه یادگیری یک چیز این است که آن را یادبدهی"، فرصتی را برای دانشجویان فراهم می‌کنند تا درک خود را عمیق‌تر کنند (کاسیوپ^۴، ۱۹۹۸). بخش توسعه و تحقیق مؤسسه پزشکی پارک دیویس^۵ برای افزایش قابلیت‌های رهبری اعضای مدیریت علمی خود فرایند نظام‌مندی را اجرا می‌کند. هدف اصلی برنامه، آموزش مدیران اجرایی است تا دیدگاه‌هایشان را از پیروی از علم به رهبری سایر دانشمندان تغییر دهند. تحقق این هدف با مشارکت مرکز آموزش مدیران اجرایی دانشگاه میشیگان اجرا می‌شود (جونز^۶ و همکاران، ۲۰۰۰). کارول و گیلن^۷ (۲۰۰۲) توضیح می‌دهند که چگونه رهبران سازمان‌ها توانسته‌اند با ایجاد محیطی یاددهنده، سازمان‌هایشان را به سمت موفقیت هدایت کنند. ولش^۸ رهبر جنرال الکتریک یکی از این رهبران است که همیشه مسئولیت‌های یاددهی‌اش را جدی می‌گرفت و به شیوه‌های متعددی اجرا می‌کرد (کارول، ۲۰۰۰؛ تیچی و شرمن^۹، ۱۹۹۳). این نه تنها تدوین و ابلاغ آرمان‌های مرتبط با موفقیت

1 - Knowling

2 - Garber

3 - Curtin university of Technology in western Australia

4 - Cacioppe

5 - Parke-Davis

6 - Jones

7 - Carroll & Gillen

8 - Welch

9 - Tichy & Sherma

سازمان، توصیف شیوه‌های آرمانی اجرا، و تدوین اهداف برای هر کدام از واحدها، بلکه تعیین، تدریس و تقویت ارزش‌های اصلی مدیریتی که او برای ایجاد وحدت لازم برای موفقیت ضروری می‌دید را شامل می‌شد. چندین شرکت بزرگ، مشارکت مدیران ارشد یاددهی مدیران در سطح بعدی را با ترغیب آنان به اجرای آموزش توسط خودشان انجام می‌دهند. مدیر عامل سابق شرکت پیسی کو، انریکو، سالی ۱۰۰ روز را به اجرای برنامه توسعه مدیران ارشد می‌گذرانند. "ایده اصلی ساده است، مهم‌ترین مسئولیت یک رهبر این است که مشخصاً سایر رهبران را توسعه دهد" (تیچی و دروز، ۱۹۹۶: ۵۸)

سؤالات تحقیق

- سؤال ۱- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۱- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس مرتبه علمی اعضای هیئت علمی تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۲- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس سنوات خدمت اعضای هیئت علمی تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۳- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس جنسیت اعضای هیئت علمی تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۴- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس سمت مدیران و اعضای هیئت علمی تفاوت وجود دارد؟
- ۱-۵- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس نوع دانشگاه اعضای هیئت علمی تفاوت وجود دارد؟
- سؤال ۲- از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مدیران تا چه میزانی توانسته‌اند مؤلفه‌های سازمان یاددهنده را در دانشگاه‌های تحت پوشش خود به کار ببرند؟

روش پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش تعیین میزان کاربست هر کدام از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها بوده است، و نیز سؤال‌های تحقیق که بخشی از آن‌ها مستقیماً مرتبط با الگوی تیچی

است و بخش دیگر مرتبط با متغیرهای دموگرافیک می‌باشد، از روش تحقیق پیمایشی که در مجموعه تحقیقات توصیفی می‌باشد، استفاده شده است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش، تمام اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی و علوم پزشکی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی کشور در سال تحصیلی ۸۶-۸۵ بوده که از بین آنان، پس از دست‌یابی به واریانس جامعه و طی محاسبه آماری برآورد نمونه مورد نیاز، در نهایت نمونه ۳۱۵ نفری به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای به‌طور تصادفی انتخاب شده است. توزیع فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی و درصد فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی

درصد	فراوانی	متغیرهای مورد مطالعه	متغیرهای جمعیت شناختی
۳۳/۳	۱۰۵	مری	مرتبه علمی
۴۷/۳	۱۴۹	استادیار	
۱۵/۹	۵۰	دانشیار	
۳/۵	۱۱	استاد	
۲۸/۹	۹۱	۱-۱۰	سنوات خدمت
۵۱/۱	۱۶۱	۱۱-۲۰	
۲۰	۶۳	۲۱ به بالا	
۲۶	۸۲	زن	جنسیت
۷۴	۲۳۳	مرد	سمت
۱۵/۲	۴۸	مدیر	
۸۴/۸	۲۶۷	عضو هیئت علمی	نوع دانشگاه
۴۲/۲	۱۳۳	علوم پزشکی	
۵۷/۸	۱۸۲	دانشگاه‌های دولتی غیر پزشکی	
۱۰۰	۳۱۵		جمع

ابزار گردآوری داده‌ها

به منظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، از پرسشنامه محقق ساخته که بر اساس متون نظری نظریه پرداز سازمان یاددهنده (تیچی) تهیه گردیده، استفاده شده است. تیچی و همکاران طی چندین سال کار تحقیقاتی در مؤسسات بزرگ و موفق تجاری و صنعتی، حاصل پژوهش‌های خود را دو کتاب «چرخه

رهبری^۱ و «موتور رهبری»^۲ چاپ و منتشر کردند. در چارچوب نظری آن‌ها متغیرهای دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی، و قاطعیت در تصمیم‌گیری، پنج مؤلفه اصلی تشکیل دهنده سازمان یاددهنده هستند. پرسشنامه مذکور بر اساس مجموعه مباحث نظری و راهنماهای عملی تیچی و همکاران در قالب ۷۴ سؤال با عنایت به متغیرهای فوق تهیه شده که میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و میزان مطلوبیت آن‌ها را بر روی دو طیف لیکرت جداگانه، مورد اندازه‌گیری قرار داده است. به عبارت دیگر، به طور همزمان وضعیت موجود و مطلوب مؤلفه‌های سازمان یاددهنده از دیدگاه اعضای هیئت علمی مورد بررسی قرار گرفته است. اما، به دلیل گستردگی پژوهش، در این مقاله فقط به وضعیت موجود پرداخته شده است. روایی محتوایی^۳ پرسشنامه توسط پنج تن از صاحب‌نظران رشته مدیریت دانشگاه‌های کشور تأیید گردیده است. پایایی^۴ آن نیز با استفاده از روش ضریب آلفای کرونباخ برای بخش سؤال‌های بررسی وضعیت موجود ۰/۸۴ بوده است.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای توصیف نمونه، از جدول فراوانی شاخص‌های آمار توصیفی و برای آزمون سؤال‌های پژوهش پس از بررسی توزیع نرمال داده‌ها از انواع آزمون‌های آماری متناسب پارامتریک، از جمله آزمون t تک نمونه‌ای و تحلیل واریانس چندمتغیری^۵ (MANOVA) برای تحلیل استنباطی داده‌ها استفاده شده است. استفاده از t تک نمونه‌ای مستلزم سه پیش‌فرض مشاهدات تصادفی مستقل، نرمال بودن، و فاصله‌ای بودن مقیاس اندازه‌گیری است (هومن، ۱۳۶۸: ۲۳۲). از تحلیل چند متغیری برای بررسی تفاوت گروه‌ها از لحاظ چند متغیر به طور همزمان استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

بررسی سؤال ۱- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی تفاوت وجود دارد؟
این سؤال به ۵ سؤال فرعی تقسیم شده است که در زیر به بررسی هر کدام پرداخته می‌شود.

-
- 1- The Cycle of Leadership
 - 2 - Leadership Engine
 - 3 - Content Validity
 - 4 - Reliability
 - 5 - Multivariable

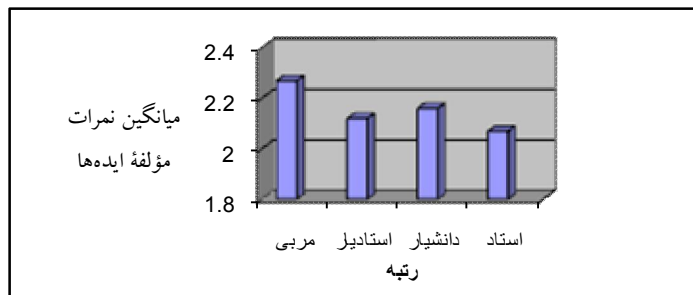
سؤال ۱-۱- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس مرتبه علمی تفاوت وجود دارد؟

تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمره به کارگیری مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها بین ۲/۰۱ تا ۲/۱۹ می‌باشد که همگی کمتر سطح متوسط (۳) است. به منظور تعمیم نتایج حاصل از کاربست مؤلفه‌ها به جامعه آماری از تحلیل مانوای چند متغیری استفاده شده است. f مشاهده شده در سه مورد انرژی، ایده‌ها و ارزش‌ها از مقدار f بحرانی جدول بزرگ‌تر است. بنابراین، بین مرتبه علمی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و سه مورد فوق تفاوت معنی‌دار وجود دارد ($p < ۰/۰۴$). بنابراین، پاسخ سؤال ۱-۱ در این مورد مثبت است. به عبارت دیگر، پاسخ‌گویان با توجه به مرتبه علمی این مورد را متفاوت ارزیابی کرده‌اند. نتایج تحلیل مانوای تفاوت بین مرتبه علمی اعضای هیئت علمی با مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در جدول شماره ۲ و میانگین نمرات سه مؤلفه برای ۴ گروه مربی، استادیار، دانشیار و استاد در شکل‌های ۲، ۳ و ۴ ارائه شده است.

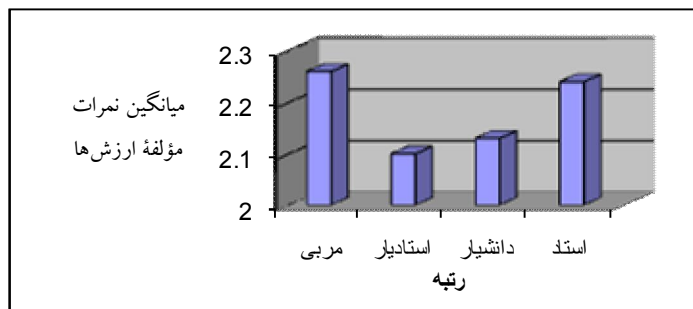
جدول (۲): تفاوت نظرات اعضای هیئت علمی بر اساس مرتبه علمی در خصوص مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

مؤلفه‌ها	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معنی‌داری	میزان تفاوت	توان آماری
انرژی	۰/۷۱	۱	۰/۷۱	۴/۲۹	۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۵۴
ایده‌ها	۱/۷۶	۱	۱/۷۶	۹/۰۴	۰/۰۰	۰/۰۳	۰/۸۵
ارزش‌ها	۱/۰۸	۱	۱/۰۸	۵/۰۶	۰/۰۲	۰/۰۲	۰/۶۱
دیدگاه قابل یاددهی	۰/۱۳	۱	۰/۱۳	۰/۷۴	۰/۳۹	۰/۰۰	۰/۱۴
قاطعیت در تصمیم‌گیری	۰/۷۳	۱	۰/۷۳	۳/۵۷	۰/۰۶	۰/۰۱	۰/۴۷

شکل ۳- میانگین نمرات مؤلفه ایده‌ها مرتبه علمی گروه نمونه



شکل ۴: میانگین نمرات مؤلفه ارزش‌ها با توجه به مرتبه علمی اعضای هیئت علمی



سؤال ۱-۲- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس سنوات خدمت تفاوت وجود دارد؟

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که F مشاهده شده در تمام موارد پنج‌گانه از مقدار F بحرانی جدول کوچک‌تر است. بنابراین، هیچ‌کدام از تفاوت‌های بین سنوات خدمت با مؤلفه سازمان یاددهنده معنی‌دار نیست. از این رو، پاسخ سؤال ۱-۲ منفی است. نتایج تحلیل مانوای تفاوت بین سنوات خدمت اعضای هیئت علمی با مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول (۳): تفاوت نظرات اعضای هیئت علمی بر اساس سنوات خدمت در خصوص مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

مؤلفه‌ها	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معنی‌داری	میزان تفاوت	توان آماری
انرژی	۰/۱۹	۱	۰/۱۹	۱/۱۶	۰/۲۸	۰/۰۰۴	۰/۱۹
ایده‌ها	۰/۱۸	۱	۰/۱۸	۰/۹۰	۰/۳۴	۰/۰۰۳	۰/۱۶
ارزش‌ها	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	۰/۳۴	۰/۵۶	۰/۰۰۱	۰/۰۹
دیدگاه قابل‌یادهی	۰/۲۹	۱	۰/۲۹	۱/۶۶	۰/۲۰	۰/۰۰۵	۰/۲۵
قاطعیت در تصمیم‌گیری	۰/۳۳	۱	۰/۳۳	۱/۶۴	۰/۲۰	۰/۰۰۵	۰/۲۵

سؤال ۱-۳- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس جنسیت تفاوت وجود دارد؟

تجزیه و تحلیل نتایج نشان می‌دهد که تفاوت بین میانگین‌های زنان و مردان فقط در رابطه با مؤلفه انرژی معنی‌دار است ($p=0/05$) و F مشاهده شده ($F=3/10$) از F بحرانی جدول بزرگ‌تر می‌باشد که در

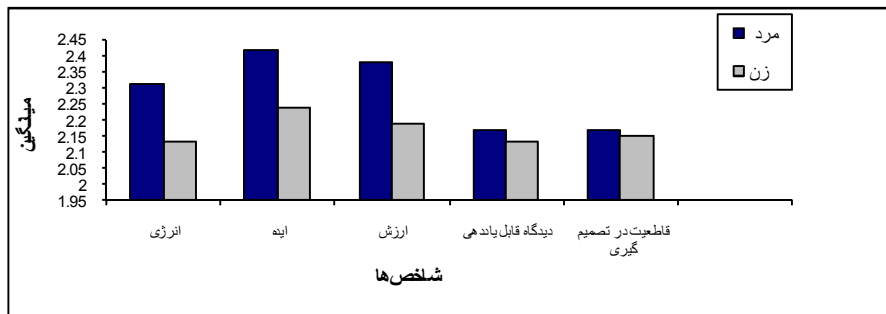
این مورد خاص نیز میزان تفاوت ناچیز است ($\eta^2 = 0/01$). بنابراین، پاسخ سؤال ۳-۱ در این مورد نیز منفی است.

نتایج تحلیل مانوای تفاوت بین میانگین‌های مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در مردان و زنان گروه نمونه در جدول ۴ و میانگین نمرات در شکل ۵ نشان داده شده است.

جدول (۴): تفاوت نظرات اعضای هیئت علمی در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در مردان و زنان گروه نمونه

مؤلفه‌ها	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی‌داری	میزان تفاوت	توان آماری
انرژی	۰/۶۷	۱	۰/۶۷	۳/۱۰	۰/۰۵	۰/۰۱	۰/۵۱
ایده‌ها	۰/۲۷	۱	۰/۲۷	۱/۳۹	۰/۲۴	۰/۰۰	۰/۲۲
ارزش‌ها	۰/۵۳	۱	۰/۵۳	۲/۴۹	۰/۱۱	۰/۰۱	۰/۳۵
دیدگاه قابل‌یادهی	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۰/۳۳	۰/۵۷	۰/۰۰	۰/۰۹
قاطعیت در تصمیم‌گیری	۰/۱۱	۱	۰/۱۱	۰/۵۴	۰/۴۶	۰/۰۰	۰/۱۱

شکل ۵: میانگین نمرات مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در مردان و زنان گروه نمونه



سؤال ۱-۴- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس سمت‌های مدیران و اعضای هیئت علمی تفاوت وجود دارد؟

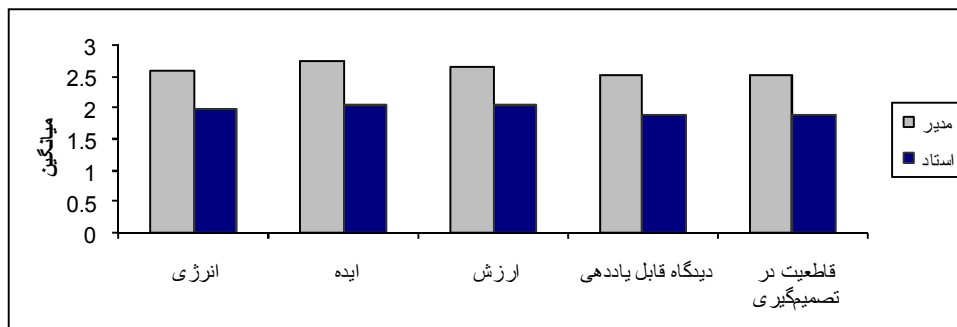
یافته‌ها نشان می‌دهد در تمام موارد تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار است ($p=0/0001$) و در تمام موارد f مشاهده شده از f بحرینی جدول بزرگ‌تر، توان آماری ۱ می‌باشد. بنابراین، پاسخ سؤال ۴-۱ مثبت است. معنی‌دار بودن تمام موارد احتمالاً به این دلیل است که کاربرد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده توسط مدیران از یک دیدگاه متفاوت ارزیابی شده است. مدیران نسبت به اعضای هیئت نمره بالاتری به کارکرد خود در دانشگاه‌ها داده‌اند و کاربست مؤلفه‌های فوق را بهتر ارزیابی کرده‌اند که منطقی به نظر می‌رسد.

نتایج تحلیل مانوای تفاوت بین میانگین‌های گروه نمونه در سمت‌های مدیر و عضو هیئت علمی در جدول ۵ و میانگین‌های مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در خصوص سمت‌های مدیر و عضو هیئت علمی در شکل ۶ ارائه شده است.

جدول (۵): تفاوت نظرات اعضای هیئت علمی بر اساس سمت‌های مدیر و عضو هیئت علمی در خصوص مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

توان آماری	میزان تفاوت	سطح معنی‌داری	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	مؤلفه‌ها
۱	۰/۱۱	۰/۰۰۰	۳۹/۷۸	۶/۶۴	۱	۶/۶۴	انرژی
۱	۰/۱۷	۰/۰۰۰	۶۱/۰۳	۱۱/۸۹	۱	۱۱/۸۹	ایده‌ها
۱	۰/۱۰	۰/۰۰۰	۳۴/۳۷	۷/۳۱	۱	۷/۳۱	ارزش‌ها
۱	۰/۱۶	۰/۰۰۰	۵۶/۱۸	۹/۹۶	۱	۹/۹۶	دیدگاه قابل‌یاددهی
۱	۰/۱۴	۰/۰۰۰	۵۰/۲۶	۱۰/۲۴	۱	۱۰/۲۴	قاطعیت در تصمیم‌گیری

شکل ۶: میانگین‌های مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در خصوص سمت‌های مدیر و عضو هیئت علمی



سؤال ۱-۵- آیا بین نظرات اعضای هیئت علمی در مورد میزان کار بست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بر اساس نوع دانشگاه (پزشکی و غیر پزشکی) تفاوت وجود دارد؟

تحلیل نتایج نشان می‌دهد که میانگین نمرات کار بست مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌های علوم پزشکی گروه نمونه، بالاتر از میانگین نمرات دانشگاه‌های غیر پزشکی است. به‌منظور امکان تعمیم نتایج به جامعه آماری از تحلیل واریانس چند متغیری استفاده شده است. در مورد مؤلفه‌های انرژی، ایده‌ها و ارزش‌ها f مشاهده شده از f بحرانی جدول بزرگ‌تر بوده و تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار می‌باشد ($p < 0/04$). بنابراین، پاسخ سؤال ۱-۵ در این موارد مثبت است. چنانچه در جدول ۶ مشاهده می‌شود، در

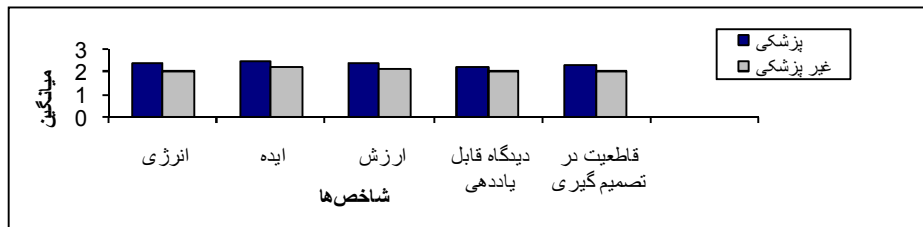
خصوص مؤلفه‌های دیدگاه قابل یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری تفاوت‌ها معنی‌دار نیست. به عبارت دیگر، در دانشگاه‌های دولتی ایران هنوز دو مقوله فوق در سطح مطلوبی توسط مدیران اجرا نمی‌شود و از این منظر، در هر دو نوع دانشگاه یکسان عمل کرده‌اند.

نتایج تحلیل مانوای تفاوت بین میانگین‌های مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با توجه به نوع دانشگاه، در جدول ۶ و میانگین نمرات مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با توجه به رشته‌های پزشکی و غیر پزشکی در شکل ۷ آمده است.

جدول (۶): تفاوت نظرات اعضای هیئت علمی بر اساس نوع دانشگاه در مورد مؤلفه‌های سازمان یاددهنده

مؤلفه‌ها	مجموع مجدورات	درجه آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معنی‌داری	میزان تفاوت	توان آماري
انرژی	۲/۲۰	۱	۲/۲۰	۱۳/۱۷	۰/۰۰۰	۰/۰۴	۰/۹۵
ایده	۰/۸۶	۱	۰/۸۶	۴/۴۲	۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۵۵
ارزش‌ها	۱/۹۳	۱	۱/۹۳	۹/۰۸	۰/۰۰۳	۰/۰۳	۰/۸۵
دیدگاه قابل یاددهی	۰/۱۶	۱	۰/۱۶	۰/۹۱	۰/۳۴	۰/۰۰	۰/۱۶
قاطعیت در تصمیم‌گیری	۰/۴۳	۱	۰/۴۳	۲/۱۲	۰/۱۵	۰/۰۱	۰/۳۱

شکل ۷: میانگین نمرات مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با توجه به رشته‌های پزشکی و غیر پزشکی



بررسی سؤال ۲- از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، مدیران تا چه میزان توانسته‌اند مؤلفه‌های سازمان یاددهنده را در دانشگاه‌های تحت پوشش خود به کار ببرند؟

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمره به کارگیری مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دانشگاه‌ها بین ۱/۹۹ تا ۲/۱۷ می‌باشد. بنابراین، مدیران دانشگاه‌های مورد مطالعه تمام مؤلفه‌ها را کمتر از سطح متوسط (۳) به کار برده‌اند. به منظور بررسی امکان تعمیم میانگین حاصل از کار بست مؤلفه‌ها به جامعه آماری از t تک نمونه‌ای استفاده شده است. مقدار t مشاهده شده ۲۹/۰۵- تا ۳۸/۳۲-

است که از مقدار t بحرانی جدول در سطح آلفای ۵٪ بزرگ‌تر می‌باشد. بنابراین، تفاوت بین میانگین‌ها معنی‌دار بوده است. نتایج در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول (۷): میانگین نظرات پاسخ‌گویان در خصوص میزان استفاده از مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده در دانشگاه‌ها با میانگین طیف پنج‌ارزشی (۳)

مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	T	سطح معنی‌داری
انرژی	۳۱۵	۲/۱	۰/۴۵	۳۱۴	-۳۵/۱۸	۰/۰۰۰
ایده‌ها	۳۱۵	۲/۱۷	۰/۵۰	۳۱۴	-۲۹/۰۹	۰/۰۰۰
ارزش‌ها	۳۱۵	۲/۱۶	۰/۵۱	۳۱۴	-۲۹/۰۵	۰/۰۰۰
دیدگاه قابل‌یاددهی	۳۱۵	۱/۹۹	۰/۴۷	۳۱۴	-۳۸/۳۲	۰/۰۰۰
قاطعیت در تصمیم‌گیری	۳۱۵	۱/۹۹	۰/۵۰	۳۱۴	-۳۶/۰۷	۰/۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌ها بیان‌گر آن است که اعضای هیئت علمی با توجه به مرتبه علمی، جنسیت، سنوات خدمت، سمت و نوع دانشگاه، کاربست مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده در دانشگاه‌ها را کمتر از حد متوسط (۳) ارزیابی کرده‌اند.

نتایج به‌دست آمده در خصوص کاربست مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده با توجه به مرتبه علمی اعضای هیئت علمی نشان می‌دهد که آنان سه مؤلفه ارزش‌ها، ایده‌ها و انرژی هیجانی را متفاوت ارزیابی کرده‌اند. در این مورد، مربیان میزان کاربست هر سه مؤلفه را با میانگین بالاتری ارزیابی نموده‌اند. استادیاران مؤلفه انرژی و ارزش‌ها و استادان مؤلفه ایده‌ها را با میانگین کمتری مورد ارزیابی قرار داده‌اند که احتمالاً نشان‌دهنده سطح انتظارات آنان از مدیران ارشد دانشگاه‌ها در به‌کارگیری مؤلفه‌های فوق است. استادان به‌دلیل تجربه و تخصص بالا انتظار دارند که طرح‌ها، ایده‌ها و نوآوری‌های اعضای هیئت علمی مورد توجه بیشتری قرار گیرد. ولی در ارزیابی مؤلفه‌های دیدگاه‌یاددهی و قاطعیت در تصمیم‌گیری، مرتبه اعضای هیئت علمی تأثیری در ارزیابی آنان نداشته است. اعضای هیئت علمی دارای سابقه کاری متفاوت، مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده در دانشگاه‌ها را یکسان ارزیابی کرده‌اند. به‌عبارت دیگر، سنوات خدمت افراد در ارزیابی مؤلفه‌ها تأثیری نداشته است. جنسیت اعضای هیئت علمی نیز در ارزیابی به‌کارگیری مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده در دانشگاه‌ها تأثیر نداشته است.

در مورد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان‌یاددهنده، بین دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی و دیدگاه مدیران تفاوت معنی‌دار است و مدیران در تمام موارد به عملکرد خود در دانشگاه‌ها نمره بالاتری داده‌اند.

اگر چه نمره مدیران نیز در حد متوسط است، لیکن نشان می‌دهد که مدیران نسبت به اعضای هیئت علمی از عملکرد فعلی خویش راضی‌تر به نظر می‌رسند. اگرچه در آموزش عالی ایران تحقیقاتی بر اساس نظریه سازمان یاددهنده اجرا نگردیده است؛ اما تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت کیفیت فراگیر نشان می‌دهد که بین نظرات مدیران و اعضای هیئت علمی در خصوص پذیرش و به کارگیری شاخص‌های مدیریت کیفیت فراگیر تفاوت معنی‌دار وجود دارد (طالبی پور، ۱۳۸۴؛ هویدا، ۱۳۸۴) که با یافته‌های این پژوهش همخوانی دارد. ارزیابی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی از عملکرد مدیران خود در تمام مؤلفه‌های سازمان یاددهنده بالاتر از ارزیابی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های غیر پزشکی است.

با این حال، این تفاوت‌ها در مؤلفه‌های ارزش‌ها، ایده‌ها و انرژی هیجانی معنی‌دار هستند؛ به‌ویژه در مؤلفه انرژی هیجانی که نشان دهنده این است که احتمالاً در این دانشگاه‌ها مدیران ارشد انگیزه و انرژی بیشتری برای اداره امور دارند و توانسته‌اند در حد قابل قبولی انتظارات اعضای هیئت علمی را برآورده سازند. کمترین میانگین مربوط به دیدگاه قابل یاددهی با ۱/۹۹ است که دلیل آن احتمالاً این است که هنوز تعدادی از رهبران و مدیران ارشد دانشگاه‌های ایران از یک دیدگاه قابل یاددهی واضح و روشن که بیان‌کننده سیاست‌های اجرایی آینده آنان در دانشگاه باشد، برخوردار نیستند. متمرکز بودن سیستم آموزش عالی باعث شده تا مدیران مجریان آیین نامه‌ها و بخشنامه‌های وزارتی باشند. در این حیطه، آزمودنی‌ها کمترین نمره را به سؤال "آموزش افراد برای تصدی پست جدید قبل از انتخاب آنان" داده‌اند که بیان‌گر عدم توجه مسئولین به آموزش افراد قبل از انتصاب آنان به سمت‌های مدیریتی است. منظور از دیدگاه قابل یاددهی این است که مدیران دانشگاه، دانش و تجربیات خویش را به شیوه‌ای طبقه‌بندی، تدوین، توسعه و ابلاغ نمایند که برای سایرین قابل درک و فهم باشد. نتایج حاکی از آن است که مدیران هنوز به چنین دیدگاهی دست نیافته‌اند. پاسخ‌دهندگان کاربست ایده‌ها در دانشگاه‌ها را با میانگین ۲/۱۷ نسبت به سایر مؤلفه‌ها بهتر ارزیابی کرده‌اند که نشان دهنده علاقه‌مندی آنان به ارائه طرح‌ها و ایده‌های نو، صریح و شفاف در محیط دانشگاه‌ها می‌باشد. اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها آمادگی و توان مشارکت در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، خدماتی و پژوهشی را دارند و مدیران باید زمینه اظهار نظر، ارائه ایده‌های خلاق و حمایت از طرح‌های نوآورانه را فراهم نمایند. ارزیابی پاسخ‌گویان از مؤلفه ارزش‌ها نشان می‌دهد که اگرچه مدیران به ارزش‌های موجود ارجح می‌نهند؛ لیکن برای ایجاد تغییر و پیشبرد اهداف دانشگاه تا رسیدن به وضعیت مطلوب باید ارزش‌های جدیدی را در راستای اهداف ایجاد نمایند و با گفتار و رفتار خویش آن‌ها را در دانشگاه‌های تحت پوشش نهادینه سازند. ارزیابی مؤلفه انرژی هیجانی با میانگین ۲/۱

حاکمی از آن است که مدیران هنوز آن انرژی لازم برای ایجاد انگیزه در افراد سازمانی را به کار نمی‌برند. اگر مدیران دانشگاه، با انگیزه و پر انرژی باشند به راحتی می‌توانند دیگران را برانگیخته و در انجام امور محوله به آنان نیرو ببخشند. انرژی هیجانی می‌تواند به عنوان موتور محرکه مجموعه کارکنان و اعضای هیئت علمی را به سمت تحقق دانشگاه یاددهنده هدایت نماید و به پیش برد. یکی دیگر از مؤلفه‌های سازمان یاددهنده که با میانگین ۱/۹۹ کمتر از حد متوسط ارزیابی شده است، قاطعیت در تصمیم‌گیری است. قاطعیت در تصمیم‌گیری اتخاذ تصمیمات بله و خیر در شرایط دشوار است. پاسخ‌گویان به سؤال "آموزش افراد برای چگونگی تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و سخت" کمترین نمره را داده‌اند. به نظر آنان، مدیران دانشگاه باید کارکنان و اعضای هیئت علمی را در شرایط دشوار قرار دهند تا بتوانند تصمیم‌های قاطع اتخاذ کنند.

باتوجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که دانشگاه‌های دولتی ایران تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارند ولی نیاز به تغییر در دیدگاه‌ها و آموزش رهبران فعلی و آینده دانشگاه‌ها به شیوه‌ای که بتوانند دانشگاه‌ها را به سمت دانشگاه‌های یاددهنده هدایت نمایند، احساس می‌شود. رهبران دانشگاه‌ها باید با ایجاد چرخه‌های یاددهی در تمام سطوح، زمینه لازم برای رشد و ترقی هر چه بیشتر تمام کارکنان و اعضای هیئت علمی را فراهم نمایند. چرا که دانشگاه‌هایی می‌توانند در جهان در حال تغییر سریع فعلی دانشگاه‌هایی می‌توانند بقای خود را حفظ کنند و در آینده پیشرو و موفق باشند که به دانشگاه‌های یاددهنده تبدیل شوند و یاددهی و یادگیری را در تمام سطوح سازمانی ایجاد نمایند و به تولید و خلق دانش پردازند.

پیشنهادات کاربردی

- ۱- مسئولین وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری؛ و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در انتصاب مدیران جدید دانشگاه‌ها اولویت را به کسانی بدهند که از دیدگاه قابل یاددهی برخوردار هستند.
- ۲- به مدیران جدید قبل از انتصاب آموزش‌های لازم داده شود.
- ۳- ارائه دیدگاه‌های نو و خلاق مورد تشویق قرار گیرد تا زمینه مشارکت تمام اعضای هیئت علمی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی، خدماتی و پژوهشی دانشگاه بیش از پیش فراهم گردد.
- ۴- چرخه یاددهی در سراسر سطوح دانشگاه ایجاد گردد تا همه بتوانند بدون توجه به جایگاه خود در نمودار سازمانی از یکدیگر یاد بگیرند و به یکدیگر یاد بدهند.
- ۵- تولید و خلق دانش جزء برنامه‌های راهبردی دانشگاه‌ها قرار گیرد.

منابع

- زارع محمدآبادی، حسین؛ رجایی پور، سعید؛ جمشیدیان، مهدی؛ مولوی، حسین (۱۳۸۷). سازمان یاددهنده: الگویی برای رهبری دانشگاه امروز. اصفهان: جهاد دانشگاهی اصفهان.
- طالبی پور، سعید (۱۳۸۴). زمینه‌یابی پذیرش مدیریت کیفیت فراگیر در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت معلم تهران.
- هومن، حیدر علی (۱۳۶۸). پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری. تهران: نشر پارسا.
- هویدا، رضا (۱۳۸۴). مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی و دانشجویان درباره میزان کاربست شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع در فرایند آموزش دانشگاه اصفهان. فصلنامه مطالعات تربیتی و روانشناسی، شماره ۶.
- Bennis, W. (1996). *Learining to lead. A workbook on becoming a leader*. NewYork: Addison-Wesely Pub Co.
- Bossidy, I.A. (1994). *Interview* by Noel Tichy and Ram Charan, Alliedsignal.
- Bridges, W. (1994). *Jobshift*. Reading, Mass. :Addison-Wesley.
- Brown, S.L. & Hardt , K.M. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NewYork: Harper & Row, Torch books.
- Cacioppe, R. (1998). Leaders Developing Leaders: an effective way to enhance Leadership development programs. *Leadership & organization Development Journal*, 9(4), 194-198.
- Carroll, S.J. (2000). Implementing strategic plans through formalized goal setting. In Flood, P.C., Dromgoole, T., Carroll, S.J. and German, L.(Eds), *Managing strategy Implementation*, Oxford: Blackwell, 31-43.
- Carroll, S.J. & Gillen, D.J. (2002). Exploring the teaching function in the managerial role. *Journal of Management Development*. 21(5), 330-342.
- Drucker, P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. NewYork: Dutton, Truman Talley Books.
- Fitz-Enz, J. (1997). *The 8 Practices Exceptional Companies: How great organizations make the most of their human assets*. NewYork: American Management Association.
- Garbor, A. (2004). *Leadership Principles for Public School Principals*. The NewYork City Leadership Academy: www.Nycleadershipacademy.org.
- Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. NewYork: Basic Books.
- Gardner, J. (1990). *On Leadership*. NewYork: Free press.
- Heskett, J.L. & Schlesinger, L.A. (1996). Leaders Who shape and keep performance-oriented culture. In Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard R. (Eds), *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the next Era*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Jones, M.E. & et al. (2000). Building a stronger. Organization through leadership development at Parke-Davis Research. *Industrial and commercial training*. 32(2), 44-48.

- Kerfoot, K. (2003). Learning organizations need Teachers: the leader's challenge. *Nursing Economics*. 21(3), 148.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krug, J. (1996). Leadership Development. *Journal of Management in Engineering*, 12(6), 15-16.
- Rothberg, G. (2004). The role of ideas in the manager's workplace: Theory and Practice. *Management Decision*. 42(November), 1060-81.
- Tichy, N.M. & Sherman, S. (1993). A Master Class in Radical change. *Fortune*, 13 December.
- Tichy, N.M. & DeRose, C. (1996). The Pepsi Challenge: Building a Leader –Driven Organization. *Training & Development*. 50, 58-66.
- Tichy, M.N. & Cohen, E. (2002). *Leadership Engine: How winning companies build leaders at every level*. NewYork: Harper Business.
- Tichy, M.N. & Cardwell, N. (2004). *The Cycle of Leadership: How great leaders teach their companies to win*. NewYork: Harper Business.
- Tichy, M.N. & Cohen, E. (1998). Teaching organization: Training and Development. *Alexandria*, 52.
- Tichy, M.N. (1997). *The mark of a winner*. Leader to Leader, a publication of the leader to leader institute and Jossey-Bass.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and Delivering results*. Boston Business School Press.
- Wellins, R.S. & Patterson, S.W. (2003). From C-level to See- level Leadership. *Training & Development*, 57(9), 58-65.
- Williams, P. (2002). *The paradox of power*. NewYork: Warner Books.
- Zenger, J. & et al. (2000). The new Leadership Development. *Training & Development*, 54(3), 22-7.