

Research Paper

Designing a model for establishing a learning organization with emphasis on knowledge leadership and learning levels in the organization of renovation, development and equipping of schools in the country with a mixed approach

Reza Bijari¹, Alireza Manzari Tavakoli^{2*}, Samaneh Mehdizadeh³, Sanjar Salajeghe⁴

1. PhD Student, Department of Public Management, Organizational Behavior, Islamic Azad University, Kerman Branch, Kerman, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Kerman, Iran

3. Assistant Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4. Associate Professor, Department of Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

Received:2022/04/22

Accepted:2022/08/20

PP:135-152

Use your device to scan and read
the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29896.5971](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29896.5971)

Keywords:

Learning organization, knowledge leadership, learning levels, organization of renovation, development and equipping of schools in the country.

Abstract

Introduction: The aim of this study was to design a model for the establishment of a learning organization with an emphasis on knowledge leadership and learning levels in the organization of renovation, development and equipping of schools in the country with a mixed approach.

research methodology: This research is an exploratory type in terms of applied purpose and in terms of data collection method, which has been analyzed with a mixed (qualitative-quantitative) approach. In the first stage, qualitative method and in-depth interviews were used to identify the components of the model. Participants in the quality section were 15 academic experts and senior managers of the Organization for Renovation, Development and Equipping of the country's schools who were purposefully selected. To analyze the data of the qualitative section, the theme analysis method was used using Maxiquida software. Then, in order to fit the designed model in the qualitative part, a quantitative method was used with the structural equation modeling approach. Participants in this section included 340 managers and experts of the Organization for Renovation, Development and Equipping of the country's schools who were selected by stratified random sampling method. The data collection tool in the quantitative section was a questionnaire based on the findings of the qualitative section, the validity and reliability of which were confirmed.

Findings: Quantitative data analysis was performed by Amos software. The results of the qualitative section showed that learning-related factors were identified with three main categories of learning organization characteristics, learning organization dimensions and environmental factors. Learning levels consist of three main categories: individual, group and organizational. Knowledge leadership includes three main categories: leadership, participation, and the integration of knowledge and innovation. Finally, the learning organization has 5 main categories of personal capabilities, common aspirations, systems thinking, mental patterns and collective learning. In a small part, it was found that the model of factors related to the learning organization based on knowledge leadership and learning levels in the organization of renovation, development and equipment of schools in the country has a good fit.

Conclusion: In order to respond to environmental changes, adapt quickly to the demands of its customers and audiences, and strengthen problem-solving ability, the organization should make the use of the learning element a priority and move in the direction of organizational learning.

Citation: Bijari Reza, Manzari Tavakoli Alireza, Mehdizadeh Samaneh, Salajeghe Sanjar.(2023). Designing a model for establishing a learning organization with emphasis on knowledge leadership and learning levels in the organization of renovation, development and equipping of schools in the country with a mixed approach. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(5):135-152

Corresponding author: Alireza Manzari Tavakoli

Address: Assistant Professor, Department of Clinical Psychology, Islamic Azad University of Kerman, Kerman, Iran.

Tell: 09131962126

Email: a.manzari@iauk.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Following global trends, organizations have no choice but to change over time to survive and meet the needs of stakeholders. Organizations need to quickly learn from their mistakes and achievements at home and abroad. One of the strategic formulas to achieve this is to create the concept of learning organization (Ju, Lee, Park & Yoo, 2021). In today's organizations, learning is the key to success; Some even consider it the key to the survival of the organization (Serrat, 2017) is an organizational learning organization with a philosophy and decision to create solutions and sustainable results, as well as integration and exchange of views with partners to improve the organization (Alipour & Karimi, 2018). This organization, like any other organization with diversity and new needs of stakeholders including society and other related organizations and technological changes And a wavy environment. Therefore, by increasing the level of learning, they must adapt to the characteristics of the learning organization. In this organization, the realization of the learning organization is necessary and emphasized to achieve the goals and promote the satisfaction of the audience. In general, the literature of the learning organization shows that studies in this field are scattered and inadequate, and in particular the role of knowledge leadership and learning levels as a key driver in creating and developing a learning organization, especially in the environment of government organizations. Therefore, considering the importance of the subject and the existing research gap, this research was conducted in order to answer this question: What is the pattern of establishing a learning organization with emphasis on knowledge leadership and learning levels in the Organization for Renovation, Development and Equipping of Schools? This research has provided valuable results regarding the use and establishment of the learning organization to the officials and planners of this organization, in order to align the organization with the changes and ensure the growth and survival of the organization.

research methodology

This research is applied in terms of purpose and the research plan is a series of exploratory explorations. The community in the qualitative sector included knowledgeable and experienced academic experts as well as senior and experienced managers of the School Renovation, Development and Equipment Organization. In the qualitative part, the interviews

continued until theoretical saturation. In this method, the sampling process continued until new findings were obtained from the interviews. In this study, theoretical saturation was obtained in interviews with 15 people. Purposeful non-probability method was used to select the samples. In this method, the researchers considered criteria for selecting samples. In this study, the criteria for selecting samples are having a doctorate degree and membership in the faculty of prestigious universities in the country, as well as having research experience in the field of research for the community of academic experts and executive and managerial work experience of at least 5 years in school renovation, development and equipment. The community was managers. The data collection tool was in the qualitative part of semi-structured interviews, where the interview protocol was designed based on literature review and expert opinion. Interviews were conducted in the form of individual sessions with a mean time of 50 minutes.

Research Findings

In the qualitative part, the analysis of the findings was performed using my analysis method in six steps. In the first stage, in order to acquaint the researcher with the depth and scope of the content of the data, immersion in the data was started. In the second stage, open coding was done paragraph by paragraph. In open coding, which is the first step in implementing my analytics strategy, the key points of the interviews were identified and coded. At this stage, 278 interview codes were obtained.

Discussion and conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a model for the establishment of a learning organization with an emphasis on knowledge leadership and learning levels in the organization of renovation, development and equipping of schools in the country with a mixed approach. Based on the findings obtained from the qualitative stage, learning-related factors were identified with three main categories of learning organization characteristics, learning organization dimensions and environmental factors. Accordingly, learning organizations emphasize on creating a set of characteristics in the organization in the light of which, learning processes and knowledge management can be implemented more easily and quickly, and consequently the organization becomes learning.

مقاله پژوهشی

طراحی الگوی استقرار سازمان یادگیرنده با تاکید بر رهبری دانش و سطوح یادگیری در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور با رویکرد آمیخته

رضا بیجاری^۱، علیرضا منظری توکلی^{۲*}، سمانه مهدی زاده^۳، سنجر سلاجقه^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. دانشیار، گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی استقرار سازمان یادگیرنده با تاکید بر رهبری دانش و سطوح یادگیری در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور با رویکرد آمیخته صورت گرفت.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها از نوع اکتشافی است که با رویکرد آمیخته (کیفی - کمی) مورد تحلیل قرار گرفته است. در مرحله اول جهت شناسایی مولفه‌های الگو، از روش کیفی و مصاحبه‌های عمیق استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور بودند که به روش هدفمند انتخاب شدند. جهت تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش تحلیل تم و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. در ادامه جهت برآزش الگوی طراحی شده در بخش کیفی، از روش کمی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این بخش شامل ۳۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور بودند که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی بود که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها: تحلیل داده‌های بخش کمی به وسیله نرم‌افزار آموس انجام شد. نتایج بخش کیفی نشان داد عوامل مرتبط با یادگیری در سه مقوله اصلی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، ابعاد سازمان یادگیرنده و عوامل محیطی شناسایی شد. سطوح یادگیری مشتمل بر سه مقوله اصلی فردی، گروهی و سازمانی است. رهبری دانش شامل سه مقوله اصلی رهبری، مشارکت و ادغام دانش و نوآوری است. در نهایت سازمان یادگیرنده دارای ۵ مقوله اصلی قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی و یادگیری جمعی است. در بخش کمی مشخص شد مدل عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده مبتنی بر رهبری دانش و سطوح یادگیری در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از برآزش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری: مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها می‌توانند با در نظر داشتن عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده، سبک رهبری دانشی و تحقق یادگیری در سطوح سازمانی، سازمان را به سمت استقرار سازمان یادگیرنده رهنمون سازند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۹

شماره صفحات: ۱۵۲-۱۳۵

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2023.29896.5971

واژه‌های کلیدی:

سازمان یادگیرنده، رهبری دانش، سطوح یادگیری، سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور

استناد: بیجاری رضا، منظری توکلی علیرضا، مهدی زاده سمانه، سلاجقه سنجر (۱۴۰۲). طراحی الگوی استقرار سازمان یادگیرنده با تاکید بر رهبری دانش و سطوح یادگیری در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور با رویکرد آمیخته دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۵): ۱۳۵-۱۵۲

* نویسنده مسوول: علیرضا منظری توکلی

نشانی: دانشیار، گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

تلفن: ۰۹۱۳۱۹۶۲۱۲۶

پست الکترونیکی: a.manzari@iauk.ac.ir

مقدمه

در پی تغییر روندهای جهانی، سازمان‌ها برای حفظ بقا و پاسخگویی به خواسته‌های ذینفعان، چاره‌ای جز تغییر با زمان ندارند. سازمان‌ها باید به سرعت از اشتباهات و دستاوردهای خود در داخل و خارج درس بگیرند. یکی از فرمول‌های استراتژیک برای تحقق این موضوع، ایجاد مفهوم سازمان یادگیرنده است (Ju, Lee, Park & Yoo, 2021). در سازمان‌های امروزی، یادگیری کلید موفقیت است؛ حتی برخی آن را رمز بقای سازمان می‌دانند (Serrat, 2017). سازمان یادگیرنده سازمانی است که با فلسفه ایجاد راه‌حل‌ها، نتایج پایدار، ادغام و تبادل دیدگاه با شرکا به منظور ارتقای سازمان شکل می‌گیرد (Alipour & Karimi, 2018). سازمان یادگیرنده ابزاری ارزشمند برای تسهیل یادگیری و مدیریت دانش است و به عنوان یک استراتژی مهم برای بهبود عملکرد سازمانی به منظور رقابتی ماندن سازمان در نظر گرفته شده است. (Gil & Mataveli, 2017) در این میان سازمان یادگیرنده از اهمیت ویژه‌ای در بخش آموزش و سازمان‌های زیربند برخوردار است؛ چراکه فضای آموزش نیاز به یادگیری و تغییر دائمی برای پاسخگویی به نیازهای جامعه دارد. سازمان یادگیرنده زمینه آموزشی را به مکانی برای آموزش و نوآوری تبدیل می‌کند که منجر به تغییرات قابل توجهی برای سازمان می‌گردد. (Gil, Carrillo & Fonseca-Pedrero, 2019) همچنین می‌توانند انتقال و اشتراک دانش را در سازمان تسهیل کنند، که در فرآیند عملکرد سازمان‌های آموزشی بسیار مهم است (Gil, Alfonso; Rodrigo-Moya, Beatriz; Morcillo-Bellido, Jesús, 2018). در نهایت دستیابی به سازمان یادگیرنده، این سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از نظر استراتژیک با آینده‌های احتمالی سازگار شوند و بقای خود را حفظ کنند. (Ju, Lee, Park & Yoo, 2021) از این رو امروزه ایجاد و توسعه فرهنگ سازمان یادگیرنده به موضوع اصلی در برنامه‌های استراتژیک سازمان‌های زیرمجموعه آموزش تبدیل شده است. با این حال ایجاد یک سازمان یادگیرنده مسیری چالش برانگیز است که به سادگی قابل دستیابی نیست (Gil & Mataveli, 2017). در این میان نقش رهبری برای توسعه سازمان یادگیرنده برای حمایت از یادگیری حیاتی است (Chou & Ramser, 2019). مارسیک و واتکنینز (۲۰۰۳) ادعا کردند که فرهنگ یادگیری مناسب در محل کار توسط مدیریت ارشد از طریق تجربه خود و قدرت متقاعدسازی ایجاد می‌شود. بر این اساس رهبری به ویژه رهبری دانش یک ضرورت در سازمان‌های امروزی برای حمایت، فشار و تشویق کل سازمان به سوی یک سازمان یادگیرنده است (Zhang & Cheng, 2015) به منظور تحقق سازمان یادگیرنده، رهبران و مدیران باید یک فرهنگ یادگیری ایجاد و مدیریت کنند که به کارکنان اجازه می‌دهد تا به عنوان بخشی از تیمی باشند که با هم یاد می‌گیرند (Alipour & Karimi, 2018). به زعم (Wick & Leon, 1995) بدون یک رهبر متعهد به یادگیری، یک سازمان هرگز به پتانسیل خود برای موفقیت نزدیک نخواهد شد. در این زمینه رهبری دانش می‌تواند به توسعه مکانیسم‌هایی برای مسئولیت‌پذیری و کنترل و همچنین به اشتراک گذاری دانش مشتری کمک کند. (Agheli, Ajorloo & Rostami, 2019). علاوه بر این، رهبری دانش قادر است از یکپارچه سازی، اشتراک‌گذاری و مدیریت دانش مشتری کارآمد پشتیبانی کند. رهبری دانش، تسهیل‌گر فرهنگ اشتراک دانش و ایجاد زیرساختی است که انتقال و ذخیره دانش مشتری را تسهیل می‌کند (Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022) بنابراین، رهبری دانش موقعیت‌هایی را ایجاد می‌کند که از شرایط توسعه یادگیری سازمانی و تغییر ظرفیت پشتیبانی می‌کند. (Gil, Alfonso; Rodrigo-Moya, Beatriz; Morcillo-Bellido, Jesús, 2018). یکی از جنبه‌های یادگیری این است که یادگیری یک پدیده پویا بوده که در سطوح مختلف توسعه می‌یابد (Popova-Nowak & Cseh, 2015). تحقیقات در مورد سطوح یادگیری بر متغیرها یا عواملی در سطح فردی، گروهی یا سازمانی متمرکز است که بر توسعه فرآیندهای یادگیری در سازمان تأثیر می‌گذارد (Albon & Jewels, 2014) سطوح یادگیری، تمرکز بر تجزیه و تحلیل متغیرهایی است که یادگیری را تسهیل یا مهار می‌کنند و استراتژی‌هایی که سازمان‌ها می‌توانند برای توسعه چنین متغیرهایی به کار گیرند را مشخص می‌سازند (Gil & Mataveli, 2017). اما مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد به همان اندازه که صاحبان نظریه سازمان یادگیرنده به توصیف آن پرداخته‌اند، در عمل این سازمان‌ها کمتر شناسایی شده‌اند. ادبیات سازمان یادگیرنده نشان می‌دهد که مطالعات این حوزه همچنان پراکنده و ناکافی است؛ اغلب الگوهای سازمان یادگیرنده برای سازمان‌های تجاری توسعه یافته‌اند که برای سازمان‌های زیرمجموعه آموزش مناسب نیستند. همچنین تاکید بر رهبری دانش و سطوح یادگیری به عنوان محرک‌های کلیدی در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده در تحقیقات گذشته مغفول مانده است. این موارد نشان‌دهنده شکاف نظری موجود در ادبیات پژوهش است.

بی‌شک، مدرسه جایگاه متمایزی در آینده سرزمین دارد؛ هرچا سخن از فرهنگ‌سازی، تعالی، توسعه و پیشرفت است مدرسه بالاترین جایگاه را در تغذیه عناصر کلیدی برای تحول و پیشرفت دارد. از این رو سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور دارای اهمیت به سزایی در تعالی جامعه می‌باشد. این سازمان به عنوان دستگاه تخصصی ساخت و ساز فضاهای آموزشی و پرورشی در کشور، با در اختیار داشتن نیروهای تحصیل کرده و متخصص در امر مطالعه، طراحی و نظارت مداوم بر اجرای پروژه‌های عمرانی و کنترل مستمر کیفی آنان مشغول بوده و در این زمینه حضور فعال و شایسته دارد. این سازمان نیز با تنوع و نیازهای جدید ذینفعان اعم از جامعه و سایر سازمان‌های مرتبط و تغییرات تکنولوژی و محیطی مواجه است. سرعت تغییرات معاصر، سازمان‌های زیرمجموعه آموزش را ملزم می‌کند که یادگیری را به یک استراتژی

مادام العمر تبدیل کنند. رویکرد جدید نظام تعلیم و تربیت، نیازمند تغییر امکانات و تجهیزات مدارس است، فضاهای آموزشی کنونی باید تغییر کند تا با استانداردهای آموزش جهانی همسو باشد (Alipour & Karimi, 2018). لذا این سازمان نیاز دارد با افزایش سطح یادگیرندگی، خود را با تغییرات فزاینده عصر حاضر تطبیق دهند. این مهم مستلزم برخورداری از الگویی جامع برای استقرار و پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده در این نهاد است. مسلماً بی‌توجهی به استقرار سازمان یادگیرنده، تحقق اهداف، رضایت مخاطبین و بقای سازمان را با تهدید مواجه می‌سازد. از این رو با توجه به اهمیت موضوع و نبود الگویی جامع به منظور استقرار سازمان یادگیرنده در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور این تحقیق در راستای پاسخگویی به این سؤال صورت گرفت:

الگوی استقرار سازمان یادگیرنده با تاکید بر رهبری دانش و سطوح یادگیری در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور چگونه است؟ این تحقیق نتایج ارزشمندی را در خصوص به کارگیری و استقرار سازمان یادگیرنده در اختیار مسئولان و برنامه ریزان این سازمان قرار داده، تا با استناد به آن سازمان را همسو با تغییرات ساخته و رشد و بقای سازمان را تضمین کنند.

مبانی نظری

سازمان یادگیرنده

مفهوم سازمان یادگیرنده به عنوان چارچوبی برای تسهیل یادگیری از طریق جنبه‌های فرهنگی، ساختاری و محیطی سازمان پدیدار شد. سنگه (۱۹۹۰) بیان کرد که سازمان یادگیرنده اعضا را تشویق می‌کند تا خارج از چارچوب فکر کنند و به آنها کمک می‌کند تا برای حل مشکل مؤثرتر یا یکدیگر همکاری کنند. مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳: ۱۳۶) سازمان یادگیرنده را اینگونه تعریف کردند: "سازمان یادگیرنده‌ای که ظرفیت سازگاری یا واکنش سریع به روش‌های جدید را در حین کار برای رفع موانع یادگیری در خود جای داده است". این سازمان‌ها ظرفیت یادگیری اعضا را با تقویت استراتژی، ساختار و سیستم‌های ایدئولوژی افزایش می‌دهند. (Kanaany, Hasani, mohamadi, 2021). سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر ظرفیت خود را برای ایجاد نتایجی که واقعاً می‌خواهند گسترش می‌دهند، جایی که الگوهای جدید و گسترده‌ای از تفکر پرورش می‌یابد، آرزوهای جمعی آزاد می‌شود، و افراد به طور مداوم می‌آموزند که چگونه یاد بگیرند (Ju, Lee, 2021). اصل اساسی سازمان یادگیرنده این است که «توانایی استفاده از یادگیری برای بهبود عملکرد را فعال و پشتیبانی کند». (Armstrong & Foley, 2003) معتقد بودند که «یک سازمان یادگیرنده دارای جنبه‌های فرهنگی مناسب (دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، مفروضات و رفتارها) است که از یک محیط یادگیری پشتیبانی می‌کند. فرآیندهایی که با شناسایی نیازهای یادگیری و تسهیل یادگیری، یادگیری و توسعه افراد را تقویت می‌کند و جنبه‌های ساختاری که فعالیت‌های یادگیری را قادر می‌سازد تا در محل کار پشتیبانی و اجرا شوند» (Alipour & Karimi, 2018).

بر اساس مرور ادبیات این حوزه، در سازمان یادگیرنده، یادگیری مداوم تشویق می‌شود، کارکنان به اهداف سازمانی خود متعهد هستند، دانش ایجاد می‌شود، به اشتراک گذاشته می‌شود و مدیریت می‌شود، کار تیمی و تفکر سیستمی همیشه مورد تاکید قرار می‌گیرد، گفتگو و نقد پاداش می‌گیرد. دانش و مهارت‌های جدید پشتیبانی می‌شود. در واقع، سازمان یادگیرنده به‌عنوان شکلی از سازمان، شرکت‌های خود را با ترویج خودآموزی مستمر و استقرار سیستم حمایتی مناسب و سیستم جبران پاداش توسعه می‌دهد (Marquardt, 2002).

سطوح یادگیری

کروسان و همکاران (۱۹۹۹) سه سطح یادگیری را در سازمانها پیشنهاد می‌کند: سطوح فردی، گروهی و سازمانی. هر یک از این سطوح با فرآیندهای متفاوتی همراه است: سطح فردی با شهود و تفسیر سروکار دارد، سطح گروهی به تفسیر و ادغام اشاره دارد و سطح سازمانی به نهادینه سازی مربوط می‌شود. با در نظر گرفتن این سه سطح سازمانی، سازمان یادگیرنده را می‌توان به عنوان سازمانی تعریف کرد که یادگیری را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تسهیل می‌کند که مطابق با تعریف پدرلر و همکاران (۱۹۹۱، ص ۱) است: «سازمانی که یادگیری همه اعضای خود را تسهیل می‌کند و مدام خود را متحول می‌کند» (Nasiri Valikboni, Ghanbari, Sarchahani, 2017). یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش شایستگی‌های اصلی شرکت و آماده‌سازی همه برای آینده‌ای نامعلوم ضروری است. از سویی تیم سازی یک جزء حیاتی در ایجاد یک سازمان یادگیرنده است، زیرا سازمان‌ها تا زمانی که همکارانشان شروع به یادگیری نکنند نمی‌توانند یاد بگیرند. در نهایت یادگیری سازمانی فرآیندی است که ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌کند. ارزش‌های جامعه و صنعت، کالاهای فیزیکی و فناوری، منابع انسانی و سرمایه به عنوان ورودی شناسایی شده است. این ورودی‌ها به خروجی‌هایی مانند انعطاف پذیری، سازگاری، بقا، افزایش سرمایه و بهبود عملکرد تبدیل می‌شوند (Senaratne, Sepani; Malewana, Chinthaka, 2011).

رهبری دانش

رهبری دانش به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که در آن فرد از سایر اعضای گروه در فرآیندهای یادگیری مورد نیاز برای دستیابی به اهداف گروهی یا سازمانی حمایت می‌کند (Yang, Huang & Hsu, 2014). نقش رهبران در مدیریت دانش برای سازمان‌ها مهم است. با این حال، مدیریت دانش به عنوان یک عملکرد کلیدی رهبری مورد بررسی قرار نگرفته است (Zhang & Cheng, 2015). بسیاری از محققان بر عدم حمایت رهبری برای شکست بسیاری از پروژه‌های مدیریت دانش تاکید کرده‌اند. بنابراین، پتانسیل ادغام ادبیات رهبری با ادبیات مدیریت اطلاعات و دانش احتمالاً هم برای تئوری و هم برای عمل مفید است (Yang, Huang & Hsu, 2014). نقش رهبری دانش ترویج یک جهت گیری فرهنگی مثبت به سمت کسب دانش و به اشتراک گذاری دانش است. جایی که تجربه، تخصص و نوآوری جایگزین سلسله مراتب می‌شود. آن‌ها معمولاً از نظر فناوری پیشرفته هستند و سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی پیچیده‌ای را انتخاب و پیاده‌سازی می‌کنند که بر همسوسازی سرمایه انسانی، فرهنگی و ساختاری سازمانشان با اهداف تجاری آن متمرکز است (Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022). بنابراین، رهبران دانش باید طیف وسیعی از مهارت‌های توسعه بین فردی و سازمانی را داشته باشند و نیاز به ایجاد تغییرات فرهنگی، ایجاد روابط و تسهیل انتقال دانش داشته باشند (Yang, Huang & Hsu, 2014).

پیشینه تجربی

در این بخش پیشینه‌های داخلی و خارجی مرتبط با تحقیق در جدول شماره (۱) ارائه شده است.

جدول ۱- پیشینه داخلی و خارجی تحقیق

محقق (سال)	عنوان	یافته‌ها
(Zahedipour, Oladian, Hosseini, 2021).	ارائه الگوی مدارس اثربخش مبتنی بر سازمان یادگیرنده	شایستگی‌های معلمان، سیاست‌های آموزشی، توانمندسازی نیروی انسانی، فعالیت‌های فوق برنامه، استقرار نظام یاددهی و یادگیری، شایستگی‌های مدیران، امکانات تکنولوژیک، آینده‌نگری، روش‌ها و ابزار نوآورانه، ارتقای سطح سلامت، بهداشت و ایمنی مدرسه، اعتقاد به خرد جمعی، مدیریت و رهبری، بر سازمان یادگیرنده تأثیر دارد.
(Najafpour, Najafbeigi, daneshfard, 2021)	طراحی و تبیین الگوی یادگیری سازمانی در کارکنان بانک‌های دولتی ایران	مهارت‌های فردی، مدل‌های ذهنی، عوامل فرهنگی، سلسله‌های سازمانی و چشم انداز مشترک از عوامل مؤثر بر الگوی یادگیری سازمانی است.
(Zolfagharansab Hajzadeh, A. and Azami, 2016)	بررسی رابطه میان رهبری دانش و سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی کرمان	رابطه معنادار بین رهبری دانش با سازمان یادگیرنده وجود دارد
(Shokri Nodeh, Kavousy, Alishiri, 2019)	ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در راستای ارتقای سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی به روش کیفی	مؤلفه به دست آمد که در ۵ بعد سطوح یادگیری (با ۳ مؤلفه)، تفکر سیستمی (با ۳ مؤلفه)، چشم انداز و آرمان مشترک (با ۳ مؤلفه)، مدل‌ها و الگوهای ذهنی (با ۳ مؤلفه) و ارزیابی سازمان یادگیرنده (با ۳ مؤلفه) دسته بندی شدند.
(Yahya Zadeh Waqefi, Salehi, Saeedi, Fazl Elahi, 2019)	ارائه الگویی سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی	مؤلفه‌های اثرگذار بر سازمان یادگیرنده در مدارس ابتدایی شامل، مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، رهبری و نیروی انسانی بودند.
(Peschl, 2022)	یادگیری از آینده به عنوان یک پارادایم جدید برای ادغام یادگیری و نوآوری سازمانی	یادگیری سازمانی مبتنی بر یادگیری از آینده است. نوآوری آینده نگر و یادگیری سازمانی آینده‌نگر برای سازمان‌های امروز ضروری هستند.
(Bui, 2021)	ساخت یک سازمان یادگیرنده در عصر دیجیتال: مدل پیشنهادی برای شرکت‌های ویتنامی	الگوی سازمان یادگیرنده شامل چهار جز اصلی رهبری، دانش، کاربرد تکنولوژی و سیاست‌ها است.
(Alerasoul, Afeltra, Hakala, Minelli, & Strozzi, 2021)	ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیری در طول شیوع COVID-19: یک مطالعه ملی	مؤلفه‌های یادگیری سازمانی همچون ارتباطات سیستمی، کار گروهی و همکاری و سیستم‌های تعبیه شده در سازمان برای یادگیری در ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده نقش بسزایی دارند
(Serban, 2021)	از یادگیری سازمانی و کسب دانش تا سازمان یادگیرنده: مورد کمیسیون اروپا از طریق DG DEVCO	لازم است به ابعاد یادگیری سازمانی برای ایجاد سازمان یادگیرنده در اداره مذکور توجه ویژه‌ای شود.

رهبری تحول آفرین و همچنین رهبری مبادله‌ای تأثیر مثبتی بر تبدیل بیمارستان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده دارد. سطح یادگیری فردی، سطح یادگیری تیمی و سطح یادگیری سازمانی بر ترکیبات فرهنگ ایمنی بیمار تأثیر گذاشت.	تأثیر رهبری و سازمان یادگیرنده بر کیفیت مراقبت‌های بهداشتی در بیمارستان‌های لبنان	Ju, Lee, Park & (Yoo,2021).
سازمان یادگیرنده یک مفهوم چند بعدی است و کیفیت مدرسه به عنوان یک سازمان یادگیرنده با بهبود عملکرد مدرسه مرتبط است.	بررسی مدارس به عنوان سازمان های یادگیرنده: رویکردی یکپارچه	(Sheng et al., 2021)
چهار بعد اساسی سازمان یادگیرنده در مدارس عبارتند از: رهبری به سمت یادگیری، ساختار یادگیری، فرصت‌های یادگیری و فرهنگ یادگیری	ارزیابی مدل سازمان یادگیرنده: دیدگاه معلمان	Gil, Carrillo & (2019) Fonseca-Pedrero,
آر طریق به کارگیری صحیح ویژگی‌های رهبری و همچنین رهبری دانشی می‌توان یادگیری در سطح سازمان را بهبود بخشید	مدل چند سطحی یادگیری سازمانی: ترکیب رفتارهای خودانگیخته کارکنان در محل کار	(Chou& Ramser, 2019)
مدل سازمان یادگیرنده شامل هفت عامل اصلی است: استراتژی سازمان، ساختار مناسب، رهبری، مدیریت، جو و فرهنگ سازمان یادگیرنده، انگیزه و فناوری یادگیری.	مدلی از سازمان یادگیرنده برای مدارس خصوصی ابتدایی	(Chaijeena, 2018)
شواهد آماری نشان می‌دهد که هم فرهنگ یادگیری و هم تسهیل‌کننده‌های یادگیری گروهی تأثیر مثبتی بر یادگیری گروهی دارند.	فرصت‌های یادگیری برای یادگیری گروهی: ارزیابی تجربی از دیدگاه سازمان یادگیرنده	(Gil, and Mataveli, 2017)

با عنایت به پیشینه تحقیقات می‌توان چنین بیان کرد که ادبیات تحقیق از چند جهت دارای شکاف است: اولاً علیرغم قدمت مفهوم سازمان‌های یادگیرنده در ادبیات، تحقیقات تجربی در این زمینه بسیار محدود است. ثانیاً پژوهشی که با تاکید بر دو موضوع محوری سطوح یادگیری و رهبری دانش صورت گرفته باشد به چشم نمی‌خورد، این در حالی است که رهبری دانش به عنوان یک سبک رهبری نسبتاً نوین و سازگار با مفهوم یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده است که در خور توجه بیشتر است. همچنین بررسی موضوع سازمان‌های یادگیرنده بدون توجه به سطوح یادگیری، کامل و جامع به نظر نمی‌رسد. ثالثاً تحقیقات بیشتر در غرب متمرکز هستند و تحقیقات در خاورمیانه اندک است، خاورمیانه جایی است که فرهنگ و مذهب به طور جدایی ناپذیری به هم مرتبط هستند، و اغلب سازمان‌ها از ساختارهای سلسله مراتبی برخوردارند، لذا انجام تحقیق در این سازمان‌ها ضرورت دارد، رابعاً اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته‌اند و تحقیقی آمیخته که با دربرداشتن هر دوی جوانب کمی و کیفی به بررسی موضوع پرداخته باشد به چشم نمی‌خورد. در همین خصوص این تحقیق سعی کرده تا این خلاء ها را پوشش دهد.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی بوده و طرح تحقیق آمیخته اکتشافی از نوع متوالی است، جامعه در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی صاحب‌نظر و باتجربه و همچنین مدیران ارشد و باسابقه سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور بود. در بخش کیفی مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه یافت، در این روش فرآیند نمونه‌گیری تا جایی ادامه داشت که یافته‌های جدید از مصاحبه‌ها به دست نیاید، در این تحقیق اشباع نظری در مصاحبه با ۱۵ نفر به دست آمد. به منظور انتخاب نمونه‌ها از روش غیراحتمالی هدفمند استفاده شد. در این روش، محققان معیارهایی را برای انتخاب نمونه‌ها مد نظر قرار دادند. در این تحقیق معیار انتخاب نمونه‌ها، برخورداری از مدرک دکترا و عضویت در هیئت علمی دانشگاه‌های معتبر کشور، همچنین برخورداری از سابقه پژوهشی در حوزه تحقیق برای جامعه خبرگان دانشگاهی و سابقه کار اجرایی و مدیریتی حداقل ۵ سال در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس برای جامعه مدیران بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته بوده است، که پروتکل مصاحبه براساس مرور ادبیات و نظر خبرگان طراحی شد. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی و میانگین زمانی ۵۰ دقیقه‌ای صورت گرفت. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به روشنی توضیح داده شد، سپس سوالات مصاحبه از افراد پرسیده شد و پاسخ‌های افراد ضبط شد. پس از اتمام هر مصاحبه، بیانات و اظهارات مشارکت‌کنندگان به متن نوشتاری تبدیل و جهت کدگذاری وارد نرم افزار مکس کیودا شد. سپس تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیل تم انجام شد. به زعم بویاتزیس (۱۹۸۹) تحلیلتم قادر است ارتباطی مناسبی بین محققان رشته‌های مختلف ایجاد کند. این روش محققان را قادر می‌سازد تا فرآیند انتقال مشاهده‌ها و یافته‌ها و تفاسیر خود را به سایرین تسهیل کنند. تحلیلتم دارای شش مرحله به شرح زیر است:

مرحله اول - آشنایی با داده‌ها: نوشتن داده‌ها در صورت ضرورت (شفاهی بودن)، خواندن و دوباره خواندن، ثبت ایده‌های اولیه

مرحله دوم- ایجاد کدهای اولیه: کدگذاری ویژگیهای موردنظر داده به صورت منظم در کل مجموعه داده، تطبیق و مرتب کردن دادهها با هریک از کدها

مرحله سوم- جستجو مضامین: تطبیق دادن کدها به مضامین بالقوه و جمع آوری همه دادههای مرتبط با هریک از مضامین بالقوه
مرحله چهارم- بازنگری مضامین: بررسی مضامین بالقوه با کدهای استخراج شده و مجموعه دادهها و در نهایت ایجاد شبکه تحلیلی مضامین
مرحله پنجم- تعریف و نامگذاری مضامین: تحلیل مداوم جهت پالایش ویژگیهای هر "تم"، بیان جامع نقل قولها، تدوین تعاریف روشن و نامها برای هریک از تمها

مرحله ششم- تدوین گزارش: آخرین فرصت برای تحلیل، انتخاب نمونههای روشن و آشکار، تحلیل پایانی از استخراج تحلیلی مرتبط با پرسشهای پژوهش و ادبیات و تدوین یک گزارش دانشگاهی از تحلیل.

به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش دو مصاحبه در دو بازه زمانی دو هفته‌ای کدگذاری شدند. در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاریها توسط فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

درصد پایایی بازآزمون برای سه مصاحبه برابر با ۰/۸۸ و ۰/۸۲ تعیین شد که نشان دهنده پایایی قابل قبول کدگذاریها است. در ادامه به منظور ارزیابی برازش یافته‌های کیفی، از روش کمی و رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری در این بخش شامل مدیران و کارشناسان سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس بود. در خصوص تعیین حداقل حجم نمونه است. کلاین (۲۰۰۵) توصیه می‌کند از ۵-۱۰ برابر هر پارامتر برای تخمین حجم نمونه استفاده شود و ۲۰۰ مورد را به عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند. براین اساس از آنجایی که ۸۱ گویه در مدل اندازه‌گیری وجود دارد، حداقل ۴۰۵ نمونه و حداکثر ۸۱۰ نمونه مورد نیاز است. نهایتاً پس از توزیع پرسشنامه ۳۴۰ پرسشنامه قابل قبول بازگشت داده شد. از آنجایی که کلاین (۲۰۰۵) ۲۰۰ مورد را به عنوان اندازه نمونه متوسط توصیف می‌کند، این تعداد بازگشتی قابل قبول است. به این ترتیب که جامعه به دو طبقه مدیران و کارشناسان تقسیم شد، سپس با توجه به نسبت جامعه در هر طبقه، نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد. ابزار گردآوری دادهها در این بخش پرسشنامه تهیه شده براساس یافته‌های بخش کیفی است که با استفاده از روش‌های اعتبارسنجی توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج نشان داد پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در نهایت تحلیل دادهها در بخش کمی، با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با بسته نرم افزارهای SPSS و اموس^۱ صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، تحلیل یافته‌ها با استفاده از روش تحلیتم در شش مرحله انجام شد. در مرحله اول جهت آشنایی محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، غوطه‌ور سازی در دادهها آغاز شد. در مرحله دوم کدگذاری باز به صورت پاراگراف به پاراگراف انجام گرفت. در کدگذاری باز که نخستین مرحله در اجرای راهبرد تحلیل تم است، نکات کلیدی مصاحبه‌ها شناسایی و کدگذاری شد. جدول (۲) نشان‌دهنده گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن مصاحبه‌ها است:

جدول ۲- گزیده‌ای از کدگذاری باز بر روی متن مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شونده	متن مصاحبه	کدگذاری باز اولیه
M3	رفتار رهبران تابعی هست از اینکه آنها دنیا را چطور می‌بینند. اگر قالب فکری آنها نوآورانه باشد، آن‌ها همواره بر نوآوری در انجام کارها تأکید خواهند داشت، و این کار را از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان انجام خواهند داد. از همین‌رو اگر آنها گرایش به سمت تغییر داشته باشند و خود را به نوعی عامل تغییر پندارند، یادگیری یک موضوع کلیدی در سازمان خواهد بود.	استقبال رهبران از ایده‌های نو ایجاد انگیزش در کارکنان جهت‌گیری تغییر در رهبران
M11	در واقع مدل‌های ذهنی بازنمایی از واقعیت هستند که افراد از آنها برای معنا دادن به علائم اطلاعاتی دریافت شده استفاده می‌کنند. با بررسی مدل‌های ذهنی می‌توان دریافت که چطور تعبیر اطلاعات می‌تواند بر فرایند ایجاد سازمان یادگیرنده اثر گذارد. وقتی که کارکنان این سازمان به مشکلات کاری به عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری نگاه می‌کنند، مسلماً یک الگوی ذهنی برای شکل‌گیری سازمان یادگیرنده	نگرش به مشکلات کاری به عنوان فرصت یادگیری یادگیری از بازخورد

داریم. از طرف دیگر کارکنان باید از بازخوردها هم یاد بگیرند. کارکنانی که از بازخوردها یاد می‌گیرند و واکنش‌های خود را تغییر می‌دهند، پایه‌های ایجاد سازمان یادگیرنده هستند.

M4	در سازمان ما پذیرش استفاده از تکنیک‌های نوین یادگیری (مانند اتاق فکر، بارش افکار و...) از سوی کارمندان وجود دارد و سعی می‌کنیم آموزش تکنیک‌های نوین یادگیری به صورت دوره آموزشی برگزار کنیم و این آموزشها کاربردی و مستمر باشد. راهبردی ما در این سازمان این هست که از تکنیک‌های نوین یادگیری در جهت پیشبرد اهداف سازمان استفاده کنیم.	آموزش تکنیک‌های نوین یادگیری، استقبال از روش‌های نوین یادگیری، کاربرد تکنیک‌های نوین یادگیری برای پیشبرد اهداف
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

در مرحله کدگذاری باز، ۲۷۸ کد از مصاحبه‌ها به دست آمد. مرحله سوم شامل دسته‌بندی کدهای در گوناگون قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع پژوهشگر، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای گوناگون می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مرحله ۱۱۳ کد گزینشی بدست آمد. مرحله چهارم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تمها را ایجاد کرده و آنها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله تصفیه و شکل دهی به تم‌های فرعی است. مرحله نخست شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تمهای فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله به پژوهشگران ۳۰ تم فرعی دست یافتند. مرحله پنجم زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایتبخش از تمها وجود داشته باشد. پژوهشگر در این مرحله، تم‌های اصلی را برای تحلیل ارائه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، و تعیین می‌شود که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌ها، به ۱۱۳ کد باز، ۳۰ مقوله فرعی و ۱۴ مقوله اصلی شناسایی شد. جدول (۳) نشان‌دهنده کدهای نهایی مستخرج از بخش کیفی در مورد عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده می‌باشد.

جدول ۳- ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی مربوط به عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد باز
ویژگی سازمان یادگیرنده	ویژگی‌های منابع انسانی	استقبال رهبران از ایده‌های نو
		ایجاد انگیزش در کارکنان
		جهت‌گیری تغییر در رهبران
		قدرت تخصصی رهبران
ابعاد سازمان یادگیرنده	اطلاعات مدار	پشتکار در یادگیری مهارت‌ها
		ابتکار در یادگیری مهارت‌ها
		انضباط در یادگیری مهارت‌ها
		استفاده ظرفیت‌های بالقوه یادگیری
ابعاد سازمان یادگیرنده	اطلاعات مدار	تمرکز در تصمیم‌گیری
		تاکید بر آموزش‌های ضمن خدمت
		دستورالعمل و رویه‌های عملیاتی.
		وحدت رویه
ابعاد سازمان یادگیرنده	اطلاعات مدار	ثبت و نگهداری داده‌ها
		استفاده مشروح از داده‌ها
		وجود داده‌های دقیق
		به روز شدن اطلاعات
ابعاد سازمان یادگیرنده	اطلاعات مدار	شناسایی الگوهای موجود بر اطلاعات
		استفاده از اطلاعات برای حل مسائل
		به‌روزرسانی دانش و مهارت‌های کارکنان
		دسترسی کارکنان به دانش و تجارب سازمان
عوامل محیطی	محیط اجتماعی	تسهیل اشتراک دانش
		گرایش به چالش و تغییر
		اهمیت پایگاه‌های اجتماعی
		فعالیت مستمر در سمن‌ها
عوامل محیطی	محیط فرهنگی	مشارکت داوطلبانه در کارگروه‌های عمومی
		گفتگو درباره مشکلات و مسائل سازمان
		فرهنگ حمایت از خلاقیت
		توجه به نیازهای رشد و پیشرفت کارکنان

استفاده از فن آوری اطلاعات برای یادگیری	محیط تکنولوژیکی
استفاده از سیستم پیشنهادات	
سرعت پیشرفت‌های تکنولوژیکی	
استفاده از نرم‌افزارهای جدید	

جدول شماره (۳) نشان می‌دهد عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده شامل، ۳۲ کد باز، ۹ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی است. در ادامه جدول (۴) نشان‌دهنده کدهای نهایی مستخرج از بخش کیفی در مورد سطوح یادگیری می‌باشد.

جدول ۴- ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی مربوط به سطوح یادگیری سازمانی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد گزینشی
		تشویق انتقال دانش به کارکنان جدید
	آگاهی	تبادل دانش بین همکاران
		آگاهی از اهداف سازمانی
		تحمل پذیرش خطا
فردی	یادگیری جمعی	آموزش جهت تطبیق نیازها
		یادگیری از تجربه‌ها
		استفاده از فرصت‌ها برای رشد
	نگرش مثبت	علاقه‌مندی به دوره‌های آموزشی
		یادگیری به عنوان هدف روزمره
		تسهیم اطلاعات فردی
	ترغیب یادگیری گروهی	بهره‌گیری از سبک‌های مختلف فکری
		یادگیری از کار گروهی
		درک مشترک از بحث‌های گروهی
	مشارکت جمعی	تعهد به اهداف سازمانی
گروهی		مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌ها
		دنبال کردن سایر سازمان‌های مشابه
		استفاده از تجارب گروه‌های کاری مشابه
	فضای باز و آزمایشگری	تاکید بر دیدگاه‌های افراد
		ایده یابی به عنوان یک ابزار کلیدی
		بهره‌گیری از شیوه‌های پیشرفته انجام کار
		انعطاف به تغییرات محیط بیرونی
	پیوند سازمان با محیط	ارتباط تنگاتنگ با جامعه پیرامون
		حمایت کارکنان از یکدیگر
		توجه به رشد در آینده
سازمانی	فرهنگ سازمانی	معرفی روش‌های جدید یادگیری
		توسعه متخصص در داخل
	بستر رشد خلاقیت	یادگیری از ذینفعان
		یادگیری از سایر بخش‌ها

جدول شماره (۴) نشان می‌دهد سطوح یادگیری شامل ۲۸ کد باز، ۹ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی است. جدول (۵) نشان‌دهنده کدهای نهایی مستخرج از بخش کیفی در مورد رهبری دانش می‌باشد.

جدول ۵- ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی مربوط به رهبری دانش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد گزینشی
		گفتگو در مورد برنامه‌های آینده سازمان
		تعامل در مورد دانش مورد نیاز
رهبری	جهت‌یابی یادگیری	گفتگو در مورد کیفیت کار
		ارتقای عملکردهای واحدهای کاری
		سازماندهی بحث‌های مشترک در محیط کار

ارتقا مهارت‌های حرفه‌ای مدیران	الگو بودن	
قابلیت اعتماد بالای مدیران		
تعهد به تغییرات مؤثر		
تسهیم دانش با پشتکار مداوم		
اهمیت دیدگاه‌های کارکنان	ایجاد فضای حمایتی	مشارکت
برخورد سازنده در مواجهه با اشتباهات		
فعالیت‌های مشارکتی مبتنی بر حل مشکلات		
حمایت از فعالیت‌های مشارکتی		
ارزشیابی تیم کاری بر اساس تیم‌های دانشی	تسهیم دانش	
توجه به تشکیل تیم‌های دانشی		
حمایت از تیم‌های دانشی		
تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت		
بودجه‌های اختصاصی برای ایده‌های نوآورانه	اقتباس از ایده‌های نوآورانه	
استقبال از ایده‌های نوآورانه		
توسعه ایده‌های نوآورانه		
ایجاد نقاط قوت از طریق یادگیری	ترکیب یادگیری فردی و سازمانی	ادغام دانش و نوآوری
تعیین دانش مورد نیاز هر واحد		
دسترسی دانش مورد نیاز هر واحد		
استفاده از تکنیک‌های نوین یادگیری (مانند اتاق فکر، بارش افکار و...)	بکارگیری تکنیک‌های نوین یادگیری	
آموزش تکنیک‌های نوین یادگیری		
استقبال از روش‌های نوین یادگیری		
کاربرد تکنیک‌های نوین یادگیری برای پیشبرد اهداف		

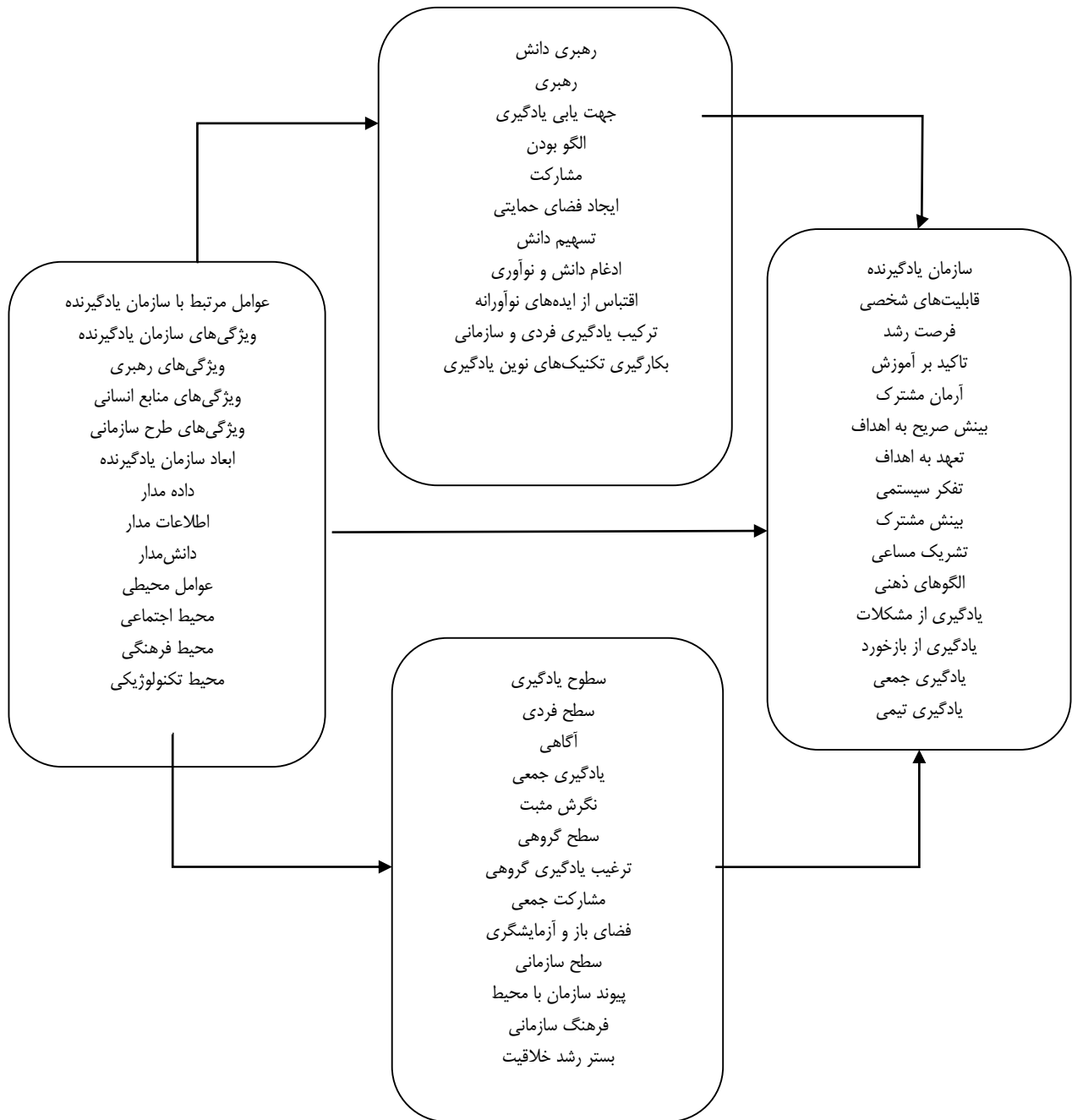
جدول شماره (۵) نشان داد رهبری دانش شامل ۲۷ کد باز، ۷ مقوله فرعی و ۳ مقوله اصلی است. جدول (۶) نشان‌دهنده کدهای نهایی مستخرج از بخش کیفی در مورد سازمان یادگیرنده می‌باشد.

جدول ۶- ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده از بخش کیفی مربوط به سازمان یادگیرنده

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کد گزینشی
قابلیت‌های شخصی	فرصت رشد	فرصت مواجهه با موقعیت‌های چالشی
		استفاده از توانایی‌ها
	تاکید بر آموزش	وظایف متعدد و متنوع
		تاکید بر آموزش کارکنان
آرمان مشترک	بینش صریح به اهداف	تاکید بر ارتقا تحصیلات
		اهداف و چشم‌انداز صریح و روشن
	تعهد به اهداف	آگاهی از مأموریت سازمان
		همخوانی بین فعالیت‌های سازمانی و اهداف
تفکر سیستمی	بینش مشترک	تلاش در جهت تحقق اهداف سازمان
		پذیرش بیانیه چشم‌انداز
	تشریح مساعی	آگاهی از چگونگی رسیدن به اهداف کلی
		آگاهی از ریشه مشکلات موجود درون سازمان
الگوهای ذهنی	یادگیری از مشکلات	آگاهی از تأثیرگذاری نقش در فرایند کلی
		تشویق کارکنان به درک دیدگاه‌های دیگران
	یادگیری از بازخورد	بیان آزادانه افکار در جلسات گروهی
		حمایت از آموزش
		نگرش به مشکلات کاری به عنوان فرصت یادگیری
		ترجیح پاداش‌های مادی به معنوی
		واکنش به بازخورها
		تناسب برنامه‌ها با اهداف سازمان

آموزش از طریق تیم‌های کاری	یادگیری تیمی
آموزش کارکنان در تیم‌های کاری	
هماهنگی کارها بین واحدهای متفاوت	
استقبال از پیشنهادات گروهی	یادگیری جمعی
گروه‌های حل مسئله	حل مساله تیمی
استفاده از تجربیات یکدیگر	

جدول شماره (۶) نشان داد سازمان یادگیرنده شامل ۲۶ کد باز، ۱۰ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی است. در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود، مدل اولیه تحقیق به صورت شکل (۱) گرفت. در ادامه به منظور برآزش الگوی به دست آمده از بخش کیفی و تحلیل روابط مدل از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد.



شکل ۱- الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

یافته‌های بخش کمی

در این بخش ۳۴۰ پرسشنامه کامل جمع‌آوری شد، که از این میان (۳۷/۵ درصد) از پاسخ‌گویان زنان و (۶۲/۵ درصد) مردان بودند (۱۴/۹ درصد) از پاسخ‌گویان ۲۵ تا ۳۰ سال، (۲۴/۲ درصد) ۳۱ تا ۳۵ سال، (۳۱/۶ درصد) ۳۶ تا ۴۰ سال، (۱۴/۹ درصد) و (۱۴/۵ درصد) ۴۶ سال و بیشتر بودند. (۵/۹ درصد) از پاسخ‌گویان دیپلم، (۳/۰ درصد) کاردانی، (۴۳/۵ درصد) کارشناسی، (۴۲/۰ درصد) کارشناسی ارشد و (۵/۶ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. (۴۸/۰ درصد) از پاسخ‌گویان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، (۳۳/۱ درصد) ۱۰ تا ۲۰ سال، (۱۴/۹ درصد) ۲۱ تا ۳۰ سال و (۴/۱ درصد) دارای سابقه خدمت بیشتر از ۳۰ سال بودند

مدلسازی معادلات ساختاری

مدل معادله ساختاری ترکیبی از مدل‌های مسیر (روابط ساختاری) و مدل‌های عاملی تأییدی (روابط اندازه‌گیری) است. در مرحله اول، محقق باید از کیفیت ابزارهای اندازه‌گیری اطمینان پیدا کند. به این منظور با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش را بررسی می‌نماید. در این بخش به کمک تحلیل عاملی تأییدی روابط بین نشانگرها و سازه‌ها یا صفت‌های مکنون مورد توجه قرار می‌گیرد تا مشخص شود که نشانگرها (شاخص‌های) هر سازه با چه دقتی آن سازه را اندازه‌گیری می‌کنند. نتایج مربوط به روایی و پایایی پرسش نامه پژوهش توسط معیارهای یادشده در جدول شماره (۸) نشان داده شده است:

جدول ۸- تحلیل عاملی متغیرهای مشاهده گر

بعد	مؤلفه	بار عاملی	AVE	پایایی ترکیبی
ویژگی‌های سازمان یادگیرنده	ویژگی‌های رهبری	۰/۷۲	۰/۵۸۳	۰/۸۰۶
	ویژگی‌های منابع انسانی	۰/۶۹		
	ویژگی‌های طرح سازمانی	۰/۸۷		
ابعاد سازمان یادگیرنده	داده مدار	۰/۸۵	۰/۶۸۹	۰/۸۶۹
	اطلاعات مدار	۰/۸۳		
	دانش مدار	۰/۸۱		
عوامل محیطی	محیط اجتماعی	۰/۸۸	۰/۷۱۲	۰/۸۸۱
	محیط فرهنگی	۰/۸۴		
	محیط تکنولوژیکی	۰/۸۱		
فردی	آگاهی	۰/۸۵	۰/۷۰۱	۰/۸۷۵
	یادگیری جمعی	۰/۸۷		
	نگرش مثبت	۰/۷۹		
گروهی	ترغیب یادگیری گروهی	۰/۸۵	۰/۷۲۸	۰/۸۸۹
	مشارکت جمعی	۰/۸۵		
	فضای باز و آزمایشگری	۰/۸۶		
سازمانی	پیوند سازمان با محیط	۰/۸۷	۰/۷۳۴	۰/۸۹۲
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۶		
	بستر رشد خلاقیت	۰/۸۴		
رهبری	جهت‌یابی یادگیری	۰/۸۷	۰/۷۹۲	۰/۸۸۴
	الگو بودن	۰/۹۱		
	ایجاد فضای حمایتی	۰/۹۲		
مشارکت	تسهیم دانش	۰/۹۰	۰/۸۲۸	۰/۹۰۶
	اقتباس از ایده‌های نوآورانه	۰/۸۷		
	ترکیب یادگیری فردی و سازمانی	۰/۸۴		
ادغام دانش و نوآوری	بکارگیری تکنیک‌های نوین یادگیری	۰/۸۴	۰/۷۲۲	۰/۸۸۶
	فرصت رشد	۰/۸۵		

مسیر	ضریب مسیر	نسبت بحرانی	p-مقدار
عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده ← سازمان یادگیرنده	۰/۱۸	۱/۹۹۶	۰/۰۴۶
عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده ← سطوح یادگیری	۰/۵۰۱	۱۴/۶۴۲	۰/۰۰۱
عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده ← رهبری دانش	۰/۷۷۴	۱۲/۸۰۷	۰/۰۰۱
سطوح یادگیری ← سازمان یادگیرنده	۰/۱۸۰	۲/۱۰۲	۰/۰۲۳
رهبری دانش ← سازمان یادگیرنده	۰/۵۷۱	۹/۲۵۱	۰/۰۰۱

با توجه به اینکه مقدار نسبت بحرانی در همه مسیرها بیشتر از ۱/۹۶ است، روابط موجود در مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی استقرار سازمان یادگیرنده با تاکید بر رهبری دانش و سطوح یادگیری در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور با رویکرد آمیخته صورت گرفت. براساس یافته‌های به دست آمده از مرحله کیفی، عوامل مرتبط با یادگیری با سه مقوله اصلی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، ابعاد سازمان یادگیرنده و عوامل محیطی شناسایی شد. براین اساس ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده شامل سه مقوله فرعی رهبری، منابع سازمانی و طرح سازمان می باشد. این ویژگی‌ها بر ایجاد مجموعه‌ای از الزامات در سازمان تاکید دارند که در پرتو آنها، فرایندهای یادگیری و مدیریت دانش با سهولت و سرعت بیشتری امکان اجرا پیدا می‌کند و به تبع آن سازمان یادگیرنده می‌شود. این عوامل در تحقیقات (Zahedipour, Oladian, Hosseini, 2021)، (Bui, 2021)، (Chaijeena, 2018) و (Gill et al., 2019) نیز تأیید شد. ابعاد سازمان یادگیرنده شامل سه مقوله سازمان‌های داده مدار، اطلاعات مدار و دانش مدار است. به عبارت دیگر سازمان‌ها به منظور یادگیرنده شدن، فرایند چند مرحله‌ای شدن شناسایی و خلق داده، تعبیر و تفسیر و تبادل اطلاعات و کاربرد عملی اطلاعات/تولید دانش و نهادینه کردن دانش را به کار می‌گیرند. عوامل محیطی نیز شامل سه مقوله عوامل اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی است. به عقیده مارکوارت (۲۰۰۲) در جهان رقابتی امروز سازمانی شانس بقا دارد که بطور پیوسته با تغییرات محیط پیرامون، خود را وفق دهد و به مزیت رقابتی دست یابد. این یافته‌ها با تحقیقات (Zahedipour, Oladian, Hosseini, 2021)، (Altınay, Dagli, & Altınay, 2016) (Rus, Chirică, Rațiu & Băban, 2014) همخوانی دارد.

مقوله یادگیری سازمانی در سه سطح رخ می‌دهد: یادگیری فردی، یادگیری گروهی یا تیمی و یادگیری سازمانی. یادگیری فردی شامل سه مقوله آگاهی، یادگیری جمعی و نگرش مثبت است. براین اساس می‌توان گفت کارکنان نیاز به یادگیری فردی دارند. ممکن است برای یک فرد لازم باشد مهارت جدیدی کسب کند یا فرآیندهای جدیدی را درک نماید. یادگیری گروهی شامل سه مقوله ترغیب یادگیری گروهی، مشارکت جمعی و فضای باز و آزمایشگری است. یادگیری تیمی به این معنی می‌باشد که تیم‌های کاری باید قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند. یادگیری سازمانی شامل دو مقوله پیوند با محیط و فرهنگی سازمانی است. در این زمینه لازم است فرهنگ سازمانی در راستای تقویت یادگیری باشد و بستر لازم برای خلاقیت فراهم گردد. این یافته‌ها با تحقیقات (Najafpour, Najafbeigi, daneshfard, 2021)، (Shokri Nodeh, Kavousy, Alishiri, 2019)، (Albon, R. and Jewels, 2014) (Gil, and Mataveli, 2017) همخوانی دارد.

رهبری دانش شامل سه مقوله اصلی رهبری، مشارکت و ادغام دانش و نوآوری است. رهبری شامل دو مقوله جهت یابی یادگیری و الگو بودن است. در واقع کسب دانش جدید به چگونگی تحول سازمان‌ها و فعالیت‌های رهبری بستگی دارد و موجب سازگاری با تغییر شرایط سازمانی می‌شود. مشارکت شامل سه مقوله ایجاد فضای رقابتی، تسهیم دانش و ادغام دانش و نوآوری است. مهارت‌های مشارکت می‌تواند منجر به افزایش ارتباطات صادقانه، دسترسی به منابع و بهبود سطح مدیریت دانش شود. اقتباس از ایده‌های نوآورانه، شامل دو مقوله ترکیب یادگیری فردی و سازمانی و به کارگیری تکنیک‌های نوین یادگیری است. این نتایج در تحقیق (Yang, Huang & Hsu, 2014)، (Afrouz, Namvar, Sattari, 2018) مورد تأیید بوده است.

در نهایت سازمان یادگیرنده دارای ۵ مقوله اصلی قابلیت‌های شخصی، آرمان مشترک، تفکر سیستمی، الگوهای ذهنی و یادگیری جمعی است. قابلیت‌های شخصی شامل دو مقوله فرصت رشد و تاکید بر آموزش است. آرمان مشترک شامل دو بعد بینش صریح به اهداف و تعهد به اهداف است. تفکر سیستمی شامل دو مقوله بینش مشترک و تشریح مساعی است و الگوهای ذهنی شامل دو مقوله یادگیری از مشکلات و یادگیری از بازخورد است. این نتایج با تحقیقات (Najafpour, Najafbeigi, daneshfard, 2021)، (Shokri Nodeh, Kavousy,)

Asgari, Tavakolian, & (Yahya Zadeh Waqefi, Salehi, Saeedi, Fazl Elahi, 2019), (Alishiri, 2019), (Taleghani, 2012) مطابقت دارد.

بر اساس نتایج بخش کمی بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده با رهبری دانش ارتباط معنی داری وجود داشت. رهبری دانش، به معنی بکارگیری دانش جدید در جهت ایجاد شیوه های نوین در سازمان است. چنین سبک رهبری نیازمند بستری برای ایجاد سازمان یادگیرنده است. از این رو ساختاری سازگار و فرهنگی مشترک و با امکان شناسایی فرصت ها، ایجاد رهبری دانش را تسهیل می کند. این رابطه در تحقیق (Gholami, Gholami, Bahrami, 2011) مورد تأیید بوده است.

بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده با سطوح یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. این نتایج نشان می دهد برخورداری از ویژگی ها و ابعاد یک سازمان یادگیرنده، همچنین عوامل محیطی همسو با یادگیری می توان انتظار داشت یادگیری در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تحقق یابد. (Zahedipour, Oladian, Hosseini, 2021) و (Yahya Zadeh Waqefi, Salehi, Saeedi, Fazl Elahi, 2019) نیز به نتایج مشابهی رسید.

بنابر نتایج مشخص شد بین عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده با سازمان یادگیرنده رابطه وجود دارد. در این راستا می توان گفت سازمان برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، باید الزامات یک سازمان یادگیرنده را پرورش دهد، این ویژگی ها باید در رهبری، منابع انسانی و طرح سازمانی تبلور یابد. ابزارهایی برای ارزیابی و بهره برداری از دانش کسب کنند. همچنین فرهنگ، فناوری و هنجارها را در سازمان همسو با سازمان یادگیرنده ساخت. این رابطه در تحقیق (Salehi et al., 2014) مورد تأیید بوده است.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر بین سطوح یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده ارتباط معنی دار وجود دارد. در تبیین و توجیه این نتیجه می توان گفت یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. بنابراین تحقق یادگیری در هر سه سطح فردی، گروهی و سازمانی، استقرار سازمان یادگیرنده را در سازمان عملی می سازد. در این زمینه (Jo et al., 2021) بیان کردند برای ایجاد سازمان یادگیرنده، شرکت ها تلاش کرده اند تا یادگیری را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تقویت کنند تا چرخه های یادگیری تکرار شونده را ایجاد کنند. (Gil, and Mataveli, 2017) نیز به نتایج مشابهی دست یافتند. در نهایت مشخص شد بین رهبری دانش و سازمان یادگیرنده ارتباط معنی داری وجود داشت. دانش در قلب سازمان یادگیرنده قرار دارد و خلق مؤثر دانش بدون رهبری دانش محور ممکن نیست. رهبری دانش با تسهیل فرایند ایجاد و تسهیم دانش، توأم با فراهم آوردن محیط های کاری مثبت و سیستم پاداش اثربخش، یادگیری سازمانی را سرعت بخشیده و به سازمان اجازه می دهد تا همگام با تغییرات، در پیشبرد اهداف با موفقیت به حیات خود ادامه دهد. در مطالعه (Nathai-Balkissoon & Pun, 2011) مشخص شد مدلی مبتنی بر رهبری دانش می تواند سازمان یادگیرنده را ارتقاء بخشد. این نتایج با تحقیق (Gill et al., 2018) نیز هم خوانی دارد.

در خصوص عوامل مرتبط با سازمان یادگیرنده پیشنهاد می شود سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس از تکنیک های نوین یادگیری برای پیشبرد اهداف بهره گیرد. این سازمان باید برای افزایش پویایی های یادگیری، برنامه های یادگیری را توسعه داده و توانایی افراد را برای یادگیری و چگونه یادگیری افزایش دهد، فضای ارتباطات مناسب برای گفتمان ایجاد نماید، برنامه های خودپروشی را طراحی کرده و هر یک از کارکنان را در برابر دستیابی به اهداف یادگیری خود، مسئول قرار دهد و مهارت های یادگیری تیمی را ایجاد کند. در خصوص سطوح یادگیری پیشنهاد می گردد سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس یک سیستم باز و آزاد ارتباطی بین تمامی اعضای سازمان جهت تبادل و به اشتراک گذاردن دانش و تسهیل انتشار اطلاعات در سطوح مختلف درون سازمان ایجاد شود. انتقال دانش به کارکنان جدید و تعهد به یادگیری مستمر در تمامی سطوح سازمانی تشویق و توسعه داده شود.

در خصوص رهبری دانش پیشنهاد می گردد مدیران سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استراتژی، اهداف و چشم انداز سازمان را برای کارشناسان و رؤسای ادارات کل تفهیم کرده به طوری که همه آحاد مرکز نسبت به چشم انداز آن احساس مسئولیت و تعلق خاطر داشته باشند. همچنین مدیران و رهبران باید علاقه خود به یادگیری را به وسیله گرایش ها و رفتارهای خود نشان دهند. این مدیران باید از کارکنان بیاموزند و به ایده های آنها به طور جدی توجه کنند. آنها باید فضای باز برای تبادل اطلاعات، ایجاد و حفظ نمایند. مدیران از کارکنان خود بخواهند در ارائه نظرات مشارکت داشته و آنها را تشویق کنند اگر ایده یا نظری متفاوت دارند، مطرح نمایند.

در خصوص تحقق سازمان یادگیرنده پیشنهاد می گردد در سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس تفکر سیستمی را تشویق و اجرا کند، از طریق آموزش، ارتباطات مدیریتی و اقدام مستمر به کارکنان کمک کند که آگاهی بیشتری از مدل های ذهنی خود داشته و ابزارهایی برای ارزیابی، انعکاس و آزمایش بهتر آنها کسب کنند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

در این تحقیق تیم پژوهش در بخش‌های مختلف نگارش تحقیق مشارکت و سهم داشتند.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Afrouz, D., Namvar, Y., Sattari, S. (2018). The impact of school leadership competencies on deeper student learning. *Journal of School Psychology*, 7(1), 50-65. [in persian]
- Agheli, M., Ajourloo, F., & Rostami, A. (2019). Identification of Moral Barriers in Organizations with Mixed Approach. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 7(3), 45-62. [in persian]
- Albon, R. and Jewels, T. (2014), "Mutual performance monitoring: elaborating the development of a team learning theory", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 23, pp. 149-164
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 100854.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 5(4), 197-213. [in persian]
- Altınay, F., Dagli, G., & Altınay, Z. (2016). The role of information technology in becoming learning organization. *Procedia Computer Science*, 102, 663-667.
- Armstrong, A., & Foley, P. (2003). Foundations for a learning organization: organization learning mechanisms. *The Learning Organization*, 10(2), 74-82
- Asgari, M. H., Tavakolian, F., & Taleghani, M. (2012). Examination of relationships between the application of learning organization components and faculty members work life in the universities. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 18(2), 45-60. [in persian]
- Bui, Q. T. (2021). Building a Learning Organization in the Digital Era: A Proposed Model for Vietnamese Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 11(3), 42.
- Chaijeena, N. (2018). A Model of Learning Organization for Early Childhood Private Schools in Chiang Mai Province. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, 463-486.
- Chou, S. Y., & Ramser, C. (2019). A multilevel model of organizational learning: incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management. *Learning Organization*, 26(2), 132-145.
- Gholami, B., Gholami, B., Bahrami, S. (2011). A Study of the Relationship between Learning Organization with Leadership Styles of Educational Department's Chairpersons at Isfahan University of Medical Sciences. *Health Information Management*, 7(0), [in persian]
- Ghosh, V., Kabra, G., & Mukerjee, H. S. (2022). Influence of Knowledge Leadership on IT Project Performance and Quality Practices: Examining the Role of Leader Risk-Mitigation Efforts. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-20.
- Gil, A. J., Carrillo, F. J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Assessing a learning organization model: A teacher's perspective. *Management in Education*, 33(1), 21-31.
- Gil, A.J. and Mataveli, M. (2017), "Learning opportunities for group learning: An empirical assessment from the learning organization perspective", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 No. 1, pp. 65-78. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2016-0009>
- Gil, Alfonso J.; Rodrigo-Moya, Beatriz; Morcillo-Bellido, Jesús (2018). The effect of leadership in the development of innovation capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, (), LODJ-12-2017-0399-. doi:10.1108/LODJ-12-2017-0399

- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, 20(2), 207-251.
- Kanaany, M., Hasani, R., mohamadi, M. (2021). A Systematic Review of Identifying Aspects and Indicators of Improving Learning Culture Model at Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(3), 15-1.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Najafpour, A., Najafbeigi, R., daneshfard, K. (2021). Designing and explaining the organizational model in the employees of state banks in Iran Based on Grounded Theory. *Journal of Human Capital Empowerment*, 4(1), 1-12. [in persian].
- Nasiri Valikboni, F., Ghanbari, S., Sarchahani, Z. (2017). Designing Conceptual Model of Principals Development in Elementary School of Fars province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(28), 1-26. . [in persian]
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991), *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London.
- Peschl, M.F. (2022), "Learning from the future as a novel paradigm for integrating organizational learning and innovation", *The Learning Organization*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Popova-Nowak, I.V. and Cseh, M. (2015), "The meaning of organizational learning: a meta- paradigm perspective", *Human Resource Development Review*, Vol. 14 No. 3, pp. 299-331
- Rus, C. L., Chirică, S., Rațiu, L., & Băban, A. (2014). Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142, 146-153.
- Salehi, S., and Mirsapasi, N., and Farhangi, A. (1393). Investigating how to create a learning organization in the Broadcasting Organization of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Management Research*, 20 (56), 59-78. [in persian]
- Senaratne, Sepani; Malewana, Chinthaka (2011). Linking Individual, Team and Organizational Learning in Construction Project Team Settings. *Architectural Engineering and Design Management*, 7(1), 50–63. doi:10.3763/aedm.2010.0133
- Serban, I. D. (2021). From organisational learning and knowledge acquisition to the learning organisation: the case of the European Commission through DG DEVCO. *European Politics and Society*, 1-18.
- Serrat, O. (2017). Building a learning organization. In *Knowledge solutions* (pp. 57-67). Springer, Singapore.
- Sheng, Z., Watkins, S., Yoon, S.W. and Kim, J. (2021), "Examining schools as learning organizations: an integrative approach", *The Learning Organization*, 28(4): 383-396.
- Shokri Nodeh, A., Kavousy, E., Alishiri, B. (2019). Presenting a model for learner Organiztion in line with enhancing Human Resources Efficiency and Intellectual Capital in the office of Cultural Deputy of Islamic Azad University. *The Journal of Productivity Management*, 13(48), 181-201. . [in persian]
- Yahya Zadeh Waqefi, M., Salehi, M., Saeedi, A., Fazl Elahi, S. (2019). learning organization, leadership, organizational culture, human resources. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 15(1), 52-70.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.
- Zahedipour, M., Oladian, M., Hosseini, S. (2021). Presenting the Model of Effective Schools Based on Learning Organization (Case study: Elementary Schools in Tehran). *Iranian Journal of Educational Society*, 14(2), 229-240. . [in persian]
- Zhang, L. & Cheng, J. (2015). Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role of Social Capital. *Project Management Journal*, 46 (5), 111-124
- Zolfagharansab Hajizadeh, A. and Azami, M. (2016). A Study of the Relationship between Knowledge Leadership and Learning Organization in Kerman University of Medical Sciences, 7th