

«Productivity Management»

Vol.13, No.48, Spring 2019

Date of receipt: 2017.04.11

Date of acceptance:2018.12.11

“Research Article”

## **Presenting a model for learner Organization in line with enhancing Human Resources Efficiency and Intellectual Capital in the office of Cultural Deputy of Islamic Azad University**

*Ali Shokri Nodeh<sup>1</sup>*

*Esmail Kavousy (Ph.D.)<sup>\*†</sup>*

*Bahram Alishiri (Ph.D.)<sup>‡</sup>*

### **Abstract**

The process of learning has greatly evolved in the dynamic world of today. Business world is instable and what could do well in the past may not work efficiently in the future; thus, learning has become a process of acquiring new habits which can change our organization into a learning institution. A learning organization is the one which disposes of conventional ways of doing things and is constantly involved in constructing the future by learning innovative methods. It is a place where the employees are continually developing their capabilities to create what they intend to, learn new models of learning and realize the significance of exploring ways of linking experiments with the ultimate goal and their role in achieving these goals. This applied qualitative study set to present a learner organization model in line with enhancing human intellectual capital and resource productivity in Islamic Azad University, Cultural Deputy. Deductive qualitative content analysis of the research data revealed 19 components out of 679 concept codes which were further categorized into five factors including Learning Levels (3 components), Systematic Thinking (3 components), Shared Perspective and Goal (2 components) Mental Models and Patterns (2 components), and Evaluation of Learning Organizations (5 components).

**Key Words:** Learning Organizations, Learning Levels, Systematic Thinking, Shared Vision, Mental Models and Patterns, Learning Organization Evaluation

---

1. Ph.D. in Student in Management of Cultural Affairs, Department of Management South Tehran Branch, Islamic Azad University Tehran, Iran.

2 Associate Professor of Cultural Management Unit, Tehran North Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. kavooosi@iau-tnb.ac.ir

3. Phd in State Management, Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

«مدیریت بهره‌وری»

سال سیزدهم - شماره چهل و هشت - بهار ۱۳۹۸

ص ص: ۲۰۱ - ۱۸۱

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۱/۲۲

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۲۰

نوع مقاله: پژوهشی



## ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در راستای ارتقای سرمایه فکری و بهره‌وری نیروی انسانی در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی به روش کیفی

علی شکری نوده<sup>۱</sup>دکتر اسماعیل کاوسی<sup>۲\*</sup>دکتر بهرام علی شیری<sup>۳</sup>

### چکیده

در دنیای در حال تغییر، فرایند یادگیری نیز متحول شده است دنیای کسب و کار حالت ثبات ندارد و آنچه در گذشته به خوبی کار می‌کرد در آینده ممکن است مؤثر نباشد. لذا باید از طریق یادگیری، عادات جدیدی کسب و سازمان ما به یادگیرنده تبدیل شود. یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند، روش‌های جدید را می‌آموزد و راه‌های قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را جهت خلق هر آنچه که میل دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری و محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی فرا می‌گیرند. این پژوهش به منظور ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است که از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی می‌باشد. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی؛ از ۶۷۹ کد مفهومی استخراج شده، ۱۹ مؤلفه به دست آمد که در ۵ بعد سطوح یادگیری (با ۳ مؤلفه)، تفکر سیستمی (با ۳ مؤلفه)، چشم‌انداز و آرمان مشترک (با ۳ مؤلفه)، مدل‌ها و الگوهای ذهنی (با ۳ مؤلفه) و ارزیابی سازمان یادگیرنده (با ۳ مؤلفه) دسته‌بندی شدند. **واژه‌های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، سطوح یادگیری، تفکر سیستمی، چشم‌انداز و آرمان مشترک، مدل‌ها و الگوهای ذهنی و ارزیابی سازمان یادگیرنده.

۱- دانش‌آموخته دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)

kavoosi@iau-tnb.ac.ir

۳- دکتری مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه، سازمانها زندگی افراد را به کلی تحت تأثیر خود قرار داده است و با این هدف که نیازهای انسان را رفع و تسهیلات مورد نیاز زندگی بشری را فراهم کند، پا به عرصه‌ی وجود گذاشته‌اند به طوری که اکنون، انواع خدمات و تولیدات مورد نیاز جامعه و مردم به وسیلهٔ سازمانهای گوناگون فراهم می‌شود. هر سازمانی با انجام دادن وظایف چندگانه یا تخصصی، هدفهای عام یا خاصی را برای جامعه و مردم متحقق می‌سازد. این هدفها و وظایف بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از آن‌اند که به وسیلهٔ یک فرد یا گروه کوچک تحقق‌پذیر و انجام یافتنی باشند. از این‌رو، گردش امور زندگی، وابسته به سازمانها و پیشرفت و بقای جامعه، تابع کار و عملکرد مؤثر آنهاست (علاقه‌بند، ۱۳۹۰، ۳). با شروع دههٔ ۹۰ میلادی، به دلیل تحولات شتابان و دم‌افزای اوضاع به سرعت متغیر محیطی، اکثر سازمانها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده‌ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و بنیان خود آغاز کردند تا از قالب‌های غیرپویا خارج شوند. بنابراین به استفاده از رهیافت‌های جدید روی آوردند. مطالعهٔ دانش مدیریت نشان می‌دهد که صاحب نظرانی که به بحث و بررسی نظریهٔ یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداخته‌اند بر این باور هستند که در عصر نوین جهانی، عصر دانایی، مهمترین مسؤولیت رهبران و مدیران این است که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند.

سازمان یادگیرنده چه می‌کند که سازمانهای دیگر نمی‌کنند؟ به عبارتی این سازمان چه تمایزی با سایر سازمانها دارد؟ برای تبدیل به سازمان یادگیرنده از کجا باید شروع کرد؟ از نظر تاریخی قبل از سازمان یادگیرنده ابتدا مفهوم یادگیری سازمانی توسعه داده شد و پژوهش‌های انجام شده پیرامون یادگیری سازمانی بود که زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده را به وجود آوردند (آرجیس و شون، ۱۹۹۶، ۵۴). یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند. واتکینز و مارسیک معتقدند سازمانهای یادگیرنده ویژگی‌هایی دارند که عبارتند از: ۱- یادگیری مستمر ۲- بالابردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان ۳- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی ۴- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک پیش‌جمعی ۵- طراحی

و اجرای سیستم‌هایی برای مشارکت افراد در یادگیری ۶- مرتبط بودن سیستم با محیط خود ۷- رهبری استراتژیک (واتکینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴، ۳۷). مارکوارت با تعریف سیستمی از سازمان یادگیرنده بیان می‌کند که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (مارکوارت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ۱۳۵). سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به عقیده او سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. به بیان دیگر، وی معتقد است که به سازمان، ساختار، فرآیند یا شبکه‌ای که در آن، افراد دائماً توانایی خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند، سازمان یادگیرنده اطلاق می‌شود. در چنین سازمانی الگوهای جدید و جامع تفکر پرورش یافته، الهامات جمعی با شفافیت کامل محرز شده و افراد برای تجسم یک کل واحد از خود و دیگران، به طور مستمر و سخت در پی یادگیری هستند (سنگه<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶، ۳۱۵-۲۸۸). از دید ایشان سازمان‌های یادگیرنده در واقع از پنج رکن تشکیل شده‌اند که روی هم رفته یک سیستم یا نظام را تشکیل می‌دهند این عناصر عبارتند از:

نگرش سیستمی: فرآیند شناخت مبتنی بر تجزیه و تحلیل و ترکیب در جهت دستیابی به درک کامل و جامع یک موضوع در محیط پیرامون خویش است. این نوع تفکر درصدد فهم کل سیستم و اجزای آن، روابط بین اجزا و کل و روابط بین کل با محیط آن (فراسیستم) است. تفکر سیستمی که برخورد سیستمی با موضوعات را در پی دارد، به دنبال تشخیص عناصر تشکیل دهنده موضوع و پیوندهای موجود میان این

- 
1. Watkins et al
  2. Marquardt
  3. Senge

عناصر است، نه در جستجوی مجموعه ای از ویژگیهای موضوع (برنالد گرابوت و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶).

قابلیت شخصی: یادگیری توسعه ظرفیت شخصی برای ایجاد نتایج مطلوب و محیطی سازمانی که در آن همه افراد برای توسعه خود در رسیدن به اهدافشان ترغیب می شوند.

مدل های ذهنی: انعکاس، تبیین مستمر و بهبود تصویر درونی خود از دنیا و مشاهده چگونگی تاثیرپذیری تصمیمها و اقدامهای ما بر اساس آنها.

آرمان مشترک: ایجاد حس پایداری در گروه با خلق تصویری مشترک از آینده ای که در پی آن هستیم؛ و تدوین اصول و اقدام های راهگشایی که ما را به آن می رساند. یادگیری جمعی: ایجاد و انتقال مهارتهای گفتگو و تفکر جمعی، به گونه ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع توانایی ها و استعداد تک تک آنها بیشتر باشد.

از سنگه پنج اصل فوق را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل نگرش سیستمی تأکید می کند و آن را فرمان پنجم نامیده است، زیرا معتقد است نگرش سیستمی سنگ زیربنای پنج فرمان یادگیری است (سنگه<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹، ۳۱۵-۲۸۸). این اصل باعث یکپارچه سازی اصول دیگر می شود و آنها را به صورت یک قالب منسجم از نظریه ها و عملکردها تلفیق می کند (نوناکا و تاگوچی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۹۸).

از دیدگاهها و نظریات مختلف در خصوص سازمانهای یادگیرنده چنین بر می آید که سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که مسائل را در داخل خود شناسایی و حل می کنند و توانایی و قابلیت انعطاف پذیری و پذیرش سیال و پویا هستند و با محیط خود در تعامل مثبت اند و دارای وضعیت خود تعادلی و خودکنترلی اند و یادگیری دو جانبه بین مدیریت و کارکنان متداول و ارزشمند است و موتور محرکه آن یادگیری گروهی و تیمی

---

1. Bernard Grabot et al

2. Senge

3. Nonaka & Takeuchi

متناسب با مقتضیات زمان و تغییرات و بازسازی و اصلاح خود برای هماهنگی خود با خواسته‌های محیط سازمان می‌باشد.

در مقابل امروزه بهره‌وری نیروی انسانی و نقش مهم آن در جهت پیشرفت و نیل کشورهای جهان به مقاصد اقتصادی و سیاسی و اجتماعی از جمله مباحث مهم امروز محافل مدیریتی است و دولت‌ها و سازمانها سعی می‌کنند با به کارگیری روش‌ها و فنون مناسب، هر چه بیشتر خود را به این شاخص‌ها نزدیک کنند.

در سال ۱۹۹۰، سرمایه‌گذاری‌های عظیم در برنامه‌ریزی منابع سازمانی وجود داشته است و به طوری که در سراسر جهان در دهه گذشته، حدود ۵۰۰ میلیارد دلار در سیستم‌های منابع سازمانی سرمایه‌گذاری شده است (چو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). منابع سازمانی شامل کارگاه‌های آموزشی، تجهیزات، مواد، امور مالی، تأمین‌کنندگان و مشتریان می‌باشد. هدف از سیستم‌های منابع سازمانی سازمان‌دهی چگونگی تولید عقلانی برای دستیابی به بالاترین سود و کمترین هزینه با توجه به منابع محدود است (چن و تسنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). همچنان که از نام آن پیداست، سیستم یکپارچه‌ای است که پاسخ‌گوی نیازهای اطلاعاتی کل شرکت است. یک شرکت از اجرای یک سیستم اطلاعات انتظار دارد که این سیستم منافع مالی به شرکت رسانده و با استفاده از روش‌های مناسب مدیریتی بتواند سود را به حداکثر برساند.

با این وجود این، بهره‌وری نیروی انسانی پدیده پیچیده‌ای است که به عوامل متعددی بستگی دارد. در نتیجه سازمانها برای موفقیت در بهره‌وری سرمایه انسانی باید عوامل متعددی را مدنظر قرار دهند. از جمله عواملی که می‌توانند به طور بالقوه بر این مفهوم اثرگذار باشند، سرمایه فکری است.

اصطلاح سرمایه فکری در هم‌پوشانی همه دارایی‌ها، منابع مشهود و غیرفیزیکی یک سازمان است که شامل فرآیندها، ظرفیت نوآوری و دانش ضمنی و آشکار اعضای آن و شبکه همیاران مورد استفاده قرار می‌گیرد (بابانیولی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). همچنین، سازمانها برای حفظ و استمرار خود و برون رفت از چالش‌های محیط اطراف

1. Chou et al

2. Chen & Tseng

3. Baba Niuloe et al

خود که مشخصه بارز آن افزایش پیچیدگی و پویایی است، نیازمند توسعه، تقویت و توانایی های درونی هستند که این از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری که به عنوان استراتژی پایدار سازمانها تشخیص داده شده است میسر می گردد.

در سال های اخیر، تحولات جهانی که سایر کشورها را با ضرورت حرکت به سمت جامعه یادگیری مواجه ساخته، کشور ما را نیز تحت تأثیر قرار داده است. از سوی دیگر، وجود پشتوانه های فرهنگی و دینی موجب شده است تا بسیاری از صاحب نظران کشور ما نیز بر ضرورت تلاش برای تحقق جامعه یادگیری لزوم پیش قدمی آموزش عالی در این زمینه تأکید کنند (مهر محمدی، ۱۳۹۲، ۱۳ و فراستخواه، ۱۳۸۷، ۹۷). از طرفی آن - چه که امروزه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می کند، کارکنان با کیفیت است. از این رو کارکنان با کیفیت به عنوان مهم ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده ترین دارایی نامشهود قلمداد می شود و صاحب نظران معتقدند کارکنان با کیفیت، پایه و اساس بهبود کیفیت کالاها و خدمات می باشند. لذا شناخت میزان کیفیت گرایی کارکنان و نقش آن در کیفیت کالاها و خدمات برای سازمانها به خصوص سازمانهای رقابتی ضرورت دارد. در همین راستا پژوهش حاضر در پی این هدف اصلی است تا الگویی جهت ایجاد سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی ارائه نماید.

به زعم اسکات<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی عبارت از گروه هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می دهند؛ سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی عبارت از گروه هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک اعضای آن بوده و آنها با فعالیت های دسته جمعی برای دستیابی به این هدف، به صورت غیررسمی ساختار یافته اند و نهایتاً سازمان به عنوان یک سیستم باز عبارت از سیستم هایی از فعالیت های وابسته به هم هستند که ائتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آنها عمل می کنند (بسته به میزان تبادل

---

1.Scott

با محیط و سهم محیط در به وجود آوردن آن‌ها)، احاطه می‌شوند (رنگریز و محرابی، ۱۳۹۴، ۱۴).

بر مبنای تعریف دیگر، سازمان نهادی اجتماعی است که هدف مشخصی را تعقیب می‌کند به عبارت بهتر سیستمی است با مرزهای معین که به سبب داشتن ساختاری آگاهانه، فعالیت‌هایی را انجام می‌دهد. هم‌چنان که از تعریف فوق برمی‌آید: چهار رکن اساسی در این تعریف ملحوظ است که عبارتند از:

- ۱- نهاد اجتماعی، به این معنی که از مردم و گروه‌های اجتماعی تشکیل می‌شود.
- ۲- هدفمندی، به معنی وجود مأموریت و رسالت مشخص است.
- ۳- ساختار آگاهانه، به معنی وجود ارتباط و هماهنگی مشخص بین دوایر و بخش‌های سازمان است.
- ۴- مرزهای سازمان، که تعیین‌کننده عوامل درونی و برونی سازمان می‌باشند (رضائیان، ۱۳۹۲).

به طور کلی سازمان، سیستم اجتماعی است که مرزهای نسبتاً مشخصی دارد و با اجزایی هماهنگ، به طور آگاهانه و مستمر جهت تحقق اهداف خاص خود فعالیت می‌کند. موجودیت اجتماعی سازمان به خاطر وجود انسان است که ماهیت اجتماعی داشته، با افراد و گروه‌های دیگر تعامل دارد. این تعامل مستلزم هماهنگی و این هماهنگی مستلزم مدیریت است (بلیاد و همکاران، ۱۳۹۵).

مارسیک و واتکینز<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) سازمان یادگیرنده را ارگانیزی زنده می‌دانند که نفس می‌کشد و فضایی را خلق می‌کنند که آن فضا، افراد و سیستم را توان می‌بخشد تا یاد بگیرند، رشد کنند، و شکلیا و پایدار باشند. ایشان در مدل تلفیقی خود اساساً مفهوم سازمان یادگیرنده را نهادی که به طور مستمر می‌آموزد و خود را متحول می‌سازد. سازمانی که یادگیری را فرایندی مداوم و به شکلی استراتژیک، کاربردی می‌سازد. فرایندی که با کار تلفیق شده و به موازات آن در تکاپوست (یانگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). در سازمان یادگیرنده، افراد به طور مداوم ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که واقعاً به دنبال آن هستند، افزایش می‌دهند. در این سازمانها، الگوهای جدید و ارزشمند

---

1. Marcic & Watkins

2. Yang et al



تفکر شکل می‌گیرد، فضای جمعی آزادانه وجود دارد و افراد به طور پیوسته یاد می‌گیرند که چگونه با همدیگر یاد بگیرند (باون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). به علاوه در چنین سازمانی، نه تنها از انگیزه‌های اعضای سازمان برای یادگیری و خلاقیت حمایت می‌شود، بلکه راه‌ها و روش‌هایی نیز برای تقویت، متناسب‌سازی و انتقال یادگیری و خلاقیت بین اعضای سازمان و در کل سازمان ترویج می‌شود (لاندولی و گایسپ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷، ۳۲۴).

زمانی می‌توان ادعا کرد سازمانی یادگیرنده است که بتواند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده، ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با آن فراهم سازد تا به حیات خود ادامه دهد و از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز، جهت دستیابی به موفقیت‌های آتی مستمر، توسعه یابد (توسی و اسمیت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

در دنیای پرقاب‌ت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهم‌ترین هدف هر سازمان را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای، فعالیت‌های بخش‌های مختلف جامعه را در برگیرد؛ چنان که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده مؤثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است (الله‌وردی، ۱۳۸۹). سازمان ملی بهره‌وری ایران بهره‌وری را استفاده حداکثری از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و... به طریقه علمی، کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود استانداردهای زندگی می‌داند، به نحوی که به نفع کارکنان، مدیریت و جامعه باشد. جهان امروز در مواجهه با رشد فناوری و دگرگونی‌های متعاقب آن، به این واقعیت دست یافته است که عامل انسان، می‌تواند حیاتی‌ترین جزء مورد توجه در بررسی بهره‌وری باشد، زیرا مشارکت جدی او می‌تواند در بررسی بهره‌وری مبنای نظر قرار گیرد. تنها او می‌تواند کیفیت و کمیّت کار خود را ارتقا بخشد، طرح‌های جدید ارائه دهد و با خلاقیت، مشکلات را از پیش پا بردارد و تغییراتی در محیط خود به وجود آورد، لذا انسان هم عامل بهره‌وری و هم هدف آن است و این مسأله توجه به

---

1. Bowen et al

2. Bowen et al

3. Tosey & Smith

نیروی انسانی در بهره‌وری را دوچندان می‌کند. یکی از عوامل اساسی و تاثیرگذار در رقابت‌جویی و بقای سازمان، بهره‌وری است. این موضوع به این معناست که مؤسسات غیربهره‌ور، به سرعت از عرصه رقابت بازار خارج می‌شوند و موجودیت خود را از دست می‌دهند. از بهره‌وری، که در برگیرنده اثربخشی و کارایی است، به‌عنوان شاخصی برای سنجش و تحلیل عملکرد استفاده می‌شود (دوروسیوتیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). به تعبیر «پیتر دراگر» اثربخشی یعنی «انجام کارهای درست» در حالی که کارایی به معنای «انجام درست کارهاست». بهره‌وری، هم در سطح سازمان به عنوان یک کل، هم در سطح گروهی یا واحدی، و هم در سطح فردی، قابل بررسی است (رابینز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). بهره‌وری سازمان به عوامل مختلفی چون ساختار سازمانی، دانش و اطلاعات، منابع فیزیکی و مادی، موقعیت استراتژیک و منابع انسانی، بستگی دارد (رضائیان، ۱۳۹۲). در این میان، عامل انسانی مهم‌ترین عنصر به شمار می‌رود، زیرا می‌تواند سایر عوامل را به نحو بهینه به کار گیرد. یکی از متغیرهایی که در سال‌های اخیر توجه روان‌شناسان را به خود جلب کرده، خودکارآمدی است (درمن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

واژه سرمایه‌فکری نیز از دهه ۱۹۹۰ به طور گسترده توسط جان کنت گالبریس به کار برده شد (چنگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰، ۳۲۴). در این تعریف اقدام فکری چیزی فراتر از مفهوم تفکر به عنوان تفکر محض است و به کارگیری این نگرش به این معناست که سرمایه‌فکری فرآیندی ایدئولوژیک و پویاتر از شکل ثابت سرمایه است.

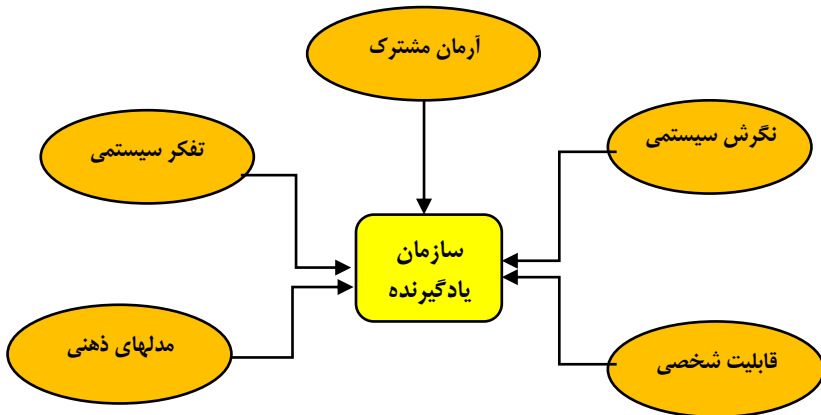
سرمایه‌فکری یک مفهوم چند رشته‌ای است و فهم و درک آن در رشته‌های مرتبط با کسب و کار و تجارت متنوع است. در تعریف سرمایه‌فکری می‌توان بیان کرد که قابلیت‌های منابع غیرملموس برای ایجاد و نگهداری مزیت رقابتی است. در واقع سرمایه‌فکری، دانش موجود در سازمان است و در دو سطح فردی و سازمانی مطرح می‌شود که سطح فردی شامل دانش، مهارت و استعداد است و سطح ساختاری مواردی

1. Droussiotis
2. Robbins
3. Dorman
4. Cheng et al

مانند پایگاه داده خاص هر مشتری، فناوری، روش ها و فرآیندهای سازمانی و فرهنگ را در بر می گیرد.

در مجموع می توان گفت که سرمایه فکری نماینده مجموعه دارایی های ناملموسی است که همچنین به عنوان دارایی های دانش معروفند. این نوع سرمایه فراهم کننده یک پایگاه منابع جدید است که از طریق آن سازمان می تواند به رقابت بپردازد و شامل آن بخش از کل سرمایه یا دارایی شرکت است که مبتنی بر دانش بوده و شرکت دارنده و مالک آن به شمار می آید.

استوارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، سرمایه فکری را از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت آفرینی از راه سرمایه گذاری در دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه تعریف می کند، از نظر استوارت سرمایه فکری دارای ابعاد سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری یا رابطه ای است. سرمایه انسانی پایه سرمایه فکری و عنصر اساسی در اجرای وظایف آن محسوب می شود. سرمایه انسانی به قابلیت ها، مهارت ها و تخصص اعضای انسانی اطلاق می شود که منجر به ایجاد دارایی های با ارزش برای سازمان می شوند (استوارت، ۱۹۹۷، ۴۵۰-۴۳۳).



شکل شماره (۱) - مدل تحلیلی اولیه تحقیق

## ابزار و روش

پژوهش حاضر دارای دو مرحله است.

مرحله اول: روش پژوهش در این مرحله تحقیق کیفی است و از نوع تحلیل محتوا با نظام مقوله‌ای قیاسی است. مای رینگ (۲۰۰۰) معتقد است در تحلیل کیفی محتوا به شیوه اعمال قیاسی طبقه‌بندی، پژوهشگر با ارائه و مفروض گرفتن تعاریف مشخصی قبل از شروع به تحقیق، به مطالعه متون تعیین شده می‌پردازد و با مقایسه تعاریف از پیش تعیین شده و متن‌های مورد تحلیل به داوری درباره عدم یا وجود مصادیق آن تعریف در متن‌های مورد نظر می‌پردازد (فرادانش، ۱۳۸۷).

روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله اول

در این پژوهش ابتدا متون مرتبط باهدف اصلی پژوهش انتخاب شده‌اند. در مرحله اول، متون مورد مطالعه قرار گرفته، پاراگراف‌های مرتبط با سؤالات تحقیق انتخاب می‌گردد در مرحله دوم کد مفاهیم مرتبط با موضوع هر پاراگراف استخراج شده و در مرحله سوم کد مفاهیم استخراج شده در دسته‌های هم‌مفهوم قرار می‌گیرد در مرحله چهارم برای دسته‌های هم‌مفهوم، نام و عنوان مناسب که بیانگر تم اصلی پژوهش است برگزیده می‌شود.

روش و ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله دوم

بعد از تعیین مؤلفه و شاخص‌های اصلی تحقیق خود در بخش اول به روش تحلیل محتوا، پرسش‌نامه‌ای براساس مقیاس ۵ بخشی لیکرت (۱=خیلی کم، ۲=کم، ۳=متوسط، ۴=زیاد و ۵=خیلی زیاد) طراحی شد و با توزیع آزمایشی پرسش‌نامه و دریافت نظرات استادان آگاه در زمینه جامعه‌شناسی و مدیریت، مؤلفه‌ها مورد جرح و تعدیل قرار گرفت و بعد از اصلاحات مورد نیاز و نهایی شدن، پرسش‌نامه در میان اعضای نمونه آماری توزیع شد. در این تحقیق، از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی و ابزارهایی همچون مصاحبه و پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده

گردید. پرسش نامه این تحقیق در مرحله اول در اختیار صاحب نظران و متخصصان مربوط به موضوع مورد ارزیابی قرار گرفت. و نهایتاً با جرح و تعدیل های انجام شده و تایید روایی آن، پرسش نامه تنظیم شد.

#### آمار استنباطی

سؤال اول: ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های تاثیر گذار در الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی چیست؟

پس از مطالعه منابع مکتوب و دیجیتالی در دسترس و با تجزیه تحلیل مبانی نظری پژوهش و بررسی دیدگاه های دانشمندان و صاحب نظران پیرامون مؤلفه ها و شاخص های الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، جمله ها و پارگراف های مرتبط با سؤال های تحقیق استخراج گردیدند و پس از کدگذاری و دسته بندی، مفاهیم و مقوله های اصلی استخراج گردید که نتایج آن در جداول ذیل آورده شده است و در نهایت الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی در پنج بعد اصلی شناسایی شدند.

مفاهیم جایگزین شده براساس کد مفاهیم دسته بندی شده

تم اصلی اول: سطوح یادگیری

منظور از تم اول ظهور یافته از متن، بیشتر معطوف به جنبه سطوح یادگیری می باشد. از تجزیه و تحلیل متن کتاب ها و مقاله ها در مورد تم سطوح یادگیری ۳ مقوله: یادگیری فردی (افزایش تسلط و قابلیت شخصی، آموزش و شرایط آن و روش های یادگیری)، یادگیری تیمی (توسعه ظرفیت اعضای گروه، افزایش فرهنگ یادگیری تیمی، ایجاد گفتمان مشترک (گفتگو و مباحثه و مناظره)) و یادگیری سازمانی (ویژگی یادگیری سازمانی، عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی، نقش مدیر/رهبر در سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی، فناوری و یادگیری محیط) ظهور کردند. که مفاهیم اصلی و زیر مقوله های تم اول در جدول ذیل ارائه می شوند.

## جدول شماره ۱- فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی اول

تم اصلی	مقوله	زیرمقوله
سطوح یادگیری	یادگیری فردی	۷۲. تامین مطلوب نیازها و خواسته های فردی، ۷۳. بهبود عملکرد کارکنان، ۷۴. ایجاد توانایی و مهارت مستمر کارکنان، ۷۷. قابلیت های شخصی
		۸۹. ویژگی آموزش، ۸۸. طرح آموزشی، ۹۰. انتقال آموزش، ۸۷. اثربخشی طرح آموزشی، ۱۰۲. جوسازمانی، ۱۰۳. فرهنگ سازمانی، ۱۰۴. ویژگی های فردی
		۹۱. یادگیری به واسطه اشتباهات و عدم تکرار اشتباهات، ۹۲. یادگیری به وسیله خود آموزشی و خارج از محل کار، ۹۳. یادگیری به واسطه تمرین ارزش های فردی یک شخص، ۹۴. یادگیری به وسیله استفاده از تئوری و تمرین مهارت، ۹۵. یادگیری به وسیله حل مساله، ۹۶. یادگیری به واسطه تعامل با دیگران، ۹۷. یادگیری به واسطه برنامه ریزی و دوطرفه، ۹۸. یادگیری به واسطه طرفداری و حمایت از همکاران، ۹۹. یادگیری به واسطه معرفی رهبر به دیگران، ۱۰۰. یادگیری به واسطه آموزش رسمی، ۱۰۱. یادگیری به واسطه ممارست در تضمین کیفیت
	یادگیری تیمی	۸۰. ارتقا قابلیت های شخصی در گروه، ۷۸. رشد و توسعه اندیشه های گروهی، ۷۹. رشد و الگوهای جدید تفکر
		۷۵. ویژگی های یادگیری تیمی، ۷۶. فرهنگ یادگیری تیمی
		۸۱. ویژگی های گفتگو، ۸۲. ثمرات گفتگوی مشترک
	یادگیری سازمانی	۸۳. ابراز آزادانه مسائل، ۸۴. گوش دادن به نظرات دیگران، ۸۵. تصمیم گیری (دستیابی به بهترین نظرات)، ۸۶. ارزیابی نکردن افراد.
		۳. ایجادگفتمان مشترک
	یادگیری سازمانی	۴۵. مستمربودن یادگیری، ۴۶. پرسش و گفتگو، ۴۷. یادگیری تیمی، ۴۸. توانمندسازی، ۴۹. سیستم جایگیری، ۵۰. ارتباط و اتصال سیستم، ۵۱. رهبری استراتژیک
		۳۹. ارزش ها و باورها، ۴۰. زبان، ۴۱. گفتار و رفتار افراد سطح بالا، ۴۲. زمان و سرمایه، ۴۳. قدرت مالکیت، ۴۴. دوری از غرور و تعصب.

	نقش مدیر/رهبر در سازمان	۶۵ ارائه طرح اجتماعی، ۷۰. رهبر خدمتگزار، ۷۱. ارائه یک تصویر کلی از سازمان، ۵۲. ارائه و به کارگیری سیستم یادگیری سازمانی، ۶۳. مربی و توانمندسازی، و ۶۴. دروازه بان برای واحد های خود
	ارتقای فرهنگ سازمانی	۵۳. ویژگی فرهنگ سازمانی، ۵۴. فرهنگ قوی سازمانی، ۵۵. ماهیت جو یادگیری سازمانی
	فناوری	۵۶. ابزارهای اطلاعاتی، ۵۷. پشتیبانی در فناوری، و ۵۸. یکپارچه سازی شبکه های فناورانه
	محیط یادگیری	۵۹. یادگیری متناسب با رسالت سازمان، ۶۰. محیط تسهیل کننده یادگیری، ۶۱. به کارگیری یادگیری در محیط کار و ۶۲. نیازهای رشد و یادگیری

### تم اصلی دوم: تفکر سیستمی

منظور از تم دوم ظهور یافته از متن، بیشتر معطوف به جنبه تفکر سیستمی می باشد، از تجزیه و تحلیل متن کتاب ها و مقاله ها در مورد تفکر سیستمی، سه مقوله: ویژگی تفکر سیستمی، مدیریت سیستمی (تجدید بنای فکری و تغییر در نگرش پدیده ها، توجه به پیچیدگی پویا، تبیین وضعیت) و شناسایی موانع تفکر سیستمی ظهور کردند. که مفاهیم اصلی و زیر مقوله های تم دوم در جدول ذیل ارائه می شوند.

جدول شماره ۲ - فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی دوم

تم اصلی	مقوله	زیرمقوله
فکر سیستمی	ویژگی تفکر سیستمی	۱۸. وجود قواعد یکپارچه، ۱۹. رویکرد کل نگری، ۲۰. ادراک روابط و الگوهای تغییر و تحول، ۲۱. شناخت ساختار برای ایجاد شرایط و موقعیت های پیچیده
		۲۲. مشاهده درک روابط درونی پدیده ها، ۲۳. شناخت فرایند تغییر در سیستم، ۲۴. تشویق به تغییر در ذهنیت افراد، ۲۵. فرد به عنوان یادگیرنده فعال
		۲۶. شناخت و درک الگوی تغییرات، ۲۷. دلایل و آثار پدیده ها
		۲۸. تبیین وضعیت در سطح وقایع، ۲۹. تبیین وضعیت در سطح الگوهای رفتاری واکنشی، ۳۰. تفسیر و تبیین

شناسایی موانع تفکر سیستمی	<p>۳۱. کم ظرفیتی در نوآوری، ۳۲. فراقکنی در مواجهه با مشکلات، ۳۳. رواج رویه‌های استاندارد و تلقی آن به عنوان امری مقدس، ۳۴. توهم پذیرش مسؤولیت، ۳۵. تمرکز بر روی وقایع، ۳۶. پذیرش تهدیدهای تدریجی، ۳۷. پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجارب، ۳۸. افسانه‌ای به نام تیم مدیریت.</p>
---------------------------	---

تم اصلی سوم: چشم انداز و آرمان مشترک

منظور از تم سوم ظهور یافته‌ها، بیشتر معطوف به جنبه چشم انداز و آرمان مشترک می‌باشد، از تجزیه و تحلیل متن کتاب‌ها و مقاله‌ها در مورد جنبه چشم انداز و آرمان مشترک دو مقوله: چشم انداز مشترک و آرمان مشترک (ویژگی آرمان مشترک و توسعه تصویر و آرمان مشترک از آینده) ظهور کردند. که مفاهیم اصلی و زیر مقوله‌های تم سوم در جدول ذیل ارائه می‌شوند.

جدول شماره ۳ - فرایند دسته‌بندی مقولات و زیرمقوله‌های تم اصلی سوم

تم	مقوله	زیرمقوله
چشم انداز و آرمان مشترک	چشم انداز مشترک	<p>۱۰. توجه به اهداف مشترک، ۱۱. تعهد به تامین منابع، ۱۲. ادراکات متفاوت و مشابه از نقش یادگیری، ۱۳. تعیین نیازهای یادگیری</p>
	آرمان مشترک ویژگی آرمان مشترک	<p>۱۴. شفاف سازی روابط بین افراد، ۱۲۷. تصویر سازی یکسان در ذهن فردو سازمان، و ۱۲۸. بیش از یک عقیده بودن آرمان مشترک.</p>
	آرمان مشترک توسعه تصویر و آرمان مشترک از آینده	<p>۱۵. ایجاد ظرفیت تصویر و آرمان مشترک از آینده، ۱۶. وجود تصویری نزدگروهی از افراد در سازمان، ۱۷. هدایت توانهای بالقوه و بالفعل افراد یا سازمان</p>

تم اصلی چهارم: مدل‌ها و الگوهای ذهنی

منظور از تم چهارم ظهور یافته‌ها، بیشتر معطوف به مدل‌ها و الگوهای ذهنی می‌باشد. از تجزیه و تحلیل متن کتاب‌ها و مقاله‌ها در مورد جنبه مدل‌ها و الگوهای ذهنی، دو مقوله: یادگیری نهادی در برنامه ریزی و الگوهای ذهنی پایا و سازمان (الگوی ذهنی پایا، الگوی ذهنی سازمان) ظهور کردند. که مفاهیم اصلی و زیر مقوله‌های تم سوم در جدول ذیل ارائه می‌شوند.



جدول شماره ۴- فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی چهارم

تم	مقوله	زیرمقوله	
مدل ها و الگوهای ذهنی	یادگیری نهادی در برنامه ریزی	۱. برنامه ریزی مجدد، ۲. قدرت پیش بینی، ۳. قدرت تغییر محیطی، ۴. بازتولید، ۵. خود برنامه ریزی	
	الگوهای ذهنی پایا و سازگار	الگوی ذهنی پایا	۶. شناسایی الگوی ذهنی خود نسبت به مسائل، ۷. ارزیابی و سنجش دائم الگوهای ذهنی خود نسبت به مسائل
		الگوی ذهنی سازمان	۸. نحوه نگرش و جهان بینی سازمان، و ۹. چگونگی برخورد سازمان با محیط بیرون

تم اصلی پنجم: ارزیابی سازمان یادگیرنده

منظور از تم پنجم ظهور یافته از متن، بیشتر معطوف به ارزیابی سازمان یادگیرنده می باشد. از تجزیه و تحلیل متن کتاب ها و مقاله ها در مورد ارزیابی سازمان یادگیرنده، پنج مقوله: ویژگی های سازمان یادگیرنده، ساختار سازمان یادگیرنده، نوع جمعیت سازمان یادگیرنده، سیستم سه زمینه ای، سازمان به مثابه انرژی ها (فکری و ذهنی) ظهور کردند. که مفاهیم اصلی و زیر مقوله های تم پنجم در جدول ذیل ارائه می شوند.

جدول شماره ۵ - فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی پنجم

تم اصلی	مقوله	زیرمقوله
	ویژگی های سازمان یادگیرنده	۱۰۷. کفایت، ۱۰۸. اجماع، ۱۰۹. اعتماد، ۱۱۰. کارکنان یادگیرنده و خلاق، ۱۱۱. تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی، ۱۰۶. کنجکاوی، ۱۰۵. بخشیدن.
	ساختار سازمان یادگیرنده	۱۱۲. ارتباطات بین مدیران و کارکنان ۱۱۳. سیستم بودجه، ۱۱۴. پست سازمانی رئیس، ۱۱۵. تصمیم گیری، ۱۱۶. حدو مرزها در داخل و خارج از سازمان و ۱۱۷. توسعه و گسترش سازمان
	نوع جمعیت سازمان یادگیرنده	۱۱۸. کارکنان، مدیران/رهبران، مراجعه کنندگان، خرده پیمانکاران، سازمانها و جامعه
	سیستم سه زمینه ای	۱۱۹. تمرکز، ۱۲۰. تمایل (اراده)، و ۱۲۱. توان (قابلیت)
	سازمان به مثابه انرژی ها (فکری و ذهنی)	۱۲۲. نیاز بیشتر به انرژی در سیستم های پیچیده، ۱۲۳. به عنوان دارایی زمینه ای، ۱۲۴. سیستم هایی با توانایی خود تنبیتی، ۱۲۵. مجال بیشتر به ارتباطات و تعاملات، ۱۲۶. هدایت ارتباطات در درون سازمان

مدل نهایی تحقیق

متغیرهای مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از:

متغیر مستقل: سطوح یادگیری، تفکر سیستمی، چشم انداز و آرمان مشترک، مدل‌ها و

الگوهای ذهنی و ارزیابی سازمان یادگیرنده

متغیر وابسته: الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی



شکل شماره (۲) - مدل حاصل از تحلیل محتوای کیفی

## بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش کیفی مدل نهایی کیفی توسعه سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی در پنج بعد سطوح یادگیری، تفکر سیستمی، چشم انداز و آرمان مشترک، مدل ها و الگوهای ذهنی و ارزیابی سازمان یادگیرنده ارائه شد. سطوح یادگیری سه مقوله: یادگیری فردی (افزایش تسلط و قابلیت شخصی، آموزش و شرایط آن و روش های یادگیری)، یادگیری تیمی (توسعه ظرفیت اعضای گروه، افزایش فرهنگ یادگیری تیمی، ایجاد گفتمان مشترک (گفتگو و مباحثه و مناظره)) و یادگیری سازمانی (ویژگی یادگیری سازمانی، عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی، نقش مدیر/رهبر در سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی، فناوری و یادگیری محیط) ظهور کردند. عنصر تفکر سیستمی، سه مقوله: ویژگی تفکر سیستمی، مدیریت سیستمی (تجدید بنای فکری و تغییر در نگرش پدیده ها، توجه به پیچیدگی پویا، تبیین وضعیت) و شناسایی موانع تفکر سیستمی ظهور کردند. جنبه چشم انداز و آرمان مشترک دو مقوله: چشم انداز مشترک و آرمان مشترک (ویژگی آرمان مشترک و توسعه تصویر و آرمان مشترک از آینده) ظهور کردند. مدل ها و الگوهای ذهنی، دو مقوله: یادگیری نهادی در برنامه ریزی و الگوهای ذهنی پایا و سازمان (الگوی ذهنی پایا، الگوی ذهنی سازمان) ظهور کردند. ارزیابی سازمان یادگیرنده، پنج مقوله: ویژگی های سازمان یادگیرنده، ساختار سازمان یادگیرنده، نوع جمعیت سازمان یادگیرنده، سیستم سه زمینه ای، سازمان به مثابه انرژی ها (فکری و ذهنی) ظهور کردند.

## تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی برای اعلام ندارند

## References

- Alagheband, A.S.(2011). Public Management. Tehran: Ravan Publishing, (In Persian).
- Allahwerdi, M., Farahabadi, M., & Sadat Sajadi, H.(2009). Prioritizing the Factors Affecting on the Human Resource Efficiency from the Viewpoint of Central Managers of Isfahan University of Medical Sciences. Hospital, 3 & 4, 77-85, (In Persian).
- Argyris, C., & Schon, D.(1996). Organizational Learning, Reading. Mass-Addison Wesley.
- Baba Niuloe, F., Rahimi, Gh. R., & Pahlavani, N.(2012). Comparative Evaluation of Intellectual Capital Management Inuniversities. Publication in the Humanities Ingenuity.
- Belaid, M., Lerni, M., & Manafi Sharaf Abad, K.(2016). Management of Organizational Culture with Cultural Intelligence Approach. Tehran: Hormoz Publication, (In Persian).
- Bernard Grabot, A. M., Lauroua, F., & Raymond, H.(2013). ERP 2.0, What for and how? Computers in Industry.
- Bowen, L.G., Ware, B.W., Rose, A.R., & Joelle, D.P.(2007). Assessing the Functioning of Schools as Learning Organizations.
- Chen, H.R., & Tseng, H.F.(2012). Factors That Influence Acceptance of Web-Based e-Learning Systems for the in-Service Education of Junior High School Teachers in Taiwan. Evaluation and Program Planning, 35(3), 398-406.
- Chou, H. W., Chang, H.H., Lin, Y.H., & Chou, S.B.(2014). Drivers and Effects of Post-Implementation Learning on ERP Usage. Computers in Human Behavior, 35, 267-277.

- Dorman, J.(2005). Associations between Classroom Environment and Academic Efficacy. *Learning Environment Research*, 4, 243-256.
- Droussiotis, A.(2004). The Profile of High Performing Employees in Cyprus. *The Journal of Business in Developing Nations*, 8.
- Farasakhah, M.(2008). Study on How to Improve the Quality and Quantity of Access to Higher Education in Iran. *Amozashe Alii Dar Iran Journal*, 1(2), 95-122, (In Persian).
- Landoli, L., & Guiseppe, Z.(2007). *Organizational Cognition and Building Systems for the Learning Organization*. UMI Proquest Digital Dissertation Full Citation & Abstract.
- Marquardt, M. J.(1999). *Action Learning in Action*. CA: Davis black.
- Mehmohammadi, M.(2013). *Income on Education in Higher Education: Towards Teaching Professor*. Tehran: Tarbiat Modares University Publication, (In Persian).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford University Press.
- Rangriz, H., & Mehrabi, J. (2015). *Advanced Management Theory*. Qazvin: Islamic Azad University Publication, (In Persian).
- Rezaian, A.(2013). *Management of Political Behaviors in Organizations (Advanced Organizational Behavior Management)*. Tehran: Samt Publication, (In Persian).
- Rezaeian, A.(2013). *Basics of Organizational Behavior Management*. Tehran: Samt Publication, (In Persian).
- Robbins, S.P.(2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Senge, P.(1996). *The Leader New York: Building Learning Orgaisation*. London: International Thompson Buainess Press.

- Senge, P.(1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday Publication.
- Senge, P.(2006). *The Fifth Command; The Creation of the Learning Organization*. Translated by: H., Kamal Hedayat, & M., Roshan. Tehran: Industrial Management Organization, (In Persian).
- Stewart, T.A.(1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Currency Doubleday Publication.
- Tosey, P., & Smith, P.(1999). *Assessing the Learning Organization: Part2-Exploring Practical Assessment Approaches*. *The Learning Organization*, 6(3), 107-115.
- Watkins, K. E., Marsick, V.J., & Ynag, B.(2004). *The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 33-35.
- Yang, B., Karen, E. W., & Victoria, J.M.(2004). *The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.