

## بررسی نقش عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده در ساختار نظام توسعه و بهسازی آموزش عالی

### Effective Factors for the Learning Organization in Higher Education Development and Improvement System

Abasalt Khorasani (Ph.D)  
Hosein Zahedi

دکتر اباصلت خراسانی\*  
حسین زاهدی\*\*

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate and clarify the status and role of the learner organization in the human resources development and improvement system among the personnel of Shahid Beheshti University of Tehran. The statistical population for this study included all the personnel of Shahid Beheshti University. The sample was selected based on simple random sampling and it included 250 subjects. This study is an applied study and the data for this study was collected based on descriptive statistics method which included correlations, specifically structural equation modeling technique. The instrument utilized for data collection was a researcher-made questionnaire with a reliability of 0.83. The data was analyzed based on descriptive statistics and the inferential statistics was performed by a structural equation modeling technique and confirmatory path analysis using SPSS16 and LISREL 8.5. The results obtained in this study revealed that the factors of knowledge management, organizational culture and organizational structure have a positive and significant effect on the learning organization cycle for the personnel. That is to say that the relationship between all the coefficients of the suggested path is also significant ( $P < 0.01$ ).

**چکیده:** هدف پژوهش حاضر، بررسی و تبیین جایگاه و نقش سازمان یادگیرنده در نظام توسعه و بهسازی منابع انسانی کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران می‌باشد. بدین منظور، نمونه‌ای به حجم ۲۵۰ آزمودنی به روش تصادفی ساده انتخاب شد. پرسشنامه محقق ساخته با ضریب پایایی ۰/۸۳ در مورد نمونه اجرا گردید، داده‌های بدست آمده با استفاده از الگوی معادلات ساختاری تحلیل گشت و الگوی پیشنهادی مورد آزمون قرار گرفت. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر چرخه سازمان یادگیرنده کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارند. علاوه بر این، اجرای الگوی معادلات ساختاری نشان داد که داده‌ها با الگوی پیشنهادی برازش دارند. این بدان معناست که رابطه تمامی ضرایب مسیر پیشنهادی الگو نیز معنی‌دار بوده است ( $p < 0.01$ ).

**Key words:** Learner Organization, Knowledge Management, Organizational Culture, Organizational Structure, Human Resources, Shahid Beheshti University

**واژگان کلیدی:** سازمان یادگیرنده، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی تهران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۵/۱۰/۹

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۰۳/۹

\* استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی تهران (مسئول مکاتبات: drkhorasanitr@gmail.com)  
\*\* کارشناس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی

## مقدمه

توسعه و تحولات سازمانی و رشد روز افزون فناوری سبب شده که بشر به منظور برخورد اصولی و منطقی با پیچیدگی‌ها و اداره اثربخش‌تر سازمان‌ها، دانش و مهارت و اطلاعات خود را غنی‌تر سازد. از طرف دیگر، در دنیای معاصر بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین روش‌های اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. در حقیقت، پیام رسا و صریح این تغییرات و شرایط نوین جهانی برای بنگاه‌های اقتصادی، پیام تولید، انتقال، کاربرد و ذخیره دانش و مهارت از راه رویکردها و مکانیزم‌های اثربخشی، مانند مدیریت دانش<sup>۱</sup> و سازمان‌های یادگیرنده<sup>۲</sup> است (پاکدل، ۱۳۸۳: ۱۴؛ فتحی، ۱۳۸۳).

امروزه سازمان‌ها با تغییر و تحولات سریع و شگرفی در همه زمینه‌ها روبرو هستند و برای بقای خود باید همزمان با این تغییر و تحولات تغییر کنند. برای همراه شدن با این تحولات، مدیران و کارکنان سازمان‌ها باید دانش و آمادگی‌های لازم را کسب کرده و به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند که به طور مؤثر به سوی منابع دانش حرکت کنند و در همین ارتباط موضوع «سازمان‌های یادگیرنده» مطرح شده است (وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ شریف<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶؛ لیبویتز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷ و یوشی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷).

اما امروزه، شواهد زیادی وجود دارد که نبود و کمبود دانش مشکل پایداری توسعه در مؤسسات آموزش عالی نیست بلکه مشکل شکاف بین دانستن و عمل کردن است (فیفر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸). در این راستا، بومان<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) نتیجه می‌گیرد که مؤسسات آموزش عالی هنوز یاد نگرفته‌اند تا ضمن سازماندهی، به کاربرد داده و اطلاعات در تصمیم‌سازی‌های درونی خود به صورت اثربخش اقدام کنند.

- 
1. Knowledge management
  2. Learner organization's
  3. Wang
  4. Sherif
  5. Liebowitz
  6. Joshi
  7. Pfeiffer
  8. Bauman

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی، مانند: کار دانشی<sup>۱</sup>، دانشکار (دانشگر)<sup>۲</sup>، مدیریت دانش، و سازمان‌های دانشی<sup>۳</sup>، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵: ۳). این نوع سازمان‌ها به طور دائم ظرفیت و توانایی خود را در زمینه‌های مختلف افزایش می‌دهند و مدیریت و کارکنان آنها بطور مرتب در حال یادگیری روش‌های جدید کار و تفکر هستند. تغییرات محیطی سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود به دنبال بهترین راهکارها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند. بنابراین، یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثر بخشی<sup>۴</sup> است (سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۲۱). در همین راستا، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش را متحول می‌کند (الوانی، ۱۳۷۴). به عنوان یک سیستم زنده، سازمان یادگیرنده با فرایند تحصیل، اشتراک و بهره‌برداری از دانشی که توسط افراد جمع شده معرفی می‌شود که این فرایند به دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک آن منجر می‌شود (پازویک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). سازمان یادگیرنده سازمانی است که فرصت‌های یادگیری مستمری فراهم می‌کند، از یادگیری برای تحقق اهداف سازمانی استفاده می‌کند و پذیرای تعارض سازمان به عنوان منبعی برای ابتکار و خلاقیت بوده و ماهرانه با محیط اطراف برخورد می‌کنند (مک نیل<sup>۶</sup> و گل‌سکه<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴).

در این راستا، باید بین دو مفهوم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تمایز قائل شد و بیان کرد که در واقع سازمان یادگیرنده نسبت به یادگیری سازمانی مفهومی گسترده‌تر و تکامل یافته‌تر دارد. یادگیری در این نوع سازمان نهادینه شده است. مارکوارت تفاوت دو مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی را چنین بیان می‌کند: ما در بحث سازمان یادگیرنده بر چستی سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان به عنوان یک موجودیت جمعی تمرکز می‌کنیم اما در بحث یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود. یادگیری سازمانی تنها یک جنبه از سازمان یادگیرنده است (مارکوارت، ۱۳۸۵: ۷۶)

- 
1. Knowledge work
  2. Knowledger
  3. Knowledger organizations
  4. Effectiveness
  5. Paziuk
  6. McNeil
  7. Glesecke

تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد؛ از نظر لوکاس<sup>۱</sup> و همکاران: فرایند فهمیدن و کسب بینش‌های جدید در هسته مرکزی یادگیری سازمانی قرار دارد. طبق تعریف گاروین<sup>۲</sup>، یادگیری سازمانی عبارت از «فرایند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر» است و به بیانی دیگر، فرایندی است که سازمان را توانمند می‌سازد تا اطلاعات را به دانش تبدیل کند و به تبع آن، قابلیت سازمانی در هم‌نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر شود (قربانی‌زاده و مشبکی، ۱۳۸۵: ۶).

صاحب‌نظران بسیاری در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بحث کرده‌اند که از جمله این افراد می‌توان به آرگریس، شون، مارسیک، مارکوارت، گاروین و ... اشاره کرد. اما به اعتقاد بسیاری نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیترسنگه<sup>۳</sup> می‌باشد که مفهوم سازمان یادگیرنده را در سال ۱۹۹۰ مطرح نمود. او معتقد است سازمان یادگیرنده به سازمانی اطلاق می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهای تازه و دائماً در حال یادگیری است.

از نظر گاروین سازمان یادگیرنده سازمانی است که دارای مهارت و توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد (البرزی و اسلامیه، ۱۳۸۴: ۱۱). سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن از دانش به نحو احسن استفاده می‌شود، ظرفیت‌ها ارتقا می‌یابد، رفتارها تغییر می‌شود و صلاحیت لازم بدست می‌آید (چی‌چوان<sup>۴</sup>، ون‌یانگ<sup>۵</sup>، لیائو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰).

سنگه برای ایجاد سازمان یادگیرنده پنج موضوع مطرح کرد که ما از آنان به عنوان ابعاد سازمان یادگیرنده یاد می‌کنیم (نیازآذری، ۱۳۸۱).

۱- استاد شدن در حرفه<sup>۷</sup>: هر فرد باید در یک زمینه و یا زمینه‌های گوناگون متخصص شود.

۲- مدل‌های ذهنی<sup>۸</sup>: افراد باید دارای مدل‌های ذهنی مثبت باشند مدل‌های ذهنی تعیین‌کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است.

1. Lukas
2. Garvin
3. Peter senge
4. Chi-Chuan
5. Wen-Jung
6. Liao
7. Personal master
8. Mental model

۳- یادگیری تیمی<sup>۱</sup>: تیم‌ها بعنوان واحدهای یادگیری بنیادی در سازمان‌های نوین است لذا یادگیری تیمی عامل حیاتی می‌باشد.

۴- دیدگاه مشترک<sup>۲</sup>: بینش تصویر ذهنی روشنی است و اغلب هدفی است که فرد می‌خواهد به آن برسد. بینش به مفهوم دورنما، تصویر آرمانی داشتن است.

۵- تفکر سیستمی<sup>۳</sup>: روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود. طبق نظر دیوید گاروین (۱۹۹۳) برای اینکه مؤسسه‌ها، یک سازمان یادگیرنده باشند لازم است که ایده‌ها و نظریه‌های جدید منجر به بهبود و اصلاح شیوه‌های انجام کارها شوند. این بدان معنی است که؛ (۱) یادگیری بخشی از فعالیت‌ها و کار روزانه است، (۲) یادگیری در سطح فردی، واحد کاری، مؤسسه و سازمانی شکل عملی به خود می‌گیرد، (۳) یادگیری منجر به حل مشکل از منشاء می‌شود، (۴) یادگیری بر تسهیم و ایجاد دانش در کل سازمان تأکید دارد و بالاخره، (۵) یادگیری فرصتی را برای تأثیر معنی‌دار و تغییر اثربخش فراهم می‌کند (بومان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵؛ رادینگ، ۱۳۸۳؛ واتکینز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵ / ترجمه حجازی، ۱۳۸۷)

امروزه مدیریت دانش، نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی<sup>۶</sup> سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می‌گیرد، تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی<sup>۷</sup>، اسناد<sup>۸</sup>، سیاست‌ها و رویه‌ها<sup>۹</sup> است. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی<sup>۱۰</sup>، کارکنان را شامل می‌شود، و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند (بابایی، ۱۳۸۳).

- 
1. Team learning
  2. Shared vision
  3. System Thinking
  4. Bauman
  5. Watkins
  6. Collective awareness
  7. Informational bases
  8. Document
  9. Policy and procedures
  10. Implicit knowledge

پتراش (۱۹۹۶) معتقد است: «مدیریت دانش فراهم نمودن دانش درست برای افراد مناسب و در زمان مناسب است تا آنها بتوانند بهترین تصمیم را بگیرند و همچنین بک‌من (۱۹۹۷) مدیریت دانش را این گونه تعریف می‌کند: «رسمی‌سازی دسترسی به تجارب دانش و تخصصی که قابلیت‌های جدید ایجاد می‌کند، عملکرد مدیران عالی را ممکن می‌سازد، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مشتری را ارتقا می‌دهد». پس از بیان تعریف‌های متعدد مدیریت دانش توسط متخصصان لازم است مؤلفه‌های تأثیرگذار در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان شناسایی و بررسی گردد. چوی (۲۰۰۰) عوامل و مؤلفه‌های اصلی موفقیت مدیریت دانش را آموزش، مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، تیم‌سازی توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، ساختار دانش می‌پندارد. همچنین اسکیرم و امیدن (۲۰۰۰)، این عوامل را شامل داشتن یک چشم‌انداز الزام‌آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش<sup>۱</sup>، یادگیری آگاهانه<sup>۲</sup> و زیرساخت‌های فنی قلمداد می‌کند (ترجمه زمردیان زمردیان و رستمی، ۱۳۸۹).

به زعم بسیاری از صاحب‌نظران ایجاد مدیریت دانش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ضروری می‌باشد تا با ایجاد و نگهداری چارچوبی که همه اعضای دانشگاه با استفاده آن به اشتراکات و استفاده از دانش برای بهره‌وری در آموزش، یادگیری - یاددهی و تحقیق و نیز اهدافی که آنان را قادر می‌سازد تا به راحتی و همزمان بتوانند به اطلاعات مورد نیاز خود در هر زمان و مکان دست یابند (مهینی، ۱۳۸۰). و در نهایت می‌توان مدیریت دانش را: فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان دانست که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (افرازه، ۱۳۸۴: ۳۶) و نیومن در سال ۱۹۹۹ آن را در قالب مدل عمومی دانش ارائه کرده است.

در این مدل، دانش در چهار زمینه سازماندهی می‌شود:

- 
1. Knowledge distribution culture
  2. Consencious learning

۱) خلق و اکتساب دانش<sup>۱</sup>: اکتساب دانش، فرآیند کسب دانش جدید چه از داخل سازمان و چه از خارج از آن است.

۲) تسهیم دانش<sup>۲</sup>: هدف تسهیم دانش می‌تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن باشد.

۳) سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش<sup>۳</sup>: هدف از سازمان‌دهی و ذخیره دانش، قابلیت بازیابی و دسترسی افراد جهت استفاده از آن است.

۴) کاربرد دانش<sup>۴</sup>: کاربرد یا اعمال قدرت دانش آخرین فرآیند مدیریت دانش است (اکبرپور؛ کاظمی، ۱۳۸۶).

از طرفی، دیگر پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم آن است تا عوامل سازمانی همچون ساختار، فرهنگ (فرهنگ تبادل و یادگیری مستمر) فناوری، منابع انسانی به هم مرتبط و از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند (رولند<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴، به نقل از گودرزی، ۱۳۸۸).

رولند (۲۰۰۴) با یافتن ارتباط معنی‌دار بین فرهنگ تبادل و فرهنگ یادگیری مستمر با تولید و انتقال دانش (دو مؤلفه مهم مدیریت دانش) به این نتیجه رسیدند که ایجاد فرهنگ تبادل در زمینه دانش و تجارب در سازمان، آموزش و یادگیری مستمر، در جذب، ذخیره، انتقال و توزیع دانش مؤثر است (گودرزی، ۱۳۸۸).

عامل مهمی که برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید به آن پرداخته شود فرهنگ سازمانی<sup>۶</sup> است به این دلیل که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد، بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی<sup>۷</sup> و سطح تعهد نیروی انسانی<sup>۸</sup>، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و... تأثیر می‌گذارد. بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی<sup>۹</sup> به عنوان یک مزیت رقابتی<sup>۱۰</sup> بهره گرفت (بات، ۲۰۰۱، به نقل از ایرانشاهی، ۱۳۷۷).

- 
1. Create and acquire knowledge
  2. Share of knowledge
  3. Organization and store of knowledge
  4. Knowledge application
  5. Rowland
  6. Organizational culture
  7. Job satisfaction
  8. Manpower commitment
  9. Awareness management
  10. Competitional benefit

در پیشینه موضوع یادگیری سازمانی، تأکید زیادی بر منظر فرهنگی سازمان یادگیرنده وجود دارد. فرهنگ به عنوان یک سازوکار ایجاد مفهوم<sup>۱</sup> عمل می‌کند؛ ارزش‌ها، رفتارها و نظرهای کارکنان را جهت‌دهی و شکل می‌دهد؛ و از طریق ارزش‌هاست که رفتار جریان می‌یابد و هدایت می‌شود. در واقع، فرهنگ یک سازمان «انسجام، نظم و معنا» را برای سازمان وضع کرده و باعث نهادی شدن<sup>۲</sup> یک ساختار ایجاد مفهوم در سازمان می‌شود که این نیز سبب تسهیل در تفسیر وقایع نامأنوس می‌شود. (حاجی‌پور، کاشانی، ۱۳۸۹). هرسی (۱۹۹۶) ویژگی‌های فرهنگ سازمان یادگیرنده را این گونه بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی یادگیرنده هم دارای انعطاف‌پذیری زیاد نسبت به محیط است و هم از تعهد و انسجام درونی بسیار بالایی برخوردار است. بعد اول، شامل خطرپذیری آگاهانه، تحمل ابهام، اجتناب نکردن از موقعیت‌های عدم اطمینان، حس کنجکاوی، علاقه‌مندی علمی، تعامل زیاد با محیط، جمع‌آوری اطلاعات مستمر از مشتریان، گرایش به کارآفرینی، آمادگی زیاد برای خلاقیت، نوآوری و گرایش به عمل است. بعد دوم، تعهد و انسجام سازمانی<sup>۳</sup> شامل مشارکت دادن کارکنان در مسئولیت‌ها، حمایت از توانمندسازی کارکنان<sup>۴</sup>، گرایش به اهداف و رسالت‌ها و استفاده از فرصت‌ها برای خلاقیت و آزادی عقیده است (نادری خورشیدی، ۱۳۸۴: ۵۷). از سویی دیگر در زمینه ساختار سازمانی برای تسهیل و توسعه ساختار سازمان استفاده از روش‌های زیر توصیه می‌شود:

✓ مهندسی مجدد<sup>۵</sup>: حذف آندسته از فرآیندهای کسب و کار که یادگیری و قدرتمندسازی کارکنان را کاهش می‌دهد. از جمله ساختارهای بوروکراتیک غیرمنعطف مانند موانع ارتباطی عمودی و افقی، خط‌مشی‌ها و محدودیت‌های غیرضرور.

✓ تمرکز مجدد<sup>۶</sup>: ساختارهایی در مورد فعالیت‌ها و پروژه‌ها و یادگیرندگان که جدا از محیط‌های بسته سنتی باشد.

✓ عدم تمرکز سازمانی<sup>۷</sup>: تا حد امکان قدرت تصمیم‌گیری را به نقطه اقدام و یادگیری منتقل کنند.

1. Sense-making
2. Institutionalization
3. Organizational integration
4. Employees empower
5. Again engineering
6. Again centralization
7. Organizational decentralization



✓ انعطاف‌پذیری<sup>۱</sup>: ظرفیت سازمانی به گونه‌ای طراحی شود که مطابق با نیازهای جامعه باشد.

✓ یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها<sup>۲</sup>: همه فعالیت‌های وظیفه‌ای قبلی به گونه‌ای با هم ترکیب شوند که به صورت یک کل کاملاً یکپارچه کار کنند (مارکومات، ترجمه زالی، ۱۳۸۵).

در زمینه سازکارها یا راهبردهای مناسب در جهت حرکت به سمت تحقق سازمان یادگیرنده مدل‌های مختلفی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. یکی از مدل‌های جامع و نسبتاً جدید، مدل فلیپس<sup>۳</sup> می‌باشد. فلیپس در مدلی به ۱۰ مرحله اساسی برای تغییر در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده می‌پردازد. این ده مرحله شامل: ۱. خواست و اراده، ۲. رهبری، ۳. تفکر و بینش استراتژیک<sup>۴</sup>، ۴. ارتباطات، ۵. یادگیری و بهسازی<sup>۵</sup>، ۶. نوآوری و تصمیم‌گیری<sup>۶</sup>، ۷. مدیریت تغییر، ۸. سرمایه فکری و مدیریت دانش<sup>۷</sup>، ۹. اندازه‌گیری و ارزیابی، ۱۰. پاداش و قدردانی است همچنین یکی دیگر از مدل‌های جامع در این زمینه، مدل هلیریج و همکاران<sup>۸</sup> است که از نظر آنان عوامل ایجادکننده سازمان یادگیرنده شامل: رهبری مشارکتی، استراتژی مشتری‌مداری، استفاده گسترده از اطلاعات، طرح سازمانی ارگانیک، فرهنگ نوآوری می‌باشد (قهرمانی، ۱۳۸۹: ۸۰).

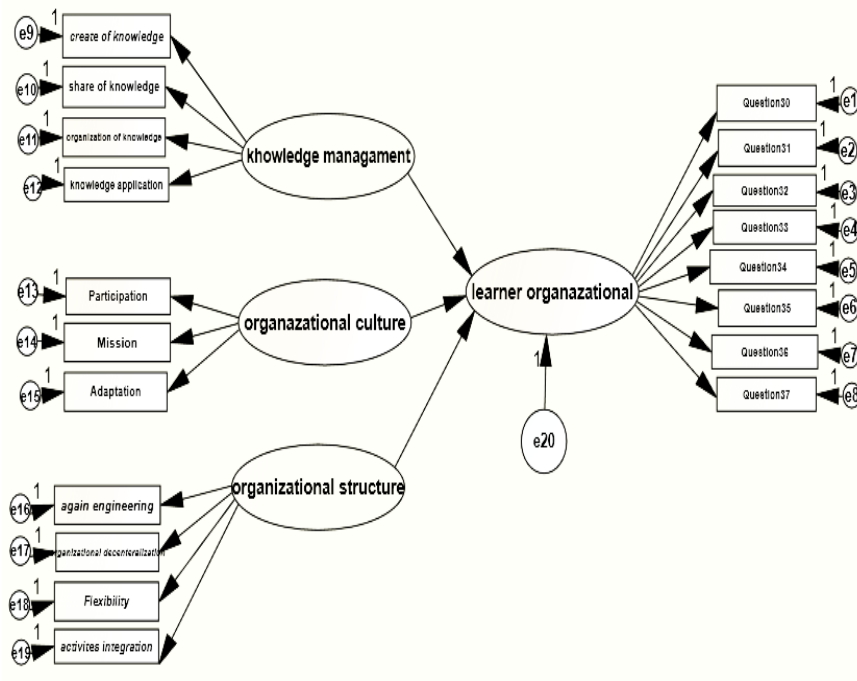
مروری بر مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که تحقیقات انجام گرفته توسط مصطفوی، ۱۳۸۸؛ قدمگاهی و آهنچیان، ۱۳۸۴؛ همایی و تقی‌زاده، ۱۳۸۵؛ زمینه‌های به کارگیری سازمان یادگیرنده در سازمان‌های مورد بررسی در حد پایین قرار دارد اما بر خلاف نتایج تحقیقات صورت گرفته در بالا نتایج مطالعات شوقی، ۱۳۸۶؛ معینی، ۱۳۸۲؛ سلگی، ۱۳۸۷؛ موسوی، ۱۳۸۶؛ محمودزاده، ۱۳۸۴؛ فارغ‌زاده، ۱۳۸۴؛ چی واروان قروج، ۲۰۰۸؛ اسکان کین و همکارانش، ۲۰۰۹؛ و آنجل بریو، ۲۰۰۶؛ نشانگر مناسب بودن زمینه‌های سازمان یادگیرنده است. همچنین مطالعات و بررسی‌های قلی‌زاده، ۱۳۸۷؛ خوانساری، ۱۳۸۴؛ عسکری، ۱۳۸۴؛ هاکت، ۲۰۰۰؛ موری، ۱۹۹۹؛

1. Flexibility
2. Activites integration
3. Phillips
4. Strategic Thinking And Vision
5. Learning And Development
6. Innovation And Decision Making
7. Intellectual capital and knowledge management
8. Hellriegel

نوناکا و همکاران، ۲۰۰۵؛ مورالی، تروی و لرن، ۲۰۰۷؛ مک‌کاون، ۲۰۰۷؛ فایول و لیلز، ۲۰۰۶؛ کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۱؛ جانز و درب و دیویس و نو، ۱۹۹۷؛ کتینگر و گورر، ۱۹۹۵ بیانگر وجود اثر مثبت و معنی‌دار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر سازمان یادگیرنده می‌باشند.

### مدل مفهومی تحقیق

نظر به اهمیت موضوع سازمان یادگیرنده، این پژوهش بر آن است تا دانشگاه شهید بهشتی را از حیث برخورداری از مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده مورد مطالعه قرار دهد. پس از مطالعه و بررسی کامل ادبیات نظری و نظرات متخصصان موجود در این زمینه مدل مفهومی سازمان یادگیرنده شامل متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی تدوین گردید. سپس با تکنیک تحلیل مسیر (مدل‌های ساختاری) ارتباط متغیرها بررسی شده است. مدل مفهومی در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق: عوامل مؤثر بر سازمان یادگیرنده

با توجه به مبانی نظری و مطالعات تجربی موجود و مدل تحقیق، هدف این مطالعه آزمون فرضیه‌های زیر می‌باشد:

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه اول: متغیر مدیریت دانش دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر متغیر سازمان یادگیرنده است.

فرضیه دوم: متغیر فرهنگ سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر متغیر سازمان یادگیرنده است.

فرضیه سوم: متغیر ساختار سازمانی دارای تأثیر مثبت و معنی‌دار بر متغیر سازمان یادگیرنده است.

فرضیه چهارم: مدل علی سازمان یادگیرنده دارای برازش مناسب است.

### روش‌شناسی تحقیق

#### روش تحقیق

از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی با سازمان یادگیرنده است، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است. در مدل تحلیلی پژوهش مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی متغیر مستقل و سازمان یادگیرنده متغیر وابسته هستند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است که ابتدا بخش‌های موجود در پرسشنامه طراحی شده و پرسش‌های مربوط به هر بخش، بر اساس سازه‌ها و عوامل تشکیل دهنده مدل مفهومی سازمان یادگیرنده مورد بررسی در این پژوهش شکل گرفته‌اند. پرسشنامه دارای ۷۰ سؤال است که سئوال‌ات در دامنه پنج درجه‌ای لیکرت مورد بررسی قرار خواهند گرفت و پاسخگو با توجه به وضعیت خود یکی از گزینه‌ها را انتخاب خواهد کرد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر اساتید مرتبط با موضوع پژوهش با کمک روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی تعیین و مورد تأیید قرار گرفت.

برای اطمینان کامل از روایی ابزار پژوهش، در مرحله بعد از جمع‌آوری داده‌ها، برازش مدل اندازه‌گیری متغیرهای نهفته با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد ارزیابی قرار گرفته است. در پژوهش حاضر، برای تعیین پایایی ابزارهای پژوهش از

روش آلفای کرانباخ استفاده شد لذا ابزارهای مدنظر بر روی ۴۰ پاسخگو که بصورت تصادفی انتخاب شده بودند اجرا و سپس ضرایب پایایی مدنظر محاسبه شد که نشان دهنده پایایی ( $R=83\%$ ) می‌باشد و می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر کلیه کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران است که از این جامعه با شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده نمونه‌ای به حجم ۲۵۰ انتخاب شدند. برای سنجش سازمان یادگیرنده و تعیین ضرایب هر یک از متغیرهای تأثیرگذار بر آن از مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است. تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس یا همان مدل‌یابی معادلات ساختاری، یکی از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل ساختار داده‌های پیچیده و یکی از روش‌های نو برای بررسی روابط علت و معلولی است و به معنی تجزیه و تحلیل متغیرهای مختلفی است که در یک ساختار مبتنی بر تئوری، تأثیرات همزمان متغیرها را به هم نشان می‌دهد. از طریق این روش، می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های مفهومی که موضوعات چند متغیره بوده و نمی‌توان آنها را با شیوه دو متغیری (که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود) حل کرد. نرم‌افزار لیزرل آمیزه‌ای از دو تحلیل بنام‌های تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) و تحلیل مسیر (مدل ساختاری) را تشکیل می‌دهد. منظور از مدل اندازه‌گیری، سنجش روابط بین متغیرهای مشاهده شده (گویه‌های پرسش‌نامه) و متغیرهای پنهان (مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و سازمان یادگیرنده) بوده که از طریق شناسایی سازه‌های مرتبط با متغیرهای پنهان (عوامل استخراج شده) صورت می‌گیرد. به بیان دیگر، مدل ساختاری صرفاً تبیین روابط علی بین متغیرهای پنهان است. هدف این مدل کشف اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای پنهان برونزا بر متغیرهای پنهان درون‌زا است.

### یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر، اطلاعات به دست آمده با استفاده از شیوه‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی و با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS نسخه ۱۸ و LISREL نسخه ۸/۵ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در تحلیل توصیفی داده‌ها از جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار استفاده شده و در تحلیل استنباطی، آزمون فرضیات پژوهش از تکنیک آماری مدل‌یابی معادلات ساختاری و خصوصاً تحلیل ماتریس‌های کواریانس استفاده می‌گردد.

**الف: یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش**

برای بررسی وضعیت متغیرهای به کار رفته در مدل، میزان میانگین، انحراف معیار و فراوانی هرکدام در جدول‌های (۱) بیان شده است.

**جدول (۱) جدول شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش**

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	فراوانی
سازمان یادگیرنده	۳,۰۴	۱,۲۲	۲۵۰
مدیریت دانش	۳,۰۸	۱,۵۲	۲۵۰
فرهنگ سازمانی	۳,۰۲	۱,۳۸	۲۵۰
ساختار سازمانی	۲,۵۵	۱,۴۶	۲۵۰

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها: میانگین و انحراف استاندارد متغیرهای پژوهش به ترتیب عبارتند از سازمان یادگیرنده (۳/۰۴ و ۱/۲۲)، مدیریت دانش (۳/۰۸ و ۱/۵۲)، فرهنگ سازمانی (۳/۰۲ و ۱/۳۸) و ساختار سازمانی (۳/۱۷ و ۱/۴۶). همان‌طور که ملاحظه می‌شود یافته‌های میانگین‌های متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش بالاترین میانگین و پس از آن سازمان یادگیرنده، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان به ترتیب قرار دارند.

**ب) ارزیابی مدل مفهومی پژوهش**

مدل مفهومی این تحقیق بر اساس ماتریس کواریانس که به عنوان ورودی برنامه به شمار می‌آید، تخمین زده شده است معیارهای ارزیابی مدل به دو دسته برازش کلی (مدل اندازه‌گیری) و برازش ساختاری مدل تقسیم می‌شوند (هومن، ۱۳۸۴: ۱۷۲).

**آزمون‌های نیکویی برازش مدل**

شاخص‌های نیکویی برازش، قدرت برازش یک مدل را با داده‌های اندازه‌گیری شده نشان می‌دهد. به طور کلی در کار با لیزرل، هر یک از شاخص‌های به دست آمده برای مدل، به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. همچنان که مشاهده می‌شود شاخص‌های اصلی برازش مدل در دامنه قابل قبولی قرار دارد. برای ارزیابی برازش کلی مدل، شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص نیکویی برازش شده (AGFI)، شاخص

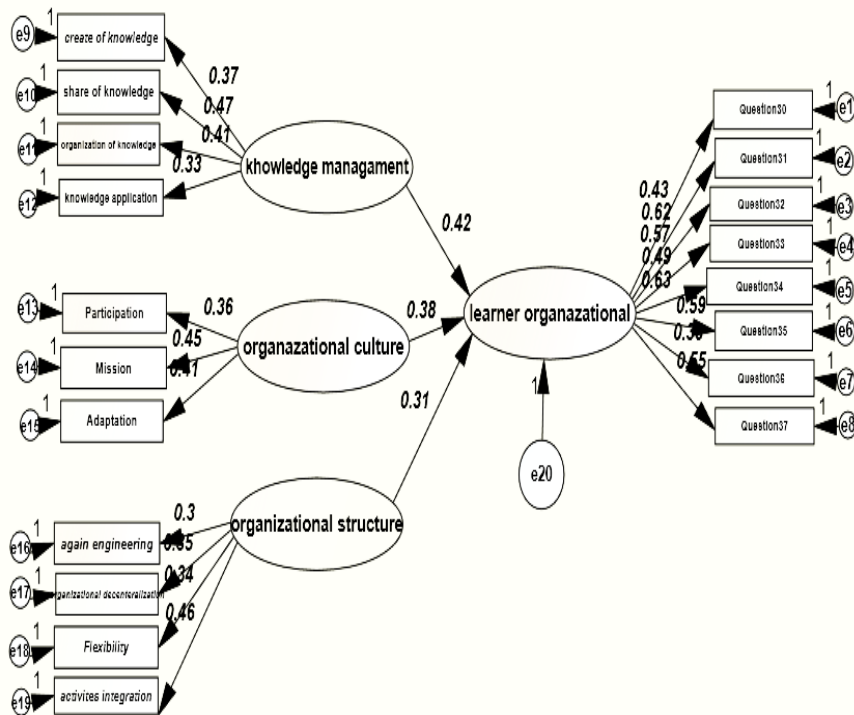
برازندگی تطبیقی (CFI)، شاخص برازندگی نرم نشده (NNFI) نزدیک به یک (حد مطلوب) می‌باشند و ریشه میانگین مجذور باقیمانده‌ها (RMR) و همچنین شاخص ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) زیر ۰/۰۵ (حد مطلوب) است.

جدول (۲) شاخص‌های نیکویی برازش مدل

شاخص برازش معیار پیشنهاد شده نتایج در این پژوهش نتیجه‌گیری			
√	۰,۹۳	$\geq 0/90$	<b>GFI</b>
√	۰,۹۰	$\geq 0/90$	<b>AGFI</b>
√	۰,۹۵	$\geq 0/90$	<b>CFI</b>
√	۰,۸۹	$\geq 0/90$	<b>NNFI</b>
√	۰,۰۲۶	$\leq 0/05$	<b>RMR</b>
√	۰,۰۳۱	$\leq 0/10$	<b>RMSEA</b>

### مدل‌یابی معادلات ساختاری

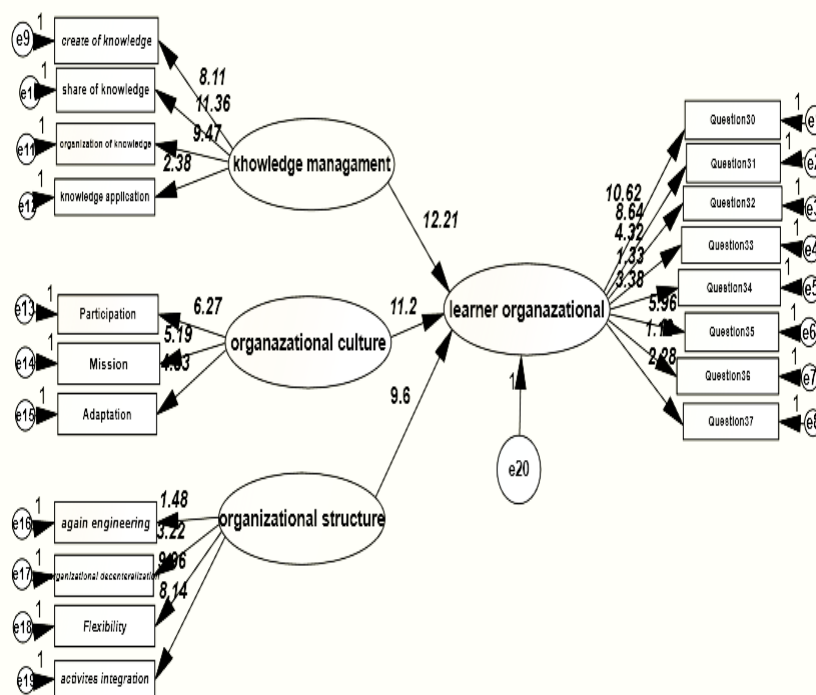
شکل (۲) مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرهای مورد مطالعه را نشان می‌دهد. در این بخش، ارتباط بین متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور، پس از برآورد اثر هر یک از مسیرهای مدل مفهومی تحقیق (شکل ۲)، معنی‌دار بودن این اثرات به وسیله مقدار  $t$  ارزیابی گردید ( $t < 2$ ). مقدار  $t$  مسیرهای مدل (شکل ۳) نشان می‌دهد که متغیرهای مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی تأثیر مستقیم بر سازمان یادگیرنده داشته است (جدول ۳).



شکل (۲) مدل تخمین ضرایب استاندارد متغیرها

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، می‌توان بر اساس آنچه در آزمون معادلات ساختاری به دست آمده است، استدلال کرد که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌هایی که تبیین‌کنندهٔ عامل مکنون مدیریت دانش هستند، تسهیم دانش، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط با مدیریت دانش را شامل می‌شود. پس از آن دو عامل سازماندهی، ذخیره‌سازی دانش و تولید دانش، و سرانجام، کاربرد دانش، آخرین تبیین‌گر مدیریت دانش برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است. در مورد عامل فرهنگ سازمانی از میان دو مؤلفه، نخست رسالت و سپس، سازگاری به ترتیب بیشترین ارتباط را با عامل فرهنگ سازمانی دارند. و سرانجام، مشارکت، آخرین تبیین‌گر فرهنگ سازمانی برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است. در مورد سومین عامل یعنی ساختار سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها بیشترین همبستگی را با این عامل دارد. پس از آن عدم تمرکز سازمانی، انعطاف‌پذیری، مهندسی مجدد به ترتیب، به تبیین این عامل می‌پردازند.

همچنین، ضرایب محاسبه شده در ارتباط با عوامل سه گانه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر سازمان یادگیرنده دلالت بر این دارد که هر سه عامل بر سازمان یادگیرنده می‌توانند مؤثر واقع شوند. اما درستی این ادعا و سایر یافته‌های مطرح شده در فوق، مستلزم آزمون معنی‌داری یافته‌هاست؛ لذا به منظور دستیابی به سطح معنی‌داری به ویژه آزمون فرضیه‌های تحقیق لازم است معنی‌داری روابط موجود در مدل معادلات ساختاری شکل (۳) آزمون گردد. براین اساس، شکل (۳) معنی‌داری اعداد محاسبه شده را در قالب مدل زیر به تصویر کشیده است.



شکل (۳) اعداد معنی‌داری ضرایب متغیرها در مدل معادلات ساختاری

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نتایج حاصل از یافته‌های به دست آمده نشان می‌دهد که هر چهار فرضیه اصلی در مورد اثرگذاری عوامل سه گانه مطرح شده بر سازمان یادگیرنده تأیید شده است؛ یعنی می‌توان استنتاج کرد که سه عامل مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اثر معنی‌داری بر سازمان یادگیرنده دارد.



از سوی دیگر، این یافته‌ها نشان می‌دهد که ارتباط میان مؤلفه‌ها و عوامل معنی‌دارند. به دیگر سخن، شاخص‌های انتخاب شده که همگی بر مبنای تحقیقات گذشته انتخاب و مدل مفهومی تحقیق را شکل داده‌اند، برای سنجش عوامل مورد نظر مناسب‌اند.

جدول (۳) نتایج مدل ساختاری: اثر مستقیم متغیرهای نهفته برونزا بر متغیرهای نهفته درونزا

نتیجه	T	ضریب مسیر	جهت مسیر
عدم رد	12.21	.42	از مدیریت دانش به سازمان یادگیرنده
عدم رد	8.11	.37	از مدیریت دانش به تولید دانش
عدم رد	11.36	.47	از مدیریت دانش به تسهیم دانش
عدم رد	9.47	.41	از مدیریت دانش به سازماندهی و ذخیره دانش
عدم رد	2.38	.33	از مدیریت دانش به کاربرد دانش
عدم رد	11.20	.38	از فرهنگ سازمانی به سازمان یادگیرنده
عدم رد	6.27	.36	از فرهنگ سازمانی به مشارکت
عدم رد	5.19	.45	از فرهنگ سازمانی به رسالت
عدم رد	4.83	.41	از فرهنگ سازمانی به سازگاری
عدم رد	9.60	.31	از ساختار سازمانی بر متغیر سازمان یادگیرنده
عدم رد	1.48	.30	از ساختار سازمانی به مهندسی مجدد
عدم رد	3.22	.35	از ساختار سازمانی به عدم تمرکز سازمانی
عدم رد	6.96	.34	از ساختار سازمانی به انعطاف‌پذیری
عدم رد	8.14	.46	از ساختار سازمانی به یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه سازمان‌ها با تغییر و تحولات سریع و شگرفی در همه زمینه‌ها روبرو هستند و برای بقای خود باید همزمان با این تغییر و تحولات همگام باشند. برای همراه شدن با این تحولات، مدیران و کارکنان سازمان‌ها باید دانش و آمادگی‌های لازم را کسب کنند و به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند که به طور مؤثر به سوی منابع دانش حرکت کنند و «سازمان‌های یادگیرنده» در ارتباط با این موضوع مطرح شده است. این سازمان‌ها به طور دائم ظرفیت و توانایی خود را در زمینه‌های مختلف افزایش می‌دهند و مدیریت و کارکنان آنها بطور مرتب در حال یادگیری روش‌های جدید کار و تفکر هستند. در این زمینه، مدیریت دانش نقش

حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. از طرفی، دیگر پیاده‌سازی مدیریت دانش مستلزم آن است تا عوامل سازمانی همچون ساختار، فرهنگ (فرهنگ تبادل و یادگیری مستمر) فناوری، منابع انسانی به هم مرتبط و از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند. رولند (۲۰۰۴) با یافتن ارتباط معنی‌دار بین فرهنگ تبادل و فرهنگ یادگیری مستمر با تولید و انتقال دانش (دو مؤلفه مهم مدیریت دانش) به این نتیجه رسیدند که ایجاد فرهنگ تبادل در زمینه دانش و تجارب در سازمان، آموزش و یادگیری مستمر، در جذب، ذخیره، انتقال و توزیع دانش مؤثر است. عامل مهمی که برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید به آن پرداخته شود فرهنگ سازمانی است به این دلیل که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد، بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط مشی‌ها، استراتژی‌ها و... تأثیر می‌گذارد. بر این اساس در این مطالعه به بررسی عوامل مؤثر بر چرخه سازمان یادگیرنده در کارکنان دانشگاه شهید بهشتی تهران است. نتایج حاصله نشان می‌دهد که تمام پارامترها و شاخص‌های متغیرهای مورد نظر بر طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده بر ابعاد سازمان یادگیرنده اثر مثبت و معنی‌داری دارند. نتایج آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری نشان می‌دهد: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، دارای اثر مثبت و معنی‌دار در سطح ۰,۰۱ بر چرخه سازمان یادگیرنده در کارکنان بوده و در نهایت مدل علی سازمان یادگیرنده دارای برازش مناسب است. ارتباط مثبت و معنی‌دار مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی بر چرخه سازمان یادگیرنده در کارکنان دانشگاه شهید بهشتی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است، بنابراین مدل مفهومی و مدل‌سازی معادله ساختاری دو نوع نتیجه را نشان داد که عبارتند از دسته‌بندی مؤلفه‌های با اهمیت‌تر در هر کدام از متغیرها و اثبات فرضیه‌های رابطه‌های معنی‌دار بین عوامل مؤثر بر متغیر سازمان یادگیرنده. یافته‌های بدست آمده در این پژوهش قابل مقایسه و همسو با نتایج مطالعات قبلی از جمله مطالعات شوقی، ۱۳۸۶؛ معینی، ۱۳۸۲؛ سلگی، ۱۳۸۷؛ موسوی، ۱۳۸۶؛ محمودزاده، ۱۳۸۴؛ فارغ زاده، ۱۳۸۴؛ چی و اروان قروج، ۲۰۰۸؛ اسکان کین و همکارانش، ۲۰۰۹؛ آنجل بریو، ۲۰۰۶؛ قلی‌زاده، ۱۳۸۷؛ خوانساری، ۱۳۸۴؛ عسکری، ۱۳۸۴؛ هاکت، ۲۰۰۰؛ موری، ۱۹۹۹؛ نوناکا و همکاران،

۲۰۰۵؛ مورالی، تروی و لرن، ۲۰۰۷؛ مک‌کاون، ۲۰۰۷؛ فایول و لیلز، ۲۰۰۶؛ کوئین و اسپریتزر، ۱۹۹۱؛ جانز و درب و دیویس و نو، ۱۹۹۷؛ کتینگر و گورر، ۱۹۹۵؛ است که در میان شاخص‌ها و مؤلفه‌های تبیین‌کننده عامل مکنون مدیریت دانش، تسهیم دانش، بیشترین تبیین‌کنندگی را یا به عبارت دیگر، بیشترین ارتباط با مدیریت دانش را شامل می‌شود. پس از آن دو عامل سازماندهی، ذخیره‌سازی دانش و تولید دانش، و سرانجام، کاربرد دانش، آخرین تبیین‌گر مدیریت دانش برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است. در مورد عامل فرهنگ سازمانی از میان دو مؤلفه، نخست رسالت و سپس، سازگاری به ترتیب بیشترین ارتباط را با عامل فرهنگ سازمانی دارند. و سرانجام، مشارکت، آخرین تبیین‌گر فرهنگ سازمانی برحسب کسب ضریب کمتر در این ارتباط است. در مورد سومین عامل یعنی ساختار سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها بیشترین همبستگی را با این عامل دارد. پس از آن عدم تمرکز سازمانی، انعطاف‌پذیری، مهندسی مجدد به ترتیب، به تبیین این عامل می‌پردازند.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: پیوند نو.
- آرمجو، هانیه و خوانساری، جیران (۱۳۸۴). اجرای مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن. کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- افزاره، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی). تهران.
- اکبرپور شیرازی، محسن؛ کاظمی صفت دره (۱۳۸۶). مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش دانش. تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- البرزی، صدرالله و اسلامیه، سمیرا (۱۳۸۴). سازمان‌های یادگیرنده. روزنامه همشهری، شماره ۳۷۰۲.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۷۳). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
- بابایی، ایازالله (۱۳۸۳). تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی. تهران: ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۶.
- بات، گانت (۱۳۷۷). بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. محمد ایرانشاهی، علوم اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.
- پاکدل، رحمت الله (۱۳۸۳). مدیریت و راهبری آموزش در سازمان‌ها (نگرش سیستمی، استراتژیک). تهران: مؤسسه معین اداره.
- حاجی پور، بهمن و کاشانی، نظرپور (۱۳۸۹). اولویت‌بندی انواع فرهنگ سازمانی (طبق مدل کوئین) بر مبنای میزان اثرگذاری آنها بر یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: شرکت‌های زیرمجموعه هولدینگ سرمایه‌گذاری غدیر). اندیشه مدیریت راهبردی، سال چهارم، شماره اول.
- حجازی، یوسف و ویسی، هادی (۱۳۸۷). یادگیری سازمانی در نظام آموزش عالی. دومین همایش مدیران آموزش.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه دکتر محمد حسن لطیفی، تهران: انتشارات سمت.

- زمردیان، غلامرضا و رستمی، علی (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه اجتماعی، مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸. مجله حسابداری مدیریت، سال سوم، شماره پنجم.
- سبحانی نژاد، مهدی و همکاران (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش. تهران: انتشارات یسپرون.
- سلگی، حمیدالله (۱۳۸۷). بررسی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استان همدان بر اساس اصول سازمان یادگیرنده در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی.
- شوقی، کریم (۱۳۸۶). مقایسه وضعیت مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در دبیرستان‌های غیرانتفاعی و دولتی پسرانه تبریز از نظر مدیران و دبیران در سال تحصیلی ۸۶. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- عسگری، ناصر (۱۳۸۴). بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی). وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش، پایان نامه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- فارغزاده، محمد (۱۳۸۴). بررسی و تعیین شاخص‌های سازمان یادگیرنده در مدارس توسط خبرگان تعلیم و تربیت تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- فتحی، کوروش (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.
- قدمگاهی، سید محمد و آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۴). بررسی وضعیت مدارس شهر مشهد بر اساس ویژگی‌های سازمان یادگیرنده. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۴.
- قربانی زاده، وجه الله، مشبکی، اصغر (۱۳۸۵). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان‌ها: شرکت‌های قطعه‌سازی خودرو. فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴.
- قلی‌زاده آذر، مقتدری منصوره (۱۳۸۷). ابعاد طرح توسعه کارآفرینی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان از دیدگاه اعضای هیئت علمی و دانشجویان. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی (دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی).

- قهرمانی، محمد (۱۳۸۹). *مدیریت آموزش سازمانی*. انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- گودرزی، محمد؛ ابوترابی، مجتبی و دستی‌گردی، مهدی (پاییز ۱۳۸۸). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. *مدیریت ورزشی*، شماره ۲.
- مارکورات، مایکل (۱۳۸۵). *ایجاد سازمان یادگیرنده*. ترجمه محمد رضا زالی، تهران: مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- محمودزاده، سیدمحمد (۱۳۸۴). بررسی میزان آمادگی سازمان‌های آموزش و پرورش برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- مصطفوی، بهکام (۱۳۸۸). بررسی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه و رابطه آن با میزان خلاقیت دبیران ناحیه یک شهر ارومیه در سال تحصیلی ۸۸. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- معینی، بشری (۱۳۸۲). بررسی و مقایسه میزان یادگیری سازمانی مدارس دولتی و غیرانتفاعی شهر قم. *مجله فرهنگ مدیریت*، شماره ۳.
- مهینی، مرتضی (۱۳۸۰). *تئوری‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش مورد نیاز سازمان‌ها*. تهران: مقاله منتشره در مجموعه مقالات چالش‌های آموزش عالی کشور، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- موسوی، مریم (۱۳۸۶). رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مقطع راهنمایی از دیدگاه دبیران منطقه چهار تهران در سال تحصیلی ۸۶-۸۵. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- نادری خورشیدی، علیرضا (۱۳۸۴). فرهنگ سازمانی یادگیرنده، راهبردی اثربخش جهت حفظ، بقاء و توسعه سازمان‌ها در شرایط محیطی ناپایدار. *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۴۶.
- نیاز آذری، کیومرث (۱۳۸۱). *رفتار و روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی هزاره سوم*. فراشناخت اندیشه، چاپ اول.
- همایی، رضا و تقی‌زاده، احسان (۱۳۸۵). بررسی میزان تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده. آموزش و پرورش استان اصفهان.

- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل، انتشارات سمت، چاپ اول.
- Bauman, Georgia L (2005). Promoting Organizational Learning in Higher Education to Achieve Equity in Educational Outcomes New Directions for Higher Education, no. 131, Fall © Wiley Periodicals, Inc.
- Berrio, Angel (2006). Assessing the learning organization profile of Ohio state university extension using the systems-linked organizational model. Marzo 2006, vol. III, no. 1 (30–46).
- Catherine, L. Wang, Pervaiz K. Ahmed (2003). Organisational Learning: 31. Critical Review, *The Learning Organization*, Vol. 19.
- Cheewaruengroj, Waraporn (2008). A study of factors correlating with the learning organization of schools under the congregation of the sisters of the sacred heart of Jesus of Bangkok.
- Fayol, Henri and Laylz (2006). Stages of knowledge management systems in police inuestigations, knowledge-Based systems. PP. 381.
- Glesecke, J., & McNeil, B (2004). Transitioning to the learning organization. *Library Trends*, 53 (1), 54.
- Hackett, B. (2000). *Beyond knowledge management: new ways to work and learn*, New York: The Conference Board.
- Ikujiro, Nonaka and Ryoko, Toyama (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. Published by Oxford University Press on behalf of Associazione ICC.
- Johns, derb, Davis (1997). General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of management Information Systems*, 18 (1). PP. 5-21.
- Joshi, K. D. Sarker, S., & Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams. Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 2, PP: 322-335.
- Kettinger and Grover (1995). Knowledge management strategies; Toward a taxonomy. *Journal of management Information systems*, 18 (1). PP. 215-233.
- Liao, Shu- Hsien, Wen- Jung Chang, and Chi- Chuan Wu. (2010). An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. *Expert Systems with Applications* 37 (5): 3792-3798

- Liebowitz J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., & Simien, J. (2007). Cross generational knowledge flows in edge organizations. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 107, No. 8, PP: 1123-1153
- Mac, ca (2007). Stage Model of Organizational knowledge management: a latent content analysis, expert systems with applications 20. PP. 299-311.
- Morale, Troy and Lauren (2007). *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. Publications Director: Francesca V. Cooley. American Marketing Association, ISSN: 0888-1839
- Murray G. (1999). *The knowledge management factbook*, International data corporation report.
- Paziuk, Brian (2008). Building a Learning Organization at National Defense: Evolving the Learning and Career Centre Network. A dissertation for the degree of Doctorate in Education in Organizational Leadership Graduate School of Education and Psychology. Pepperdine University
- Pfeiffer, J. (1998). The human equation: building profits by putting people first. Harvard Business School Press, Boston.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument, In Woodman, R. W., & Pasmore, W. A. (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol. 5
- Sherif, K., & Xing, B. (2006). Adaptive processes for knowledge creation in complex systems: The case of a global IT consulting firm. *Information and Management*. Vol. 38, No. 4, PP: 530-540.
- Skuncikiene, Solveiga; Balvociute, Rasa; Balciunas, Sigitas (2009). *Exploring characteristics of a learning organization as learning environment*. Siauliai University
- Syed-Ikhsan. S. O. S. Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. Journal: *Journal of Knowledge Management*. Vol. 8, No. 2, PP: 95-11
- Wang, E., Klein, G., & Jiang, J. J. (2007). IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, PP: 2419-243
- Wang, T., & Chang, T. (2007). Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations. *Expert Systems with Applicationa*, Vol. 32, No. 3, PP: 801-813.