

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و هشت - بهار 1398

ص ص: 201 - 181

تاریخ دریافت: 97/01/22

تاریخ پذیرش: 97/09/20

## 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>1</sup>

دکتر اسماعیل کاوسی<sup>2\*</sup>

دکتر بهرام علی شیری<sup>3</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 می کرد 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 می کند، روش های جدید را می آموزد و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می کند. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را جهت خلق هر آنچه که میل دارند افزایش می دهند، مدل های جدید یادگیری و محل آزمایش مداوم تجربه ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی فرا می گیرند. 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 می باشد. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، با استفاده از تحلیل محتوای استقرایی؛ از 679 کد مفهومی استخراج شده، 19 مؤلفه به دست آمد که در 5 بعد سطوح یادگیری (با 3 مؤلفه)، تفکر سیستمی (با 3 مؤلفه)، چشم انداز و آرمان مشترک (با 3 مؤلفه)، مدل ها و الگوهای ذهنی (با 3 مؤلفه) و ارزیابی سازمان یادگیرنده (با 3 مؤلفه) دسته بندی شدند. **واژه های کلیدی:** سازمان یادگیرنده، سطوح یادگیری، تفکر سیستمی، چشم انداز و آرمان مشترک، مدل ها و الگوهای ذهنی و ارزیابی سازمان یادگیرنده.

1- دانش آموخته دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
2- دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)

[kavoosi@iau-tnb.ac.ir](mailto:kavoosi@iau-tnb.ac.ir)

3- 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 وسیله‌ی 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 وسیله‌ی یک فرد یا گروه کوچک تحقق‌پذیر و انجام‌یافتنی باشند. از این‌رو، گردش امور زندگی، وابسته به سازمانها و پیشرفت و بقای جامعه، تابع کار و عملکرد مؤثر آنهاست (علاقه‌بند، 1390، 3).

با شروع دهه‌ی 90 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. مطالعه‌ی دانش مدیریت نشان می‌دهد که صاحب نظرانی که به بحث و بررسی نظریه‌ی 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<sup>1</sup>، 1996، 54). یادگیری سازمانی را به عنوان کشف و اصلاح خطا تعریف می‌کنند. واتکینز و مارسیک معتقدند سازمانهای یادگیرنده ویژگی‌هایی دارند که عبارتند از: 1- یادگیری مستمر 2- بالابردن سطح پژوهش و گفتگو در سازمان 3- تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی 4- توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک پیش‌جمعی 5- طراحی

---

1. Argyris & Schon

و اجرای سیستم هایی برای مشارکت افراد در یادگیری 6- مرتبط بودن سیستم با محیط خود 7- رهبری استراتژیک (واتکینز و همکاران<sup>1</sup>، 2004، 37). مارکوارت با تعریف سیستمی از سازمان یادگیرنده بیان می کند که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند (مارکوارت<sup>2</sup>، 1999، 135). سنگه سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که به طور مستمر ظرفیت خود را برای خلق آینده اش افزایش می دهد، تعریف می کند. به عقیده او سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن افراد به طور مستمر توانایی های خود را ارتقا می بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند. به بیان دیگر، وی معتقد است که به سازمان، ساختار، فرآیند یا شبکه ای که در آن، افراد دائماً توانایی خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می دهند، سازمان یادگیرنده اطلاق می شود. 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>3</sup>، 1996، 315-288). از دید ایشان سازمانهای یادگیرنده در واقع از پنج رکن تشکیل شده اند که روی هم رفته یک سیستم یا نظام را تشکیل می دهند 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 مجموعه‌ای از ویژگی‌های موضوع (برنالد گرابوت و همکاران<sup>1</sup>، 1996).

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 می‌شوند.

مدل‌های ذهنی: انعکاس، تبیین مستمر و بهبود تصویر درونی خود از دنیا و مشاهده چگونگی تاثیرپذیری تصمیمها و اقدامهای ما براساس آنها.

آرمان مشترک: ایجاد حس پابندی در گروه با خلق تصویری مشترک از آینده‌ای که در پی آن هستیم؛ و تدوین اصول و اقدام‌های راهگشایی که ما را به آن می‌رساند. یادگیری جمعی: ایجاد و انتقال مهارت‌های گفتگو و تفکر جمعی، به گونه‌ای که گروهی از افراد بتوانند به راحتی به سطحی از آگاهی و توانایی برسند که از حاصل جمع توانایی‌ها و استعداد تک‌تک آنها بیشتر باشد.

از سنگه پنج اصل فوق را به صورت یک قالب منسجم از نظریه‌ها و عملکردها ارائه کرده و بر اهمیت اصل نگرش سیستمی تأکید می‌کند و آن را فرمان پنجم نامیده است، زیرا معتقد است نگرش سیستمی سنگ زیربنای پنج فرمان یادگیری است (سنگه<sup>2</sup>، 1999، 315-288). این اصل باعث یکپارچه‌سازی اصول دیگر می‌شود و آنها را به صورت یک قالب منسجم از نظریه‌ها و عملکردها تلفیق می‌کند (نوناکا و تاگوچی<sup>3</sup>، 2009، 98).

از دیدگاهها و نظریات مختلف در خصوص سازمانهای یادگیرنده چنین بر می‌آید که سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی هستند که مسائل را در داخل خود شناسایی و حل می‌کنند و توانایی و قابلیت انعطاف‌پذیری 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 خواسته های محیط و سازمان می باشد.

در مقابل امروزه بهره وری 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 می کنند با به کارگیری روش ها و فنون مناسب، هر چه بیشتر خود را به این شاخص ها نزدیک کنند.

در سال 1990، سرمایه‌گذاری‌های عظیم در برنامه‌ریزی منابع سازمانی وجود داشته است و به طوری که در سراسر جهان در دهه گذشته، حدود 500 میلیارد دلار در سیستم‌های منابع سازمانی سرمایه‌گذاری شده است (چو و همکاران<sup>1</sup>، 2014). 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>2</sup>، 2012). همچنان که از نام آن پیداست، سیستم یکپارچه‌ای است که پاسخ گوی 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، بهره وری نیروی انسانی پدیده پیچیده ای است که به عوامل متعددی بستگی دارد. در نتیجه سازمانها برای موفقیت در بهره وری سرمایه انسانی باید عوامل متعددی را مدنظر قرار دهند. از جمله عواملی که می توانند به طور بالقوه بر این مفهوم اثرگذار باشند، سرمایه فکری است.

اصطلاح سرمایه فکری در هم‌پوشانی همه دارایی ها، 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 می گیرد (بابانیولی و همکاران<sup>3</sup>، 2012).

---

1. Chou et al

2. Chen & Tseng

3. Baba Niuloe et al

همچنین، سازمانها برای حفظ و استمرار خود و برون رفت از چالش‌های محیط اطراف خود که مشخصه بارز آن افزایش پیچیدگی و پویایی است، نیازمند توسعه، تقویت و توانایی‌های درونی هستند که این از طریق مبانی دانش سازمانی و سرمایه فکری که به عنوان استراتژی پایدار سازمانها تشخیص داده شده است میسر می‌گردد.

در سال‌های 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 پشتوانه‌های فرهنگی و دینی موجب شده است تا بسیاری از صاحب‌نظران کشور ما نیز بر ضرورت تلاش برای تحقق جامعه یادگیری لزوم پیش قدمی آموزش عالی در این زمینه تأکید کنند (مهر محمدی، 1392، 13 و فراستخواه، 1387، 97). از طرفی آن - چه که امروزه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمانها را تضمین می‌کند، کارکنان با کیفیت است. از این‌رو کارکنان با کیفیت به عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شود و صاحب‌نظران معتقدند کارکنان با کیفیت، پایه و اساس بهبود کیفیت کالاها و خدمات می‌باشند. لذا شناخت میزان کیفیت‌گرایی کارکنان و نقش آن در کیفیت کالاها و خدمات برای سازمانها به‌خصوص 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>1</sup> (2003)، سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی عبارت از گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهند؛ سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی عبارت از گروه‌هایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک اعضای آن بوده و آنها با فعالیت‌های دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف، به صورت غیررسمی ساختار یافته‌اند و نهایتاً سازمان به عنوان یک سیستم باز عبارت از سیستم‌هایی از فعالیت‌های وابسته به هم هستند که ائتلافات متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط‌هایی که در آنها عمل می‌کنند (بسته به میزان تبادل

---

1.Scott

با محیط و سهم محیط در به وجود آوردن آن‌ها)، احاطه می‌شوند (زنگریز و محرایی، 1394، 14).

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:

- 1- نهاد اجتماعی، به این معنی که از مردم و گروه‌های اجتماعی تشکیل می‌شود.
- 2- هدفمندی، به معنی وجود مأموریت و رسالت مشخص است.
- 3- ساختار آگاهانه، به معنی وجود ارتباط و هماهنگی مشخص بین دوایر و بخش‌های سازمان است.
- 4- مرزهای سازمان، که تعیین‌کننده عوامل درونی و برونی سازمان می‌باشند (رضائیان، 1392).

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، 1395).

مارسیک و واتکینز<sup>1</sup> (1999) سازمان یادگیرنده را ارگانیک‌تری 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 شکیب 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>2</sup>، 2004).

---

1. Marcic & Watkins

2. Yang et al

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 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>1</sup>، 2007). 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>2</sup>، 2007، 324). زمانی می‌توان ادعا کرد سازمانی یادگیرنده است که بتواند نیازهای محیطی را به‌خوبی 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>3</sup>، 1999).

در دنیای پرقابلیت 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، 1389). 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

1. Bowen et al

2. Bowen et al

3. Tosey &amp; Smith



وجود آورد، لذا انسان هم عامل بهره‌وری و هم هدف آن است و این مسأله توجه به 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 برگزیده اثربخشی و کارایی است، به‌عنوان شاخصی برای سنجش و تحلیل عملکرد استفاده می‌شود (دوروسیوتیس<sup>1</sup>، 2004). 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>2</sup>، 2003). بهره‌وری سازمان به عوامل مختلفی چون ساختار سازمانی، دانش و اطلاعات، منابع فیزیکی و مادی، موقعیت استراتژیک و منابع انسانی، بستگی دارد (رضائیان، 1392). 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>3</sup>، 2005).

واژه سرمایه فکری نیز از دهه 1990 به طور گسترده توسط جان کنت گالبریس به کار برده شد (چنگ و همکاران<sup>4</sup>، 2010، 324). در این تعریف اقدام فکری چیزی فراتر از مفهوم تفکر به عنوان تفکر محض است و به کارگیری این نگرش به این معناست که سرمایه فکری فرآیندی ایدئولوژیک و پویاتر از شکل ثابت سرمایه است.

سرمایه فکری یک مفهوم چند رشته ای است و فهم و درک آن در رشته های مرتبط با کسب و کار و تجارت متنوع است. در تعریف سرمایه فکری می توان بیان کرد که قابلیت های منابع غیرملموس برای ایجاد و نگهداری مزیت رقابتی است. در واقع سرمایه فکری، دانش موجود در سازمان است و در دو سطح فردی و سازمانی مطرح

---

1.Droussiotis

2.Robbins

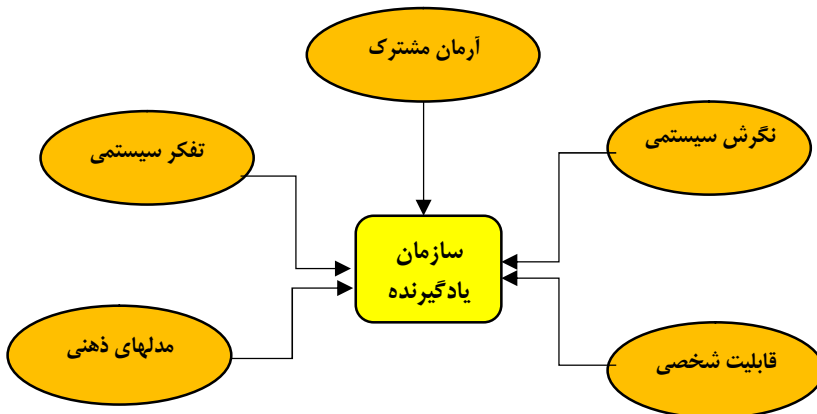
3.Dorman

4.Cheng et al

می‌شود که سطح فردی شامل دانش، مهارت و استعداد است و سطح ساختاری مواردی مانند پایگاه داده خاص هر مشتری، فناوری، روش‌ها و فرآیندهای سازمانی و فرهنگ را در بر می‌گیرد.

در مجموع می‌توان گفت که سرمایه فکری نماینده مجموعه دارایی‌های ناملموسی است که همچنین به عنوان دارایی‌های دانش معروفند. این نوع سرمایه فراهم‌کننده یک پایگاه منابع جدید است که از طریق آن سازمان می‌تواند 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 می‌آید.

استوارت<sup>1</sup> (1997)، سرمایه فکری را از لحاظ منابع سازمانی، مربوط به ثروت آفرینی آفرینی از راه سرمایه‌گذاری در دانش، اطلاعات، دارایی فکری و تجربه تعریف می‌کند، از نظر استوارت سرمایه فکری دارای ابعاد سرمایه انسانی، ساختاری و مشتری یا رابطه‌ای است. سرمایه انسانی پایه سرمایه فکری و عنصر اساسی در اجرای وظایف آن محسوب می‌شود. سرمایه انسانی به قابلیت‌ها، مهارت‌ها و تخصص اعضای انسانی اطلاق می‌شود که منجر به ایجاد دارایی‌های با ارزش برای سازمان می‌شوند (استوارت، 1997، 433-450).



شکل شماره (1) - مدل تحلیلی اولیه تحقیق

1. Stewart

## 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 مقوله ای قیاسی است. مای رینگ<sup>1</sup> (2000) معتقد است در تحلیل کیفی محتوا به شیوه اعمال قیاسی طبقه بندی، پژوهشگر با ارائه و مفروض گرفتن تعاریف مشخصی قبل از شروع به تحقیق، به مطالعه متون تعیین شده می پردازد و با مقایسه تعاریف از پیش تعیین شده و متن های مورد تحلیل به داوری درباره عدم یا وجود مصادیق آن تعریف در متن های مورد نظر می پردازد (فرادانش، 1387).

روش و ابزار جمع آوری داده‌ها در مرحله اول

در این پژوهش ابتدا متون مرتبط باهدف اصلی پژوهش انتخاب شده اند. در مرحله اول، متون مورد مطالعه قرار گرفته، پاراگراف های مرتبط با سؤالات تحقیق انتخاب می گردد در مرحله دوم کد مفاهیم مرتبط با موضوع هر پاراگراف استخراج شده و در مرحله سوم کد مفاهیم استخراج شده در دسته های هم مفهوم قرار می گیرد در مرحله چهارم برای دسته های هم مفهوم، نام و عنوان مناسب که بیانگر تم اصلی پژوهش است برگزیده می شود.

روش و ابزار جمع آوری داده‌ها در مرحله دوم

بعد از تعیین مؤلفه و شاخص های اصلی تحقیق خود در بخش اول به روش تحلیل محتوا، پرسش نامه ای براساس مقیاس 5 بخشی لیکرت (1=خیلی کم، 2=کم، 3=متوسط، 4=زیاد و 5=خیلی زیاد) طراحی شد و با توزیع آزمایشی پرسش نامه و دریافت نظرات استادان آگاه در زمینه جامعه شناسی و مدیریت، مؤلفه ها مورد جرح و تعدیل قرار گرفت و بعد از اصلاحات مورد نیاز و نهایی شدن، پرسش نامه در میان اعضای نمونه آماری توزیع شد. در این تحقیق، از روش های مطالعات کتابخانه ای و میدانی و ابزارهایی همچون مصاحبه و پرسش نامه برای جمع آوری داده ها استفاده

1. Myring

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 تعدیل‌های انجام شده و تایید روایی آن، پرسش نامه تنظیم شد.

#### آمار استنباطی

سؤال اول: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های 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 دیدگاه‌های دانشمندان و صاحب نظران پیرامون مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی، جمله‌ها و پارگراف‌های مرتبط با سؤال‌های تحقیق استخراج گردیدند و پس از کدگذاری و دسته‌بندی، مفاهیم و مقوله‌های 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 دسته‌بندی شده

تم اصلی اول: سطوح یادگیری

منظور از تم اول ظهور یافته از متن، بیشتر معطوف به جنبه سطوح یادگیری می‌باشد. از تجزیه و تحلیل متن کتاب‌ها و مقاله‌ها در مورد تم سطوح یادگیری 3 مقوله: یادگیری فردی (افزایش تسلط و قابلیت شخصی، آموزش و شرایط آن و روش‌های 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 مقوله‌های تم اول در جدول ذیل ارائه می‌شوند.

جدول شماره 1- فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی اول

تم اصلی	مقوله	زیرمقوله	
سطوح یادگیری	یادگیری فردی	72. تامین مطلوب نیازها و خواسته های فردی، 73. بهبود عملکرد کارکنان، 74. ایجاد توانایی و مهارت مستمر کارکنان، 77. قابلیت های شخصی	
		89. ویژگی آموزش، 88. طرح آموزشی، 90. انتقال آموزش، 87. اثربخشی طرح آموزشی، 102. جوسازمانی، 103. فرهنگ سازمانی حمایتی، 104. ویژگی های فردی	
		91. یادگیری به واسطه اشتباهات و عدم تکرار اشتباهات، 92. یادگیری به وسیله خود آموزشی و خارج از محل کار، 93. یادگیری به واسطه تمرین ارزش های فردی یک شخص، 94. یادگیری به وسیله استفاده از تئوری و تمرین مهارت، 95. یادگیری به وسیله حل مساله، 96. یادگیری به واسطه تعامل با دیگران، 97. یادگیری به واسطه برنامه ریزی دوطرفه، 98. یادگیری به واسطه طرفداری و حمایت از همکاران، 99. یادگیری به واسطه معرفی رهبر به دیگران، 100. یادگیری به واسطه آموزش رسمی، 101. یادگیری به واسطه ممارست در تضمین کیفیت	
	یادگیری تیمی	80. ارتقا قابلیت های شخصی در گروه، 78. رشد و توسعه اندیشه های گروهی، 79. رشد و الگوهای جدید تفکر	
		75. ویژگی های یادگیری تیمی، 76. فرهنگ یادگیری تیمی	
		81. ویژگی های گفتگو، 82. ثمرات گفتگوی مشترک	
	یادگیری سازمانی	83. ابزار آزادانه مسائل، 84. گوش دادن به نظرات دیگران، 85. تصمیم گیری (دستیابی به بهترین نظرات)، 86. ارزیابی نکردن افراد.	
		45. مستمر بودن یادگیری، 46. پرسش و گفتگو، 47. یادگیری تیمی، 48. توانمندسازی، 49. سیستم جایگیری، 50. ارتباط و اتصال سیستم، 51. رهبری استراتژیک	
		عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی	39. ارزش ها و باورها، 40. زبان، 41. گفتار و رفتار افراد سطح بالا، 42. زمان و سرمایه، 43. قدرت مالکیت، 44. دوری از غرور و تعصب.

	نقش مدیر/رهبر در سازمان	65. ارائه طرح اجتماعی، 70. رهبر خدمتگزار، 71. ارائه یک تصویر کلی از سازمان، 52. ارائه و به کارگیری سیستم یادگیری سازمانی، 63. مربی و توانمندسازی، و 64. دروازه بان برای واحد های خود
	ارتقای فرهنگ سازمانی	53. ویژگی فرهنگ سازمانی، 54. فرهنگ قوی سازمانی، 55. ماهیت جو یادگیری سازمانی
	فناوری	56. ابزارهای اطلاعاتی، 57. پشتیبانی در فناوری، و 58. یکپارچه سازی شبکه های فناوریانه
	محیط یادگیری	59. یادگیری متناسب با رسالت سازمان، 60. محیط تسهیل کننده یادگیری، 61. به کارگیری یادگیری در محیط کار و 62. 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 2 - فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی دوم

تم اصلی	مقوله	زیرمقوله
تفکر سیستمی	ویژگی تفکر سیستمی	18. وجود قواعد یکپارچه، 19. رویکرد کل نگری، 20. ادراک روابط و الگوهای تغییر و تحول، 21. شناخت ساختار برای ایجاد شرایط و موقعیت های پیچیده
		22. مشاهده درک روابط درونی پدیده ها، 23. شناخت فرایند تغییر در سیستم، 24. تشویق به تغییر در ذهنیت افراد، 25. فرد به عنوان یادگیرنده فعال
	تجدید بنای فکری و تغییر نگرش پدیده ها	26. شناخت و درک الگوی تغییرات، 27. دلایل و آثار پدیده ها
		28. تبیین وضعیت در سطح وقایع، 29. تبیین وضعیت در سطح الگوهای رفتاری واکنشی، 30. تفسیر و تبیین
	توجه به پیچیدگی پویا	31. کم ظرفیتی در نوآوری، 32. فرافکنی در مواجهه با مشکلات، 33. رواج رویه های استاندارد و تلقی آن به عنوان امری مقدس، 34. توهم پذیرش مسؤلیت، 35. تمرکز بر روی وقایع، 36. پذیرش تهدیدهای تدریجی، 37. پندار بیهوده در مورد یادگیری از تجارب، 38. افسانه ای به نام تیم مدیریت.
تبیین وضعیت	شناسایی موانع تفکر سیستمی	

تم اصلی سوم: چشم انداز و آرمان مشترک

منظور از تم سوم ظهور یافته از متن، بیشتر معطوف به جنبه چشم انداز و آرمان مشترک می باشد، از تجزیه و تحلیل متن کتاب ها و مقاله ها 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 مقوله های تم سوم در جدول ذیل ارائه می شوند.

جدول شماره 3 - فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی سوم

تم	مقوله	زیرمقوله
چشم انداز و آرمان مشترک	چشم انداز مشترک	10. توجه به اهداف مشترک، 11. تعهد به تامین منابع، 12. ادراکات متفاوت و مشابه از نقش یادگیری، 13. تعیین نیازهای یادگیری
		14. شفاف سازی روابط بین افراد، 127. تصویر سازی یکسان در ذهن فردو سازمان، و 128. بیش از یک عقیده بودن آرمان مشترک.
	آرمان مشترک	15. ایجاد ظرفیت تصویر و آرمان مشترک از آینده، 16. وجود تصویری نژدگروهی از افراد در سازمان، 17. هدایت توانهای بالقوه و بالفعل افراد یا سازمان

تم اصلی چهارم: مدل ها و الگوهای ذهنی

منظور از تم چهارم ظهور یافته از متن، بیشتر معطوف به مدل ها و الگوهای ذهنی می باشد. از تجزیه و تحلیل متن کتاب ها و مقاله ها در مورد جنبه 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. که مفاهیم اصلی و زیر مقوله های تم سوم در جدول ذیل ارائه می شوند.

## جدول شماره 4- فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی چهارم

تم	مقوله	زیرمقوله
تم 4 و الگوهای ذهنی	یادگیری نهادی در برنامه ریزی	1. برنامه ریزی مجدد، 2. قدرت پیش بینی، 3. قدرت تغییر محیطی، 4. بازتولید، 5. خود برنامه ریزی
	الگوهای ذهنی پایا	6. شناسایی الگوی ذهنی خود نسبت به مسائل، 7. ارزیابی و سنجش دائم الگوهای ذهنی خود نسبت به مسائل
	الگوی ذهنی سازمان	8. نحوه نگرش و جهان بینی سازمان، و 9. 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 5- فرایند دسته بندی مقولات و زیرمقوله های تم اصلی پنجم

تم اصلی	مقوله	زیرمقوله
تم اصلی پنجم	ویژگی های سازمان یادگیرنده	107. کفایت، 108. اجماع، 109. اعتماد، 110. کارکنان یادگیرنده و خلاق، 111. تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی، 106. کنجکاوی، 105. بخشیدن.
	ساختار سازمان یادگیرنده	112. ارتباطات بین مدیران و کارکنان 113. سیستم بودجه، 114. پست سازمانی رئیس، 115. تصمیم گیری، 116. حدو مرزها در داخل و خارج از سازمان و 117. توسعه و گسترش سازمان
	نوع جمعیت سازمان یادگیرنده	118. کارکنان، مدیران/رهبران، مراجعه کنندگان، خرده پیمانکاران، سازمانها و جامعه
	سیستم سه زمینه ای	119. تمرکز، 120. تمایل (اراده)، و 121. توان (قابلیت)
	سازمان به مثابه انرژی ها (فکری و ذهنی)	122. نیاز بیشتر به انرژی در سیستم های پیچیده، 123. به عنوان دارایی زمینه ای، 124. سیستم هایی با توانایی خود تثبیتی، 125. مجال بیشتر به ارتباطات و تعاملات، 126. هدایت ارتباطات در درون سازمان



مدل نهایی تحقیق  
 متغیر های مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از:  
 متغیر مستقل: سطوح یادگیری، تفکر سیستمی، چشم انداز و آرمان مشترک، مدل ها و  
 الگوهای ذهنی و ارزیابی سازمان یادگیرنده  
 متغیر وابسته: الگوی سازمان یادگیرنده در معاونت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی



شکل شماره (2) - مدل حاصل از تحلیل محتوای کیفی

## بحث و نتیجه‌گیری

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، چشم‌انداز و آرمان مشترک، مدل‌ها 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 روش‌های 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 پدیده‌ها، توجه به پیچیدگی پویا، تبیین وضعیت) و شناسایی موانع تفکر سیستمی ظهور کردند. جنبه چشم‌انداز و آرمان مشترک دو مقوله: چشم‌انداز مشترک و آرمان مشترک (ویژگی آرمان مشترک و توسعه تصویر و آرمان مشترک از آینده) ظهور کردند. مدل‌ها و الگوهای ذهنی، دو مقوله: یادگیری نهادی در برنامه‌ریزی و الگوهای ذهنی پایا و سازمان (الگوی ذهنی پایا، الگوی ذهنی سازمان) ظهور کردند. ارزیابی سازمان یادگیرنده، پنج مقوله: ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، ساختار سازمان یادگیرنده، نوع جمعیت سازمان یادگیرنده، سیستم سه زمینه‌ای، سازمان به مثابه انرژی‌ها (فکری و ذهنی) ظهور کردند.

## 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 Niuoloe, 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 Organisation*. 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.

## **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>\*2</sup>*  
*Bahram Alishiri (Ph.D.)<sup>3</sup>*

-----  
Date of receipt: 2017.04.11  
Date of acceptance: 2018.12.11  
-----

### **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. [kavoosi@iau-tnb.ac.ir](mailto:kavoosi@iau-tnb.ac.ir)
  3. Phd in State Management, Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran