

**Evaluation of University as a Learning Organization (Case Study: Ardakan University Employees)**

Ali Nadizadeh<sup>\*1</sup> | Mitra Moubed<sup>2</sup> | Mohsen Bahrami<sup>3</sup>

۱۴

Vol. 4  
Summer 2023



Research Paper

Received:  
6 March 2023  
Accepted  
19 August 2023  
P.P: 70-87

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



DOI: 10.22098/ael.2023.11900.1200

**Abstract**

This study examines the learning organization indexes among the employees of Ardakan University. The indicators are based on the five disciplines of learning organizations in Senge's model; individual capabilities, mental models, building a shared vision, team learning and systems thinking. The statistical population of this research is 44 employees of Ardakan University, all of whom were questioned in this research. In order to carry out this research, first the learning organization questionnaire was prepared and after its validity was verified by experts, the reliability of the questionnaire was measured with Cronbach's alpha, and the value was 0.95. After completing the questionnaire by the employees, the data were entered into SPSS 26.0 software. First, the normality of the data was determined by using the skewness and kurtosis test. Then, based on the one sample T-test, it was confirmed that Ardakan University was in a favorable condition in terms of all the indicators of the learning organization; In other words, Ardakan University is considered a learning organization. Further, the results of the Friedman test also showed that the rank of each of these indicators is not the same, and the system thinking index has the best status and the team learning index has the worst status. Finally, according to the independent t-test and ANOVA, it was found that only the gender variable has a significant relationship with the learning organization.

**Keywords:** Learning organization, Ardakan University, Peter Senge's questionnaire, Systems thinking index, Team learning index.

<sup>1</sup>\*Corresponding author: Associate Professor, Faculty of Engineering, Industrial Engineering Department, Ardakan University, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Engineering, Industrial Engineering Department, Ardakan University, Iran.

<sup>3</sup> B.S., Faculty of Engineering, Industrial Engineering Department, Ardakan University, Iran.

بررسی و ارزیابی دانشگاه به عنوان یک سازمان یادگیرنده  
(مطالعه موردی: کارمندان دانشگاه اردکان)

علی نادى زاده اردکانی<sup>۱\*</sup> | میترا موبد<sup>۲</sup> | محسن بهرامی<sup>۳</sup>

چکیده

این پژوهش به بررسی شاخص‌های سازمان یادگیرنده در بین کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه اردکان، بر اساس پنج شاخص قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی از مدل پیتر سنگه می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق ۴۴ نفر از کارکنان دانشگاه اردکان هستند که همه آن‌ها در این تحقیق مورد پرسش قرار گرفته‌اند. به منظور انجام این پژوهش، ابتدا پرسشنامه‌ی سازمان یادگیرنده تهیه و پس از تأیید روایی آن توسط متخصصان، پایایی پرسشنامه با آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شد که عدد ۰/۹۵ بدست آمد. پس از تکمیل پرسشنامه توسط کارکنان، داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS 26.0 شدند. ابتدا نرمال بودن داده‌ها، با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی مشخص شد. سپس براساس آزمون پارامتریک تی تک‌نمونه‌ای مشخص شد که دانشگاه اردکان از لحاظ تمام شاخص‌های سازمان یادگیرنده در وضعیت مطلوبی بوده و مورد تأیید قرار گرفت؛ به بیان دیگر، دانشگاه اردکان یک سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود. در ادامه نتایج آزمون فریدمن نیز نشان دادند که رتبه هر کدام از این شاخص‌ها یکسان نبوده و شاخص تفکر سیستمی بهترین وضعیت و شاخص یادگیری تیمی بدترین وضعیت را دارد. نهایتاً با توجه به آزمون تی مستقل و ANOVA، مشخص گردید تنها متغیر جنسیت رابطه معناداری با سازمان یادگیرنده دارد.

**واژگان کلیدی:** سازمان یادگیرنده، پرسشنامه پیتر سنگه، شاخص تفکر سیستمی، شاخص یادگیری تیمی.

۱۴

سال چهارم  
تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۵/۲۸

صص: ۷۰-۸۷

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



DOI: 10.22098/ael.2023.11900.1200

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: دانشیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.

<sup>۳</sup> کارشناسی مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران.



در دنیای امروز رسیدن به اهداف برای سازمان‌ها با توجه به تغییر و تحولات محیطی از موضوعات مهم به حساب می‌آید. با وجود عوامل محیطی متغیر، ثبات، رشد و پویایی هر سازمان، منوط به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی است. فقدان اطمینان به دلیل افزایش تغییرات محیطی (شامل تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، علمی، فرهنگی و غیره) نیاز و انتظارات روزافزون انسان‌ها، همگی سبب پیدایش مدل جدیدی به نام سازمان یادگیرنده شده است (Hosseini & Vakil, 2023). اکثر سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق یادگیری و آموزش کارکنان خود نه تنها به حیات خود تدوام بخشند بلکه تلاش می‌کنند به طور موثری بر محیط پر آشوب پیرامون خود تأثیر بگذارند و الگوهای سازمانی «یادگیری مدار» را محقق سازند (Shahnavazi et al., 2023).

یادگیری، جوهر موفقیت در فرآیند تغییر سازمانی است. یادگیری، شرط لازم برنامه‌ریزی و مدیریت موثر تغییر است. یادگیری نه تنها شانس بقای سازمان را افزایش می‌دهد، بلکه یک مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌آورد (Paknejad et al, 2011). سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن به طور مداوم بازسازی سازمانی به وسیله ایجاد مجموعه‌ای از فرایندهای اصلی ارتقا پیدا کرده و در آن گرایش مثبتی برای یادگیری، سازگاری و تغییر تقویت می‌شود و به افراد به عنوان یک منبع طبیعی و اعتبار حیاتی سازمان نگریسته می‌شود (Naseri et al., 2022).

نظریه سازمان یادگیرنده با تکمیل نظریه‌های مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی شکل گرفته است. مفهوم یادگیری سازمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه داده شده است و به طور فزاینده‌ای در میان سازمان‌هایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه‌مند بودند مورد توجه قرار گرفت (Esmaeili et al., 2023).

به اقرار تمامی صاحب نظران، نظریه‌پرداز اصلی سازمان یادگیرنده پیتر ام. سنگه از دانشگاه MIT بود. سنگه در سال ۱۹۹۰ میلادی، مقاله‌ی «کار جدید رهبر؛ ساختن سازمان‌های یادگیرنده» و کتاب «فرمان پنجم، هنر و مهارت سازمان یادگیرنده» را به رشته تحریر درآورد و در آن نظریه سازمان یادگیرنده را شرح داد (Arasteh & Enayati, 2010). سنگه از سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی یاد می‌کند که نمی‌توان درون آن یاد نگرفت زیرا یادگیری به عنوان بخشی از حیات در آن نهادینه شده است. وی شاخص‌های پنج‌گانه زیر را برای ایجاد یادگیری سازمانی لازم و ضروری می‌داند:

- قابلیت‌های فردی: بیانگر سطح بالایی از حرفه‌ای بودن در یک موضوع یا مهارت و مستلزم تعهد بلندمدت به یادگیری است که منجر به تخصص، تبحر ویژه و جذاب در وظایف و مسئولیت‌های سازمانی می‌شود.

- الگوهای ذهنی: بیانگر تصورات و نگرش عمیق افراد درباره جهان، کار، خانواده و رویدادهایی است که بر درک افراد از جهان و چگونگی رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد.



- آرمان مشترک: ایجاد تصاویر مشترک از آینده مطلوب و تنظیم اصول و اقدامات راهنما برای تحقق آن است که احساس مسئولیت را در افراد و گروه‌های سازمان افزایش می‌دهد.

- یادگیری تیمی: تیم‌ها با گفتگو و تمرین، تفکر خود را تغییر می‌دهند و به رشد و توسعه سازمان کمک می‌کنند. به این ترتیب، به توانایی و آگاهی بیشتری از مجموع استعداد اعضا دست می‌یابند.

- تفکر سیستمی: روشی از تفکر و زبانی برای فهم نیروها و ارتباطات میان اجزاست که رفتار سیستم را شکل و توضیح می‌دهد (Ghorbanizadeh, 2009).

رسته مقدم و عباسپور تعاریف سازمان یادگیرنده از دید صاحب‌نظران در سال‌های گوناگون را جمع‌آوری کرده‌اند. وجه اشتراک کلیه تعاریف سه بعد کلیدی یادگیری، تغییر و تحول و بهبود بوده است (Raste Moghadam & Abbaspor, 2011). در سازمان‌های یادگیرنده افراد به طور مستمر توانایی خود را افزایش می‌دهند تا به نتایج مورد نظرشان برسند. در این سازمان‌ها، ضمن پرورش الگوهای جدید تفکر و ترویج اندیشه‌های جمعی و گروهی، افراد چگونه آموختن را باهم یاد می‌گیرند. سازمان یادگیرنده محرکی برای ایجاد و استمرار نگرش به تغییر است. سازمان‌هایی که به دنبال ادامه حیات و حفظ سهم بازار خود هستند، علاوه بر پایش تغییرات محیطی، باید شرایط لازم را برای ایجاد تغییر مهیا کنند (Taghizade & Soltani, 2010). در چنین سازمانی ارتقای یادگیری و احساس کنترل فعال باعث افزایش انگیزش درونی کارکنان و علاقمندی به شغل خواهد شد (Rahimi & Aghababaei, 2013). سازمان‌های یادگیرنده با تلفیق این موارد توان رقابتی شکست‌ناپذیری برای خود فراهم می‌آورند. یادگیری سریع‌تر مستلزم تمهید راه‌های یادگیری ساده‌تر و کارآمدتر و بهره‌گیری بهتر از فرصت‌هاست. گرچه همه سازمان‌ها می‌آموزند، ولی محور فعالیت‌های تمامی آن‌ها یادگیری نیست (Feyzi & Ghatrifi, 2010).

دانشگاه نهادی حیاتی در فرایند توسعه هر ملت بوده و توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه به واسطه تأثیرات این نهاد تسهیل می‌گردد. نقش برجسته دانشگاه در دو فعالیت عمده آموزش و پژوهش نهفته است. تأثیر متقابل این دو ویژگی ضامن پویایی و حیات دانشگاه است. از آنجا که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی می‌باید حداقل یک گام از نظر دانش، علم، فنون و الگوهای رفتاری از بقیه‌ی موسسات جلوتر باشند و نظر به نقش دانشگاه در پاسخگویی به نیازها و انتظارات اجتماعی و جهانی ایجاب می‌کند که آموزش عالی و سازمان‌های آموزشی به طور مداوم، کیفیت فرایندهای خود را بهبود بخشند (Khajeye & et al, 2014). اولین پژوهشگری که از تبدیل شدن دانشگاه‌ها به سازمان یادگیرنده صحبت کرد Awbrey بود که اعتقاد داشت نیاز به پرداختن به مسائل اصلی تغییر سازمانی در طی زمان، توانمندی و تعهد اعضای هیأت علمی، کارکنان و مدیریت، مدیریت تغییر و تحقق کیفیت در مقیاس وسیع، تبدیل شدن دانشگاه به سازمان یادگیرنده را می‌طلبد (Awbrey & Awbrey, 2000). چپو در سال ۲۰۰۰ در تدوین الگوی تغییر در دانشگاهی در تایوان، یکی از

معیارهای تغییر را یادگیرندگی می‌دانست. وی از فلسفه و فرامین سنگه برای ایجاد تغییر در دانشگاه استفاده کرده است (Chiu, 2000). بررسی مقایسه‌ای ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در دو دانشگاه تهران و تبریز با مدل سنگه نشان داد که در میزان برخورداری از این ویژگی‌ها، در بین دو دانشگاه تفاوت معناداری وجود دارد؛ دانشگاه تهران در قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و تفکر سیستمی وضعیت مناسب‌تر و در یادگیری تیمی وضعیت پایین‌تری نسبت به دانشگاه تبریز داشته است. هر دو دانشگاه از وضع مطلوب سازمان یادگیرنده فاصله داشته‌اند (Bejani, 2007).

یافته‌های پژوهش درودی در سال ۲۰۰۹ نشان داد سازمان صدا و سیما، تا حدودی از وضعیت مطلوب سازمان یادگیرنده فاصله دارد و عملکرد کارمندان در یادگیری تیمی و تغییر در الگوهای ذهنی، رضایت بخش‌تر از مدیران است (Doroudi, 2009). تحقیق جیونگز و همکاران در سال ۲۰۰۷ در نه بیمارستان کره جنوبی نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین استفاده پرستاران از اصول سازمان‌های یادگیرنده و اثربخشی سازمان وجود دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که یادگیری سازمانی بیش از ۲۴/۹ درصد تعهد سازمانی و بیش از ۲۲/۶ درصد رضایت شغلی را تبیین می‌کند. آرمان مشترک و یادگیری تیمی به لحاظ آماری تأثیر معناداری بر اثربخشی سازمانی داشته‌اند (Jeongs, et al, 2007).

بررسی فاکتورهایی چون رهبری، برنامه، ارزیابی، اطلاعات، نوآوری و ابتکار و اجرا از دید مدیران دانشگاه علامه طباطبایی نشان داد در کلیه ابعاد بین وضعیت موجود و مطلوب دانشگاه یادگیرنده، تفاوت معناداری وجود دارد (Raste, 2004). در همین دانشگاه، تحقیق هویدا در سال ۲۰۰۷ وضعیت موجود و مطلوب را از دید مدیران بررسی و نشان داد بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و بهبود کیفیت آموزش همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های مؤلفه‌های فرعی نشان داد میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده به جز یکی کمتر از میانگین فرضی سه در طیف لیکرت و این میزان در دانشگاه‌های گروه نمونه متفاوت بوده است (Hoveida, 2007).

بررسی مقایسه‌ای نظرات کارکنان دانشگاه‌های شیراز و علوم پزشکی شیراز در خصوص میزان آمادگی دو دانشگاه برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده با استفاده از مدل پیترسنگه نشان داد تنها در زمینه آرمان مشترک بین کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد. در بقیه ابعاد تفاوت معناداری بین کارکنان دو دانشگاه وجود ندارد (Mohammadi & Khademi, 2014).

مطالعه تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توسعه سازمان یادگیرنده در دانشگاه‌های علمی - کاربردی غرب استان مازندران، نشان داد ترغیب ذهنی، نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، سبک رهبری تحول‌آفرین و ملاحظات فردی بر توسعه سازمان یادگیرنده در این دانشگاه‌ها تأثیر مثبت داشته‌اند (Khodaparast, 2019). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی در اداره آموزش و پرورش نواحی چهارگانه کرج نشان داد بین متغیرهای یادگیری تیمی و مهارت‌های ارتباطی با تعارض سازمانی رابطه وجود دارد. نویسندگان پیشنهاد داده‌اند با پرورش روحیه یادگیری و بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان می‌توان از تعارضات فردی و سازمانی جلوگیری کرد (Mir Kamali & Qaem Montazery, 2020). پژوهش پور رشیدی در



سال ۲۰۲۱ در میان کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان نشان داد فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان و یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. نهایتاً مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیرگذاری فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند (Pourrashidi, 2021).

اسماعیلی و همکاران در پژوهش خود ساختاری منعطف برای سازمان یادگیرنده متناسب با شرایط مدارس ایران ارائه نمودند تا با استفاده از آن مدارس به عنوان یک سازمان آموزشی در مواجهه با محیط پیوسته در حال تغییر، نوآوری و اثربخشی را تسهیل کنند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که به ترتیب ساختارهای سازمان یادگیرنده، مهارت‌های سازمان یادگیرنده و فناوری‌های سازمان یادگیرنده به عنوان معیارهای اصلی سازمان یادگیرنده در مدارس ایرانی محسوب می‌شوند (Esmaeili et al., 2023).

در این مقاله، با توجه به اهمیت جایگاه دانشگاه در رشد و پیشرفت جامعه کنونی، شاخص‌های یک سازمان یادگیرنده بر روی محیط دانشگاهی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته شده است. بدین منظور دانشگاه اردکان به عنوان مطالعه موردی انتخاب شد. در این دانشگاه نیازسنجی آموزشی کارکنان توسط نادیزاده و همکاران در سال ۲۰۲۰ نشان داد که سطح موجود و مطلوب آموزش‌های کارکنان تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. ضمن اینکه آموزش‌های انجام شده درحوزه دانش نسبت به نگرش و مهارت وضعیت پایین‌تری دارد و بنابراین نیاز به انجام کارهای پژوهشی بیشتر در این زمینه است (Nadizadeh et al., 2020). از آنجا که کارکنان غیر هیأت علمی نقش اجرایی‌تری در فرآیندهای دانشگاه دارند و دیدگاه آنان نسبت به هم برای رشد دانشگاه متفاوت است، برای این پژوهش تنها کارکنان غیر هیأت علمی مورد بررسی قرار گرفته شدند. برای ارزیابی نیز از شاخص‌های سازمان یادگیرنده مدل پیتر سنگه استفاده شد. بر این اساس، سوالات اصلی پژوهش که برای آن‌ها در ادامه فرضیه‌هایی مطرح شده‌اند، عبارتند از:

۱. آیا آمادگی دانشگاه اردکان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، مطلوب است؟
۲. آیا وضعیت دانشگاه اردکان از لحاظ شاخص قابلیت‌های فردی مطلوب است؟
۳. آیا وضعیت دانشگاه اردکان از لحاظ شاخص الگوهای ذهنی مطلوب است؟
۴. آیا وضعیت دانشگاه اردکان از لحاظ شاخص آرمان مشترک مطلوب است؟
۵. آیا وضعیت دانشگاه اردکان از لحاظ شاخص یادگیری تیمی مطلوب است؟
۶. آیا وضعیت دانشگاه اردکان از لحاظ شاخص تفکر سیستمی مطلوب است؟

در این سوالات برای وضعیت مطلوب، با توجه به طیف لیکرت، امتیاز بیشتر از ۳ در نظر گرفته شده است. سوالات فرعی پژوهش به صورت زیر مطرح شده‌اند:

الف. کدام شاخص‌های سازمان یادگیرنده بهترین و بدترین وضعیت را دارند؟

ب. آیا متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان با شاخص‌های یادگیری سازمانی رابطه معناداری دارند؟

## روش تحقیق

مقاله حاضر نتیجه یک پژوهش کاربردی است که می‌تواند با استفاده از زمینه و بستر معلوماتی فراهم شده در تحقیقات بنیادی، برای رفع نیازمندی‌های سازمانی استفاده شود. در این پژوهش، پس از بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق در مطالعات کتابخانه‌ای، از پرسشنامه محقق ساخته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. این پرسشنامه که بر پایه پرسشنامه استاندارد ابعاد سازمان یادگیرنده «سنگه» طراحی شده، از دو بخش تشکیل شده است؛ بخش اول شامل گویه‌های جمعیت‌شناختی و بخش دوم شامل ۳۰ گویه از پنج شاخص سازمان یادگیرنده است. برای امتیازدهی از طیف لیکرت پنج امتیازی استفاده شده است. پرسشنامه استاندارد مدل «سنگه» دارای ۱۵۰ گویه است، اما در نسخه اصلاح شده بر اساس نیازهای این مطالعه، تنها از ۳۰ گویه استفاده شد. به منظور ارزیابی روایی در این تحقیق، پرسشنامه توسط اساتید خبره بررسی و با اصلاحات جزئی مورد تأیید نهایی قرار گرفت. همچنین به منظور ارزیابی پایایی، ابتدا ۱۰ پرسشنامه در میان افراد جامعه‌ی مورد بررسی به صورت تصادفی توزیع شد. برای تک‌تک ابعاد و همچنین کل پرسشنامه مقدار آلفای کرونباخ محاسبه شد که جدول ۱ نشان می‌دهد تمامی ضرایب از ۰/۷ بیشتر هستند. بنابراین می‌توان گفت شاخص‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند.

جدول (۱) - نتایج آلفای کرونباخ

شماره	شاخص‌ها	تعداد گویه	آلفای کرونباخ
۱ تا ۷	قابلیت‌های	۷	۰/۹۴۹
۸ تا ۱۲	الگوهای ذهنی	۵	۰/۸۷۹
۱۳ تا ۱۸	آرمان مشترک	۶	۰/۷۹۰
۱۹ تا ۲۵	یادگیری تیمی	۷	۰/۸۴۶
۲۶ تا ۳۰	تفکر سیستمی	۵	۰/۷۲۳
۱ تا ۳۰	کل گویه‌ها	۳۰	۰/۹۵۰

دانشگاه دولتی اردکان در حال حاضر دارای دانشکده‌های علوم انسانی و علوم اجتماعی، کشاورزی و منابع طبیعی، فنی و مهندسی و آموزشکده دامپزشکی است. این دانشگاه هم اکنون با حدود ۳۰۰۰ دانشجو، ۹۴ عضو هیأت علمی و ۴۴ عضو غیر



هیأت علمی مشغول به فعالیت است. جامعه آماری پژوهش حاضر، کارکنان دانشگاه اردکان هستند که با توجه به متمرکز بودن دانشگاه و حجم اندک جامعه، نمونه آماری کل ۴۴ نفر کارکنان دانشگاه در نظر گرفته شد.

داده‌های این پژوهش در نرم‌افزار SPSS 26.0 وارد و آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای، فریدمن، تی مستقل و ANOVA بر روی آن‌ها انجام گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های توصیفی مشخص گردید که از ۴۴ نفر کارمند تکمیل کننده پرسشنامه، ۲۹ نفر مرد و ۱۵ نفر زن هستند. بیشترین طیف افراد پاسخ دهنده (در حدود ۵۲/۶ درصد)، سنشان بین ۳۰ تا ۴۰ سال بود. همچنین سابقه خدمتی بیشتر افراد بین ۵ تا ۱۰ سال است (۴۷/۷ درصد). در میان کارمندان ۱۰ نفر دارای مدرک دیپلم، ۱۲ نفر کارشناسی، ۲۱ نفر کارشناسی ارشد و یک نفر نیز دارای مدرک دکترا بودند. آمارها همچنین نشان داد که سمت اکثر کارکنان به ترتیب کارشناس، کمک کارشناس و کارشناس مسئول بوده است.

ابتدا با استفاده از آزمون چولگی و کشیدگی نرمال بودن داده‌ها اثبات شد. با توجه به نتایج این آزمون و تعداد نمونه که ۴۴ نفر بوده است، می‌توان نتیجه گرفت که توزیع شاخص‌های مد نظر نرمال است. در ادامه آزمون تی تک نمونه‌ای، فریدمن، تی مستقل و ANOVA بر روی داده‌های به دست آمده انجام گرفت که در ادامه به صورت مشروح ذکر شده‌اند.

### آزمون تی تک نمونه ای

در این آزمون با توجه به سوالات پژوهش، فرض‌های لازم طراحی شده و با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای هر فرض مورد سنجش قرار می‌گیرد. این آزمون پیرامون میانگین یک جامعه استفاده می‌شود و در بیشتر تحقیق‌هایی که با مقیاس لیکرت انجام می‌شود، جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق و تحلیل تخصصی سؤالات از این آزمون استفاده می‌گردد. با توجه به فرضیات مطرح شده برای سوالات اصلی، آزمون تی تک‌نمونه‌ای انجام می‌شود که در ادامه تشریح شده است. لازم به ذکر است با توجه به طیف لیکرت پاسخنامه، مقدار میانگین ۳ و بیشتر به عنوان حد مطلوب هر یک از شاخص‌های سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شد.

فرضیه اول: وضعیت دانشگاه اردکان در شاخص قابلیت‌های فردی سازمان یادگیرنده مطلوب است.

فرضیه دوم: وضعیت دانشگاه اردکان در شاخص الگوهای ذهنی سازمان یادگیرنده مطلوب است.

فرضیه سوم: وضعیت دانشگاه اردکان در شاخص آرمان مشترک سازمان یادگیرنده مطلوب است.

فرضیه چهارم: وضعیت دانشگاه اردکان در شاخص یادگیری تیمی سازمان یادگیرنده مطلوب است.



فرضیه پنجم: وضعیت دانشگاه اردکان در شاخص تفکر سیستمی سازمان یادگیرنده مطلوب است.

فرضیه ششم: میزان آمادگی دانشگاه اردکان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده، مطلوب است.

این فرضیه‌ها به صورت آماري زیر مطرح شدند:

$H_0$ : سازمان یادگیرنده در فرضیه مورد تأیید است. ( $\mu \geq 3$ )

$H_1$ : سازمان یادگیرنده در فرضیه مورد تأیید نیست. ( $\mu < 3$ )

در جدول ۲ نتایج آزمون تی برای شاخص‌ها نشان داده شده است.

جدول (۲) - نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای

شاخص‌ها	t	df	Sig (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
قابلیت‌های فردی	۱/۵۷۷	۴۳	۰/۱۲۲	-۰/۲۲۰۷۸	-۰/۰۶۱۵	۰/۵۰۳۱
الگوهای ذهنی	-۱/۷۳۵	۴۳	۰/۰۹۰	-۰/۲۲۷۲۷	-۰/۴۹۱۴	۰/۰۳۶۸
آرمان مشترک	-۱/۸۲۹	۴۳	۰/۰۷۴	-۰/۲۱۵۹۱	-۰/۴۵۴۰	۰/۰۲۲۲
یادگیری تیمی	-۱/۸۵۶	۴۳	۰/۰۷۰	-۰/۲۳۳۷۷	-۰/۴۸۷۷	۰/۰۲۰۲
تفکر سیستمی	۱/۷۴۱	۴۳	۰/۰۸۹	۰/۲۰۴۵۵	-۰/۰۳۲۴	۰/۴۴۱۵
سازمان یادگیرنده	-۰/۴۶۷	۴۳	۰/۶۴۳	-۰/۰۵۰۰۰	-۰/۲۶۶۰	۰/۱۶۶۰

در جدول ۲ از آنجا که مقدار sig برای هر پنج شاخص و سازمان یادگیرنده از ۰/۰۵ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت سازمان یادگیرنده و ابعاد آن دارای وضعیت مناسبی هستند. برای فرض شماره ۶، میانگین کل ۲/۹۵ بدست آمد. از آنجا که طیف پنج‌تایی لیکرت برای سنجش استفاده شده و همانطور که بیان شد مفهوم مطلوب، مقدار ۳ و بیشتر در این طیف است، بنابراین می‌توان آمادگی دانشگاه اردکان برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده را در حد متوسط دانست. اما مواردی که باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرند در ادامه اشاره شده‌اند. نتایج فرض ۶ در جدول ۳ قابل مشاهده است.



جدول (۳) - مقدار میانگین کل سازمان یادگیرنده

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
سازمان یادگیرنده	۴۴	۲/۹۵۰	۰/۷۱۰۴۸	۰/۱۰۷۱۱

برای ارزیابی بیشتر در مورد وضعیت شاخص‌های سازمان یادگیرنده در دانشگاه اردکان، می‌توان به بررسی جزء به جزء هر کدام از عوامل با انجام آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای هر گویه به صورت مجزا پرداخت. جدول ۴ نتایج آزمون مربوطه برای تمام گویه‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به این جدول، گویه‌هایی که مقدار Sig آن‌ها از ۰/۰۵ بیشتر است، مورد تأیید هستند و گویه‌هایی که مقدار Sig آن‌ها کمتر از ۰/۰۵ باشد، رد می‌شوند. اما برای وضعیت گویه‌های ۶، ۲۸ و ۲۹ چون حد بالا و پایین آن‌ها یک مقدار مثبت است، مورد تأیید قرار می‌گیرند. نهایتاً گویه‌های ۱۲، ۱۳، ۱۷، ۲۳، ۲۴ و ۲۵ رد می‌شوند که در قسمت نتیجه‌گیری، پیشنهادهای بدین منظور ارائه شده است.

جدول (۴) - نتایج آزمون برای هر گویه

گویه	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
					Test Value = 3	
۱	۱/۶۶۶	۴۳	۰/۱۰۳	۰/۲۷۳	-۰/۰۶	۰/۶
۲	۱/۱۷۷	۴۳	۰/۲۴۶	۰/۲۰۵	-۰/۱۵	۰/۵۶
۳	۱/۶۶۰	۴۳	۰/۱۰۴	۰/۳۱۸	-۰/۰۷	۰/۷
۴	-۰/۳۱۳	۴۳	۰/۷۵۶	-۰/۴۵	-۰/۳۴	۰/۲۵
۵	۱/۰۰۰	۴۳	۰/۳۲۳	۰/۱۳۶	-۰/۱۴	۰/۴۱
۶	۲/۱۸۹	۴۳	۰/۰۳۴	۰/۳۴۱	۰/۰۳	۰/۶۵
۷	۱/۸۹۱	۴۳	۰/۰۶۵	۰/۳۱۸	-۰/۰۲	۰/۶۶
۸	-۱/۰۲۲	۴۳	۰/۳۱۳	-۰/۱۵۹	-۰/۴۷	۰/۱۵
۹	-۰/۹۴۳	۴۳	۰/۳۵۱	-۰/۱۵۹	-۰/۵	۰/۱۸
۱۰	-۰/۶۹۶	۴۳	۰/۴۹	-۰/۱۱۴	-۰/۴۴	۰/۲۲
۱۱	-۱/۹۵۶	۴۳	۰/۰۵۷	-۰/۲۹۵	-۰/۶	۰/۰۱
۱۲	-۳/۰۲۴	۴۳	۰/۰۰۴	-۰/۴۰۹	-۰/۶۸	۰/۱۴
۱۳	-۳/۸۴۵	۴۳	۰/۰۰۰	-۰/۵۲۳	-۰/۸	-۰/۲۵
۱۴	-۰/۵۸۵	۴۳	۰/۵۶۱	-۰/۰۹۱	-۰/۴	۰/۲۲

جدول (۴) - نتایج آزمون برای هر گویه

گویه	t	df	Sig. (2-tailed)	Test Value = 3		
				Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
۱۵	-۱/۲۱۲	۴۳	۰/۲۳۲	-۰/۱۸۲	-۰/۳۸	۰/۱۲
۱۶	۰/۳۶۲	۴۳	۰/۷۱۹	۰/۰۴۵	-۰/۲۱	۰/۳
۱۷	-۲/۷۲۵	۴۳	۰/۰۰۹	-۰/۴۰۹	-۰/۷۱	-۰/۱۱
۱۸	-۰/۸۴۶	۴۳	۰/۴۰۲	-۰/۱۳۶	-۰/۴۶	۰/۱۹
۱۹	-۱/۱۳۵	۴۳	۰/۲۶۳	-۰/۱۸۲	-۰/۵	۰/۱۴
۲۰	-۰/۷۵۹	۴۳	۰/۴۵۲	-۰/۱۱۴	-۰/۴۲	۰/۱۹
۲۱	-۱/۳۷۴	۴۳	۰/۲۱۰	-۰/۱۸۲	-۰/۴۷	۰/۱۱
۲۲	-۰/۴۴۳	۴۳	۰/۶۶۰	-۰/۰۶۸	-۰/۳۸	۰/۳۴
۲۳	-۲/۱۴۹	۴۳	۰/۰۳۷	۰/۳۶۴	-۰/۷	-۰/۰۲
۲۴	-۲/۱۸۹	۴۳	۰/۰۳۴	-۰/۳۴۱	-۰/۶۵	-۰/۰۳
۲۵	-۲/۳۶۶	۴۳	۰/۰۲۳	-۰/۳۸۶	-۰/۷۲	-۰/۰۶
۲۶	-۰/۱۵۱	۴۳	۰/۸۸۱	-۰/۰۲۳	-۰/۳۳	۰/۲۸
۲۷	۰/۵۲۱	۴۳	۰/۶۰۵	۰/۰۹۱	-۰/۲۶	۰/۴۴
۲۸	۳/۴۶۸	۴۳	۰/۰۰۱	۰/۵۲۳	۰/۲۲	۰/۸۳
۲۹	۲/۵۵۲	۴۳	۰/۰۰۱	۰/۴۰۹	۰/۰۹	۰/۷۳
۳۰	۰/۱۳۶	۴۳	۰/۸۹۳	۰/۰۲۳	-۰/۳۱	۰/۳۶

### آزمون فریدمن

آزمون فریدمن یا تحلیل واریانس دوطرفه، مانند آزمون F زمانی به کار می‌رود که مقیاس اندازه‌گیری در سطح سنجش ترتیبی باشد. در این پژوهش برای مشخص شدن اینکه کدام شاخص وضعیت بهتری در دانشگاه اردکان از لحاظ یادگیرنده بودن دارد از این آزمون استفاده و مولفه‌های گوناگون رتبه‌بندی شده‌اند. سوال و فرضیه مربوط بدین آزمون به شرح زیر بوده است.

کدام شاخص‌ها بهترین و بدترین وضعیت را در دانشگاه اردکان داشته است؟

H<sub>0</sub>: میانگین رتبه‌های شاخص‌های سازمان یادگیرنده یکسان است.

H<sub>1</sub>: میانگین رتبه‌های شاخص‌های سازمان یادگیرنده یکسان نیست.



جدول (۵) - نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۴۴
کای اسکور	۲۵/۶۵۱
درجه آزادی	۴
Sig	۰/۰۰۰

جدول (۶) - وضعیت رتبه‌بندی شاخص‌ها

شاخص‌ها	میانگین رتبه‌ها
قابلیت‌های فردی	۳/۵۳
الگوهای ذهنی	۲/۵۵
آرمان مشترک	۲/۷۲
یادگیری تیمی	۲/۴۵
تفکر سیستمی	۳/۷۵

مقدار sig کم‌تر از ۰/۰۵ در جدول ۵ نشان می‌دهد فرض صفر رد شده، یعنی شاخص‌های مختلف سازمان یادگیرنده در دانشگاه اردکان با یکدیگر تفاوت دارند و می‌توان رتبه‌بندی را انجام داد. جدول ۶ وضعیت رتبه‌بندی این شاخص‌ها را نشان می‌دهد. مقایسه میانگین رتبه‌ها در این جدول نشان می‌دهد که بالاترین رتبه برای تفکر سیستمی با میانگین ۳/۷۵ و کمترین رتبه مربوط به یادگیری تیمی با میانگین ۲/۴۵ بوده است. این بدین معنی است که شاخص تفکر سیستمی بیشترین کارآمدی و شاخص یادگیری تیمی کمترین کارایی را در یادگیرنده بودن دانشگاه اردکان داشته است.

### آزمون تی مستقل و تحلیل واریانس یک عامله

در آزمون تی مستقل تفاوت میانگین دو گروه یا دو وضعیت با هم بررسی می‌شود. این آزمون، از آزمون‌های قدرتمند داده‌های پارامتریک محسوب می‌شود. برای مقایسه میانگین دو یا چند جامعه (یعنی تأثیر یک متغیر مستقل گروه‌بندی بر یک متغیر کمی وابسته) از آزمون ANOVA استفاده می‌شود. فرضیات و نتایج این آزمون به شرح زیر هستند:

فرضیه فرعی اول: سازمان یادگیرنده با جنسیت رابطه معناداری دارد.

H<sub>0</sub>: سازمان یادگیرنده با جنسیت کارکنان رابطه معناداری ندارد.

H<sub>1</sub>: سازمان یادگیرنده با جنسیت کارکنان رابطه معناداری دارد.

با توجه به جدول ۷ و مقدار Sig کمتر از ۰/۰۵، فرض صفر رد و سازمان یادگیرنده با جنسیت رابطه معناداری دارد. بدین صورت که از نظر مردها (که تعداد آنها حدود دو برابر زن‌ها هست)، دانشگاه اردکان سازمان یادگیرنده نیست ولی زن‌ها نظر متفاوتی نسبت به مردها داشته و معتقد بوده‌اند که دانشگاه اردکان یک سازمان یادگیرنده است.

جدول (۷) - نتیجه آزمون تی مستقل

مولفه	جنسیت	تعداد	میانگین	sig
	مرد	۲۹	۲/۷۰۴۶	-
	زن	۱۵	۳/۴۲۴۴	-
سازمان یادگیرنده	-	۴۴	-	۰/۰۰۱

فرضیه فرعی دوم: متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و پست سازمانی) با سازمان یادگیرنده رابطه معناداری دارند.

H<sub>0</sub>: سازمان یادگیرنده با متغیرهای جمعیت‌شناختی رابطه معناداری ندارد.

H<sub>1</sub>: سازمان یادگیرنده با متغیرهای جمعیت‌شناختی رابطه معناداری دارد.

جدول ۸ و مقدار Sig بیش از ۰/۰۵ برای همه متغیرها، نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده با متغیرهای جمعیت‌شناختی رابطه معناداری ندارد.

جدول (۸) - نتیجه آزمون ANOVA	
متغیر	sig
سن	۰/۶۸۶
مدرک تحصیلی	۰/۶۱۲
سابقه خدمت	۰/۱۲۸
پست سازمانی	۰/۷۵۸

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر برای ارزیابی و بررسی شاخص‌های سازمان یادگیرنده کارکنان دانشگاه دولتی اردکان، از پرسشنامه استاندارد «سنگه» با اندکی اصلاحات استفاده گردید. روایی این پرسشنامه توسط اساتید خبره دانشگاه اردکان و پایایی آن در آزمون



کروباخ مورد تأیید قرار گرفت. این پرسشنامه‌ها بین همه کارمندان دانشگاه اردکان توزیع و اطلاعات آن‌ها در نرم‌افزار SPSS 26.0 تحلیل شد. به دلیل نرمال بودن داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک تی تک نمونه‌ای و فریدمن برای تحلیل نتایج استفاده شد.

نتایج آزمون تی یادگیرنده بودن دانشگاه اردکان از لحاظ پنج شاخص قابلیت‌های فردی، الگوهای ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی را تأیید کرد؛ به عبارتی این دانشگاه از لحاظ شاخص‌های مربوطه در وضعیت مطلوبی قرار دارد. با توجه به اینکه مطالعه در یک محیط آموزشی انجام شده، طبیعتاً چنین انتظاری از اعضای کادر آموزشی وجود داشته، اما وضعیت مناسب یادگیری در میان کارکنان غیرآموزشی نشان‌دهنده عملکرد مناسب دانشگاه در زمینه یادگیری سازمانی است. البته تغییرات سریع تکنولوژی، از جمله تکنولوژی آموزشی و هماهنگ شدن سریع کارکنان با آن‌ها و همچنین الزام سازمان به کارکنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و دوره‌های تخصصی مورد نیاز شغل خود در این زمینه بی‌تأثیر نبوده است. آزمون فریدمن نشان داد که پنج شاخص سازمان یادگیرنده در دانشگاه اردکان دارای رتبه یکسانی نیستند؛ بالاترین رتبه برای تفکر سیستمی و پایین‌ترین رتبه مربوط به یادگیری تیمی بوده است. این نتیجه نشان می‌دهد که با وجود تعداد زیادی شورا در دانشگاه برای مسائل مختلف آموزشی و پژوهشی، این شوراها کارایی لازم در زمینه یادگیری را نداشته‌اند. به نظر می‌رسد شرکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیرهای مهم دانشگاه، انگیزه لازم جهت یادگیری تیمی را کاهش داده است و دانشگاه در این خصوص بایستی تیم‌های تخصصی کارمندی بیشتری در بدنه شوراها خود اضافه نماید.

در پایان با استفاده از آزمون تی مستقل و ANOVA، مشخص شد که سازمان یادگیرنده از بین متغیرهای سازمان یادگیرنده تنها با متغیر جنسیت رابطه معناداری داشته است. می‌توان چنین استنباط کرد که این ادراک بالاتر نسبت به سازمان یادگیرنده در میان بانوان کارمند احتمالاً به دلیل نوع مشاغل آن‌هاست. از آنجا که خانم‌ها بیشتر در قسمت‌های اداری و آقایان در قسمت‌های فنی، تدارکات، پشتیبانی، حراست و غیره مشغول بوده‌اند و نوع کار آنها یادگیرندگی بیشتری داشته، احتمالاً تفاوت معناداری بین دو گروه جنسیتی مشاهده می‌شود. البته در فرضیه بعدی مشخص شده که تفاوت معناداری بین پست‌های سازمانی مختلف وجود ندارد. با وجود این تناقضات، پیشنهاد می‌شود در آینده مطالعات کامل‌تری برای بررسی علت تفاوت ادراک این دو گروه از سازمان یادگیرنده انجام گیرد.

در مقایسه نتایج پژوهش با کارهای مشابه انجام شده در دانشگاه‌های ایران، وضعیت یادگیری تیمی در دانشگاه مشابه نتایج دانشگاه تهران (Bejani, 2007) در رتبه پایین‌تری قرار داشته است. در نتایج دانشگاه‌های تهران، تبریز (Bejani, 2007) و علامه طباطبایی (Raste Moghaddam, 2004) میان وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معناداری وجود داشته است. البته از آنجا که وضعیت مطلوب در این مطالعه از نظر کارکنان مورد پرسش قرار نگرفته، نمی‌توان در مورد فاصله وضع موجود و مطلوب نظری داد، اما در کل امتیازات دانشگاه اردکان در حد میانگین بوده است.

همانطور که در آزمون تی مشخص شد، این سازمان از نظر پنج شاخص مورد تأیید قرار گرفت اما با توجه به جدول ۴، در شاخص‌های الگوهای ذهنی، آرمان مشترک و یادگیری تیمی، مواردی بودند که در وضعیت مناسبی قرار نداشتند. برای افزایش کارآمدی و کارایی این شاخص‌ها، در ادامه پیشنهادهایی برای گویه‌هایی که متوسط پاسخ‌های آن‌ها وضعیت مناسبی نداشته است، ارائه شده‌اند.

- گویه ۱۲ درباره فراهم کردن زمینه برای سنجش الگوهای ذهنی کارکنان بوده است. در این مورد پیشنهادهای زیر مطرح هستند:

۱. با شناسایی مهارت‌های کارکنان، از تجربه آنان در زمینه‌های مناسب استفاده شود.

۲. برای اینکه کارکنان توانایی خود را در زمینه‌های دیگر هم نشان دهند چرخش شغلی صورت پذیرد.

- گویه ۱۳ درباره یکسان بودن درک کارکنان از هدف مشترک بوده که پیشنهادهای بهبود عبارتند از:

۱. ابلاغ و اطلاع‌رسانی خطمشی دانشگاه.

۲. اطلاع‌رسانی اهداف و چشم‌اندازهای دانشگاه در جلسات رودررو با کارکنان.

- گویه ۱۷ درباره تلاش کارکنان برای رسیدن به هدف مشترک است که پیشنهاد می‌شود نقش شخصی افراد در پیشرفت دانشگاه به شیوه‌های مختلف به اطلاع آن‌ها رسانده شود.

- گویه‌های ۲۳ و ۲۴ درباره همکاری منتقد، نگاه دوستانه و توافق بر نقطه نظرات مشترک است که پیشنهادات زیر برای بهبودشان ارائه شده است:

۱. دریافت نظرات و پیشنهادات کارکنان با روش‌های مختلفی مانند صندوق پیشنهادهای.

۲. برگزاری جلسات مشترک با حضور افرادی که نظراتی برای پیشرفت دانشگاه دارند.

- گویه ۲۵ در زمینه بررسی تجربیات همه کارکنان است که پیشنهاد شده مهارت‌ها و تجربیات کارکنان در زمان استخدام و در دوره‌های زمانی مشخصی پس از آن بررسی و مورد استفاده قرار گیرد.

در ادامه این پژوهش می‌توان مطالعاتی برای بررسی دلیل تفاوت ادراک زنان و مردان از یادگیری سازمانی را پیشنهاد کرد. همچنین روش مورد استفاده این پژوهش می‌تواند در دیگر دانشگاه‌ها نیز استفاده شود تا وضعیت شاخص‌های سازمان یادگیرنده



را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و برای تبدیل نمودن سازمان خود به یک سازمان یادگیرنده، راهکارها و اقدامات اثربخشی را پیشنهاد کنند.

## References

- Arasteh H.R., Enayati T. (2010). Evaluating the Islamic Azad Universities Based on The Characteristics of the Learning Organizations: Case Studies-Guilan and Mazandaran Branches, Iranian of Higher Education, 2(3): 47-65. (In Persian)
- Awbrey, J. & Awbrey, S. (2000). Organizations of Learning or Learning Organizations: The Challenge of Creating Integrative Universities for the Next Century. The International Journal of Organization, Theory, and Society, 8 (2): 269-84.
- Bejani, H. (2007). Capability inductive rate of property learning organization in both universities of Tehran and Tabriz. Dissertation, Tehran: Tehran University.
- Chiu, S. (2000). Developing a template for change in a selected Taiwanese private college in preparation for 2010. Dissertation, USA: University of South Dakota.
- Doroudi, H. (2009). A study on learning organization characteristics and create the conditions for its use in Iranian media and broadcasting organizations. Dissertation, Tehran: Science and Research Branch Islamic Azad University.
- Esmaeili, S., Fathi Hafshejani, K., Valmohammadi, Ch. & Haddadi Harandi A.A. (2023). Using combinational method DEMATEL and ANP with the fuzzy approach to Prioritization of Learning Organization Criteria in Iranian Schools, Journal of Decisions and Operations Research. 8(1): 133-152. (In Persian)
- Feyzi, T. & Ghatrifi L. (2010). The Relationship between Indices of Knowledge Management and Aspects of Learner Organization in Science and Research Branch Islamic Azad University, Iranian Journal Of Public Policy In Management, 1(1): 155-184. (In Persian)
- Ghorbanzadeh, V. (2009). Building and Validating a Scale for Measurement of Learning Organizations Characteristics. IQBQ. 13(2): 209-238. (In Persian)
- Hosseini, M. & Vakil Alroaia, Y. (2023). The Impact of learning organization on internal marketing in Semnan Regional Electricity Company, JOURNAL OF PSYCHOLOGICAL RESEARCHES IN MANAGEMENT. 8(2): 221-241.
- Hoveida, R. (2007). A Study of the Relation between Learning Organization Factors and Education Improvement in Public Universities of Isfahan and a Model for Learning University, Msc. Thesis, Isfahan University. (In Persian)
- Jeongs, H., Lee, T, Kim, S, Lee M. H. & Kim M.J. (2007). The Effect of Nurses Use of Principles of Learning Organization on Organizational Effectiveness. Journal of advanced nursing, 58(1): 53-62.
- Khajeye, S., Doroudi, H., Moradi, S. & Hasani, D. (2014). An Assessment of the Characteristics of Zanjan University of Medical Sciences in Compliance with Standards of a Learning Organization. J Med Educ Dev. 7 (15): 30-38. (In Persian)
- Khodaparast, M. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Learning Organization Development (Case Study: West-Mazandaran Universities of Applied Sciences). Journal of Management and Vision Training. 1(1): 31-43. (In Persian)
- Mir Kamali, S.M. & Qaem Montazery, A. (2020). Investigating the relationship between organizational learning and communication skills with organizational conflict in the staff of education departments in the four districts of Karaj. Journal of Management and Vision Training. 2(3): 15-42. (In Persian)



- Mohammadi, Gh. & Khademi, M. (2014). A Comparative Study of the Staffs' Views of Shiraz University and Shiraz Medical Sciences University Concerning Degree of Readiness for Becoming Learning Organizations based on the Senge's Learning Organization Principles, *Journal of Educational Administration Research Quarterly*, 5(18): 89-108. (In Persian)
- Nadizadeh, A., Moubed, M. & Abedi, S. (2020). Assessing and Prioritizing the Educational Needs for Ardakan University Staff. *Karafan scientific semi-annual*, 16(46): 207-232. (In Persian)
- Naseri, S., Shahrakipour, H. & Yadgari, F. (2022). Compiling and fitting the learner organization model in education with an emphasis on knowledge management. *Research in Educational Science*, 16(56): 115-130. (In Persian)
- Paknejad, A., Kargar, Gh.A. & Honari, H. (2011). The Relation between Learning Organization and Readiness for Change in Iran Physical Education Organization, *Sport Management Studies*, 12: 149-168. (In Persian)
- Pourrashidi, Z. (2021). The mediating role of knowledge management and organizational learning in the impact of human resource development activities on staff innovation (case of Shahid Bahonar Kerman University staff). *Journal of Management and Vision Training*, 3(2): 49-76.
- Rahimi, H. & Aghababaei, R. (2013). An Analysis of Relationship between Entrepreneurship Components and Learning Organization Dimensions in the University of Kashan. *Higher Education Letter*, 6(24): 53-70. (In Persian)
- Raste Moghadam, A. & Abbaspor, A. (2011). Designing an Integrated Conceptual Model of a Learning Organization. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 2(8): 21-54. (In Persian)
- Raste Moghaddam, A. (2004). A Study of Current and Ideal Status of Learning Organization Factors in Allame Tabatabayi University from its Managers View Point. Msc. Thesis, Allame Tabatabayi University. (In Persian)
- Shahnavazi, H., Godarzvand Chegini, M. & Farhangi, A. (2023). Designing a stress management model in the legal medicine organization based on the fuzzy Delphi method. *Behavioral Studies in Management*, 13(32): 160-183. (In Persian)
- Taghizade, H. & Soltani, Gh. (2010). Learning Organization Assesment using an Expert Fuzzy System, *Modiriati-e-farda Journal*, 9(25): 3-22. (In Persian)

