



The Human Capital Development Pattern with Emphasis on Learning Organization in the Organization of Student Affairs

Seyyed Reza Seyyed Javadin¹ | Shahamat Hosseinian² | Mohammad Taban³ | Morteza Shahlaei⁴

1. Corresponding Author. Professor, Department of Marketing and Market Development, Faculty of Management and Business, Faculties of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.rjavadin@ut.ac.ir

2. Associate Prof, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Police University Amin, Tehran, Iran. shahamat111719@yahoo.com

3. Associate Prof, Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Ilam University, Ilam, Iran. m.taban@ilam.ac.ir

4. Ph.D Candidate, Department of Public Administration, Alborz Campus, University of Tehran, Tehran, Iran.morteza.shahlaei@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
<p>Article type: Research Article</p> <p>Article history: Received 2025/05/13 Received in revised form 2025/09/11 Accepted 2025/11/02 Published online 2025/12/21</p> <p>Keywords: <i>Pattern, Human Capital Development, Learning Organization, Organization of Student Affairs.</i></p>	<p>Objective: The importance of human capital development is so significant that in today's world, it is Considered One of the Key indicators for measuring the level of development in different countries, as highlighted in national and international reports. The primary objective of this research is to propose a human capital development model with an emphasis on the learning organization within the Student Affairs Organization.</p> <p>Methodology: This research falls under the category of applied and developmental studies. The research paradigm is pragmatic. The first part of the study follows an inductive approach, while the second part follows a deductive approach. The research strategy is a survey, utilizing semi-structured interviews in the qualitative phase and questionnaires in the quantitative phase for data collection.</p> <p>Findings: In interviews with 12 experts from the Organization of Student Affairs, a qualitative model was developed, which was subsequently validated through a questionnaire administered to 99 employees of the organization. Ultimately, the resulting model, derived through thematic analysis, comprised 59 factors influencing human capital development with an emphasis on a learning organization, categorized into 10 dimensions and 49 components.</p> <p>Originality: The priorities based on the AHP method in the learning organization model section were identified as "empowering leadership," "organizational culture," "knowledge management," "shared vision," and "organizational structure," in that order. In the human capital development model section, the priorities were "capabilities," "mental models," "learning," "system thinking," and "ideology," respectively.</p>

Cite this article: Seyyed Reza Seyyed Javadin, Shahamat Hosseinian, Mohammad Taban, Morteza Shahlaei (2025). The human capital development pattern with emphasis on learning organization in the Organization of Student Affairs, Management of Defense Human Capital,5(19),27-62

DOI: 10.22034/jdchcm.2025.2060532.1194



© The Author(s)

Publisher: AJA Imam Ali Military University

DOI:



الگوی توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان

سیدرضا سیدجوادین^۱ | شهامت حسینیان^۲ | محمد تابان^۳ | مرتضی شهلایی^۴

۱. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه ایلام، ایلام، ایران.
۴. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه مدیریت دولتی-گرایش مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: اهمیت توسعه سرمایه انسانی به اندازه‌های است که در دنیای امروز از توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از شاخص‌های سنجش سطح توسعه کشورهاى مختلف، گزارش‌های ملی و بین‌المللی نام می‌برند. هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان است.

روش پژوهش: این پژوهش از نظر نوع، در دسته تحقیقات کاربردی و توسعه‌ای قرار دارد. پارادایم پژوهش حاضر پراگماتیسم است. رویکرد بخش اول تحقیق، استقرایی و بخش دوم، قیاسی است. راهبرد پژوهش، پیمایشی بود که در بخش اول (بخش کیفی) از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش دوم (بخش کمی)، از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها: در مصاحبه با ۱۲ نفر از خبرگان سازمان امور دانشجویان، الگوی کیفی حاصل شد و در ادامه به وسیله پرسش‌نامه ۹۹ نفر از کارکنان سازمان، الگو اعتبار سنجی گردید. در نهایت، الگوی به دست آمده شامل ۵۹ عامل مؤثر در توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده از طریق تحلیل تم بود که به ۱۰ بعد و ۴۹ مؤلفه دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: اولویت‌ها بر اساس روش AHP در بخش سازمان یادگیرنده الگو به ترتیب "رهبری توانمندساز"، "فرهنگ سازمانی"، "مدیریت دانش"، "چشم انداز مشترک" و "ساختار سازمانی" و در بخش توسعه سرمایه انسانی الگو به ترتیب "توانمندی‌ها"، "الگوهای ذهنی"، "یادگیری"، "تفکر نظام‌مند" و "ایدئولوژی" شناسایی شدند.

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۲/۲۳

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۶/۲۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۸/۱۱

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۹/۳۰

کلیدواژه‌ها:

الگو، توسعه سرمایه انسانی، سازمان یادگیرنده، سازمان امور دانشجویان.

استناد: سیدجوادین، سیدرضا؛ حسینیان، شهامت؛ تابان، محمد؛ شهلایی، مرتضی (۱۴۰۴). الگوی توسعه سرمایه انسانی با

تأکید بر سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان. مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، ۵(۱۹) ۲۷-۴۲

DOI: 10.22034/jdhcm.2025.2060532.1194



ناشر: دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقدمه

در دنیای امروز که با سرعت سرسام‌آوری در حال تحول است، سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت نیازمند بازنگری مستمر در استراتژی‌ها و رویکردهای مدیریتی خود هستند. در این میان، سرمایه انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی هر سازمانی، نقشی حیاتی در دستیابی به اهداف راهبردی ایفا می‌کند. توسعه سرمایه انسانی صرفاً به معنای ارتقاء مهارت‌های فردی نیست، بلکه فرآیندی پیچیده و چندوجهی است که شامل ایجاد محیطی پویا، یادگیرنده و حمایتی برای رشد و شکوفایی کارکنان می‌شود (ماتیک، ۲۰۲۲).

یکی از مهم‌ترین رسالت رهبران و مدیران در سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی است. سازمان‌های متعالی با توجه به ارزشی که برای منابع انسانی به‌عنوان سرمایه‌های انسانی قائل هستند، فرهنگی را ایجاد می‌نمایند که تحقق منابع متقابل فردی و سازمانی را میسر می‌سازد. آنها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌نمایند (ندلر و ندلر^۱، ۲۰۱۸). توسعه کارکنان، هر گونه فعالیت یا کوشش نظام‌مند را که هدف آن، رشد و شکوفایی کارکنان باشد، را در برمی‌گیرد؛ در صورتی که آموزش کارکنان، به آن نوع آموزش‌هایی که برای بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه، افزایش کارایی سازمان ارائه می‌گردد، مرتبط است. آموزش کارکنان، تنها زیرمجموعه‌ای از برنامه توسعه کارکنان محسوب می‌شود، توسعه کارکنان دارای هدف بالندگی و رشد نیروی انسانی از طرق مختلف است و رشد محور است (فتحی و آجارگاه، ۱۳۹۵).

مفهوم سازمان‌های یادگیرنده بیش از ۴۰ سال پیش معرفی شد و در سال ۱۹۹۰ توسط «پیتر سنگه^۲» به شهرت رسید (کیانی^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). زمانی نه چندان دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می‌بردند و پیش‌بینی وقایع آینده تقریباً برای آن‌ها میسر بود. در این حالت مدیران قادر بودند در شرایط با اطمینان بالا سازمان را

1 Nadler & Nadler

2 Peter Senge

3 Matic

مدیریت کنند. برای موفقیت در محیط در حال تغییر امروز، سازمان‌ها می‌بایست به توانایی‌های خود برای یادگیری و مدیریت دانش به‌دست‌آمده تکیه کنند (متیک، ۲۰۲۲). در سالیان قبل، تنها کارکنان و رهبران به دنبال یادگیری بودند؛ اما در دنیای امروز سازمان‌ها به دنبال یادگیری هستند. به واسطه آن یادگیری، دانشی پایدار در افراد و در سطح بالاتر در سازمان تولید می‌شود که آنها را قادر به ارائه نوآوری‌ها و فعالیت‌هایی می‌سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود (خطیب‌زاده و پژوهی، ۱۴۰۰).

سازمان امور دانشجویان به عنوان یکی از نهادهای کلیدی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، نقش تعیین‌کننده‌ای در سیاست‌گذاری و اجرای امور مرتبط با دانشجویان دارد. این سازمان با وظایف گسترده‌ای چون ارائه خدمات رفاهی، حمایت‌های تحصیلی، فعالیت‌های فرهنگی، بین‌المللی‌سازی آموزش عالی و مدیریت امور دانشجویی در سطح کشور، نیازمند نیروی انسانی کارآمد، خلاق و یادگیرنده است. با توجه به تحولات محیطی، فناوری‌های نوین، انتظارات نسل جدید دانشجویان و الزامات تحول در نظام آموزش عالی، توسعه سرمایه انسانی در این سازمان باید با رویکردی نوین و منطبق بر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده صورت گیرد.

مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه مفاهیم سرمایه انسانی و سازمان یادگیرنده به‌صورت جداگانه در ادبیات مدیریت به‌طور گسترده مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما ترکیب این دو رویکرد در قالب یک الگوی بومی و کاربردی به‌ویژه در نهادهای دولتی آموزشی همچون سازمان امور دانشجویان، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از یک سو، اغلب الگوهای توسعه سرمایه انسانی مبتنی بر ساختارهای بخش خصوصی طراحی شده‌اند و از منظر اجرایی، با شرایط و محدودیت‌های نظام اداری ایران و ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی، از جمله سازمان امور دانشجویان، هم‌خوانی ندارند (زارع و همکاران، ۱۳۹۸؛ سعیدی‌کیا، ۱۴۰۰). از سوی دیگر، نقش سازمان یادگیرنده در فرآیند توسعه سرمایه انسانی در پژوهش‌های داخلی عمدتاً به صورت نظری و تجویزی مطرح شده و کمتر مطالعه‌ای به طراحی یک مدل یا الگوی اجرایی و مبتنی بر داده‌های میدانی پرداخته است (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۷؛ نادری، ۱۴۰۱).

همچنین در بررسی مطالعات صورت گرفته در حوزه منابع انسانی سازمان امور دانشجویان، عمده پژوهش‌ها به ابعادی مانند رضایت شغلی، توانمندسازی یا آموزش کارکنان محدود شده‌اند و توجهی به توسعه جامع سرمایه انسانی در چارچوب الگوی سازمان یادگیرنده نداشته‌اند (شکوهی، ۱۳۹۶؛ سلیمی، ۱۳۹۹).

سازمان امور دانشجویان، با گستره وسیع وظایف و مسئولیت‌های خود، از جمله ارائه خدمات دانشجویی، حمایت‌های تحصیلی و رفاهی، مدیریت امور مربوط به دانشجویان خارجی، سازماندهی و هدایت استعدادهای درخشان و همچنین نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی دانشجویان، با چالش‌های منحصر به فردی در حوزه منابع انسانی روبرو است. این چالش‌ها ریشه در ماهیت مأموریت سازمان، ساختار سازمانی، و همچنین محیط بیرونی پرتغییر آن دارد.

یکی از مصادیق کلیدی این چالش‌ها، عدم تناسب مستمر مهارت‌ها و دانش کارکنان با نیازهای رو به تحول سازمان و فناوری‌های نوین است. در دنیایی که سرعت تغییرات علمی و تکنولوژیکی سرسام‌آور است، مهارت‌هایی که امروز کارآمد هستند، ممکن است در آینده نزدیک منسوخ شوند. به عنوان مثال، سازمان امور دانشجویان نیازمند کارکنانی با دانش و مهارت‌های روز در زمینه مدیریت اطلاعات، تحلیل داده‌ها و خدمات الکترونیکی برای بهبود فرآیندهای خود و ارائه خدمات بهینه به دانشجویان است.

کاهش انگیزه در میان کارکنان نیز یکی دیگر از چالش‌های جدی است. حجم کاری بالا، بوروکراسی اداری، عدم وجود سازوکارهای مؤثر انگیزشی و گاهی فقدان چشم‌انداز روشن برای رشد و پیشرفت شغلی، می‌تواند به تدریج انگیزه کارکنان را کاهش داده و آن‌ها را به سمت بی‌تفاوتی یا جست‌وجوی فرصت‌های شغلی دیگر سوق دهد. این امر، بویژه در بخش‌هایی که نیاز به خلاقیت و پویایی بالایی دارند، پیامدهای مخربی به همراه دارد.

فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی اثربخش، از دیگر مشکلات اساسی است. در بسیاری از موارد، دانش میان کارکنان، تشویق به پرسشگری و یادگیری از تجربیات گذشته، و ایجاد فضایی برای خلاقیت و نوآوری، به اندازه کافی در این سازمان نهادینه نشده است. این امر

باعث می‌شود تا سازمان به جای بهره‌گیری از ظرفیت‌های داخلی خود برای حل مسائل و ارتقاء عملکرد، به طور مداوم به راهکارهای بیرونی یا مدل‌های وارداتی اتکا کند که ممکن است با اقتضانات فرهنگی و سازمانی ایران سازگار نباشند.

این سازمان دولتی، یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در مدیریت کشورمان است و باتوجه به تنوع بالای فعالیت‌های این سازمان، ضرورت دارد که الگوی توسعه سرمایه انسانی بالنده‌ای داشته باشد که بتواند نیازهای آموزش عالی در حوزه‌های مختلف دانشجویان را برطرف سازد. باوجود تلاش‌های صورت‌گرفته در سازمان امور دانشجویان کشور، به نظر می‌رسد که این سازمان با چالش‌هایی نظیر به‌روز نبودن ساختار، کمبود کارایی نظام ارزیابی عملکرد، سلسله‌مراتب زیاد، نداشتن چشم‌انداز مشترک بین کارکنان، متناسب نبودن شغل و شاغل و شرح شغل ناکافی مواجه است؛ بنابراین، وضعیت موجود این سازمان از منظر توسعه سرمایه انسانی با شرایط مطلوب فاصله دارد و نبود الگوی توسعه سرمایه انسانی مصوب در سازمان حاضر دستیابی به این مهم را دشوارتر کرده است. این پژوهش به دنبال آن است که الگویی برای توسعه سرمایه انسانی این سازمان ارائه دهد.

این در حالی است که سازمان امور دانشجویان به‌واسطه ذی‌نفعان گسترده، نیازمند الگویی جامع و بومی شده برای هدایت تصمیمات راهبردی در حوزه منابع انسانی است. از این رو، پژوهش حاضر تلاش دارد با طراحی الگویی مفهومی و کاربردی، به این شکاف پاسخ داده و چارچوبی اثربخش برای توسعه سرمایه انسانی در این سازمان، با تأکید بر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، ارائه نماید.

با وجود اهمیت این موضوع، شواهد و مطالعات نشان می‌دهد که هنوز الگوی جامعی برای توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان طراحی نشده است. از طرفی، اقدامات توسعه منابع انسانی در این سازمان بیشتر ماهیتی اجرایی و پراکنده داشته و فاقد یک چارچوب مفهومی و راهبردی منسجم بوده است. این موضوع می‌تواند منجر به اتلاف منابع، ناهماهنگی بین بخش‌ها و کاهش بهره‌وری و رضایت کارکنان و مراجعه کنندگان شود.

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که الگوی مناسب برای توسعه سرمایه انسانی با تأکید سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان چگونه می‌توان است؟ این پژوهش بر آن است تا با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی سرمایه انسانی و سازمان یادگیرنده، الگویی بومی، علمی و کاربردی ارائه دهد که قابلیت اجرا در بستر ساختار و مأموریت‌های خاص این سازمان را داشته باشد.

با وجود اهمیت روزافزون سرمایه انسانی و ضرورت تبدیل شدن به یک «سازمان یادگیرنده» در محیط رقابتی و چالش برانگیز کنونی، شکاف قابل توجهی میان وضع موجود سازمان امور دانشجویان و معیارهای مطلوب یک سازمان یادگیرنده مشاهده می‌شود. بسیاری از ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی هنوز بر الگوهای سنتی و سلسله‌مراتبی استوار هستند که این امر مانع از شکوفایی کامل پتانسیل سرمایه انسانی و انعطاف‌پذیری لازم در برابر تغییرات می‌شود. عدم وجود سازوکارهای مؤثر برای تسهیم دانش، ترویج فرهنگ یادگیری مستمر، ایجاد فرصت‌های رشد فردی و سازمانی، و عدم انطباق کامل با ابزارهای نوین فناوری، همگی از مواردی هستند که نشان‌دهنده فاصله موجود می‌باشند.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف ارائه یک «الگوی توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده» برای سازمان امور دانشجویان، به دنبال رفع این شکاف علمی و عملی است. درک عمیق‌تر از وضعیت فعلی، شناسایی موانع و فرصت‌ها، و ارائه راهکارهای عملیاتی و بومی‌سازی شده، می‌تواند به ارتقاء اثربخشی، کارآمدی و پویایی این سازمان کمک شایانی نماید. اهمیت این پژوهش در آن است که می‌تواند چارچوبی علمی و کاربردی برای سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی در سازمان امور دانشجویان و سایر سازمان‌های مشابه در نظام اداری ایران فراهم آورد و گامی مؤثر در جهت تحقق اهداف کلان توسعه آموزش عالی کشور بردارد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

«سرمایه انسانی» را می‌توان به عنوان دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها، استعدادها و سایر ویژگی‌های اکتسابی که به تولید کمک می‌کنند، تعریف کرد (هوسینکی، ریتالا، وانهاالا و کیانتوا^۱، ۲۰۱۷).

اولین استفاده از اصطلاح «سرمایه انسانی» در ادبیات اقتصادی مدرن توسط شولتز^۲ (۱۹۶۱) بود. او هزینه‌های سرمایه انسانی را به جای مصرف به عنوان سرمایه‌گذاری طبقه‌بندی کرد. در همان سال، ویزبرود^۳ (۱۹۶۱) اولین چارچوب مفهومی را برای برآورد ارزش دارایی‌ها در قالب سرمایه انسانی ایجاد کرد. ارزش سرمایه افراد به‌عنوان دارایی‌های تولیدی در یک تابع تحلیلی از جنس، سن، موجودی سرمایه انسانی و غیره گنجانده می‌شود (فلیشهاور^۴، ۲۰۰۷).

توسعه سرمایه انسانی فرایندی مربوط به فعالیت‌های توسعه‌ای است که یک سازمان برای تجهیز و بهبود مهارت‌ها، استعدادها، شایستگی‌ها، دانش و توانایی‌های خلاقانه آن کار می‌کند. همچنین شامل کلیه فعالیت‌هایی است که فرد برای توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها، توانایی‌ها، دانش و تخصص خود برای انجام کارها به‌صورت مؤثر انجام می‌دهد (لیندا، ثبرانی و فیومن^۵، ۲۰۲۰).

مفهوم سازمان یادگیرنده، از سال‌های پایانی قرن بیستم توجه محققان را به خود جلب نمود (نیف^۶، ۲۰۰۱) کتاب «پیتر سنگه» با عنوان «پنجمین فرمان» یکی از تأثیرگذارترین کتاب‌ها در این زمینه بود. به‌زعم سنگه، مشکل اساسی سازمان‌های امروزی آن است که در اکثر موارد به‌صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آن‌ها نیستند و از به‌وجودآوردن گزینه‌ها و راه‌حل‌ها عاجز هستند. به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌ها در یادگیری ناتوان هستند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده‌سیستم‌ها و با تکیه بر تجربیات گذشته، به طور پیوسته

1. Hussinki, Ritala, Vanhala, Kianto

2. Schultz

3. Weisbrod

4. Fleischhauer

5. Linda, Thabrani, Firman

6. Neefe

عملکرد خود را بهبود می‌بخشد. در واقع سازمانی است که دارای توانایی‌های لازم برای یادگیری و انطباق‌پذیری است (کاهه، ۱۳۹۵).

دو مورد از نظریه‌هایی که ارزش والایی را برای انسان در سازمان در نظر می‌گیرند، نظریه سرمایه انسانی و نظریه سازمان یادگیرنده هستند که داشته‌های انسان، یادگیری موضوعات جدید و نوین و بهبود آن‌ها را به‌عنوان سرمایه‌های بی‌دیل سازمان معرفی می‌کنند (لین^۱، ۲۰۰۷). با توجه به هدف سازمان‌های امروزی که تطابق با تغییرات محیطی در داخل و خارج از سازمان برای حل مسائل موجود و ایجاد نوآوری برای سازمان است، ایجاد سازمان یادگیرنده ضرورت می‌یابد. بدین منظور سازمان باید محیطی یادگیرنده برای ارتقای سرمایه انسانی فراهم نماید (هانگ^۲، ۱۹۹۹).

شناسایی و تعیین معلومات و داشته‌های انسانی و برنامه‌ریزی برای بهبود آن‌ها، سلاح رقابتی و رمز جاودانگی سازمان‌ها در عصر کنونی است. شاید بهترین رویکردی که می‌تواند سرمایه انسانی را شناسایی کرده، بهبود بخشد و در زمان واقعی بکار گیرد، رویکرد سازمان یادگیرنده است که البته افقی فراتر از سطح فردی داشته و به گروه‌ها و کلیت سازمان نیز توجه ویژه دارد (عاشوری، ۱۳۸۷).

ویژگی رقابتی‌شدن سازمان‌ها در جذب منابع انسانی ماهر و انگیزه‌مند، این سازمان‌ها را به سمت نهادهای یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سو داده و درعین حال رویکردها به‌سوی کارآفرینی و خالقیت‌گرایش پیدا کرده‌اند. زیرا توانایی یک سازمان در یادگیری به کارکنانش بستگی دارد (کلیموسکی^۳، ۲۰۰۴).

پیشینه تجربی

1.Lin

2.Hong

³ Klimoski

خلاصه‌ای از پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضوع «سرمایه انسانی»، «توسعه سرمایه انسانی» و «سازمان یادگیرنده» در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش‌های داخلی مرتبط با مدل‌های سرمایه انسانی؛ توسعه

سرمایه انسانی و سازمان یادگیرنده

نام محقق (سال انتشار)	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج
زکی‌خانی و همکاران، ۱۴۰۳	توانمندسازی منابع انسانی بر اساس مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده	عوامل مهارت فردی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی ارائه شدند.
رضایی و همکاران، ۱۴۰۳	ارائه الگوی فرایند آموزش کارکنان بر اساس توسعه منابع انسانی و اصول سازمان یادگیرنده در شرکت نفت فلات قاره ایران	عوامل هویت‌بخشی، هماهنگ‌سازی، موفقیت، انطباق، توسعه فردی، توسعه شغلی، توسعه نگرشی، یادگیری گروهی، مدل ذهنی، نگرش سیستمی، تسلط فردی و آرمان مشترک ارائه شدند.
سنجقی و همکاران، ۱۴۰۱	طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی مطالعه موردی؛ مراکز طراحی در صنعت دفاعی	ابعاد اسناد بالادستی و محیطی، مدیریت سرمایه انسانی، فرایندهای منابع انسانی و منابع و زیرساخت سازمانی شناسایی شدند.
توکلی و مومنی، ۱۴۰۱	تبیین الگوی سرمایه انسانی کمال‌یافته از منظر قرآن کریم	سرمایه انسانی از منظر قرآن دارای دو بعد فردی و سازمانی، شاخص ۱۴ مقوله و ۳۶ می‌باشد.
کوثر و همکاران، ۱۴۰۱	الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در بخش دولتی	الگوی پیشنهادی دارای پنج بعد پیش‌نیازها، موانع و تسهیل‌گرها، محتوا و پیامد است.

<p>اولین موضوع مشخص شده در مدل، شرایط علی بوده است که شامل مؤلفه‌های فردی همچون سرمایه انسانی، ماهیت تفکر سیستمی و ارتباطات فردی؛ مؤلفه گروهی شامل حمایت مدیریت؛ و مؤلفه‌های سازمانی در قالب جذب و تثبیت نیروی انسانی و عدالت سازمانی است.</p>	<p>طراحی و تدوین مدل مدیریت سرمایه انسانی در شرکت بهره- برداری نفت و گاز غرب</p>	<p>پورعسکری و همکاران، ۱۴۰۰</p>
<p>مدلی با شش مقوله اصلی شامل یادگیری گرای بازارمحور، رفتار یادگیری سرمایه انسانی، بستر عمومی سلامت، شرایط مداخله گر مانع و مشوق، راهبرد مدیریت نوین فرصت‌نگر به تحریم و عملکرد اثربخش به همراه ۲۹ مقوله فرعی ارائه شد.</p>	<p>طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک</p>	<p>جعفری‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱</p>
<p>ابعاد تأمین مالی سرمایه انسانی، مدیریت خدمات سلامت، فرایندهای داخلی و مشارکت سرمایه انسانی شناسایی شدند.</p>	<p>مدل سرمایه انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط تحریم</p>	<p>اختری و همکاران، ۱۴۰۰</p>
<p>ابعاد ساختارسازانه حامی یادگیری، داشتن اهداف، راهبرد و برنامه مشخص، وجود جو یادگیری مثبت، تشویق یادگیری گروهی، تشویق شایستگی‌های فردی و خلاقیت و برقراری عدالت در رشد یادگیری اعضا.</p>	<p>ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی در نظام اقتصاد سلامت کشور</p>	<p>کیا و همکاران، ۱۴۰۰</p>

علیاء دونقی و همکاران، ۱۴۰۰	الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه-های دانشگاهی به سازمان‌های یادگیرنده در هزاره سوم (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی)	هفت مؤلفه (یادگیری مداوم، یادگیری گروهی، توانمندسازی، رهبری راهبردی، پرسشگری و گفتگو، تفکر نظام‌گرا و ادغام سیستم‌ها) و ۳۹ شاخص شناسایی شدند.
مهری و همکاران، ۱۳۹۹	ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ANP-ISM ترکیبی	شاخص‌های مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، کار تیمی، حل مسئله و مدیریت اطلاعات، خلاقیت فردی، وجدان، ثبات احساسی، تجربه کاری، دانش حرفه‌ای، تحصیلات دانشگاهی و آموزش مستمر شناسایی شدند.
نهادی و همکاران، ۱۳۹۹	طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی	۲۳ بعد (مانند کیفیت افراد سازمانی، سرمایه‌گذاری و پرداخت‌ها، انگیزش، شایستگی، مدیریت دانش، مدیریت مدیریت استعداد و مدیریت ارزیابی عملکرد) و ۱۲۲ مؤلفه ارائه شدند.

خلاصه‌ای از پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع «سرمایه انسانی»، «توسعه سرمایه انسانی» و «سازمان یادگیرنده» در جدول ۲ ارائه شده است:

جدول ۲. پیشینه تجربی پژوهش‌های خارجی مرتبط با مدل‌های سرمایه انسانی؛ توسعه سرمایه انسانی و سازمان یادگیرنده

نام محقق (سال انتشار)	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج
الزجلی ^۱ و همکاران، ۲۰۲۳	اتخاذ دیدگاه سازمان یادگیرنده برای بهبود کیفیت خدمات منابع انسانی	ابعاد فرهنگ یادگیری مداوم، حمایت رهبری، تفکر سیستمی و رضایت سازمان یافت شدند.

ابوشهدا و جمالی، ۱۲۰۲۲	نقش پارادایم سازمان یادگیرنده در توسعه سرمایه فکری در بیمارستان‌ها	ابعاد کسب دانش، حافظه سازمانی، توزیع دانش، سرمایه ساختاری و سرمایه مبتنی بر رابطه ارائه شدند.
نورلیاه ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲	سازمان یادگیرنده به‌عنوان محرک منابع انسانی در دانشگاه فنی مالزی ملاکا	ابعاد یادگیری تیمی، رهبری راهبردی برای یادگیری، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و چابکی و نوآوری یافت شدند.
یوسف و یولیانیو ^۲ ، ۲۰۲۲	انرژی بخشی به یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی: دیدگاه نظریه سرمایه انسانی	این مقاله به دنبال توسعه مدلی بر پایه نظریه سرمایه انسانی برای بهبود یادگیری سازمانی و عملکرد در شرکت‌های متوسط و کوچک است. مؤلفه‌های اشتراک دانش، بهبود مستمر، شایستگی کارکنان، تجربه، خلاقیت و نوآوری ارائه شدند.
سده و هندارمن ^۳ ، ۲۰۲۲	رابطه بین یادگیری سازمانی جدید در مورد آمادگی سرمایه انسانی در شرکت‌های کوچک و متوسط	مؤلفه‌های وضوح هدف، تجربه افراد، تعامل مستمر و تصمیم‌گیری هوشمند ارائه شدند.

1. Abushohada & Jamali

2. Norliah

3. Yusuf & Yulianeu

4. Saadah & Hendarman

<p>ویژگی جدید مدل این است که سرمایه انسانی خاص، احتمال -نوآوری عامل را افزایش می دهد. نوآوری فرصت کارآفرینی را به ارمغان می آورد که به معنای از دست دادن یک عامل ماهر برای مدیر است. نتایج نشان می دهد که درآمد کارآفرینی بالاتر خطر خروج کارکنان را افزایش می دهد.</p>	<p>حفظ کارکنان ماهر: مدل سرمایه انسانی با نوآوری و کارآفرینی</p>	<p>سایلی^۱، ۲۰۲۰</p>
<p>سه بعد آموزش، بهداشت و فرهنگ ارائه شدند.</p>	<p>ارائه مدل سرمایه انسانی یک سیستم اقتصادی با شبکه های عصبی</p>	<p>کتوا و واویلووا^۲، ۲۰۲۰</p>
<p>عوامل اجتماعی - اقتصادی، جمعیت شناختی، مادی و فنی، سازمانی و اقتصادی، محیط زیست و تولید، روانی - اجتماعی، سازمانی، اجتماعی و حقوقی، روان شناسی اجتماعی و اطلاعات و حقوقی ارائه شدند.</p>	<p>توسعه سرمایه انسانی در بخش اقتصاد کشاورزی</p>	<p>زایکا و گریدین^۳، ۲۰۲۰</p>
<p>های مهارت آموزش، مؤلفه و انعطاف پذیری، چابک سازی تغییر ارائه شدند.</p>	<p>توسعه سرمایه انسانی در شرکت های کوچک و متوسط گردشگری از رویکرد سایبری نظام مند.</p>	<p>نونیز-ریوس، سانچز-گارسیا و تهییدا-پادیا^۴، ۲۰۲۰</p>

4.Sayili

2.Ketova & Vavilova

3.Zaika & Gridin

4.Núñez-Ríos, Sánchez-García , Tejeida-Padilla

<p>های ذیل به دست شاخص آمدند: اصول هم‌افزایی، مدیریت نوآورانه، مدیریت خلاق، ادغام سیستم آموزشی و بخش صنعتی اقتصاد، انعطاف- پذیری و سازگاری مدیریت، کارایی و سودآوری.</p>	<p>مدل توسعه سرمایه انسانی با ویژگی‌های نوآورانه در اقتصاد دیجیتال</p>	<p>آزارنکو، کازاکوف، کولاگینا و رودیونوف^۱، ۲۰۱۹</p>
--	--	--

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق پژوهش حاضر بر اساس پیاز پژوهش ساندرز^۲ و همکاران (۲۰۱۹) تطبیق داده شده است.

در لایه اول، پارادایم پژوهش حاضر پراگماتیسم است. علت آن است که پژوهش حاضر در تلاش برای ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده برای سازمان امور دانشجویان است که به کمک این مدل کارکنان سازمان هدف، به سرمایه انسانی تبدیل شوند.

در لایه دوم، در ارتباط با بخش اول تحقیق، از آنجایی که پژوهش حاضر به دنبال ارائه مدل کیفی بود، استقرایی است. در بخش دوم، به سبب این که اعتبار مدل به دست آمده به وسیله کارشناسان سازمان هدف بررسی شد، در نتیجه، رویکرد قیاسی است. لایه سوم، یعنی راهبرد پژوهش، پیمایشی بود، چرا که در بخش اول (بخش کیفی) از مصاحبه برای جمع‌آوری داده‌ها و در بخش دوم (بخش کمی)، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شد.

لایه چهارم، به عنوان انتخاب روش‌های پژوهش نیز شناخته می‌شود. با توجه به آنکه در بخش اول پژوهش، مدل کیفی ارائه شد و در بخش دوم، مدل به دست آمده به روش کمی اعتبارسنجی شد، انتخاب روش پژوهش از نوع ترکیبی است.

1. Azarenko, Kazakov, Kulagina, Rodionov

2. Saunders

لایه پنجم، بازه زمانی یا افق پژوهش، نشان می‌دهد. از آنجایی که پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان صورت پذیرفت، از نوع مقطعی است.

در لایه ششم، یعنی ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش اول پژوهش (کیفی)، ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش دوم (کمی) از پرسش‌نامه استفاده شد.

در ارتباط با روایی بخش کیفی، در انتخاب افراد برای مصاحبه سعی شد تا با صاحب‌نظرانی مصاحبه گردد که دارای سوابق و تجربه کافی در خصوص موضوع تحقیق باشند. به همین منظور مصاحبه‌شوندگان از میان افرادی انتخاب شدند که ویژگی‌هایی از قبیل مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر، تصدی شغل معاون مدیرکل و مدیرکل داشته و نسبت به موضوع تحقیق از آگاهی لازم برخوردار باشند. طراحی سؤالات مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفته و به گونه‌ای است که ضمن شفاف بودن، محققین را در رسیدن به پاسخ سؤالات تحقیق و نیل به اهداف اجرائی آن رهنمون سازد. در رابطه با پایایی بخش کمی، محقق سعی نمود برای بالابردن پایایی پاسخ‌های مصاحبه، از صاحب‌نظران سؤال‌های مشابه پرسیده و با مقایسه پاسخ‌های دریافتی، به مشابهت و تکرارپذیری یا همان اعتبار دست یابد. سؤال‌های مصاحبه با بهره‌گیری از تجارب اساتید راهنما و مشاور، بر مبنای ساختار تحقیق انتخاب شد، شفاف بوده و دارای کم‌ترین ابهام است به گونه‌ای که بتوانند محقق را دریافتن پاسخ سؤال‌های تحقیق یاری نماید.

در ارتباط با روایی بخش کمی، جنبه‌های کلی اهداف تحقیق دنبال شد. ابهامات در عبارات به حداقل رسید. طرح پرسش‌هایی که جنبه‌های مهمی از اهداف تحقیق را تأمین نمایند مدنظر قرار گرفت. سؤالات قبلاً به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیدند. در ارتباط با پایایی بخش کمی، برای آزمودن پایایی پرسش‌نامه که با طیف لیکرت شد، از ضریب آلفای کرونباخ (ضریب آلفای کرونباخ در همه ابعاد، بالاتر از ۰,۷ به دست آمد) و با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS محاسبه گردید.

در بخش کیفی تحقیق، مشارکت‌کنندگان با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی، کارکنان سازمان امور دانشجویان بودند در بخش کمی تحقیق، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد.

در ارتباط با اعتبار و قابلیت انتقال در مصاحبه، در انتخاب افراد برای مصاحبه سعی شد تا با صاحب نظرانی مصاحبه گردد که دارای سوابق و تجربه کافی در خصوص موضوع تحقیق باشند. به همین منظور مصاحبه‌شوندگان از میان افرادی انتخاب شدند که ویژگی‌هایی از قبیل مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر، تصدی شغل معاون مدیرکل و مدیرکل داشته و نسبت به موضوع تحقیق از آگاهی لازم برخوردار باشند. طراحی سؤالات مصاحبه به صورت نیمه‌ساختاریافته انجام گرفته و به گونه‌ای است که ضمن شفاف‌بودن، محققین را در رسیدن به پاسخ سؤالات تحقیق و نیل به اهداف اجرایی آن رهنمون سازد.

همچنین در ارتباط با وابستگی در مصاحبه، محقق سعی نمود برای بالابردن پایایی پاسخ‌های مصاحبه، از صاحب‌نظران سؤال‌های مشابه پرسیده و با مقایسه پاسخ‌های دریافتی، به مشابهت و تکرارپذیری یا همان اعتبار دست یابد. سؤال‌های مصاحبه با بهره‌گیری از تجارب اساتید راهنما و مشاور، بر مبنای ساختار تحقیق انتخاب شد، شفاف بوده و دارای کم‌ترین ابهام است به گونه‌ای که بتوانند محقق را دریافتن پاسخ سؤال‌های تحقیق یاری نماید.

مشارکت‌کنندگان در بخش اول (کیفی) تحقیق، شامل خبرگان سازمان امور دانشجویان کشور بودند. در بخش دوم (کمی)، جامعه آماری، کارکنان سازمان امور دانشجویان به تعداد ۲۶۰ نفر را شامل شدند.

در ارتباط با نمونه‌گیری بخش کیفی، با توجه به ویژگی‌های تحقیق و شرایط ویژه‌ای که خبرگان انتخابی می‌بایست داشته باشند و به امور نگهداشت کارکنان اشراف داشته باشند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نمونه‌گیری هدفمند یکی از روش‌های شایع نمونه‌گیری است که گروه‌های شرکت‌کننده بر اساس معیارهایی از قبل مشخص شده مربوط به سؤال پژوهش انتخاب می‌شوند. معیارهای انتخاب خبرگان، تصدی شغل معاون مدیرکل و مدیرکل و داشتن مدرک تحصیلی کارشناسی‌ارشد و بالاتر بود که در نهایت با ۱۲ نفر از خبرگان سازمان امور دانشجویان مصاحبه صورت پذیرفت. برای نمونه‌گیری بخش کمی، با استفاده از فرمول کوکران، با

ضریب دقت ۸ درصد، سطح اطمینان ۹۵ درصد و نسبت تخمینی ۰٫۵، عدد ۹۷ برای حجم نمونه به دست آمد.

در بخش کیفی تحقیق (مصاحبه)، جهت تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از روش تحلیل مضمون کیفی به کمک مدل شش مرحله‌ای براون و کلارک^۱ استفاده شد. برای تحلیل داده‌های مربوط به بخش کمی تحقیق (پرسش‌نامه)، علاوه بر فنون مربوط به آمار توصیفی، از فنون آمار استنباطی نظیر کولموگروف-اسمیرنوف و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای SPSS و SmartPLS استفاده شد.

تحلیل یافته‌های پژوهش

در بخش مصاحبه، نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان سازمان امور دانشجویان در ارتباط با الگوی توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان با استفاده از روش شش مرحله‌ای براون و کلارک صورت پذیرفت.

در مرحله اول، یعنی آشنایی با داده‌ها، به جهت آنکه محقق با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، داده‌های مصاحبه‌ها چندین بار مرور شده است. ایده‌های اولیه یادداشت شدند و عبارات معنایی احتمالی زیرنظر قرار گرفتند. آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و نگارش عبارت‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها حاصل شده است. در مرحله دوم، یعنی تولید کدهای اولیه، سازماندهی داده‌های صورت پذیرفته است. کدگذاری، داده‌های زیاد و پراکنده را به تکه‌ها کوچک معنا کاهش می‌دهد. تولید کدهای اولیه به معنای استخراج مفاهیم اولیه از عبارات معنایی نگارش شده است. در جدول ۳ نمونه‌هایی از کدهای اولیه استخراج شده ارائه شدند.

جدول ۳. نمونه‌های کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها با خبرگان

عبارات معنایی	کداولیه (مفهوم)
برای تقویت و رشد مهارت‌ها، ابتدا باید مهارت‌های موجود شناسایی شوند.	شناسایی مهارت‌های موجود
می‌بایست مهارت‌های موجود با مهارت‌های مورد نیاز و مورد قبول مقایسه شوند.	تعیین شکاف‌های مهارتی
کارکنان در دوره‌های متنوع عمومی و خاص شغل خود شرکت کنند.	دوره‌های آموزشی متنوع

¹ Braun & Clarke

بازخورد پیوسته به کسب تجربه کارکنان می‌کند.	بازخورد منظم
در صورت یادداشت اقدامات لازم برای فعالیت‌های مختلف هر شغل، به افزایش تجربه کمک می‌کند.	یادداشت برداری فعالیت‌ها
اکثر کارکنان، کارهای تکراری را انجام می‌دهند و فعالیت‌های جدید کمتر در سازمان دیده می‌شود.	تشویق کارکنان به فعالیت‌های جدید
برخی از امور در حال اجرای جاری سازمان، نیاز به بررسی و تجدیدنظر دارند.	اصلاح فعالیت‌های جاری
در صورتی که در کارکنان انگیزه ایجاد شود، احتمال اینکه کارکنان ایده‌های جدید ارائه دهند، بیشتر می‌شود.	ایجاد انگیزه در جهت رشد خلاقیت سازمان
کارکنان باید نظرات و تجربیات خود را باید با یکدیگر به اشتراک بگذارند تا امکان بروز نوآوری و خلاقیت میسر شود.	اشتراک‌گذاری اطلاعات و ایده‌ها
توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای هر شغل می‌بایست تقویت شوند.	تقویت توانایی‌ها و مهارت‌ها
کارکنان می‌بایست توانایی حل مسائل و انعطاف‌پذیری را داشته باشند.	توانایی حل مسئله
کارکنان با مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط با حوزه کاری خود می‌توانند دانش را تقویت کنند.	مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط
شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی و بازتاب تجربه‌ها می‌تواند باعث بهبود بهره‌وری شود.	شرکت در دوره‌های آموزشی و بازتاب تجربه‌ها
مشوق‌های مالی موجب افزایش انگیزه می‌شوند.	مشوق‌های مالی
هدفمندی کار موجب افزایش بهره‌وری و انگیزه در سازمان می‌شود.	هدفمندی کار

در مرحله سوم، یعنی تولید جست‌وجوی تم‌ها بود. بر اساس براون و کلارک، قوانین روشنی پیرامون اینکه چه چیزی یک تم را می‌سازد، وجود ندارد. یک تم با اهمیت آن مشخص می‌شود. مرحله سوم، تلاش برای یافتن تم‌های فرعی است که یک یا چند دسته از مفاهیم استخراجی را در برمی‌گیرد. سپس مرحله بعدی یافتن تم‌های اصلی است، که چند تم فرعی را در برمی‌گیرد. در جدول ۴ نمونه‌هایی از تم‌های فرعی استخراج شده ارائه شدند.

جدول ۴. نمونه‌های تم‌های فرعی استخراج شده از مصاحبه‌ها با خبرگان

تم فرعی	کداولیه (مفهوم)
مهارت	شناسایی مهارت‌های موجود
	تعیین شکاف‌های مهارتی
خلاقیت و نوآوری	تشویق کارکنان به فعالیت‌های جدید
	اصلاح فعالیت‌های جاری
شایستگی‌های حرفه‌ای	تقویت توانایی‌ها و مهارت‌ها
	توانایی حل مسئله

دانش	مطالعه کتاب‌ها، مقاله‌ها و گزارش‌های مرتبط
	شرکت در دوره‌های آموزشی و بازتاب تجربه‌ها
ایجاد فضای یادگیری	تنوع‌دهی به فرصت‌های یادگیری در سازمان
	پشتیبانی رهبران سازمان به‌منظور یادگیری
نوع شخصیت	تشخیص درون‌گرا یا بیرون‌گرا بودن کارکنان
	صفات شخصیتی کارکنان
اخلاق حرفه‌ای	نهادینه کردن وفاداری به سازمان
	به‌وجود آوردن محیط احترام متقابل
رهبری حمایتی	گوش دادن فعال رهبر سازمان
	حمایت عاطفی

در مرحله چهارم، یعنی بررسی تم‌ها، تم‌های اولیه که در مرحله سوم شناسایی شدند، بررسی و توسعه داده شدند. در مرحله حاضر، با تجمیع تم‌های فرعی در گستره‌های معنایی وسیع‌تر به تم‌های اصلی رسیده شد. در ادامه و در جدول ۵ تم‌های فرعی و اصلی به‌دست آمده به طور کامل ارائه شده‌اند.

جدول ۵. تم‌های فرعی و اصلی

تم اصلی	تم فرعی
توانمندی‌ها	مهارت
	تجربه
	خلاقیت و نوآوری
	ارتباطات
	شایستگی‌های حرفه‌ای
	دانش
	انگیزه
یادگیری	یادگیری فردی
	یادگیری تیمی
	یادگیری مستمر
	ایجاد فضای یادگیری
الگوهای ذهنی	قدرت پیش‌بینی
	شناخت و درک تغییرات
	نوع شخصیت
	انطباق با سازمان
تفکر نظام‌مند	مشارکت گروهی
	شناخت ساختار سازمانی

	قدرت تصمیم‌گیری
	تصمیم‌گیری هوشمند
ایدئولوژی	پایبندی به نظام جمهوری اسلامی ایران
	پایبندی به تکالیف دینی
فرهنگ سازمانی	اخلاق حرفه‌ای
	تعهد کاری
	ایجاد فرهنگ تغییر
	ایجاد تعادل بین زندگی حرفه‌ای و شخصی
	مشتری محوری
ساختار سازمانی	ساختار منعطف و پاسخگو در برابر محرک‌های بیرونی و درونی
	سختار همراه با سلسله مراتب کم
	وجود مدل شایستگی
	سیستم پاداش مشوق
رهبری توانمندساز	حمایت از توسعه شخصی
	خطرپذیری
	تفویض اختیار به کارکنان
	رهبری تحول‌گرایانه
	تکریم کارکنان
	تشویق به انتقال تجربه
	رشد سازمانی مدیران
	رهبری حمایتی
	تعامل مستمر
	جذب نخبگان
	چشم‌انداز مشترک
آینده‌نگاری	
ترسیم چشم‌انداز	
وضوح هدف	
مدیریت دانش	ذخیره دانش
	تعیین شکاف دانشی
	به‌کارگیری دانش
	حافظه سازمانی
	خلق دانش

در مرحله پنجم یعنی تعریف تم‌ها، تعریف هر کدام از تم‌ها (معمولا تم‌های اصلی) با توجه به تعاریف احتمالی نظریه پردازان و همچنین بر اساس یافته‌های محقق صورت می‌پذیرد.

در ادامه تعاریف تم‌های اصلی بر اساس ادبیات و مصاحبه‌های خبرگان، ارائه شدند: **توانمندی‌ها:** شامل ظرفیت‌ها و توانایی‌های یک سازمان برای بهره‌برداری از منابع موجود به منظور دستیابی به اهداف سازمان است.

الگوهای ذهنی: چارچوب‌های فکری کارکنان سازمان که نوع نگاه نسبت به محیط و مسائل اطراف را شکل می‌دهند. این مدل‌ها شامل باورها و مفروضاتی هستند که بر رفتار و تعاملات درون محیط کار تأثیر می‌گذارند.

یادگیری: یادگیری فرایندی است که از طریق آن یک سازمان با کسب، به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش در طول زمان، قابلیت‌های خود را افزایش می‌دهد.

تفکر نظام‌مند: درک یک سیستم به‌عنوان یک کل به‌هم‌پیوسته، شناسایی روابط میان اجزا و تحلیل نحوه تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر.

رهبری توانمندساز: فرآیندی است که از طریق آن رهبر سازمان، قدرت، اطلاعات و مسئولیت رو با کارکنان به اشتراک می‌گذارد تا اعتماد به نفس، ابتکار عمل و احساس مالکیت نسبت به کار را در آن‌ها تقویت نماید.

چشم‌انداز مشترک: چشم‌انداز مشترک در یک سازمان به تصویری جمعی و یکپارچه از وضعیت مطلوب آینده اشاره دارد که همه اعضای سازمان برای رسیدن به آن تلاش می‌کنند.

ساختار سازمانی: چارچوبی که نحوه ارتباط، تصمیم‌گیری و اجرای وظایف را در سازمان مشخص می‌کند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، هنجارها و رفتارهای مشترک اشاره دارد که مشخصه یک سازمان است که نحوه تعامل و کار اعضای آن را با یکدیگر را شکل می‌دهد.

مدیریت دانش: مدیریت دانش فرایند ایجاد، به اشتراک‌گذاری، استفاده و مدیریت دانش و اطلاعات در سازمان برای بهبود عملکرد، تسهیل تصمیم‌گیری و تقویت نوآوری است.

ایدئولوژی: مجموعه‌ای از عقاید، باورها، ارزش‌ها و اصولی که اساس نظام فکری شخص را شکل می‌دهد.

در مرحله ششم یعنی نقشه تماتیک، پس از بحث در مورد تم‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در تحقیق حاضر، نقشه تم به‌دست‌آمده از این اطلاعات در قالب مدل مفهومی تحقیق در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل ۱. الگوی تماتیک توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان

در ادامه و در بخش کمی، جهت اعتبارسنجی الگوی به‌دست‌آمده ۹۹ پرسش‌نامه از کارشناسان سازمان امور دانشجویان جمع‌آوری گردید. نتایج تجزیه و تحلیل بخش کمی در ادامه ارائه شدند.

با توجه جدول ۶ و نظر به اینکه ضریب آلفای کرونباخ به‌دست‌آمده برای تمامی داده‌ها از ۰/۷ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که سازه این ابعاد از روایی و پایایی مطلوبی

برخوردار است. همچنین، در جهت بررسی روایی همگرا که با میانگین واریانس استخراج شده، سنجیده می‌شود، مقدار مناسب برای میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ به بالا است. با توجه به نتایج به دست آمده، به خوبی مشخص می‌گردد که ابعاد الگوی توسعه سرمایه انسانی از روایی همگرایی بسیار مطلوبی برخوردار هستند. همچنین در جهت بررسی پایایی rho_A و پایایی ترکیبی، مقدار حداقل قابل قبول ۰,۷ است که همه ابعاد الگوی ارائه شده، دارای شرط مورد نظر، هستند.

جدول ۶. پایایی و روایی سازه و آلفای کرونباخ ابعاد الگوی توسعه سرمایه انسانی

بعد	آلفای کرونباخ	پایایی rho_A	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده
یادگیری	0.982	0.982	0.987	0.950
چشم‌انداز مشترک	0.947	0.958	0.962	0.865
مدیریت دانش	0.972	0.974	0.979	0.901
فرهنگ سازمانی	0.958	0.962	0.967	0.855
ساختار سازمان	0.979	0.979	0.985	0.942
رهبری توانمندساز	0.989	0.990	0.990	0.911
توانمندی‌ها	0.989	0.989	0.991	0.939
تفکر نظام‌مند	0.978	0.980	0.984	0.940
ابدئولوژی	0.979	0.980	0.990	0.980
الگوهای ذهنی	0.980	0.981	0.985	0.943

نتیجه‌گیری

اولویت‌بندی در تحقیق حاضر، با استفاده از نظرات شش نفر از خبرگان سازمان امور دانشجویان، اولویت‌بندی به روش AHP صورت پذیرفت.

در بخش "سازمان یادگیرنده" الگوی بدست آمده، وزن نهایی و در نتیجه اولویت به صورت جدول ۷ است.

جدول ۷- نتایج اولویت‌بندی بر اساس AHP بخش سازمان یادگیرنده

اولویت	وزن نهایی	بعد
۱	۰,۴۸۳	رهبری توانمندساز
۲	۰,۲۵۱	فرهنگ سازمانی
۳	۰,۱۳۰	مدیریت دانش
۴	۰,۰۶۶	چشم‌انداز مشترک

۵	۰,۰۳۱	ساختار سازمانی
---	-------	----------------

در بخش "توسعه سرمایه انسانی" الگوی بدست آمده، وزن نهایی و در نتیجه اولویت به صورت جدول ۸ است.

جدول ۸- نتایج اولویت بندی بر اساس AHP بخش توسعه سرمایه انسانی

اولویت	وزن نهایی	بعد
۱	۰,۴۶۵	توانمندی‌ها
۲	۰,۱۵۷	الگوهای ذهنی
۳	۰,۲۵۴	یادگیری
۴	۰,۰۵۸	تفکر نظام‌مند
۵	۰,۰۲۸	ایدئولوژی

سازمان امور دانشجویان از ۲۶۰ نفر نیروی انسانی بهره می برد. این سازمان دارای سه معاونت شامل معاونت پشتیبانی و مدیریت منابع، معاونت بورس و امور دانشجویان خارج و معاونت امور دانشجویان داخل است. در معاونت پشتیبانی و مدیریت منابع دو اداره کل منابع انسانی و پشتیبانی و اداره کل امور مالی وجود دارد. معاونت بورس و امور دانشجویان خارج دارای اداره کل بورس و اعزام دانشجویان، اداره کل امور دانش آموختگان و اداره کل امور دانشجویان بین الملل است. معاونت امور دانشجویان داخل از سه اداره کل تربیت بدنی، دانشجویان شاهد و ایثارگر و امور دانشجویان داخل بهره می برد. وظیفه توسعه سرمایه انسانی این سازمان بر عهده معاونت پشتیبانی و مدیریت منابع (اداره کل منابع انسانی و پشتیبانی) است. از این رو، پیاده سازی این الگو و ارتقای کیفیت سرمایه انسانی سازمان بر عهده رئیس سازمان است که از طریق معاونت مذکور اجرایی خواهد شد. یافته‌های این تحقیق به طور مستقیم با اهداف اولیه پژوهش مبنی بر طراحی یک الگوی عملیاتی و کاربردی برای توسعه سرمایه انسانی در سازمان امور دانشجویان، همسو هستند. هر یک از تم‌های شناسایی شده، نه تنها به جنبه‌های مختلف مفهوم سازمان یادگیرنده اشاره دارند، بلکه راهکارهای مشخصی را برای تقویت سرمایه انسانی سازمان ارائه می دهند. پیاده سازی الگوی ارائه شده می تواند اثرات عملی چشمگیری بر بهبود کیفیت سیاست گذاری منابع انسانی در سازمان امور دانشجویان داشته باشد. با نهادینه سازی فرهنگ یادگیری، سازمان قادر خواهد بود تا کارکنانی آگاه تر، ماهر تر و خلاق تر را پرورش دهد که این خود مستقیماً بر کیفیت ارائه خدمات به دانشجویان و انطباق با چالش های

جدید آموزش عالی تأثیر می‌گذارد. سیستم‌های دانش و فناوری، کارایی فرآیندهای اداری و تصمیم‌گیری را افزایش داده و از هدررفت دانش جلوگیری می‌کنند. رهبری متعهد به یادگیری، انگیزه و مشارکت کارکنان را بالا برده و رویکردی استراتژیک به مدیریت سرمایه انسانی می‌بخشد. در نهایت، سیستم ارزیابی و بازخورد مؤثر، به یک چرخه بهبود مستمر کمک کرده و اطمینان حاصل می‌کند که سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در توسعه سرمایه انسانی، بازدهی مورد انتظار را دارند.

در ادامه، مقایسه الگوی به‌دست‌آمده با سایر الگوها و مدل‌های مشابه توسعه سرمایه انسانی در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. بحث و مقایسه با نتایج سایر الگوهای توسعه سرمایه انسانی

افتراقات	اشتراکات ^۱	الگو/مدل	ردیف
هدف این تحقیق شکل‌دهی یک مدل نهادی از محرک‌های توسعه سرمایه انسانی در یک سازمان است.	در این مدل نیز بر مهارت‌های جدید (مهارت‌آموزی)، شکل‌گیری راهبرد، محرک‌های توسعه سرمایه انسانی (ایجاد انگیزه) و یکپارچگی تعامل بین همه شرکت‌کنندگان (مشارکت گروهی) تأکید شده است.	مدل نهادی توسعه سرمایه انسانی در عصر دیجیتال	۱

^۱ موارد مذکور در داخل پرانتز در قسمت اشتراکات، عوامل موجود در تحقیق حاضر است.

<p>این مدل، ماهیت و ویژگی‌های شکل‌گیری سرمایه انسانی در بخش کشاورزی را تعیین کرده است. این مدل در مورد نقش سرمایه انسانی در اقتصاد و وضعیت آن انجام شده است</p>	<p>در این تحقیق نیز بر عوامل اقتصادی (ایجاد انگیزه)، عوامل سازمانی و نهادی (ساختار)، عوامل اجتماعی - روانی (ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و حرفه‌ای)، عوامل روان‌شناختی (فرهنگ‌سازمانی) و عوامل جمعیتی (توانمندی‌ها) تأکید شده است.</p>	<p>مدل توسعه سرمایه انسانی زاپکا و گریدین</p>	<p>۲</p>
<p>این مدل تنها به دو عامل اشاره کرده است.</p>	<p>در این مدل، دو پیشایند سازمانی فرض می‌شود که منجر به اجرای سیستم‌های کاری با عملکرد بالا می‌شود. این موارد ارزش‌های منابع انسانی (تعهد کاری و اخلاق حرفه‌ای و ایدئولوژی) و راهبرد سازمانی (چشم‌انداز مشترک) هستند.</p>	<p>مدل توسعه سرمایه انسانی هسو و همکاران</p>	<p>۳</p>
<p>این مدل در صنعت خدمات (بانکداری) بررسی شده است و تنها به دو بعد عمومی حرفه‌ای پرداخته است.</p>	<p>دو بعد توسعه سرمایه انسانی شامل بعد عمومی با مؤلفه‌های فردی (توانمندی‌ها)، بین‌فردی (مشارکت گروهی) و ارتباطی (تربیت کارکنان مشتری‌محور) و بعد حرفه‌ای با مؤلفه‌های شایستگی سازمانی (وجود مدل شایستگی)، مهارت‌های تخصصی (مهارت‌آموزی) و اخلاق حرفه‌ای. شناسایی شدند</p>	<p>طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک</p>	<p>۴</p>

۵	ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی در نظام اقتصاد سلامت کشور	ابعاد تأمین مالی سرمایه انسانی (سیستم پاداش مشوق و ایجاد انگیزه)، مدیریت خدمات سلامت (تربیت کارکنان مشتری محور)، بهبود آموزش (توانمندسازی) و مشارکت سرمایه انسانی (مشارکت گروهی) شناسایی شدند.	تنها به ابعاد تأمین مالی، مدیریت خدمات، بهبود آموزش و مشارکت سرمایه اشاره شده است.
۶	طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی کشور	شرایط زمینه‌ای (وجود مدل شایستگی، اخلاق حرفه‌ای و ایدئولوژی)، شرایط علی (توانمندسازی، مهارت‌آموزی، یادگیری و مدیریت دانش)، راهبردها (ترسیم چشم‌انداز)، شرایط مداخله‌گر (سیستم پاداش، حمایت از توسعه شخصی) و پیامدها (رشد سازمانی مدیران، تکریم کارکنان، ایجاد انگیزه و قدرت تصمیم‌گیری) در هر دو مدل شناسایی شدند.	در الگوی توسعه سرمایه انسانی ورزش دانشگاهی کشور اشاره‌ای به ساختار سازمان و الگوهای ذهنی نشده است.

در این پژوهش، الگوی به‌دست‌آمده با توجه به ساختار اداری، مأموریت‌ها و فرهنگ کار سازمان امور دانشجویان طراحی و اعتبارسنجی شده است. نتایج نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی باید با نیازهای خاص این سازمان (پشتیبانی از دانشجویان، تعامل با دانشگاه‌ها، نقش خطیر در عدالت آموزشی و غیره) منطبق گردد. بر اساس نتایج، بهره‌گیری از این الگو می‌تواند به بهبود عمده فرآیند جذب، نگهداشت و ارتقاء کارکنان منجر شود؛ همچنین افزایش کارایی، پاسخگویی، رضایت شغلی و به ویژه توسعه ذهنیت یادگیرنده، سازمان را در برابر تغییرات محیطی و الزامات نوین وزارت علوم، مقاوم‌تر خواهد ساخت.

برخی از ظرفیت‌ها قابل توجه سازمان در مسیر پیاده‌سازی الگو به شرح ذیل هستند:

- حضور خبرگان با تجربه و جوانان با انگیزه
- امکان حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های یادگیری و توسعه سرمایه انسانی

برخی از چالش‌ها در مسیر پیاده‌سازی الگو به شرح ذیل هستند:

- عدم وحدت رویه در سیاست‌های منابع انسانی معاونت‌های مختلف
- مقاومت پنهان برخی کارکنان در برابر تغییر روش‌های کاری و یادگیری‌های نوین
- محدودیت منابع مالی و انسانی برای اجرای پایدار برنامه‌های توسعه‌ای

اجرای موفق الگوی توسعه سرمایه انسانی می‌تواند نتایج زیر را برای سازمان امور دانشجویان به دنبال داشته باشد:

- افزایش قابلیت تطبیق با تحولات آموزشی کشور
- افزایش بهره‌وری عملکردی و رضایت شغلی کارکنان
- بهبود کیفیت سیاست‌گذاری و ارائه خدمات به دانشجویان
- ارتقاء جایگاه سازمان در شبکه مدیریتی آموزش عالی

پژوهش حاضر، نخستین گام علمی در ارائه یک الگوی جامع توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده برای سازمان امور دانشجویان است. الگوی ارائه‌شده مبتنی بر مسائل روز این سازمان بوده و قابلیت پیاده‌سازی عملی دارد. استمرار این مسیر نیازمند تعهد مدیران ارشد، تخصیص منابع و فرهنگ‌سازی یادگیرنده در همه سطوح سازمان است.

در نهایت پیشنهادهای برخواسته از تحقیق به شرح ذیل ارائه شدند:

- ۱- تدوین و ابلاغ سند استراتژی یادگیری سازمانی: تدوین سندی جامع که چشمانداز، اهداف، ارزشها و اولویتهای سازمان در حوزه یادگیری را مشخص کند و به صورت رسمی در سازمان ابلاغ گردد.
- ۲- بازنگری ساختار و فرآیندهای موجود: شناسایی و اصلاح ساختارها و فرآیندهای اداری که مانع یادگیری و اشتراک دانش میشوند. ایجاد واحدهای کوچک و چابک برای پروژه‌های یادگیری و تسهیل‌گری دانش.

- ۳- پیاده‌سازی نظام ارزیابی و بازخور: طراحی و اجرای سیستمی که در آن کارکنان علاوه بر ارزیابی سنتی، از همکاران، زبردستان و مدیران خود بازخورد دریافت کنند تا تصویری جامع از نقاط قوت و زمینه‌های بهبود خود به دست آورند.
- ۴- برگزاری رویدادهای منظم تبادل تجربه: برگزاری جلسات منظم (مانند "چهارشنبه‌های یادگیری" یا "میزگردهای دانش") که در آن کارکنان تجربیات موفق و ناموفق خود را به اشتراک گذاشته و از یکدیگر بیاموزند.
- ۵- پیشنهاد می‌شود، تحقیق مشابهی از طریق تحلیل فراترکیب و یا فراتحلیل انجام شود و نتایج با تحقیق حاضر مقایسه شود.
- ۶- پیشنهاد می‌شود، دو سال بعد از پیاده‌سازی این تحقیق، تحقیق مشابه دیگری در سازمان امور دانشجویان انجام شود تا میزان توسعه سرمایه انسانی در این سازمان بررسی گردد.
- ۷- پیشنهاد می‌شود، مطالعه تطبیقی الگوی توسعه سرمایه انسانی با تأکید بر سازمان یادگیرنده در سایر سازمان‌های دولتی کشور انجام شود و نتایج آن با نتایج تحقیق حاضر مقایسه شوند.
- ۸- پیشنهاد می‌شود، پژوهش‌هایی با هدف بررسی نقش هر یک از ابعاد الگو به صورت جداگانه و تأثیر متقابل آن‌ها بر توسعه سرمایه انسانی در سازمان امور دانشجویان صورت پذیرند.
- ۹- پیشنهاد می‌شود، تحقیق مشابهی با تمرکز بر تأثیر فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی بر مولفه‌های یادگیری و مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده صورت گیرد.

۱۰- پیشنهاد می‌شود، بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری توانمندساز بر فرهنگ سازمانی و انگیزش کارکنان در سازمان امور دانشجویان انجام شود.

همچنین پیشنهادهای ذیل برای تحقیقات آتی ارائه شدند:

۱- تحقیق حاضر در سازمان سنجش آموزش کشور نیز اجرا شود.
 ۲- تحقیق مشابه با جایگزینی «بهره‌وری» به جای متغیر «سازمان یادگیرنده» می‌تواند، انجام شود.

۳- دو سال بعد از پیاده‌سازی این تحقیق، در سازمان امور دانشجویان، میزان توسعه سرمایه انسانی در آن سازمان بررسی گردد.

این تحقیق، همانند تحقیقات دیگر، با محدودیت‌هایی روبرو بود که در ادامه به برخی از آنها اشاره شده است:

- ۱- با توجه به آمیخته بودن تحقیق و وجود بخش کیفی مبتنی بر مصاحبه خبرگان، نتایج این تحقیق می‌بایست با احتیاط در سازمان‌های مشابه استفاده گردد.
- ۲- عدم تمایل برخی مسئولین و کارکنان در بخش مصاحبه و پرسش‌نامه.
- ۳- اطلاعات و داده‌های جمع‌آوری شده در بخش‌های کیفی و کمی پژوهش مختص زمان انجام پژوهش است و ممکن است مطابقت دقیقی با نیازهای آینده نداشته باشد.
- ۴- یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق حاضر، فراهم نبودن شرایط برای برگزاری مصاحبه‌های جمعی به صورت گروه‌های کانونی برای گردآوری داده‌های دقیق‌تر بود.

نوآوری پژوهش

این پژوهش با هدف ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی با رویکرد سازمان یادگیرنده در سازمان امور دانشجویان، دارای وجوه تمایز و نوآوری قابل توجهی نسبت به مطالعات پیشین است که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود:

۱. بومی‌سازی مدل برای سازمان دولتی آموزشی ایران:

- بر خلاف بسیاری از مطالعات خارجی که بر سازمان‌های بخش خصوصی یا مبتنی بر بازارهای رقابتی تمرکز دارند، این پژوهش به طور خاص به بررسی و تدوین مدلی برای یک سازمان دولتی فعال در حوزه آموزش

عالی ایران پرداخته است. این امر مستلزم توجه به ملاحظات خاص ساختاری، فرهنگی و سیاست‌گذاری موجود در نظام اداری ایران است. الگوی ارائه‌شده، ضمن بهره‌گیری از مبانی نظری سازمان یادگیرنده، تلاش کرده است تا با واقعیت‌های سازمانی و نیازهای خاص سازمان امور دانشجویان انطباق یابد.

۲. ترکیب داده‌های کیفی و کمی در اعتبارسنجی (در صورت انجام در پژوهش اصلی):

○ رویکرد ترکیبی امکان اعتبارسنجی یافته‌های کیفی و اندازه‌گیری میزان تحقق مؤلفه‌های مدل را فراهم می‌آورد. این ترکیب، قدرت تحلیلی پژوهش را افزایش داده و منجر به ارائه مدلی جامع‌تر و قوی‌تر می‌شود.

۳. رویکرد کاربردی و قابلیت اجرا در ساختار موجود:

○ تلاش اصلی این پژوهش بر ارائه یک الگوی «کاربردی» و «قابل اجرا» بوده است. در طراحی مدل، تلاش شده است تا ضمن رعایت اصول علمی، راهکارها و پیشنهادهای ساختار، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های احتمالی سازمان امور دانشجویان در وضعیت فعلی، تا حد امکان همخوانی داشته باشند. این رویکرد، احتمال موفقیت در پیاده‌سازی الگو را افزایش داده و آن را از مدل‌های صرفاً نظری متمایز می‌سازد.

۴. تحلیل عمیق شکاف وضع موجود با معیارهای سازمان یادگیرنده:

○ این پژوهش با تکیه بر داده‌های میدانی، شکاف موجود بین وضعیت کنونی سازمان امور دانشجویان و الزامات یک سازمان یادگیرنده را به

شکلی مستند تحلیل کرده است. این تحلیل، مبنای منطقی و توجیهی قوی برای ضرورت و اهمیت ارائه الگوی پیشنهادی فراهم می‌آورد و به مدیران سازمان کمک می‌کند تا درک واقع‌بینانه‌تری از وضعیت موجود داشته باشند.

منابع

- اختری، شمس، سرابادانی، امیر، جلیلی، ابوالقاسم (۱۴۰۰). مدل سرمایه انسانی شرکت‌های دانش‌بنیان در شرایط تحریم. نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، شماره ۳۵.
- توکلی، عبدالله، و مومنی، حسین (۱۴۰۱). تبیین الگوی سرمایه انسانی کمال یافته از منظر قرآن کریم.
- جعفری نیا، س.، حسن پور، ا.، خیراندیش، م.، و صیدائی، س. ر. (۱۴۰۱). طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در صنعت خدمات (بانکداری) با رویکرد کیفی و مرور سیستماتیک. خطیب‌زاده دوانی، حسین، و پژوهی، محمدرضا (۱۴۰۰). مروری بر سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت.
- زارع، م.، حیدری، س.، و عبداللهی، ر. (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۲)، ۴۵-۶۸.
- زکی خانی، علی و شیبانی، حسن و ساسانی، علی اکبر و ترابی، محمد، ۱۴۰۳، توانمند سازی منابع انسانی براساس مولفه های سازمان یادگیرنده، هشتمین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت، تهران.
- سعیدی کیا، م. (۱۴۰۰). تحلیل نقش ساختارهای بوروکراتیک در چالش‌های توسعه منابع انسانی بخش دولتی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۲۳-۴۱.
- سلیمی، ع. (۱۳۹۹). تحلیل وضعیت آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان امور دانشجویان. پژوهشنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸(۲)، ۵۵-۷۳.
- سنجقی، محمدابراهیم، رمضان، مجید، شفقت، ابوطالب، و میلانی‌نژاد، حمیدرضا (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت راهبردی سرمایه انسانی: مطالعه موردی مراکز طراحی در صنعت دفاعی.

شکوهی، س. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان امور دانشجویان [پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی].

علیاء دونقی، ب.، رسولی آزاد، م.، و حریری، ن. (۱۴۰۰). الگوی راهبردی تبدیل کتابخانه‌های دانشگاهی به سازمان‌های یادگیرنده در هزاره سوم (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی).

غلام پور، محمدرضا، داداش کریمی، یحیی و ایران زاده، سلیمان. (۱۴۰۲). الگوی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار.

فتحی‌اجارگاه، کوروش. و نوری، فیروز. (۱۳۹۵). مدیریت یادگیری در سازمان‌ها (آموزش و بهسازی منابع انسانی در هزاره سوم). انتشارات علم استادان.

کاهه، ف. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و سرمایه فکری با سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی گرگان) (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی بوشهر.

کوثر، ز.، الوانی، س. م.، واعظی، ر.، و قربانی‌زاده، و. ا. (۱۴۰۱). الگوی مدیریت سرمایه انسانی جامعه‌محور در بخش دولتی.

کیا، فاطمه، رهنما رودپشتی، فریدون، غفاری، فرهاد، هاشمی، سیداحمد، و توکلی، نادر. (۱۴۰۰). ارائه الگوی توسعه سرمایه انسانی در نظام اقتصاد سلامت کشور. علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)، ۲۸(۳)، ۵۹-۶۷.

مهدوی، ح.، اکبری، ل.، و امینی، ر. (۱۳۹۷). سازمان یادگیرنده و تأثیر آن بر توسعه منابع انسانی در آموزش عالی. مجله توسعه مدیریت، ۱۲(۳)، ۱۰۱-۱۲۲.

مهری، د.، زمانی، ر.، وثوقی، ع.، و نامدار، ح. (۱۳۹۹). ارائه مدلی برای شناسایی شاخص‌های سرمایه انسانی در یک دانشگاه نظامی با رویکرد ترکیبی ISM-ANP.

نادری، ف. (۱۴۰۱). تحلیل الگوی مفهومی سازمان یادگیرنده در نهادهای دولتی آموزشی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۸(۲)، ۷۷-۹۶.

نهادی، ه.، پورصادق، ن.، حمیدی، ن.، و محرابی، ج. (۱۳۹۹). طراحی الگوی ایجاد سرمایه انسانی در سازمان‌های دفاعی.

- Abushohada, M. A., & Jamali, M. C. (2022). *Role of learning organization paradigm in informing and developing the intellectual capital in Jordanian hospitals*. Teikyo Medical Journal.
- Alzadjali, A. H., Adedeji, M. J., & Adwan, O. M. J. (2023). *Adopting a learning organization perspective for improving human resources service quality during digital transformation*. Journal of Chinese Human Resource Management.
- Azarenko, N., Kazakov, O., Kulagina, N., & Rodionov, D. (2020, September). The model of human capital development with innovative characteristics in digital economy. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 940, No. 1, p. 012032)*. IOP Publishing.
- Fleischhauer, K. J. (2007). A review of human capital theory: Microeconomics. University of St. Gallen, Department of Economics Discussion Paper, (2007-01).
- Flick, U. (2011). *Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project*. Sage.
- Guba, E. G. (Ed.). (1990). *The paradigm dialog*. Sage Publications.
- Hong, J. C., & Kuo, C. L. (1999). Knowledge management in the learning organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 207-215.
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices, and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922.
- Ketova, K. V., & Vavilova, D. D. (2020, December). Modelling a human capital of an economic system with neural networks. *Journal of Physics: Conference Series*, 1703(1), 012035. IOP Publishing.
- Kiani, E., Noorollah Noorivandi, A., Ommani, A. R., & Maghsoodi, T. (2021). *Identifying strategies for adapting agricultural cooperatives to learning organization in Iran: Application of SWOT and SEM models*. *Journal of Agricultural Science and Technology*, 23(6), 1225-1238.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge-sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135-149.
- Linda, M. R., Thabrani, G., & Firman, F. (2020, June). The role of human capital and knowledge management in innovation. In *8th International*

Conference of Entrepreneurship and Business Management Untar (ICEBM 2019) (pp. 261-267). Atlantis Press.

Matic, I. (2022). Managerial interpersonal competencies: Benefiting from learning organization characteristics in SMEs. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*.

Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources* (1st ed.). Jossey-Bass.

Neefe, D. O. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes*.

Norliah, K., Muliati, S., & Mahadi, A. H. (2022). *Learning organization as drivers of human resources 4.0 at the Technical University of Malaysia Melaka (UTEM)*. *Journal of Human Capital Development*.

Núñez-Ríos, J. E., Sánchez-García, J. Y., & Tejeida-Padilla, R. (2020). Human capital management in tourism smes from a cyber-systemic approach. *Systemic Practice and Action Research*, 33, 527-559.

Obiekwe, O. (2018). Human capital development and organizational survival: A theoretical review. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(4), 194-203.

Saadah, L., & Hendarman, A. F. (2022). The Relationship between New Learning Organization on Human Capital Readiness of Smes in Industry 4.0. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 3(10), 971-978.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

Sayili, K. (2020). Retaining skilled employees: A human capital model with innovation and entrepreneurship. *Managerial and Decision Economics*, 41(6), 911-923.

Yusuf, M. N., & Yulianeu, A. (2022). *Energizing organizational learning and organizational performance: Human capital theory perspective*. Unigal Repository.

Zaika, S., & Gridin, O. (2020). Human capital development in the agricultural economy sector. Zaika, S., Gridin, O.(2020). Human Capital Development in the Agricultural Economy Sector. Technology Audit and Production Reserves, 1(4), 51.