



آینده‌نگری در طراحی مدل توسعه آموزش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران

محسن عسکری نژاد امیری

گروه مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

غلامرضا معمارزاده طهرانی (نویسنده مسئول)

گروه مدیریت دولتی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

gmemar@gmail.com

فریدون رهنمای رودپشتی

گروه مدیریت دولتی، واحد امارات، دانشگاه آزاد اسلامی، دبی، امارات متحده عربی

فاطمه حمیدی فر

گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۲

چکیده

توسعه آموزش کشور ضامن توسعه همه جانبه و پایدار هر کشوری است و در این خصوص تغییر ذهنی و ایجاد آرمان های مشترک برای یادگیری، به شکلی که همه یاد بگیرند و یاد دهند اهمیت فراوان خواهد داشت. توجه به تغییرات رو به رشد و نیازمندی های جامعه، تحقیق حاضر با هدف بررسی آینده‌نگری در طراحی مدل توسعه آموزش کشور انجام شده است. تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - اکتشافی، به لحاظ گردآوری داده ها پیمایشی است و دارای رویکرد کمی است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه مازندران است که براساس صفات مشترک مرتبه علمی، استادیار، دانشیار و استاد تمام دسته بندی شده اند. براساس فرمول کوکران ۱۲۳ عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران برای پرکردن پرسشنامه ها در نظر گرفته شدند و روش نمونه گیری از نوع نمونه گیری تصادفی ساده بود. برای گردآوری داده های مورد نیاز از ابزار پرسشنامه استفاده شد. از تکنیک دلفی و معادلات ساختاری و سیستم استنتاج فازی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شد. نتایج نشان داد مدل توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی دارای سه بعد فرهنگ یادگیری سازمانی، اشتراک دانش و دید سیستمی است و بعد اشتراک دانش بیشترین بارعاملی را با مفهوم اصلی برقرار کرده است. همچنین براساس نتایج سیستم استنتاج فازی حداکثر میزان توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی براساس پتانسیل های موجود ۰,۸۳۵ است که به میزان ۰,۱۶۵ از حد بهینه کامل کمتر است.

واژگان کلیدی: توسعه، آموزش، یادگیری سازمانی، آینده نگری

۱- مقدمه

امروزه آموزش به عنوان عامل اصلی در روند رشد و توسعه همه جانبه جوامع شناخته می شود. آموزش منبع دانش و ایده های جدید است. آموزش و پرورش سرمایه انسانی را در کشورها شکل می دهد. این سرمایه انسانی همراه با سرمایه فیزیکی، منابع مالی و منابع طبیعی موجب تولید و شکوفایی کشور می شود. آموزش و پرورش افراد منجر به تحرک اجتماعی و سیاسی است و نابرابری و تبعیض را در جامعه به حداقل رسانده و وسایلی را برای تامین رفاه شهروندان فراهم خواهد کرد. توسعه آموزش به عنوان یکی از عوامل اساسی توسعه همه جانبه و پایدار هر کشور، نیازمند تغییر ذهنی و ایجاد آرمان های مشترک برای یادگیری است. در این راستا، آینده نگری در طراحی مدل توسعه آموزش، به منظور پاسخ به نیازهای رو به رشد جامعه و تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، بسیار حائز اهمیت است. سرمایه گذاری در آموزش و پرورش نه تنها نیروی انسانی لازم را برای جامعه مهیا می کند، بلکه زیرساخت های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه را برای استفاده از روش ها و فناوری های نوین تقویت خواهد کرد. در واقع توسعه آموزش و پرورش را می توان مؤثرترین راه سرمایه گذاری در منابع انسانی دانست که زمینه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی لازم برای توسعه را از طریق آموزش، افزایش دانش و ارتقای نگرش ها و مهارت ها فراهم می کند. توسعه آموزش به معنای رشد مداوم شغلی و شخصی اعضای علمی، کارکنان و توسعه مکان آموزشی و ارتقا مداوم آموزش و یادگیری در کل مجموعه آموزشی است. با توجه به اینکه آینده نگری در طراحی مدل توسعه آموزش، به منظور پاسخ به نیازهای رو به رشد جامعه و تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، بسیار

حائز اهمیت است، استراتژی های برنامه ریزی و توسعه سازمانی می توانند در این مسیر توسعه آموزش را شتاب بیشتری بدهند. این مفهوم علاوه بر نیاز به استفاده از تکنولوژی تاکید زیادی بر روی استراتژی های سازمانی نیز دارد. پژوهشگران توسعه آموزش را در پیوند با دانشگاه، جزو نوعی از موقعیت های استراتژیک قلمداد می کند که پیامد آن رونق فعالیت های آموزشی و تحقیقاتی است (Badley, 1998). همچنین توجه به محتوای آموزش، شریک کردن کارکنان در سازمان، افزایش مشارکت های سازمانی در سطح بخش و نهاد و توجه زیاد بر یادگیری سازمانی منجر به توسعه آموزش در سازمان است. بر همین اساس در پژوهشی توسعه آموزش را همدریف با یادگیری سازمانی قلمداد کرده است (Lieberman, 2005). عده ای دیگر از محققان توسعه آموزش را فراتر از پرداختن به آموزش و یادگیری دانسته و سایر جنبه های زندگی مانند تحقیق، مدیریت شغلی، توسعه شخصی، نقش های رهبری و توسعه سازمانی را نیز در این عرضه ضروری دانسته اند (Miller & Groccia, 2011). توجه به توسعه جمعی به جای توجه به توسعه فردی از طریق داشتن برنامه متناسب با نیاز سازمان در توسعه آموزش مورد توجه قرار گرفته است (Chait & Gueths, 1981). چیسیم از نگاهی متفاوت تر بر تاثیر فرهنگ و محیط سازمانی در موفقیت تلاش های توسعه آموزشی تاکید کرده است (Chism, 2011). به عقیده وی فرهنگ قوی و حمایت درون سازمانی پیش نیاز توسعه مؤثر آموزشی است. همچنین محققین برنامه های مؤثر توسعه آموزشی را در ارتباط با حمایت های نهادی و رهبری درک کرده اند که شامل بودجه دائمی نهادی، کمیته مشورتی فعال، بررسی منظم برنامه/واحد، کارکنانی که در زمینه توسعه آموزشی

تحقیق می کنند، اظهارات عمومی مدیران در حمایت از واحد، پاداش برای تلاش های توسعه آموزشی و شواهد خوب تدریس به عنوان بخشی از این فرایند است (Blackmore & Wilson, 2005). پیامد این فرایند را رضایت شغلی بیشتر و پیشرفت شغلی بهتر می داند. موسس در ارتباط با نهادهای توسعه آموزش معتقد است که سه معیار (۱) ارائه پرسنل، بودجه و خدمات حمایتی (۲) حمایت اخلاقی از فعالیت های واحد و (۳) اعطای مالکیت خدمات دارای اهمیت هستند (Henley & Magelssen, 1990; Moses, 1987). همچنین برگوئست و فیلیپس برای بررسی تئوری توسعه آموزشی سه سطح نگرش (فردی)، فرایند (آموزشی) و ساختار (سازمانی) را پیشنهاد کرده اند (Bergquist & Phillips, 1975). آنها ادعا کردند که اکثر برنامه های توسعه آموزشی تنها بر فرایند آموزش تمرکز می کنند، به همین دلیل است که اثربخشی آنها کم است. آنها معتقدند که یک رویکرد جامع برای توسعه آموزشی در هر سه سطح عمل می کند. همه سازمان ها برای بهبود نیاز به تغییر و نوآوری مداوم دارند. تغییرات آموزشی غالباً بسیار مشکل ساز تلقی می شوند، نه صرفاً به دلیل ماهیت تغییرات، بلکه بیشتر بدلیل ماهیت دانش و ایجاد تغییر در نگرش افراد درگیر، چالش هایی بوجود می آید. اصلاحات آموزشی شامل جنبه های بسیاری مانند منابع انسانی، روش تدریس، امور مالی و توانایی های از دست رفته است. تغییر و نوآوری فرآیندی سخت و طولانی مدت است. هر پیشرفتی در تاریخ نتیجه تغییر و نوآوری است. از این رو یادگیری سازمانی به عنوان فرایندی تسهیل کننده می تواند کمک کننده این تغییر باشد (Otken & Beser, 2017). یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن یک سازمان این تغییرات را با پرسش های مربوط به شیوه فعلی تأیید می کند و تلاش

می کند فرهنگ، ساختار و فرایندهایی را که بیشترین اهمیت را در سازمان دارند، تکامل دهد. زمانی که یادگیری فردی و گروهی جایگاه خود را پیدا می کند، این عمل به وجود یادگیری سازمانی منجر می شود، و دانش به پدیده های غیرانسانی مانند فرایندها، ساختار، فرهنگ و استراتژی منتقل می شود. بر اساس آلوین تافلر، در هزاره سوم، بی سوادی به معنای عدم توانایی در یادگیری، فراموشی آموخته ها و عدم توانایی در اکتساب دانش جدید است. به همین دلیل، یادگیری تأثیر مهمی بر رفتار افراد در سازمان دارد. یادگیری سازمانی یک فرایند است که منجر به بهبود و تغییر فعالیت ها و بازنگری مداوم نحوه عملکرد سازمان می شود (Attar, 2018). در ادبیات یادگیری سازمانی دائماً مفهوم یادگیری فردی که یک مفهوم روانشناختی است به ما یادآوری می شود. تأثیر مستقیم و غیرمستقیم این مفهوم بر نحوه یادگیری سازمان ها این واقعیت را توجیه می کند که بسیاری از نظریه های یادگیری سازمانی مبتنی بر مشاهدات یادگیری فردی و مقایسه فرد با سازمان هستند (Otken & Beser, 2017). در واقع افراد و گروه ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی حاصل می شود. یادگیری سازمانی به اشتراک دانش، باورها و ادراکات بین اعضای تیم بستگی دارد (Argyris & Schön, 1997) (رجائی، ۲۰۲۲). یادگیری سازمانی از کل ظرفیت یادگیری افراد بیشتر است، یعنی وقتی افراد سازمان را ترک می کنند، سازمان توانایی یادگیری خود را از دست نمی دهد. یادگیری سازمانی به یادگیری افراد و گروه های سازمان اشاره دارد و سازمان یادگیرنده به یادگیری سازمان به عنوان یک سیستم کلی اشاره دارد. آینده نگر در توسعه آموزش با ایجاد آرمان های مشترک و تغییر ذهنی، به منظور پاسخگویی به نیازهای رو به رشد جامعه و تغییرات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی

سازمان دارد. آرای و مهر (۲۰۲۰) معتقدند، این ایده که فرآیند یادگیری سازمانی باعث بهبود عملکرد و مهارت اعضا برای اجرای تغییرات و همچنین ایجاد ارزش های رهبر در سازمان می شود. در مطالعه ای در مورد ارزیابی یادگیری سازمانی در مدارس انجام داده شد، دو ویژگی مهمی که در یادگیری سازمانی ارزیابی می شود، تعریف شده است: اقدامات (که قابل مشاهده اند) و احساسات (که مستقیم قابل مشاهده نیستند ولی از طریق فرهنگ سازمانی قابل استنباط است) (Bowen et al., 2006).

باید در نظر داشت، سازمان های مطلوب سازمان های یادگیرنده هستند. این سازمان ها فرصت هایی را برای اعمال مسئولیت به وجود می آورند، از تجربه ها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و از درس های آموخته شده احساس رضایت می کنند. از پنج اصل اساسی سازمان های یادگیرنده براساس نظریات پیت سنگه یکی از آن ها در خصوص یادگیری از طریق آموزش توسعه یافته است. ارائه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن مستلزم تفکر، مدل، رویکرد جدید و ابزارها و مکانیزم های نو است. یک مدل آموزش اثربخش باید پیوند مطمئن بین اهداف استراتژیک با نیازها و نحوه رفع آن ها برقرار سازد؛ ساختار و چارچوب منظم و آسانی از کار به آموزش گیران ارائه دهد؛ ارتباط با تمام اجزا و فرایندها برقرار سازد و بر نتایج عینی و کمی تأکید. صاحب نظران آموزش نیروی انسانی مدل های متفاوتی را مطرح کرده اند. در ساده ترین مدل، و نتلینگ فرایند آموزش را شامل سه جزء اصلی برنامه ریزی (هدف گذاری و برنامه ریزی تحقق اهداف)، اجرا و ارزشیابی (بررسی میزان موفقیت برنامه در دستیابی به اهداف) دانسته است (Wentling, 2004). وی در این مدل نیاز سنجی را جزئی از برنامه ریزی و فرایند آموزش را خطی تلقی کرده است. بخش عمده ای از دلایل موفقیت یا عدم

حائز اهمیت است. این رویکرد آینده نگرانه در طراحی مدل توسعه آموزش، باعث افزایش کیفیت و اثربخشی فرایند آموزش، توسعه مهارت ها و دانش فردی و سازمانی، و ایجاد تحول در ساختارهای آموزشی می شود (نیسی & نمکی، ۲۰۱۱). همچنین، آینده نگری در توسعه آموزش می تواند به حداقل رساندن نابرابری ها و تبعیض های اجتماعی، افزایش تحرک اجتماعی و سیاسی، و فراهم کردن وسایل رفاه شهروندان کمک کند. بنابراین، آینده نگری در توسعه آموزش نقش مهمی در شکل دهی به آینده پایدار و پویای جوامع ایفا می کند. در زمینه یادگیری سازمانی، استفاده از فناوری نیز به سرعت ادامه پیدا کرده است. به طور اخیر، روش های مختلفی از جمله استفاده از فناوری موبایل و آنلاین و آفلاین در یادگیری سازمانی به بهبود فرایندها و نتایج یادگیری منجر شده است. فناوری های نوین یادگیری سازمانی به ایجاد روش های یادگیری سریع تر، اقتصادی تر و جامع تر کمک کرده اند. این فناوری ها به عنوان واسطه ای برای تغییر در نگرش به یادگیری سازمانی عمل می کنند و نشان می دهد که ایجاد اکوسیستم جدیدی برای درک یادگیری سازمانی را ترویج می دهند. (نسبت به آنچه سازمان ها باید بیاموزند) است (Shirrell & Spillane, 2020)، اما مطالعات یادگیری سازمانی از نوع توصیفی است (با تمرکز بر یادگیری سازمانی موجود) جنبه های مختلفی از یادگیری سازمانی مانند رفتارها، مشارکت، نوآوری و نتایج قابل اندازه گیری هستند. همچنین، مشارکت رهبری، تمرین بازتابی و احساسات و کار گروهی برای ایجاد دانش در مورد یادگیرنده بودن سازمان نیز از جنبه های دیگر این فرآیند محسوب می شوند. این تحقیق نشان می دهد که توسعه آموزش متکی به مشارکت و تبادل دانش بین افراد و اشتراک تجربیات است. اشتراک دانش، ارزش دانش را افزایش می دهد و تاثیر مثبتی بر ترکیب فرهنگ و نوآوری

موفقیت برنامه های آموزش کارکنان به نوع الگو یا مدل استفاده شده مربوط می شود. در صورتی که از الگوی مناسب در آموزش استفاده شود و برنامه ریزی آموزشی صحیح انجام پذیرد تا حدود زیادی تحقق بخشیدن به اهداف دوره آموزشی هم تضمین خواهد شد (فرد اشرف، ۲۰۲۰). در الگوها و مدل های موجود، اساسی ترین نارسایی، عدم جامعیت در حوزه آموزش نیروی انسانی است. به طوری که در این مدل ها مشارکت شرکت کنندگان در دوره ها و برنامه ریزی های آموزشی، توجه به اثربخشی دوره ها، توجه به اهداف و سیاست ها و قوانین بالادستی به شکل بارزی وجود ندارد. ولی در هر صورت هر یک از این مدل ها و رویکردها می تواند الهام بخش تنظیم مدل مناسب برای اجرای دوره های

آموزش نیروی انسانی باشد. برگوئیست و فیلیپس سه سطح فردی، آموزشی و سازمانی را در خصوص تئوری توسعه آموزشی توسعه داده است. این مفهوم سازی به دهه ۱۹۷۰ برمی گردد، زمانی که آنها مدلی از برنامه نویسی توسعه آموزشی ارائه کردند که هدف آن سه سطح نگرش (فردی)، فرایند (آموزشی) و ساختار (سازمانی) بود. آنها ادعا کردند که اکثر برنامه های توسعه آموزشی تنها بر فرایند آموزش تمرکز می کنند و به همین دلیل است که اثربخشی آنها کم است و یک رویکرد جامع برای توسعه آموزشی در هر سه سطح عمل می کند (جدول ۱)

جدول ۱. سطوح مختلف توسعه آموزشی

فردی	آموزشی	سازمانی
مصاحبه های دانشکده	ارزیابی آموزشی (خود، همسالان و دانش آموزان)	تصمیم گیری اداری و مدیریت تعارض
کارگاه های آموزش مهارت های برنامه ریزی زندگی	تشخیص آموزشی (با استفاده از مشاوره، جمع آوری داده ها و بازخورد)	ساخت تیم دپارتمان
آموزش مهارت های بین فردی	آموزش ریزه کاری ها	توسعه مدیریت
کارگاه رشد شخصی	پیاده سازی کمک رسان متدلوژی و فناوری آموزشی	روش و فناوری آموزشی
مشاوره های حمایتی و درمانی	توسعه برنامه درسی	

توسعه آموزشی با هدف ایجاد تغییرات صورت می گیرد اما گاهی تضادهایی میان تغییر و ارتقای آموزش وجود دارد. موانعی که منجر به جلوگیری از ارتقا آموزشی می شود عبارتند از: ترس از ناشناخته ها- فقدان اطلاعات- تهدید مهارت ها و شایستگی های اصلی- ترس از شکست- اکراه برای آزمایش- اکراه برای رها کردن (Shen, 2008). سازمان های موفق بر یادگیری

جامع تمرکز کرده اند، یعنی نه تنها بر آموزش و یادگیری، بلکه بر یادگیری سازمانی متمرکز شده اند (Liberman et al., 2011). همچنین نباید تأثیر فرهنگ و محیط سازمان را در موفقیت تلاش های توسعه آموزشی نادیده گرفت. فرهنگ قوی و حمایتی درون سازمان پیش نیاز توسعه موثر آموزشی است (chism, ۲۰۱۱). ضمن اینکه برنامه های موثر آموزشی اغلب دارای حمایت نهادی و رهبری هستند مانند بودجه

و پیگیری است. ردی و کانگر بر اهمیت شناسایی و پرورش تعداد کافی از افراد مناسب و شایسته به منظور اجرای استراتژی ها تاکید می کنند و اضافه می کنند که گاهی اوقات این اتفاق نمی افتد زیرا رهبران به آن توجه نمی کنند.

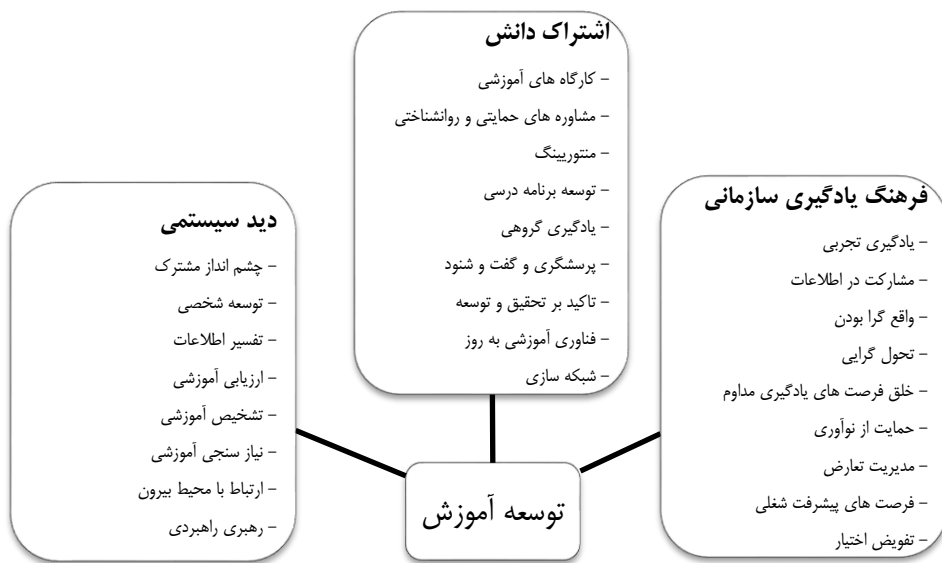
علاوه بر این نوع دیگری از یادگیری به عنوان یادگیری الکترونیکی مطرح شده است. یادگیری الکترونیکی، یادگیری فعال و هوشمند است که موجب تحول در فرایند یاددهی-یادگیری شده است (Seidman et al., 2003). در میان انواع آموزش، روش نوین آموزشی که از آن به عنوان یادگیری الکترونیکی مجازی یا به عنوان بهتر آموزش و یادگیری الکترونیکی یاد می شود، به عنوان یک نظام آموزشی نوین در دنیای امروز مطرح است و از انواع فن آوری های پیشرفته نظیر شبکه های اینترنتی، پایگاه های اطلاعاتی و مدیریت دانش بهره می گیرد و در این نظام، محتوای آموزشی از طریق خدمات الکترونیکی ارائه می شود. در آموزش الکترونیکی، اینترنت شیوه های سنتی جستجوی اطلاعات را در دنیای تحقیقات و فن آور امروز متحول کرده و با توجه به چالش هایی از قبیل تقاضای روزافزون برای آموزش بهتر در جهت افزایش عملکرد سازمانی و عدم کفایت بودجه آموزش الکترونیکی مورد توجه جدی قرار گرفته است (بابلان 2023, et al.). یادگیری الکترونیکی شیوه ای به منظور تسهیل و ارتقای یادگیری با کمک ابزارهای مبتنی بر فن آوری و اطلاعات و ارتباطات است. کولب (2009) یادگیری الکترونیکی را برای کارکنان محیط های یادگیری خودراهبر می داند که کاربران در محیط های یادگیری الکترونیکی فرصت های بیشتری برای دستیابی به یادگیری خودگردان دارند. با این اوصاف می توان گفت که دوره های آموزش از راه دور ضمن رعایت عدالت آموزشی، نیاز روز افزون کارکنان در دوران

دائمی نهادی، کمیته مشورتی فعال، بررسی منظم برنامه/واحد، کارکنانی که در زمینه توسعه آموزشی تحقیق می کنند، اظهارات عمومی مدیران در حمایت از واحد، پاداش برای تلاش های توسعه آموزشی و غیره (بلكمور و ویلسون، 2005). در این خصوص ردی و کانگر (2008) مدلی را در 5 مرحله به شرح زیر بیان کرده اند (جویباری 2021, et al.):

- چارچوب بندی دستور کار: این اولین مرحله مدل است که شامل سه جزء می باشد: توسعه چشم انداز با چارچوب بندی چالش های سازمانی به عنوان دستور کار، یافتن مسیرهایی به سوی آینده با حفظ میراث افتخار سازمان و ایجاد جو سازمانی مناسب برای دستیابی به چشم انداز.
- درگیر کردن چندین لایه سازمان: فاز دوم مدل ردی و کانگر مستلزم توزیع واقعی مالکیت چشم انداز از طریق همکاری، مشارکت گسترده و دعوت از دیدگاه های مختلف است.
- ایجاد قابلیت های ماموریت حیاتی: فاز سوم مدل ردی و کانگر مستلزم شناسایی قابلیت هایی است که باید توسعه یابند و شکاف های قابلیت های لازم برای دستیابی به چشم انداز را به گونه ای که از سرزنش آن شکاف ها اجتناب شود، بررسی شود.
- اتصال نقاط با ایجاد تراز: مرحله چهارم مستلزم همسویی سیستم ها، فرآیندها و مجموعه های ذهنی با چشم انداز است. توسعه دهندگان آموزشی به طور شهودی به همسویی به روش های مختلفی پرداختند که منعکس کننده توصیه های ردی و کانگر است.
- نیرو بخشیدن به سازمان از طریق قدرت جمعی: فاز پنج این مدل مستلزم ایجاد حمایت مشتاقانه

همگرایی است را معرفی کرده است. زارعی و همکاران (۲۰۱۶) تأثیر مستقیم و معنادار هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی را تأیید کرده است. دهقانی و همکاران (۲۰۱۷) در مدل خود، بیرونی سازی، درونی سازی، ترکیب و اجتماعی سازی را از عناصر مهم و تاثیرگذار بر روی یادگیری سازمانی و مدیریت دانش دانسته است. آرای و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که با افزایش مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، میزان نوآوری سازمانی نیز افزایش می یابد. همچنین آن ها نشان دادند که یادگیری سازمانی نقش میانجیگری قوی در ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی دارد. مقدم و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود سه بعد توانمندسازی های یادگیری، فرایند یادگیری و عملکرد یادگیری را معرفی کرده است. بر همین اساس می توان براساس مطالعات گذشته مدل مفهومی زیر را برای توسعه آموزش پیشنهاد کرد.

محدودیت بودجه و رکودهای اقتصادی را پاسخ گو است. مرور مبانی نظری نشان می دهد که مطالعات مختلفی در این عرصه انجام شده است. مراکز موفق بر یادگیری سازمانی تمرکز کرده اند. دبوسکی (۲۰۱۲) معتقد است که توسعه آموزشی باید فراتر از پرداختن به آموزش و یادگیری باشد و سایر جنبه های زندگی دانشگاهی مانند تحقیق، مدیریت شغلی، توسعه شخصی، نقش های رهبری و توسعه سازمانی را مورد هدف قرار دهد. بلکمر و ویلسون (۲۰۰۵) اذعان کرده اند که نباید تأثیر فرهنگ و محیط سازمان را در موفقیت تلاش های توسعه آموزشی نادیده گرفت. شن عقیده دارد که یادگیری و پیشرفت کارکنان با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارند. به عقیده وی می توان گفت که یادگیری کانون تغییر است ، آموزش دهندگان نقش اصلی را در تغییر دارند و محیط های آموزشی حامی آن است. کولب در تحقیق خود مدل یادگیری تجربی که شامل سازگاری، واگرایی، جذب و



تحقیقات نشان داده است که ایجاد تغییرات در سازمان ها همیشه با دشواری هایی همراه بوده است. بزرگی سازمان ها و لایه های متعدد بوروکراسی، عدم انعطاف پذیری، فرهنگ محدود کننده و بوروکراتیک، بودجه

شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

ثابت، و پیامدهای گسترده اقدامات، ایجاد تغییرات را با ریسک و مخاطرات زیادی همراه کرده است. این امر باعث شده بسیاری از سازمان ها از جمله موسسات و مراکز آموزشی در مواجهه با تغییرات شتابان محیطی منفعل عمل کرده و آمادگی لازم را برای مقابله با رویدادهای محیط بیرونی نداشته باشد. لذا با توجه به اهمیت موضوع و به جهت افزایش انطباق پذیری سازمانی، نیاز است دانشگاه ها با تاکید بر توسعه آموزشی و یادگیری سازمانی، مسیر پیاده سازی تغییرات را هموار کنند. لذا با توجه به مطالب عنوان شده سوال اصلی پژوهش به این صورت شکل می گیرد که ابعاد و مولفه های مدل آینده نگری توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی کدام است؟ و چه ترکیبی از ابعاد اصلی می تواند میزان توسعه آموزش کشور را حداکثر نماید؟

روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی - اکتشافی، به لحاظ گردآوری داده ها پیمایشی است و دارای رویکرد کمی است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه مازندران است که براساس صفات مشترک مرتبه علمی، استادیار، دانشیار و استاد تمام دسته بندی شده اند. پس از مرور مبانی نظری و با استفاده از تکنیک دلفی، نسبت به جمع آوری داده ها و در نهایت ساختن مدل تحلیلی اقدام شده است. براساس فرمول کوکران ۱۲۳ عضو هیئت علمی دانشگاه مازندران برای پرکردن پرسشنامه ها در نظر گرفته شدند. در بخش دلفی و به منظور اشتراک نظری مناسب تعداد ۱۵ نفر از خبرگان به عنوان نمونه برای پر کردن پرسشنامه های دلفی استفاده شدند. شاخص های مورد استفاده در تعیین افراد خبره عبارتند از: رشته تحصیلی: دارای مدرک دکترای مدیریت (مدیریت بازرگانی، مدیریت صنعتی و حسابداری)؛ داشتن سابقه خدمت در حوزه

آموزش و یادگیری سازمانی حداقل به مدت ۴ سال برای مقطع کارشناسی ارشد و پایین تر و ۲ سال برای دکتری. همچنین روش نمونه گیری در این تحقیق برای تست مدل در نمونه آماری بزرگتر از نوع نمونه گیری در دسترس، است. روش گردآوری داده ها از نوع پیمایشی بود و ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه می باشد. برای پاسخ به سوال های طرح شده از ۳ نوع پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه اول، پرسشنامه دلفی است و از این طریق ابعاد و مولفه های گردآوری شده از مرور مبانی نظری برای اجماع نظری مناسب در اختیار خبرگان منتخب قرار گرفت. در پرسشنامه دوم، پرسشنامه طراحی شده بر اساس ابعاد و مولفه های مدل است و از سه قسمت مقدمه، سوالات جمعیت شناختی و سوالات تشکیل شده بود و نهایتاً پرسشنامه سوم (سیستم خبره فازی) در خصوص رول هایی است که خبرگان برای حالت های مختلف از ترکیب متغیرها در نظر می گیرند. در بخش تست مدل، پرسشنامه محقق ساخته در قالب طیف ۵ درجه ای لیکرت، جهت بررسی استاندارد بودن آن در به منظور تعیین روایی محتوای از روش های پیشنهادی چادویک و همکاران و لاوشی استفاده شد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده که نتایج نشان از استاندارد بودن ابزار طراحی شده داشت. مراحل انجام روش دلفی شامل انتخاب نمونه ای از خبرگان (نمونه گیری در پژوهش های کیفی)، تنظیم پرسشنامه دلفی و ارسال آن برای خبرگان، گردآوری دیدگاه خبرگان و محاسبه میانگین دیدگاه آنها، تعیین شدت آستانه و حذف و اضافه شاخص ها، تنظیم پرسشنامه راند دوم و افزودن میانگین نتایج راند نخست، گردآوری پرسشنامه ها، تحلیل و ادامه راندها و نهایتاً انتخاب سازوکاری پایان راندهای دلفی بود. در بخش تست مدل نیز از تکنیک معادلات ساختاری در قابل تحلیل عاملی

برای طراحی مدل نیاز به شناسایی ابعاد و مولفه می باشد. به منظور شناسایی عوامل اثرگذار، از مقالات مختلف و طی جلسات با خبرگان، شاخص استخراج گردید. با توجه به تعداد زیادی از متغیرها و تأثیرات آنها بر یادگیری سازمانی، محدودیت وزنی در مدل به کار رفته است. به این منظور، یک پرسشنامه با ۲۶ سؤال طراحی شده و ۱۵ پرسشنامه برای خبرگان ارائه شده است. این پرسشنامه‌ها به طور کامل و با استفاده از مقیاس لیکرت با ۷ درجه ای از "خیلی کم" تا "خیلی زیاد" طراحی و اجرا شده‌اند. جهت دستیابی به اشباع نظری مناسب در مجموع ۳ دوره دلفی اجرا شده است. در جدول ۳ خلاصه دوره‌های اجرا شده نشان داده شده است.

مرتبه دوم استفاده شد. در واقع در این مرحله لازم بود که از این موضوع اطمینان حاصل شود که آیا تعداد عامل ها و متغیرهای اندازه گیری شده مربوط به آن ها، آنچه را که از چارچوب نظری انتظار می رود، تأیید می کند. به عبارت دیگر آیا مدل پیشنهادی با داده ها برازش دارد یا نه. سرانجام در گام آخر از طریق سیستم استنتاج فازی الگوریتم مدل سازی شش مرحله ای که شامل طراحی سیستم، فازی سازی، تدوین قوانین استنتاج، فازی زدایی، محاسبه ترکیب مطلوب و اعتبار سنجی مدل بود، برای دست یابی به ترکیب مطلوب از ابعاد مدل طی شد.

یافته های تحقیق

جدول ۲. خلاصه اجرای ۳ دور دلفی

ردیف	مولفه ها	میانگین غیرفازی شده دور اول	میانگین غیر فازی شده دور دوم	اختلاف میانگین	میانگین غیر فازی شده دور سوم	اختلاف میانگین	نتیجه
۱	یادگیری تجربی	۱۱،۴۸	۱۱،۳۵	۰،۱۳	-	-	قبول
۲	مشارکت در اطلاعات	۱۲،۳۲	۱۲،۳۲	۰،۰۰	-	-	قبول
۳	واقع گرا بودن	۱۱،۰۷	۱۰،۹۴	۰،۱۳	-	-	قبول
۴	تحول گرایی	۱۲،۰۴	۱۱،۵۹	۰،۴۵	۱۱،۹۲	۰،۳۳	رد
۵	خلق فرصت برای یادگیری	۱۰،۹۳	۱۰،۸۰	۰،۱۳	-	-	قبول
۶	حمایت از نوآوری	۱۱،۰۱	۱۱،۱۴	۰،۱۳	-	-	قبول
۷	مدیریت تعارض	۱۰،۸۳	۱۰،۹۵	۰،۱۲	-	-	قبول
۸	فرصت های پیشرفت شغلی	۱۱،۷۸	۱۱،۷۸	۰،۰۹	-	-	قبول
۹	تفویض اختیار	۸،۸۶	۹،۱۲	۰،۲۶	-	-	قبول

۱۰	کارگاه های آموزشی	۱۰,۹۷	۱۰,۷۸	۰,۱۹	-	-	قبول
۱۱	مشاوره های حمایتی	۱۲,۲۴	۱۲,۲۴	۰,۰۰	-	-	قبول
۱۲	منتورینگ	۱۲,۷۶	۱۲,۳۶	۰,۴۰	۱۲,۴۵	۰,۰۹	قبول
۱۳	توسعه برنامه درسی	۱۱,۴۱	۱۱,۴۱	۰,۰۰	-	-	قبول
۱۴	یادگیری گروهی	۱۰,۹۷	۱۱,۱۰	۰,۱۳	-	-	قبول
۱۵	پرسشگری و گفت و شنود	۱۱,۱۲	۱۱,۰۶	۰,۰۶	-	-	قبول
۱۶	تاکید بر تحقیق و توسعه	۱۰,۹۷	۱۰,۸۴	۰,۱۳	-	-	قبول
۱۷	فناوری آموزشی به روز	۱۱,۸۱	۱۱,۹۵	۰,۱۴	-	-	قبول
۱۸	شبکه سازی	۱۱,۹۳	۱۱,۷۲	۰,۲۱	-	-	قبول
۱۹	چشم انداز مشترک	۱۱,۱۷	۱۱,۱۷	۰,۰۰	-	-	قبول
۲۰	توسعه شخصی	۱۱,۸۱	۱۱,۸۱	۰,۰۰	-	-	قبول
۲۱	تفسیر اطلاعات	۱۲,۳۴	۱۲,۷۹	۰,۴۵	۱۱,۲۵	۰,۰۵	قبول
۲۲	ارزیابی آموزشی	۱۱,۱۹	۱۱,۴۲	۰,۵۳	۱۲,۱۲	۰,۰۷	قبول
۲۳	تشخیص آموزشی	۱۱,۵۸	۱۱,۱۶	۰,۴۲	۱۲,۱۳	۰,۲۶	رد
۲۴	نیاز سنجی آموزشی	۱۰,۸۷	۱۱,۰۰	۰,۱۳	-	-	قبول
۲۵	ارتباط با محیط بیرون	۱۲,۷۹	۱۲,۷۹	۰,۰۰	۱۳,۰۲	۰,۰۲	قبول
۲۶	رهبری راهبردی	۱۱,۱۴	۱۱,۱۷	۰,۸۷	۱۳,۹۱	۰,۴۱	رد

آستانه ۰/۲ می باشد و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود و متغیرهای حذف شده مربوط به تحول

همانطور که جدول ۲ نشان داده شده است، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کمتر از حد

گرایی، تشخیص آموزشی و رهبری راهبردی است که با آستانه بالاتر از ۰/۲ حذف می گردد. بنابراین در طی سه مرحله نظرسنجی از ۲۶ مؤلفه، ۳ مؤلفه از مدل مفهومی نهایی تحقیق حذف گردیده و مدل نهایی دارای ۲۴ مؤلفه گردید. در ادامه به منظور بررسی روابط بین ابعاد و مولفه های تحقیق از تکنیک معادلات ساختاری در قالب نرم افزار لیزرل استفاده شده است. هنگام انجام تحلیل عاملی، باید مطمئن شد که آیا می توان از داده های موجود برای تحلیل استفاده کرد یا خیر. به عبارت دیگر؛ آیا داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ برای این منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. مقدار این شاخص ۰,۸۶۸ بود که نشان دهنده کافی بودن تعداد مشاهدات است. هنگام ارزیابی بخش اندازه گیری مدل، رابطه بین متغیرهای پنهان مدل (درون زا و برون زا) و متغیرهای آشکار (اندازه گیری ها) بررسی می شود. هدف در اینجا تعیین اعتبار و پایایی شاخص های مورد استفاده است. برای بررسی اعتبار و پایایی مدل، اندازه و سطح معناداری (t-value)

مسیرهای بین هر متغیر پنهان و شاخص های مربوطه بررسی می شود. لازم به ذکر است که از آنجایی که متغیرهای اصلی تحقیق چند بعدی (چند جزئی) هستند. تعیین اعتبار سازه هر متغیر در دو مرحله انجام شده است. اولاً؛ با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول، همبستگی درونی ابعاد و همچنین همبستگی سوالات مرتبط و ابعاد بررسی شده است تا از معناداری این همبستگی ها اطمینان حاصل شود، سپس با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم، اهمیت رابطه بین متغیر اصلی تحقیق (توسعه آموزشی کشور) به صورت ابعادی در نظر گرفته شده است. در خصوص تحلیل عاملی مرتبه اول نتایج نشان از معنی داری کامل بین سوالات و مولفه های تحقیق داشت. در ادامه تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نشان داده شده است. همانطور که نتایج در شکل ۱ نشان می دهد در تحلیل عاملی مرتبه دوم ۳ مولفه مدیریت تعارض، فرصت های پیشرفت شغلی و تفویض اختیار به علت اینکه دارای عدد تی پایین تر از حد آستانه ۱,۹۶ است لذا باید از مدل حذف شود.



شکل ۲: اعداد معنی داری و بارعاملی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم

«و» مقدار کمترین و به در زمان مواجه با «یا» مقدار بیشترین را محاسبه می کند. علاوه براین در بخش استلزام که تصمیم گیری در خصوص درستی قوانین می باشد، از روش کمترین و در بخش تجمیع که نحوه جمع بندی خروجی ها می باشد از روش بیشترین استفاده گردیده است. در مرحله دوم اقدام به فازی سازی متغیرها شده است. به همین منظور از تابع مثلی استفاده شده است. مرحله فازی سازی از دو گام تشکیل شده است. در گام اول فازی سازی متغیرهای ورودی و در گام دوم فازی سازی متغیر خروجی. بازه تعریف شده برای

همچنین برای دستیابی به ترکیب مطلوب از ابعاد مدل توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی از رویکرد استنتاج فازی در قالب نرم افزار متلب استفاده شده است. در مرحله اول اقدام به تعیین ورودی و خروجی سیستم شده است. مقوله های ۳ گانه مدل توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی که شامل فرهنگ یادگیری سازمانی، تسهیم دانش و دید سیستمی است به عنوان ورودی سیستم و برای خروجی سیستم نیز توسعه آموزش کشور تعیین گردید. طراحی سیستم فازی به گونه ای است که به در زمان مواجه با

نیاز می باشد. به منظور جبران این محدودیت از نظرهای افراد خبره براساس اهمیت هر کدام از قوانین استفاده شده است. در جدول ۴ برخی از این قوانین نشان داده شده است.

متغیرهای ورودی براساس متغیرهای کلامی کم، متوسط، زیاد، [۰ ۱] و برای متغیر خروجی [۰ ۱] انتخاب شد. در مرحله سوم تدوین قوانین استنتاج صورت گرفته است. در حالت آرمانی با در نظر گرفتن سه مجموعه فازی دسته بندی شده تعداد $(27=3 \times 3 \times 3)$ قانون مورد

جدول ۳. برخی از قوانین استنتاج

توسعه آموزش کشور	(THEN)	فرهنگ یادگیری	تسهیم دانش	دید سیستمی	(IF)	ردیف
زیاد		زیاد	زیاد	زیاد		۱
کم		کم	کم	کم		۲
زیاد		متوسط	زیاد	زیاد		۳
متوسط		کم	متوسط	زیاد		۴
متوسط		کم	کم	زیاد		۵
متوسط		متوسط	کم	زیاد		۶
کم		کم	کم	متوسط		۷
متوسط		زیاد	زیاد	کم		۸
متوسط		زیاد	کم	کم		۹
متوسط		متوسط	متوسط	متوسط		۱۰
کم		متوسط	کم	متوسط		۱۱
متوسط		زیاد	متوسط	متوسط		۱۲
کم		متوسط	متوسط	کم		۱۳
متوسط		زیاد	کم	متوسط		۱۴
کم		کم	متوسط	متوسط		۱۵
زیاد		کم	زیاد	زیاد		۱۶
کم		متوسط	کم	کم		۱۷
متوسط		زیاد	متوسط	کم		۱۸
متوسط		کم	متوسط	کم		۱۹
زیاد		متوسط	متوسط	زیاد		۲۰

قانون) در پایگاه قوانین وارد شد. تجزیه و تحلیل داده ها در قالب سیستم استنتاج فازی، ترکیب مطلوب از ابعاد مشخص شد که از طریق آن می توان توسعه آموزش کشور را بهینه کرد. در شکل ۳ خروجی سیستم استنتاج فازی نشان داده شده است. در این شکل همان طور که ملاحظه می شود ابعاد اصلی مدل که شامل فرهنگ یادگیری سازمان، تسهیم دانش و دید سیستمی است، به گونه ای ترکیب می شود که میزان متغیر وابسته که همان توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی است، حداکثر باشد.

در مرحله چهارم نیز با استفاده از میانگین گیری اقدام به فازی زدایی شد تا اعداد به اعداد معمول و قابل فهم تبدیل شود. در مرحله پنجم ترکیب مطلوب ورودی ها محاسبه شده است. در این مرحله ترکیب مطلوب از ابعاد ۳ گانه توسعه آموزش کشور که برگرفته از موتور استنتاج (طرف مقدم هر قانون) است، استفاده شده است. در این بخش با توجه به تعداد پاسخگویان برای هر سوال میانگین اعداد فازی محاسبه شد. بعد از آن با متغیر کلامی متناسب با آن، به عنوان خروجی (طرف موخر هر



شکل ۳. ترکیب مطلوب و میزان بهینه شده توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی

سازمان ۰,۸۲۶، تسهیم دانش ۰,۷۶۵ و دید سیستمی ۰,۷۷۷ باشد میزان توسعه آموزش در حداکثر میزان خود یعنی ۰,۸۳۵ قرار خواهد داشت. البته سازمان می تواند با توجه پتانسیل ها و توانایی های خود ترکیب ها دیگری را برای دستیابی به میزان خاصی از توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی را انتخاب نماید.

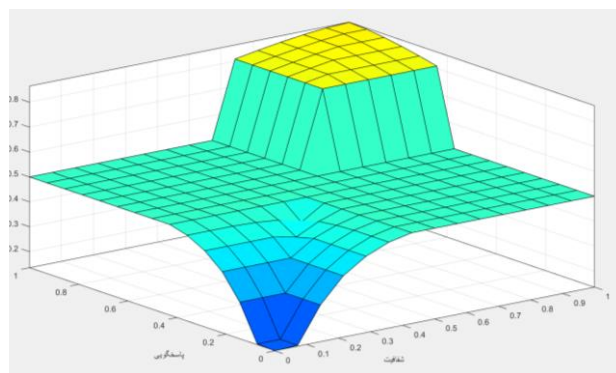
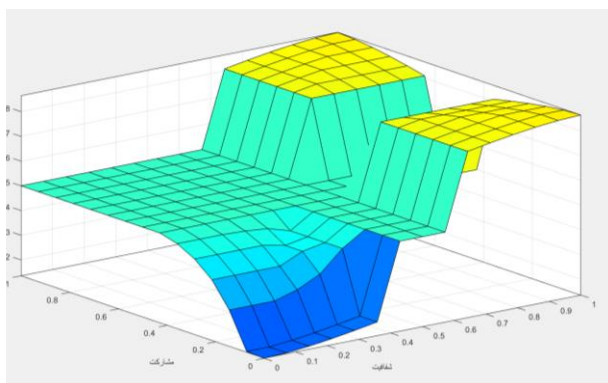
در جدول ۵ حالت های مختلف از ترکیب ابعاد به عنوان ورودی برای سیستم طراحی شده، تعریف گردید تا از این طریق بهترین ترکیب جهت حداکثر کردن متغیر وابسته که همان توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی است فراهم گردد. بر همین اساس همانطور که مشاهده می شود زمانی که میزان فرهنگ یادگیری

جدول ۴. ترکیب مختلف ابعاد مدل آینده نگری توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی

توسعه آموزش کشور	دید سیستمی	تسهیم دانش	فرهنگی یادگیری
۸۳۵/۰	۷۷۷/۰	۷۶۵/۰	۸۲۶/۰
۸۱/۰	۳۰۸/۰	۴۲۴/۰	۶۴۹/۰
۷۹۷/۰	۶۱۳/۰	۴۴۲/۰	۵۹۵/۰
۸۰۱/۰	۶۱۳/۰	۴۳۶/۰	۶۱۹/۰
۶۳/۰	۳۵۱/۰	۶۰۱/۰	۶۱۹/۰
۶۸۳/۰	۳۵۱/۰	۶۰۱/۰	۶۴۳/۰
۷۹۸/۰	۵۴/۰	۶۰۱/۰	۶۴۳/۰
۸۰۱/۰	۵۴/۰	۶۳۷/۰	۶۱۳/۰
۴۱۸/۰	۷۰۴/۰	۲۱/۰	۲۵۳/۰
۵/۰	۸۵۷/۰	۸۴۵/۰	۵۵۸/۰

تجزیه و تحلیل می شود و در صورتی که رفتار خروجی ها به ازای دو ورودی ثابت و دو ورودی متغیر، بر تئوری ادبیات یا نظرات افراد خبره مورد تأیید باشد، اعتبار سیستم طراحی شده مورد تأیید است و در غیر این صورت باید سیستم اصلاح شود. شکل ۳ و ۴ برخی از این رفتارها را نمایش داده است.

اعتبار سنجی مدل: برای آزمون مدل از روش تحلیل رفتار خروجی استفاده شده است. در این روش اندازه سه متغیر ورودی، ثابت در نظر گرفته شده است، سپس اندازه سه متغیر دیگر افزایش و یا کاهش داده شده است. به ازای افزایش و کاهش در ورودی ها، اندازه هر خروجی توسط سیستم محاسبه می شود. رفتار بدست آمده



شکل ۴. ترکیب فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش با توسعه آموزش کشور

شکل ۵. ترکیب فرهنگ یادگیری و دید سیستمی با توسعه آموزش کشور

بحث و نتیجه گیری

نتایج این تحقیق نشان داد مدل آینده نگری توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی از ۳ بعد فرهنگ یادگیری سازمانی، اشتراک دانش و دید سیستمی تشکیل شده است. در بعد فرهنگ یادگیری سازمانی مولفه های یادگیری تجربی، مشارکت در اطلاعات، واقع گرا بودن، خلق فرصت های یادگیری مداوم، حمایت از نوآوری؛ در بعد اشتراک دانش مولفه های کارگاه های آموزشی، مشاوره های حمایتی و روانشناختی، منتورینگ، توسعه برنامه درسی، یادگیری گروهی، پرسشگری و گفت و شنود، تاکید بر تحقیق و توسعه، فناوری آموزشی روز و شبکه سازی، و نهایتاً در بعد دید سیستمی مولفه های چشم انداز مشترک، توسعه شخصی، تفسیر اطلاعات، ارزیابی آموزشی، نیازسنجی آموزشی و ارتباط با محیط بیرون قرار گرفت. همچنین در بررسی رابطه بین ابعاد و مولفه های تحقیق مشخص شد بیشترین بارعاملی بین بعد اشتراک دانش و توسعه آموزش کشور برقرار شده است. جنبه های مختلفی از یادگیری سازمانی مانند رفتارها، مشارکت، نوآوری و نتایج قابل اندازه گیری هستند. همچنین، مشارکت رهبری، تمرین بازتابی و احساسات نیز از جنبه های دیگر این فرآیند محسوب می شوند. این تحقیق نشان می دهد که توسعه آموزش متکی به مشارکت و تبادل دانش بین افراد و اشتراک تجربیات است. اشتراک دانش، ارزش دانش را افزایش می دهد و تاثیر مثبتی بر ترکیب فرهنگ و نوآوری سازمان دارد. تئوری های موجود در این زمینه نشان می دهد که اشتراک دانش بر ترکیب جنبه های فرهنگ و نوآوری سازمان تمرکز دارد. در واقع همانطور

که مشخص است، تقسیم و پراکندگی دانش در سازمان، پیش شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاری است که سازمان می تواند از آن استفاده نماید. در بررسی بارعاملی بین مولفه ها و ابعاد مدل، مشخص است که مولفه های تاکید بر تحقیق و توسعه، پرسشگری و گفت و شنود و شبکه سازی دارای بیشترین همبستگی است. در حقیقت می توان اذعان کرد، جنبه های فرهنگی و نوآورانه سازمان با تمرکز بر تحقیق و توسعه، پرسشگری و گفت و شنود و شبکه سازی اهمیت زیادیتری در توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی خواهد داشت. براساس یافته های نیسی و نمکی (۱۳۸۸) تبادل و انتقال دانش میان افراد، می تواند با ویژگی های منحصر به فردی همچون اقدامات پرسشگرانه و جستجوگرانه، ارزش دانش را بهبود بخشد و این عمل به صورت مداوم باعث افزایش ارزش عقلانی می شود. این نتیجه همچنین با یافته های یانگ (۲۰۰۷) همسو است. به عقیده او، انتشار دانش با یادگیری سازمانی در ارتباط است و در این زمینه نیاز است که تمام جزئیات و شرایط مسئله توسط اشخاص ذی نفع شناخته شده و به اشتراک گذاشته شود. در واقع، انتقال دانش باید به شکل کامل و گسترده انجام شود و گزینشی نمی تواند اطلاعات مفیدی ارائه دهد. در این هنگام است که موضوع شبکه سازی نیز برجسته می شود. چرا که در قالب شبکه تعاملاتی اهمیت دارد که به صورت دوطرفه و کاملاً بدون جهت گیری خاصی ارائه گردد. در غیر این صورت اگر منافع هر یک از طرفین حاصل نگردد شبکه خاصیت خود را از دست می دهد و هر دو طرف متحمل زیان خواهند شد. همچنین در جستجو برای ترکیب مطلوب از ابعاد اصلی تحقیق

مشخص گردید که باشد میزان توسعه آموزش در حداکثر میزان خود ۰,۸۳۵ است و این زمانی حاصل خواهد شد که فرهنگ یادگیری سازمان ۰,۸۲۶، تسهیم دانش ۰,۷۶۵ و دید سیستمی ۰,۷۷۷ باشد. همانطور که در این ترکیب مشاهده می شود بیشترین توجه بر روی فرهنگ یادگیری سازمانی است. نتایج این یافته با یافته های خادمی و رسولی (۱۳۹۹) همخوانی دارد. به عقیده آن ها فرهنگ سازمانی مطلوب که با نگرش اعضای سازمان سازگاری بیشتری داشته باشد مورد پذیرش اعضا قرار می گیرد و این فرایند به عنوان محرکی در افزایش عملکرد سازمان است. براساس نتایج بدست آمده، مشخص است که در بعد فرهنگ یادگیری سازمانی آنچه که اهمیت بالایی دارد شامل واقع گرا بودن، خلق فرصت های یادگیری مداوم و مشارکت در اطلاعات است. در واقع این یافته نشان می دهد که توسعه آموزش کشور نیاز به یک فرایندی مبتنی بر واقع گرایی است که با درک تغییرات محیطی و پیچیدگی های آن اقدامات مناسب را در جهت خلق فرصت های یادگیری جدید فراهم آورد. مسلم است که این اقدام زمانی کارایی بالایی می تواند داشته باشد که با مشارکت حداکثری کارکنان همراه باشد. مطابق با نتایج یافته های تحقیق که همسو با دیگر تحقیقات است فرهنگ سازمانی، یکی از اساسی ترین و ثابت ترین قدرت در هر سازمان است که کنترل کننده توانایی، کاری، استقامت و موفقیت سازمان می باشد. این قدرت در ارتباط با مشارکت و خلق فرصت هایی است که ناشی از توانایی درست دیدن محیط و پاسخ مناسب به آن ها می باشد. نتایج این تحقیق نشان می دهد که با توجه به شرایط و پتانسیل های حاکم بر کشور، حداکثر میزان توسعه آموزش کشور تا ۰,۸۳۵ است و مابقی در ارتباط با عواملی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار نگرفته است. از آنجایی که توسعه آموزش از طریق یادگیری می تواند نقشی درخور توجه

و ارزشمند در افزایش عملکرد سازمان داشته باشد و بخش عمده ای از این عملکرد در ارتباط با مزیت رقابتی است که ناشی از تسهیم دانش و مشارکت کارکنان است، لذا پیشنهاد می گردد سازمان ها با تدوین استراتژی های مناسب، حرکت خود را در جهت سرمایه گذاری در فرایند یادگیری سازمانی و تسهیم دانش قرار دهند. این اقدام با ایجاد واحدهای دیدبان بازار که وظیفه رصد تغییرات و پیچیدگی های محیطی را بر عهده دارد، تسهیل تر می گردد. همچنین استفاده از پتانسیل های یادگیری مشترک تمامی اعضا و ایجاد فضای رقابتی بین آنان در راستای پویایی و توسعه مستمر نیز می تواند در خلق فرصت های یادگیری مداوم اهمیت بالایی داشته باشد. علاوه بر این سازمان ها باید سازوکارهای تشویقی مشخصی در راستای استفاده از توانایی های ذهنی کارکنان و به اشتراک گذاری آن ها در جهت یادگیری مداوم داشته باشند. لذا پیشنهاد می گردد در این خصوص تمرکز بر ایجاد فرهنگ مناسب به اشتراک گذاری دانش و انتقال تجربیات و مهارت ها به سایر کارکنان از طریق مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری ها و ارائه راه حل های مناسب حل مسئله باشد. همچنین نتایج این تحقیق نشان می دهد که در شرایط بهینه، این مدل تا ۰,۸۳۵، توانایی بهبود توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی را دارد. به عبارت دیگر تا رسیدن به شرایط حداکثری لازم است تا ابعاد و مولفه های دیگری که در این تحقیق در نظر گرفته نشده اند از طریق محققان دیگر مورد بررسی قرار گیرد.

تعارض منافع/حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با موضوع طراحی مدل توسعه آموزش کشور مبتنی بر یادگیری سازمانی است و نتایج آن با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

مقدم، ر.، پور، ع. & عباس. (۲۰۱۱). طراحی مدل مفهومی یکپارچه ی سازمان یادگیرنده. فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۸)، ۲۱-۵۴.

نیسی، & نمکی. (۲۰۱۱). بررسی رابطه ی نشر دانش (تسهیم دانش) و سطوح یادگیری سازمانی بین کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز. علوم تربیتی، ۱۷(۴ و ۳)، ۱۹۲-۱۷۱.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*(۷۷/۷۸), ۳۴۵-۳۴۸.

Attar, M. (2018). Organisational culture, knowledge sharing and intellectual capital: Directions for future research. *International Business Information Management Association*

Badley, G. (1998). Making a case for educational development in times of drift and shift. *Quality Assurance in Education*, 6(۲), ۶۴-۷۳

Bergquist, W. H., & Phillips, S. R. (1975). Components of an effective faculty development program. *The Journal of Higher Education*, 46(۲), ۲۱۱-۱۷۷.

Blackmore, P., & Wilson, A. (2005). Problems in staff and educational development leadership: Solving, framing, and avoiding. *International Journal for Academic Development*, 10(۲), ۱۰۷-۱۲۳.

Bowen, G. L., Rose, R. A., & Ware, W. B. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. *Evaluation and program planning*, 29(۱), ۹۷-۱۰۴.

Chait, R. P., & Gueths, J. (1981). Proposing A Faculty Development. *Change: The Framework for Magazine of Higher Learning*, 13(۴), ۳۰-۳۳.

Chism, N. V. N. (2011). 19: READY OR NOT? AN INTERNATIONAL STUDY OF THE PREPARATION OF EDUCATIONAL DEVELOPERS. *To Improve the Academy*, 29(۱), ۲۶۰-۲۷۳.

D. (1990). Faculty development and organizational systems behavior. *Academic Medicine*, 65(۶), ۴۰۶-۴۰۹.

Liberman, J., Blecher, E., Carbajales, A. R., & Burke, F. (2011). Opportunities and risks of the proposed FCTC protocol on illicit trade. *Tobacco Control*, 20(۶), ۴۳۶-۴۳۸.

Lieberman, D. (2005). Beyond Faculty Development: How Centers for Teaching and

آرایی، محمود، & مهر، م. (۲۰۲۰). بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی یک دانشگاه نظامی). *مجله طب نظامی*، ۲۲(۴)، ۳۷۳-۳۸۳.

بابلان، ز.، عادل، گیگلو، م.، کاظمی، سلیم، & جاویدپور. (۲۰۲۳). ارزشیابی کیفیت آموزش الکترونیکی نظام آموزش عالی با استفاده از مدل ارزشیابی هلم در دوران پاندومی کرونا. *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، ۱۵(۱)، ۲۱-۱۳.

جویباری، م.، طبری، زاده، ی.، مسعود، & باقرزاده. (۲۰۲۱). شناسایی و رتبه بندی ابعاد توسعه نظام آموزش عالی ایران با رویکرد آینده پژوهی. *دو فصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، ۱۰(۱۹)، ۲۴-۳۸.

خادمی، قاسم، رسولی، اسحاق، ۱۳۹۹، مروری بر مدل های شایستگی مدیران ستادی دانشگاه های علوم پزشکی با رویکرد اسلامی، ششمین همایش بین المللی مطالعات اقتصادی و مدیریت در جهان اسلام، تهران

دهقانی، مرتضی، و قربانی، محمود. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت دانش با یادگیری سازمانی در بین کارکنان استانداری خراسان رضوی. *مدیریت فرهنگی*، ۱۱(۳۷)، ۹۸-۷۹.

رجائی. (۲۰۲۲). بررسی تاثیر بلوغ سرمایه انسانی بر بهره وری کارکنان دانشی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی بیرجند). *افق توسعه آموزش علوم پزشکی*، ۱۳(۱)، ۲۳-۱۱.

زارعی، عظیم، مقدم، مهمان نوزان، شهریاری، & مهری. (۲۰۱۶). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۲۰(۵)، ۱-۳۲.

سعیدی فرد، & علی اشرف. (۲۰۲۰). تاثیر دانش پژوهی آموزشی بر عملکرد اساتید دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۶(۵۳)، ۱۷۳-۱۴۵.

فرد، س.، & اشرف، ع. (۲۰۲۰). تاثیر دانش پژوهی آموزشی بر عملکرد اساتید دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۶(۵۳)، ۱۷۳-۱۴۵.

- Learning Can Be Laboratories for Learning. *New directions for higher Education*, 131, 87-98
- Miller, J. E., & Groccia, J. E. (2011). *To improve the academy: Resources for faculty, instructional, and organizational development* (Vol. 30). John Wiley & Sons.
- Moses, I. (1987). Educational development units: A cross-cultural perspective. *Higher Education*, 16(۴), ۴۴۹-۴۷۹.
- The effect of .(Otken, A. B., & Beser, H. S. G. (2017 authentic leadership on organizational learning providing organization the ability to adapt quickly and conveniently to changing circumstances. *PressAcademia Procedia*, 3(۱), ۴۵۷-۴۷۱
- Seidman, L. J., Pantelis, C., Keshavan, M. S., S. V., Goldstein, J. M., Horton, N. J., Faraone Makris, N., Peter, F., Caviness, V. S., & Tsuang, M. T. (2003). A review and new report of medial temporal lobe dysfunction as a vulnerability indicator for schizophrenia: a magnetic resonance family study of the imaging morphometric parahippocampal gyrus. *Schizophrenia bulletin*, ۲۹(۴), ۸۰۳-۸۳۰.
- Shen, Y. (2008). The effect of changes and innovation on educational improvement. *International Education Studies*, 1(۳), ۷۳-۷۷
- Shirrell, M., & Spillane, J. P. (2020). Opening the door: Physical infrastructure, school leaders' work-related social interactions, and sustainable educational improvement. *Teaching and Teacher Education*, 88, 102846
- Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7(۲), ۱۶۵-۱۸۰

Foresight in Designing a Model for Organizational Learning-Based Development of Education in Iran"

Abstract:

The development of education in any country is crucial for its comprehensive and sustainable progress. In this regard, a shift in mindset and the creation of shared ideals for learning, where everyone learns and teaches, are of great importance. Considering the growing changes and societal needs, this research aims to examine foresight in designing a model for the development of education in Iran. The study is applied in terms of purpose, descriptive-exploratory in nature, employs survey as the data collection method, and adopts a quantitative approach. The target population consists of academic faculty members at Mazandaran University, categorized by their academic rank (assistant professor, associate professor, and professor). Based on Cochran's formula, a total of 123 faculty members were selected to complete the questionnaires using simple random sampling. The required data was collected through questionnaires. Delphi technique, structural equations, and fuzzy inference system were used for data analysis. The results indicate that the country's development model for education, based on organizational learning, encompasses three dimensions: organizational learning culture, knowledge sharing, and systemic perspective. The dimension of knowledge sharing has the highest impact on the main concept. Furthermore, based on the fuzzy inference system results, the maximum level of development for education based on organizational learning, considering the existing potentials, is 0.835, which is 0.165 less than the complete optimal level.

Keywords: Development, Education, organizational learning