مجله توانمندسازی سرمایه انسانی
دوره ۸، شماره ۲، تابستان ۱٤۰٤
صص. ۱٦۳- ۱۷۸

بازشناسی مولفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه بصره)

عزالدین صکبان[۱] سعید شریفی*[۲] ومیض‌عبدالزهره خضیر[۳] بدری شاه‌طالبی[٤]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۶

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارایه مدل فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی عراق (مورد مطالعه: دانشگاه بصره) در دو بخش کیفی و کمی‌انجام شد. بخش اول پژوهش در چارچوب پژوهش کیفی با استفاده از روش گراندد تئوری انجام گردید. بر مبنای اصل اشباع نظری از تعداد ۲۰ نفر از صاحب‌نظران مطلع حوزه موردمطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند وابسته به معیار مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آمد. برای سنجش اعتبار یابی داده‌ها از دو روش بازبینی دو کدگذار و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش، بازگشت به مصاحبه‌شوندگان استفاده گردید. داده‌ها طی چند مرحله کدگذاری باز و محوری و گزینشی بر اساس مدل اشتراس و کوربین مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. روش پژوهش در قسمت کمی توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان و متخصصان موضوعی، اساتید، کارکنان و همچنین اساتید مدعو در دانشگاه بصره به تعداد برآوردی ۱۰۰۰ نفر بود که از این میان به روش نمونه‌گیری در دسترس تعداد ۲۸۰ نفر به عنوان حجم نمونه برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. ابزار مورداستفاده بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته برگرفته از بخش کیفی بود که اعتبار محتوایی آن توسط تعداد ۶ نفر از متخصصان با استفاده از ضریب توافق (CVR) و اعتبار صوری آن توسط تعدادی از پاسخگویان تائید شد. پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ برآورد گردید. داده‌های بخش کمی با استفاده از بسته نرم‌افزاری علوم اجتماعی و آیموس، در دو سطح توصیفی و آمار استنباطی مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. نتایج بخش کیفی با ۱۴ مقوله کلی در قالب مدل پارادای‌می‌شامل شرایط علی (الزامات محیطی، عوامل فردی، عوامل سازمانی و ساختاری)، پدیده محوری (فرهنگ یادگیری سازمانی)، شرایط زمینه‌ساز (الزامات یادگیری، فرهنگ آموزش)، شرایط مداخله‌گر (موانع یادگیری، برنامه‌های یادگیری، پیشران‌های یادگیری) راهبردها (راهبرد توسعه، راهبرد حمایت، راهبرد بهبود) و پیامدها (پیامدهای سازمانی، پیامدهای اجتماعی، پیامدهای فردی) قرار گرفت. نتایج بخش کمی نشان داد مدل فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی عراق از برازش مطلوب برخوردار است.

کلید واژه‌ها: **فرهنگ یادگیری سازمانی، سازمان‌های آموزشی، دانشگاه بصره، تحلیل مضمون، روش کیفی**

مقدمه

فرهنگ یادگیری جزئی از فرهنگ سازمانی و مجموعه ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌های درون سازمانی که از فرایند مستمر یادگیری سازمانی و اعضای آن حمایت و آن را تشویق می‌کند. بررسی فرهنگ یادگیری و نقش آن در حال رشد در ادبیات است.

[۱] دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
[۲] استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
[۳] استاد، گروه مدیریت بازرگانی، واحد بصره، دانشگاه آزاد اسلامی، بصره، عراق
[٤] دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد خوراسگان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
ایمیل نویسنده مسئول: saeed.sharifi2003@gmail.com

همانند بسیاری از مفاهیم علوم انسانی و اجتماعی، تعریف واضح، همه پسند و هماهنگ از فرهنگ یادگیری وجود ندارد (صالحی و همکاران، ۱۴۰۲).
سازمان‌هایی با فرهنگ یادگیری قوی اغلب آموزش و توسعه مداوم را در اولویت قرار می‌دهند و فرصت‌هایی را برای راهنمایی، مربیگری و بازخورد برای کارکنان فراهم می‌کنند. فرهنگ یادگیری می‌تواند به جوانب مختلفی همچون یادگیری دانشجویان; یادگیری کارکنان; همچون اعضاء هیأت علمی; پژوهشگران و کارکنان اداری; یادگیری سازمانی دانشگاه متمرکز باشد (الیاسی و صفری، ۱۴۰۲). فرهنگ یادگیری نوعی از فرهنگ سازمانی است که به یادگیری و توسعه مستمر در بین کارکنان ارزش می‌دهد و آن را ارتقا می‌دهد. این با یک باور مشترک مشخص می‌شود که یادگیری جزء کلیدی موفقیت است و یادگیری مستمر برای رشد فردی و سازمانی ضروری است (پوروانتو و همکاران، ۲۰۲۳).
فرهنگ یادگیری، به عنوان یک ویژگی محیطی سازمان بر عمده رفتارهای کارکنان تأثیر می‌گذارد (دانیش و همکاران، ۲۰۱۴). به طور خاص، فرهنگ یادگیری چشم اندازهای زیادی را برای یادگیری از طریق مشارکت فعال در اختیار کارکنان قرار می‌دهد (آرمناکیس و همکاران، ۱۹۹۳). از این رو یادگیری کارکنان را در مورد نگرش‌ها و رفتارهای مثبتی که بخشی از نقش آنها نیست افزایش می‌دهد (دانیش و همکاران، ۲۰۱۴).
فرهنگ یادگیری کارکنان را تشویق می‌کند تا به همکاران کمک کند، به ویژه در شرایط دشوار مانند اضافه بار، استرس و توانایی کم در مشاغل بسیار وابسته به هم که بر انطباق با استانداردها تاکید دارند، رفتار مشارکتی که به همکاران کمک می‌کند ممکن است منبع کلیدی افزایش عملکرد کلی سازمان باشد را تقویت کنند (اسباری، ۲۰۲۴).
فرهنگ یادگیری در بین کارکنان بسته به سازمان و صنعت می‌تواند به طور قابل توجهی متفاوت باشد. اگر سازمانی برای یادگیری و توسعه ارزش قائل شود و آن را در اولویت قرار دهد، فرهنگ یادگیری را در بین کارکنان ایجاد می‌کند؛ از سوی دیگر مدیرانی که یادگیری و توسعه کارکنان را تشویق و حمایت می‌کنند، می‌توانند به ایجاد فرهنگ یادگیری در تیم خود کمک کنند؛ یک محیط کاری که حمایت کننده، مشارکتی و پذیرای ایده‌های جدید باشد می‌تواند به پرورش فرهنگ یادگیری در بین کارکنان کمک کند (ون بردا، ۲۰۱۶).
فرهنگ یادگیری در دانشگاه‌های عراق بسته به موسسه ممکن است متفاوت باشد، اما به دلیل غلبه فضای سنتی دانشگاه‌های عراق معمولاً دارای فرهنگ یادگیری معلم محور هستند که در آن تمرکز اصلی بر سخنرانی‌ها و به خاطر سپردن منظم است، نه یادگیری فعال و مشارکت؛ همچنین به دلیل منابع محدود مانند کتابخانه‌ها، فناوری و بودجه تحقیقاتی می‌تواند مانع توسعه فرهنگ یادگیری قوی شود، زیرا دانشجویان و اساتید به ابزارها و پشتیبانی لازم برای یادگیری دسترسی ندارند (منتظر و الریکابی، ۲۰۲۱). این پژوهش از حیث روش ترکیبی و همچنین به دلیل در بر گرفتن فضای کلی در دانشگاه بصره از منظر فرهنگ یادگیری دارای اهمیت و نوآوری کاربردی است؛ جنبه‌های نوآوری مدل فرهنگ یادگیری در سازمان‌های دولتی عراق اهمیت آن در تشویق همکاری و به اشتراک گذاری دانش در بخش‌ها و حوزه‌های عملکردی می‌تواند توسعه راه حل‌ها و ایده‌های نوآورانه و همچنین توجه به استفاده از فناوری، مانند پلتفرم‌های آموزش الکترونیکی، رسانه‌های اجتماعی و ابزارهای همکاری، می‌تواند با ایجاد ارتباط بین کارکنان با دیدگاه‌ها و تجربیات مختلف، یادگیری را افزایش داده و نوآوری است؛ علاوه بر این ایجاد فرهنگی که به آزمایش، ریسک پذیری و درس گرفتن از شکست اهمیت می‌دهد، می‌تواند کارمندان را تشویق کند که خارج از چارچوب فکر کنند و ایده‌های جدید تولید کنند(کارو گونزالس، ۲۰۲۳).
هر سازمانی برای توسعه و بقای رقابت باید انعطاف پذیر باشد و با تغییرات مستمر جامعه سازگار باشد. انعطاف پذیری و انطباق سازمان به نیروی انسانی و چگونگی انگیزه آن برای مشارکت در توسعه سازمان بستگی دارد؛ این نشان دهنده تعهد به توسعه شخصی و حرفه ای است(دو و همکاران، ۲۰۱۶).
به طور کلی، فرهنگ یادگیری زمانی در یک سازمان پدیدار می‌شود که یادگیری به تمام سطوح سلسله مراتبی و به همه کارکنان، صرف نظر از ارشدیت یا موقعیت، گسترش یابد. ایجاد فرهنگ یادگیری مستلزم آن است که هر کارمندی به جنبه‌های مختلف آن توجه داشته باشد.
توسعه فرهنگ یادگیری در یک سازمان فرآیند ساده ای نیست و انرژی، تلاش و زمان می‌طلبد، زیرا در مورد تغییر است و تغییر به ندرت آسان است(بدفورد و کوچارسکا، ۲۰۲۰). فرهنگ یادگیری به محیط مناسبی برای رشد نیاز دارد، «در صورتی که حمایت‌هایی در اشکال انگیزش، فرصت‌های یادگیری و امکانات برای اعضای آن وجود داشته باشد، می‌تواند توسعه یابد(چانانی و ویبووو، ۲۰۱۹) و نتایج بلندمدت قابل توجه است؛ ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان مستلزم تعهد بلندمدت سازمان و مدیریت آن است. با اجرای روش‌های یادگیری، سازمان‌ها می‌توانند فرهنگ یادگیری مستمر را ایجاد کنند که از توسعه کارکنان پشتیبانی می‌کند، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و باعث رشد سازمانی می‌شود.
برای سازمان‌ها بسیار مهم است که یادگیری و توسعه مستمر اعضای سازمان را چه در حوزه کاری و چه در کسب مهارت‌های جدید در اولویت قرار دهند. در تجارت و جامعه امروزی، به دلیل تغییر، فناوری‌های جدید، روندهای بازار و رقابت شدید، دانش و مهارت‌های موجود به راحتی می‌توانند قدی‌می‌و بی‌فایده شوند.
توسعه فرهنگ یادگیری معنادار به تسهیل بهبود مستمر کارکنان کمک می‌کند. سازمان‌ها زمانی می‌توانند نیروی کار موثرتری ایجاد کنند که کارکنان فرصت و ابزاری برای بهبود مهارت‌های خود داشته باشند. با این حال، اجرای یک فرهنگ یادگیری می‌تواند چالش برانگیز و حفظ آن دشوارتر باشد(نوراینی، ۲۰۲۴).
در حالی که این یک مفهوم گسترده است که می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد، شواهد قابل توجهی وجود دارد که توسعه یک فرهنگ یادگیری موثر به سود کسب و کار است(چهال و بخشی، ۲۰۲۵). صرف زمان و کنار گذاشتن منابع برای توسعه کارکنان به آنها اجازه می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی کسب کنند که عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد. هنگامی‌که یک فرهنگ یادگیری در کل نیروی کار جریان می‌یابد، می‌تواند بر تمام حوزه‌های تجاری تأثیر بگذارد.

برای بسیاری از سازمان‌ها، واداشتن افراد به مسئولیت یادگیری و توسعه خود می‌تواند یک چالش باشد. این به این دلیل است که برخی از افراد ممکن است «یادگیری» را به عنوان آموزش انطباق سالانه خود در نظر بگیرند، در حالی که برخی دیگر ن‌می‌دانند از کجا یا چگونه به تنهایی شروع کنند و برای بسیاری، یافتن اوقات فراغت – و انگیزه – خارج از پروژه‌های روزانه، جلسات و سایر تعهدات غیرممکن به نظر می‌رسد. خود سازمان نیز می‌تواند موانعی را، سهوا یا عمدا، برای یادگیری ایجاد کند. برای مثال، ممکن است به افراد وقت اختصاصی برای یادگیری داده نشود، یا ممکن است به دلیل صرف وقت از کار خود برای یادگیری جریمه شوند.

هنگامی‌که فرهنگ یادگیری به مسئولیت همه اعضای سازمان تبدیل می‌شود، سازمان می‌تواند بر توسعه خود و چیزهایی که واقعاً مهم هستند از جمله پرداختن به نقاط مشکل ساز، مقابله و حل مشکلات، برخورد با شرکای تجاری، تمرکز بر دستیابی به عملکرد از طریق یادگیری تمرکز کند. فرهنگ یادگیری، تفکر انتقادی را تشویق می‌کند، ارتباطات باز را ترویج می‌کند و بر اهمیت همکاری و اشتراک دانش میان اعضای سازمان تأکید می‌کند(کومار، ۲۰۰۵). افراد تشویق می‌شوند تا دانش خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و یادگیری به عنوان یک تلاش جمعی تلقی می‌شود. به منظور ایجاد فرهنگ یادگیری پایدار، کارکنان باید در فرآیند یادگیری مورد حمایت قرار گیرند و به سمت ارتقای دانش حرفه‌ای خود و توسعه مهارت‌های جدید سوق داده شوند.در ایران پژوهش‌های متعددی در حوزه فرهنگ یادگیری سازمانی انحام گرفته است؛ این پژوهش‌ها عمدتا بر فرآیندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد رقابتی (اصانلو و همکاران، ۱۴۰۱) فرهنگ یادگیری مجازی (میرکی زاده و همکاران، ۱۴۰۱) تحول فرهنگ یادگیری (معارف وند، ۱۴۰۲) فرهنگ یادگیری در آموزش عالی (الیاسی و صفری، ۱۴۰۲) همچنین پژوهش‌هایی در این زمینه در خارج از ایران انجام شده است. موضوعاتی همچون فرهنگ یادگیری دیجیتالی (جانه و همکاران، ۲۰۲۳)، بین فرهنگ ملی و فرهنگ یادگیری سازمانی (کورتش و همکاران، ۲۰۲۳)، محیط کار حمایتی و فرهنگ یادگیری (تریپاتی و کالیا، ۲۰۲۴) و فرهنگ یادگیری بر ظرفیت نوآوری (اسبری، ۲۰۲۴) این در حالی است که فرهنگ یادگیری سازمانی به ویژه در فضای آموزش عالی در عراق مورد غفلت واقع شده است. هر چند پژوهش‌های قابل توجهی با موضوع فرهنگ یادگیری در عراق انجام نشده است؛ اما در حوزه یادگیری خلاق سازمانی (سلمان العدا و همکاران، ۲۰۲۴) یادگیری الکترونیکی (محمود و همکاران، ۲۰۱۷؛ العامر و حامد، ۲۰۲۰؛ آمن و همکاران، ۲۰۱۹) یادگیری سیار (حامد و سوماری، ۲۰۲۴) یادگیری مشارکتی (الامی‌و همکاران، ۲۰۲۴) پژوهش‌هایی انجام شده است؛ با این وجود توجه به رویکردهای کل نگر همچون فرهنگ یادگیری به ویژه در محیط‌های دانشگاهی برای کارکنان، اساتید و دانشجویان مورد توجه قرار نگرفته است.

در عراق چالش‌های امنیتی مداوم و بی ثباتی اقتصادی می‌تواند در دسترس بودن فرصت‌های یادگیری و توسعه را برای کارکنان محدود کند؛ همچنین بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های عراقی ممکن است فاقد منابع یا تخصص لازم برای ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه جامع به کارکنان باشند که تلاش می‌کنند از محیط‌های خارج از عراق تامین کنند؛ از سوی دیگر فقدان فرصت برای پیشرفت و رشد شغلی می‌تواند انگیزه کارکنان را برای سرمایه گذاری در یادگیری و توسعه محدود کند. بر این اساس مدل فرهنگ یادگیری در سازمان‌های دولتی عراق یک مسئله قابل تامل شناخته می‌شود.

توجه به فرهنگ یادگیری در سازمان‌های عراقی علاوه بر ارزش‌های مشترک و حمایت از یادگیری می‌تواند به همکاری و به اشتراک گذاری دانش تاثیر گذار باشد؛ به نحویی که کارکنان تشویق شوند تا با یکدیگر همکاری کنند و دانش و تخصص را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و فرهنگ یادگیری و رشد متقابل را تقویت کند. از سویی دیگر سازمان کارکنان را تشویق می‌کند تا ریسک کنند و از شکست‌ها درس بگیرند و محیطی ایجاد می‌کند که یادگیری بر کمال اولویت دارد که به بهبود مستمر می‌انجامد؛ در این معنا کارکنان، دانشجویان و اساتید تشویق می‌شوند که به طور مستمر با هدف هدایت نوآوری و رشد سازمانی به دنبال راه‌هایی برای بهبود مهارت‌ها و دانش خود باشند.

چهارچوب نظری پژوهش

مفهوم فرهنگ یادگیری سازمانی به دلیل پتانسیل آن برای افزایش اثربخشی سازمانی، توسعه حرفه‌ای معلمان و نتایج دانش‌آموزان، در تحقیقات آموزشی مورد توجه قرار گرفته است. برخلاف مدل‌های سنتی که صرفاً بر اصلاحات ساختاری تمرکز می‌کنند، فرهنگ یادگیری سازمانی بر ارزش‌ها، هنجارها و شیوه‌های مشترکی تأکید می‌کند که انطباق مستمر و ایجاد دانش را در دانشگاه‌ها ممکن می‌سازد. یکی از تأثیرگذارترین مدل‌های اولیه، نظریه آرگریس و شون (۱۹۷۸) در مورد یادگیری تک حلقه‌ای، دو حلقه‌ای و دوطرفه است. یادگیری تک حلقه ای زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها بدون زیر سوال بردن مفروضات اساسی اشتباهات را تصحیح می‌کنند، مانند اینکه مدرسه استراتژی‌های آموزشی خود را بر اساس نتایج آزمون استاندارد تنظیم می‌کند. یادگیری دو حلقه ای مستلزم تأمل عمیق تری است، جایی که مربیان و مدیران به طور انتقادی ارزش‌ها و خط مشی‌هایی را که رویه‌های آنها را شکل می‌دهند مورد بررسی قرار می‌دهند.

بر این اساس، پنج فرمان سنگه (۱۹۹۰) ایده «سازمان یادگیرنده» را با تأکید بر پنج مؤلفه کلیدی معرفی کرد: تفکر سیستمی، تسلط شخصی، مدل‌های ذهنی، دید مشترک و یادگیری تیمی. در حالی که نظریه‌های اولیه فرهنگ یادگیری سازمانی در زمینه‌های شرکتی توسعه یافته بودند، محققان از آن زمان آنها را با آموزش وفق داده اند. چارچوب فرهنگی شاین (۲۰۱۷) بسیار مهم است و فرهنگ یادگیری سازمانی را به عنوان باورها و شیوه‌های مشترکی که تحقیق، آزمایش و اشتراک دانش را تشویق می‌کند، تعریف می‌کند. مارسیک و واتکینز (۲۰۰۳) یادگیری سازمانی را با شناسایی هفت بعد عملیاتی کردند: یادگیری مستمر، تحقیق و گفتگو، همکاری، سیستم‌های جاسازی شده، توانمندسازی، ارتباطات سیست‌می‌و رهبری استراتژیک؛ یک

مطالعه تجربی در سال توسط لوموس و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که مدارس با فرهنگ یادگیری قوی، روحیه معلم و پیشرفت دانش‌آموزان بالاتری دارند، به‌ویژه زمانی که رهبری ارتباطات باز و اشتراک منابع را تقویت می‌کند.

تحقیقات اخیر نظریه یادگیری سازمانی را برای رسیدگی به چالش‌های آموزشی قرن بیست و یکم گسترش داده است. گاروین و همکاران (۲۰۰۸) استدلال می‌کنند که سازمان‌های یادگیرنده به سه بلوک ساختمانی نیاز دارند: یک محیط یادگیری حمایتی (ایمنی روانشناختی، گشودگی به ایده‌های جدید)، فرآیندهای یادگیری مشخص (آزمایش، اشتراک دانش) و رهبری که یادگیری را تقویت می‌کند. فولان (۲۰۱۹) فرهنگ‌های یادگیری را به «یادگیری عمیق» پیوند می‌دهد، جایی که فناوری، آموزش و رهبری تغییر تلاقی می‌کنند. به عنوان مثال، مدارسی که از تجزیه و تحلیل مبتنی بر هوش مصنوعی استفاده می‌کنند، می‌توانند یادگیری را شخصی سازی کنند و در عین حال داده‌هایی را برای بازتاب سازمانی تولید کنند. دده و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که چگونه پلت‌فرم‌های یادگیری تطبیقی حلقه‌های بازخورد ایجاد می‌کنند و به مربیان اجازه می‌دهند تا آموزش را در زمان واقعی تنظیم کنند. نقد مدل‌های یادگیری سنتی به تمایل آنها به نادیده گرفتن پویایی قدرت و نابرابری‌های سیست‌می‌اشاره می‌کند. تئوری یادگیری گسترده انگستروم (۲۰۱۶) با چارچوب بندی یادگیری به عنوان فرآیندی برای «جدا کردن» از شیوه‌های منسوخ شده از طریق تخیل مجدد جمعی به این موضوع می‌پردازد. در آموزش، این ممکن است شامل معلمان، دانش‌آموزان و اعضای جامعه باشد که برنامه‌های درسی را با هم طراحی کنند که روایت‌های اروپامحور را به چالش می‌کشد.

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، نقش فرهنگ یادگیری سازمانی و یادگیری دیجیتال در بهبود عملکرد آموزشی و نوآوری مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. جانه و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که باوجود استقبال دانش‌آموزان از بازی‌های آموزشی، بسیاری از مدارس به دلیل کمبود زیرساخت‌ها و منابع انسانی، با چالش دیجیتالی شدن روبه‌رو هستند. در مقابل، اسبری (۲۰۲۴) تأکید می‌کند که رهبری تحولآفرین و ساختار سازمانی منعطف می‌توانند ظرفیت نوآوری مدارس را تقویت کنند و آنها را برای انقلاب صنعتی ۴٫۰ آماده سازند.

از سوی دیگر، پژوهش‌های مختلف بر نقش یادگیری سازمانی در موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها تأکید دارند. کورتش و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که رهبری مشارکتی می‌تواند اثرات منفی فاصله‌ی قدرت را در سازمان‌های جهانی خنثی کند. همچنین، نقش‌بندی و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی و اشتراک دانش، مکانیسم‌های کلیدی در نوآوری باز هستند و به شرکت‌ها کمک میکنند تا در محیط‌های رقابتی موفق عمل کنند.

در حوزه‌ی فناوری اطلاعات، تریپاتی و کالیا (۲۰۲۴) دریافتند که محیط کار حمایتی و چابکی یادگیری از طریق نوآوری سازمانی، عملکرد شرکتها را بهبود میبخشند. این یافته‌ها با پژوهش برنت و همکاران (۲۰۲۴) در صنعت نساجی برزیل همسو است که نشان داد قابلیت یادگیری سازمانی و جهت-گیری کارآفرینی، محرک‌های کلیدی نوآوری مقرون به صرفه و عملکرد عملیاتی هستند.

در بخش غیرانتفاعی نیز، لیم و همکاران (۲۰۲۴) و کانوتو (۲۰۲۴) بر اهمیت یادگیری سازمانی در ایجاد سرمایه اجتماعی و انعطاف‌پذیری کارکنان در شرایط چالشی مانند سودان جنوبی تأکید کردند. به‌طور مشابه، عبداللهی و همکاران (۲۰۲۵) دریافتند که یادگیری سازمانی، پایداری سازمان‌های بخش عمومی نیجریه را از طریق تقویت تاب‌آوری بهبود میبخشد.

در نظام آموزشی، توماس و همکاران (۲۰۲۴) و ژائو و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که یادگیری در سطوح فردی و سازمانی، عملکرد معلمان و تمایل به پذیرش فناوریهای سبز را افزایش می‌دهد. این یافته‌ها حاکی از آن است که یادگیری سازمانی نه‌تنها یک ابزار راهبردی برای بهبود عملکرد است، بلکه عاملی کلیدی در تغییرات دیجیتالی و پایداری سازمانی محسوب می‌شود.

به‌طور کلی، این پژوهش‌ها گویای آن‌اند که فرهنگ یادگیری، رهبری تحول‌گرا، و انعطاف‌پذیری سازمانی، سه رکن اساسی در موفقیت سازمان‌ها در عصر دیجیتال و چالش‌های اقتصادی– اجتماعی هستند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از تکنیک تحلیل محتوای کیفی (استقرایی) استفاده نمود. به منظور شناسایی و انتخاب موارد غنی از اطلاعات، از روش نمونه‌گیری هدفمند وابسته به معیار استفاده شد. انتخاب این موارد تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها تا ۱۸ نفر ادامه یافت. در این نمونه‌گیری، کارشناسان بر اساس تجربه و تخصص و همچنین معیارهای تخصص، سوابق آموزشی و پژوهشی در بحث یادگیری در زمینه‌های مختلف انتخاب شدند. مشخصات دموگرافیک نمونه کیفی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی شرکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	تحصیلات	تخصص	جنسیت	سابقه کار (سال)	سن	شغل
۱	دکتری	علوم تربیتی	زن	۵	۴۰	استاد دانشگاه

ردیف	تحصیلات	تخصص	جنسیت	سابقه کار (سال)	سن	شغل
۲	دکتری	مدیریت	مرد	۱۵	۵۹	استاد دانشگاه
۳	دکتری	علوم اجتماعی	زن	۷	۵۰	استاد دانشگاه
۴	دکتری	آموزش عالی	مرد	۲۳	۴۵	استاد دانشگاه
۵	دکتری	روانشناسی تربیتی	مرد	۱۵	۴۵	استاد دانشگاه
۶	دکتری	آموزش عالی	مرد	۱۶	۵۵	استاد دانشگاه
۷	دکتری	علوم تربیتی	مرد	۱۵	۴۵	استاد دانشگاه
۸	دکتری	مدیریت آموزشی	مرد	۱۰	۴۹	استاد دانشگاه
۹	دکتری دانشجوی	مدیریت	مرد	۲۷	۴۹	مدرس دانشگاه
۱۰	دکتری	مدیریت آموزشی	زن	۵	۴۲	استاد دانشگاه
۱۱	دکتری	مدیریت آموزشی	مرد	۷	۳۹	استاد دانشگاه
۱۲	دکتری دانشجوی	علوم تربیتی	مرد	۲۲	۴۲	مدرس دانشگاه
۱۳	دکتری	روانشناسی تربیتی	مرد	۱۵	۴۷	استاد دانشگاه
۱۴	دکتری	علوم تربیتی	مرد	۸	۳۸	استاد دانشگاه
۱۵	دکتری دانشجوی	آموزش عالی	زن	۵	۳۷	مدرس دانشگاه
۱۶	دکتری	روانشناسی تربیتی	مرد	۴	۳۹	استاد دانشگاه
۱۷	دکتری	روانشناسی تربیتی	مرد	۷	۴۴	استاد دانشگاه
۱۸	دکتری	مدیریت آموزشی	زن	۹	۴۵	استاد دانشگاه

در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های کیفی عمیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که به پژوهشگر امکان می‌دهد ضمن حفظ تمرکز بر اهداف تحقیق، انعطاف لازم برای کاوش ابعاد مختلف موضوع را داشته باشد. پروتکل اولیه مصاحبه بر اساس چارچوب نظری پژوهش و سؤالات تحقیق طراحی شد و شامل سؤالات کلیدی، پرسش‌های پی‌گیرنده و راهنمای اجرا بود. برای اطمینان از روایی محتوایی، پروتکل طراحی شده توسط ۵ استاد متخصص حوزه آموزش عالی و ۳ پژوهشگر با سابقه در روش‌های کیفی بررسی شد و پس از اعمال اصلاحات، در مطالعه مقدماتی با ۳ مصاحبه‌شونده آزمایش گردید. مصاحبه‌های اصلی با رعایت اصول اخلاقی شامل رضایت آگاهانه، محرمانگی و امکان انصراف، به مدت ۴۵ تا ۷۵ دقیقه به صورت حضوری یا آنلاین انجام شدند. برای تضمین اعتبار داده‌ها از چندین استراتژی استفاده شد: بازبینی توسط دو پژوهشگر مستقل که انطباق کدها با داده‌های خام را بررسی کردند، ارائه خلاصه مصاحبه‌ها به ۴۰ درصد مشارکت‌کنندگان برای تأیید صحت نقل‌قول‌ها که منجر به اصلاح سه مورد سوءبرداشت شد، نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع از نظر سن، سابقه کاری، جنسیت، رشته تحصیلی و نوع دانشگاه تا الگوهای مشترک در تجربیات متفاوت شناسایی شود و ادامه مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری که پس از مصاحبه شانزدهم محقق شد و با انجام دو مصاحبه اضافی تأیید گردید. داده‌ها با روش تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA کدگذاری شدند و مراحل تحلیل شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مضامین، بازبینی و تعریف نهایی بود. برای افزایش دقت، ۲۰ درصد داده‌ها با فاصله دو هفته دوباره کدگذاری شد که ضریب توافق ۸۷ درصد را نشان داد. تمامی‌مصاحبه‌ها با اجازه شرکت‌کنندگان ضبط شد و برای حفظ محرمانگی با کدهای ناشناس ذخیره گردیدند. این رویه‌های دقیق روش‌شناختی موجب افزایش اعتبار درونی و قابلیت اعتماد یافته‌ها شد و اطمینان داد که نتایج بازتابی عمیق و واقع‌گرایانه از تجربیات مشارکت‌کنندگان است.

یافته‌های پژوهش

شرایط علّی

شرایط علّی عبارتست از حوادث یا رویدادهایی که به وقوع یا گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. در پژوهش حاضر براساس دیدگاه مشارکت کنندگان کدهای محوری علی شامل الزامات محیطی، عوامل فردی و عوامل سازمانی و ساختاری شناسایی شده و آن را به کد انتخابی وسیعتر دیگری به نام شرایط علّی ارتباط داده شده است.

جدول ۱. علت‌های استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

ابعاد	کد محوری	کد باز
الزامات محیطی	تغییرات محیطی	توسعه هماهنگ و کنار آمدن با محیط در حال تغییر

ابعاد	کد محوری	کد باز
		تقاضاهای فنی در حال تغییر
		تغییرات پویای محیط‌های کسب و کار
		توجه به انعطاف پذیری و سازگاری
		عدم اطمینان محیطی
		افزایش تنوع فرهنگی
		تفاوت در آرمانها واهداف نسل جدید
		نیاز به مهارتهای جدید
		ظهور هوش مصنوعی و اتوماسیون اداری
		پذیرش تغییرات محیطی
		نوسان‌های سریع تقاضای نسل جدید
	روزآمدی	فرآیندهای یادگیری ناکافی
		پاسخگویی به نیازهای رو به رشد
		روزآمدی آموزش‌های مستمر
		توسعه پذیرش فناوری جدید
		ضرورت توسعه مهارت‌های جدید
		کسب و کار در حال گسترش
		ضرورت توجه به آگاهی فرهنگی
		توسعه شبکه‌های اجتماعی
		افزایش انتظارات ذینفعان
		افزایش نوآوری‌های تکنولوژیکی
عوامل فردی	مهارت‌های فردی	افزایش انگیزش کارکنان برای یادگیری
		رشد مهارت‌های نرم کارکنان نهادهای دولتی
		توجه به مهارت‌های ارتباطات بین فرهنگی
		افزایش مهارت‌های فراشناختی
		افزایش خودارزیابی مهارتی
	مشارکت فردی	افزایش نگرش مثبت به یادگیری در سازمان
		میل به یادگیری از تجربیات دیگران
		نیاز به پیشرفت فردی
		میل به رشد شغلی
عوامل سازمانی و ساختاری	ساختاری	بهبود دسترسی به پلتفرم‌های دیجیتال
		شرط آموزش برای ترفیع
		ارتباط ارتقاء شغلی با مهارت آموزی
		اشتراک دانش غیررسمی
	سازمانی	تشویق به یادگیری در سازمان‌های دولتی
		تخصیص بودجه آموزشی در سازمان
		افزایش تیم‌های بین بخشی
		تلاش برای الگوبرداری از سازمان‌های پیشرو

همانطور که مولفه‌های جدول فوق نشان می‌دهد علت‌های استخراج‌شده در مدل پارادایمی‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی مشتمل بر ۳۸ کد باز شامل عناصری همچون تغییرات پویای محیط‌های کسب و کار، توجه به انعطاف پذیری و سازگاری، عدم اطمینان محیطی، تفاوت در آرمانها

واهداف نسل جدید، نیاز به پیشرفت فردی، میل به رشد شغلی، بهبود دسترسی به پلتفرم‌های دیجیتال، شرط آموزش برای ترفیع، ارتباط ارتقاء شغلی با مهارت آموزی، اشتراک دانش غیررسمی، تشویق به یادگیری در سازمان‌های دولتی و تخصیص بودجه آموزشی در سازمان و عناصری از این دست از عواملی هستند که به عنوان علت می‌توانند بر پدیده محوری که پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی است تاثیر گذار باشند.

شرایط زمینه‌ای

بستر یا زمینه مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای است که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند، یعنی محل حوادث و وقایع متعلق به پدیده. بستر نشانگر مجموعه شرایط خاصی است که در آن راهبردهای کنش و واکنش صورت می‌پذیرد.

جدول ۲. شرایط زمینه‌ای استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

ابعاد	کد محوری	کد باز
الزامات یادگیری	حمایت سازمانی	میزان حمایت از تفکر انتقادی
		تعامل و مشارکت در دانش اشتراک گذاری
		حمایت از فرهنگ تبادل دانش فناورانه
		توسعه ایمنی روانی یادگیرندگان
		تقویت نیروهای درون سازمانی
		سیستم‌های پاداش برای مشارکت جمعی در فعالیت‌های یادگیری
		پذیرش تأثیر آموزش بر عملکرد
	سرمایه دانشی	وجود منابع اطلاعاتی غنی
		میزان تشویق به تسهیم دانش فناوری
		میزان اطلاعات کارکنان از وضعیت موجود
		سطح مشارکت مدیریت ارشد
		اعتماد و امنیت روانی در خصوص به اشتراک گذاری
	سواد فرهنگی	میزان مشارکت در یادگیری از جمع
		هوش فرهنگی در فعالیت شبکه ای
		فضای فرهنگی مطلوب برای نیروی انسانی
		آگاهی و دانش فرهنگی
فرهنگ آموزش	فرهنگ توسعه	تشویق به نوآوری از سطوح بالا
		الگوسازی مدیران در یادگیری عملی
		توجه به سبک رهبری تحولگرا در گزوه‌های کاری
		راضی نبودن از وضعیت دانش فعلی
		برنامه‌های جانشین پروری
		میل به تغییر در بین کارکنان
	سیاست‌های آموزشی	تحمل پذیرش خطا
		میزان فشار رسانه‌ها برای یادگیری
		سیاست‌های جذب سرمایه فکری
		توصیه به اشتراک دانش غیررسمی
		وجود استانداردهای آموزشی

همانطور که مولفه‌های جدول فوق نشان می‌دهد شرایط زمینه‌ای استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌صلاحیت‌های میان فرهنگی مدیران ارشد مشتمل بر ۲۷ کد باز شامل عناصری همچون، سیستم‌های پاداش برای مشارکت جمعی در فعالیت‌های یادگیری، پذیرش تأثیر آموزش بر عملکرد، وجود منابع اطلاعاتی غنی، اعتماد و امنیت روانی در خصوص به اشتراک گذاری، میزان مشارکت در یادگیری از جمع، هوش فرهنگی در فعالیت شبکه ای، تشویق به نوآوری از سطوح بالا، راضی نبودن از وضعیت دانش فعلی، برنامه‌های جانشین پروری، میل به تغییر در بین کارکنان، تحمل پذیرش خطا، میزان فشار رسانه‌ها برای یادگیری، سیاست‌های جذب سرمایه فکری و عناصری از این دست از عواملی هستند که به عنوان شرایط زمینه‌ای می‌توانند بر پدیده محوری که پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی است تاثیر گذار باشند.

شرایط مداخله‌گر

شرایط ساختاری که به پدیده‌ای تعلق دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. آنها راهبردها را در درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند یا آنها را محدود و مقید می‌کنند.

جدول ۳. شرایط مداخله‌گر استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

ابعاد	کد محوری	کد باز
موانع یادگیری	فشار محیطی	روحیه سختگیرانه نسل جدید
		اعتیاد به اینترنت و سرعت
		فشار ناشی از رقابت درونی
		فشارهای محیطی رقابتی
	ضعف سازمانی	ادراک ناکارآمدی از نظام مدیریتی
		ترس از تغییر در کارکنان
		تعارض کارکنان
		احتکار اطلاعات
برنامه‌های یادگیری	سیاست یادگیری	چشم انداز و استراتژی یادگیری
		درک فرصت‌های جدید
		ایجاد فرصتهای یادگیری
		استفاده اخلاقی از هوش مصنوعی
		آگاهی از امنیت سایبری
		محافظت از داده‌های حساس
	راهنمایی معکوس	تسهیل تبادل دانش بین کارکنان جوان و مسن‌تر
		مربیگری در میان نسل‌ها
		پر کردن شکاف‌های نسلی
پیشران‌های یادگیری	سرمایه دانشی	جابجایی کارکنان ماهر و حرفه ای
		مدیریت دانش زیر ساختی
		آموزش‌های هدفمند
		توانمندسازی روانشناختی
	انگیزه یادگیری	بازخوردگیری مؤثر
		همیاری کارکنان ارشد و جدید
		تخصیص منابع به یادگیری
		پاداش برای یادگیری
		خودارزیابی
		جو روانی ایمن
		تفویض مسئولیتهای چالش برانگیز
		توانائی رهبری برای یادگیری

همانطور که مولفه‌های جدول فوق نشان می‌دهد شرایط مداخله‌گر استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی مشتمل بر ۲۹ کد باز شامل عناصری فشار ناشی از رقابت درونی، ترس از تغییر در کارکنان، تعارض کارکنان، درک فرصت‌های جدید، آگاهی از امنیت سایبری، محافظت از داده‌های حساس، پر کردن شکاف‌های نسلی، جابجایی کارکنان ماهر و حرفه ای، مدیریت دانش زیر ساختی، بازخوردگیری مؤثر، همیاری کارکنان ارشد و جدید، تخصیص منابع به یادگیری و عناصری از این دست از عواملی هستند که به عنوان شرایط مداخله‌گر می‌توانند بر پدیده محوری که پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی است تاثیر گذار باشند.

راهبردها

راهبردها مبتنی بر کنش ها و واکنش‌هایی برای کنترل، اداره و بازخورد پدیده مورد بررسی هستند. راهبردها هدفمند هستند به دلیلی صورت می‌گیرند. همواره شرایط مداخله‌گری نیز حضور دارند که راهبردها را سهولت می‌بخشند و یا آن را محدود می‌کنند.

جدول ٤. راهبردهای استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

ابعاد	کد محوری	کد باز
راهبرد توسعه	جذب سرمایه	جذب بهترین کارکنان و حفظ آنها
		حفظ بهترین استعدادها برای آینده
		استعداد یابی از منابع انسانی
		تشویق به اشتراک گذاری دانش
		تقویت انعطاف‌پذیری
	فرهنگ یادگیری	توسعه فرهنگ یادگیری قوی
		فرهنگ یادگیری مستمر
		تسهیل رفتارهای نوآورانه
		به چالش کشیدن وضعیت موجود
		انتقال کارآمدتر دانش
		توسعه فرهنگ‌های دانش محور
		توسعه صلاحیت‌های حرفه ای مدیران
راهبرد حمایت	حمایت سازمانی	اطمینان از شنیده شدن همه صداها
		حمایت از اشتراک دانش
		کار با سازمان‌های بخش خصوصی برای یادگیری
		جفت کردن کارمندان با تجربه با تازه واردان برای تسهیل انتقال دانش
		تشویق همکاری بین بخش‌ها برای تقویت دیدگاه‌ها و نوآوری‌های متنوع
		دسترسی به کتاب‌ها، مجلات، دوره‌های آنلاین و سایر مواد آموزشی
		تشویق به آزمایش و یادگیری از شکست‌ها برای بهبود فرآیندها و نتایج
		حمایت از رشد شغلی از طریق فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت
	آینده نگری	آینده پژوهی نیازها
		تقویت رفتارهای نوآورانه
		تجزیه و تحلیل روند
		تقویت سواد میان نسلی
		کارگاه‌های برنامه ریزی سناریو
		شبکه‌های یادگیری جهانی
		آماده شدن برای چالش‌های آینده با یادگیری
		ایجاد چشم انداز روشن برای یادگیری
راهبرد بهبود	بهبود سازمانی	اطمینان از همسویی یادگیری با مأموریت
		توسعه توانایی یادگیری و سازگاری سریع
		کارگاه‌ها و سمینارها برای توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان
		تشویق کارمندان به تأمل در تجربیات خود
		کسب شایستگی جهت رشد قابلیت‌های جدید
		طراحی برنامه‌های یادگیری برای رفع نیازهای خاص
		بهبود برنامه‌های آموزشی رسمی
		تشویق گفتگوها و بحث‌های باز

	کارگاه‌های داستان گویی
	آموزش تکنیک‌های تمرکز حواس به کارکنان
	به چالش کشیدن فرضیات و ایجاد بینش‌های جدید
	به اشتراک گذاری اطلاعات به طور آشکار
	ایجاد فضای امن برای پیشنهاد و آزمایش ایده‌های جدید
	آزمایش راه حل‌های نوآورانه در مقیاس کوچک قبل
	تشویق ایده‌های جدید
ابتکارات فناورانه	ابتکارات یادگیری همسو با استانداردهای اخلاقی
	شخصی سازی تجربیات یادگیری با استفاده از هوش مصنوعی
	یکپارچه سازی فناوری
	ترکیب فعالیت‌های عملی و سناریوهای دنیای واقعی
	یادگیری سریع و انطباق با اطلاعات
	تقویت سیستمهای اطلاعاتی
	آموزش مبتنی بر بازی
	ایجاد ابزارهای بصری برای ردیابی پیشرفت یادگیری
	استفاده از داده‌ها برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها و ابتکارات
	تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ
	استفاده از فناوری برای تسهیل یادگیری
	ایجاد داشبوردهای یادگیری
	استفاده از داده‌ها برای شناسایی نیازهای یادگیری

همانطور که مولفه‌های جدول فوق نشان می‌دهد راهبردهای استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی مشتمل بر ۵۶ کد باز شامل عناصری همچون آزمایش راه حل‌های نوآورانه در مقیاس کوچک قبل، تشویق ایده‌های جدید، ابتکارات یادگیری همسو با استانداردهای اخلاقی، شخصی سازی تجربیات یادگیری با استفاده از هوش مصنوعی، یکپارچه سازی فناوری، تشویق به آزمایش و یادگیری از شکست‌ها برای بهبود فرآیندها و نتایج، حمایت از رشد شغلی از طریق فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت، آینده پژوهی نیازها، تقویت رفتارهای نوآورانه، تجزیه و تحلیل روند، استعداد یابی از منابع انسانی، تشویق به اشتراک گذاری دانش، تقویت انعطاف‌پذیری، توسعه فرهنگ یادگیری قوی و فرهنگ یادگیری مستمر و عناصری از این دست از عواملی هستند که به عنوان شرایط راهبرد از پدیده محوری فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی است ناشی می‌شود.

پیامدها

نتایجی که در اثر راهبردها پدیدار می‌شود. پیامدها نتایج و حاصل کنش‌ها و واکنش‌ها هستند. پیامدها را همواره نمی‌توان پیش‌بینی کرد و الزاماً همان‌هایی نیستند که افراد قصد آن را داشته‌اند. پیامدها ممکن است حوادث و اتفاقات باشند، شکل منفی به خود بگیرند، واقعی یا ضمنی باشند و در حال یا آینده به وقوع بپیوندند. همچنین این امکان وجود دارد که آنچه که در برهه‌ای از زمان پیامد به شمار می‌رود در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شوند.

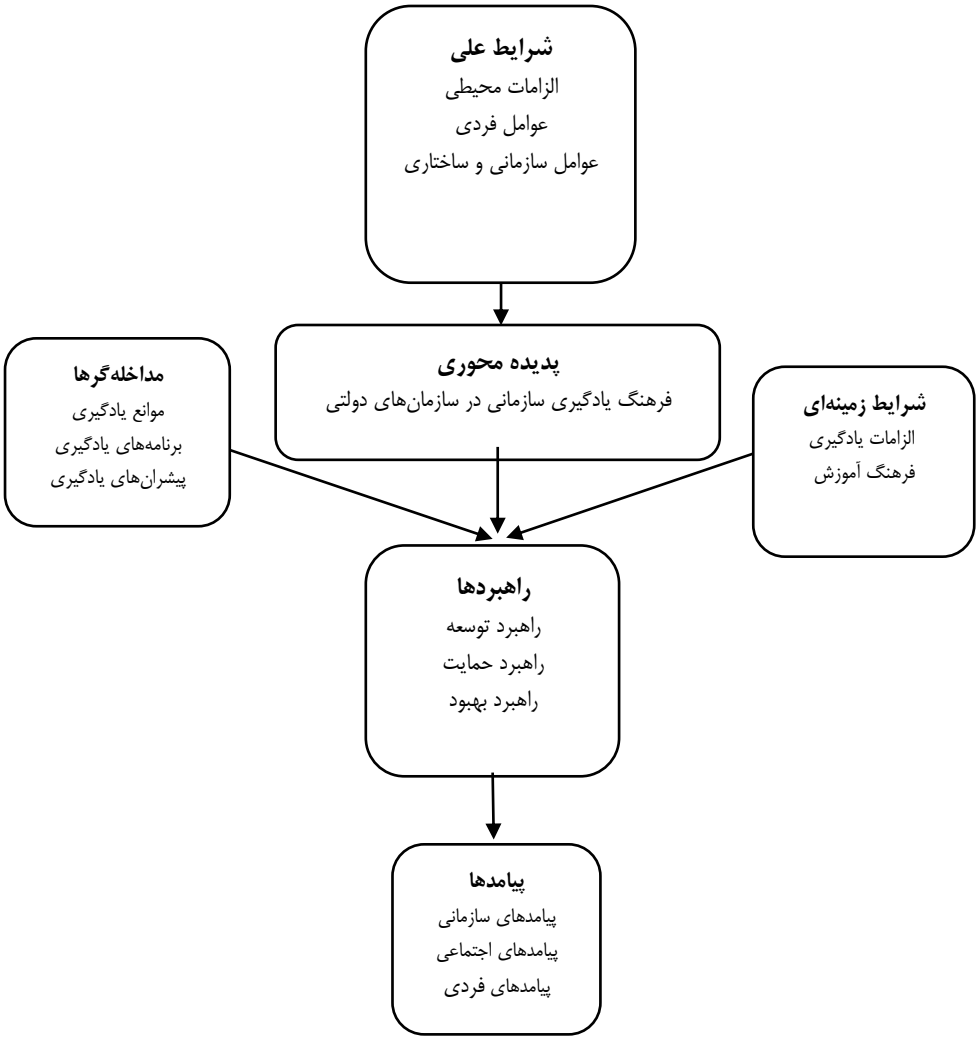
جدول ۵. پیامدهای استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

ابعاد	کد محوری	کد باز
پیامدهای سازمانی	بهبود عملکردی	افزایش عملکرد شغلی
		افزایش کارآیی مدیریت
		بهبود بهره وری سازمانی
		رشد شغلی
		ذهن آگاهی

		ایجاد انعطاف پذیری.
		کاهش شکاف‌های مهارتی
	یادگیری مادام العمر	خلاقیت و پویایی‌های سازمانی
		تقویت یادگیری و همکاری متقابل
		یادگیری هدفمند
		آگاهی سازمانی پایدار
		یادگیری از طریق شکست
		بهبود مستمر سازمانی
		فرهنگ یادگیری پویا
		خلق دانش سازمانی
		تقویت حافظه سازمانی
		به روز رسانی مداوم مهارت‌ها
پیامدهای اجتماعی	سرمایه اجتماعی	تقویت اعتماد اجتماعی
		تقویت تفکر خلاق
		ایجاد بینش مشترک
		مسئولیت اجتماعی
		مدلهای ذهنی مشترک
		مالکیت ابتکارات یادگیری
	یادگیری داوطلبانه	سازگاری
		یادگیری گروهی
		سازماندهی فعالیت‌های داوطلبانه گروهی
		به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی
		یادگیری مشارکتی
		مربیگری بین نسلی
		مواجهه داوطلبانه با چالش‌های اجتماعی
پیامدهای فردی	تجربی	ارتقاء تجربیات کارکنان
		اشتراک گذاشتن تجربیات خود
		افزایش مهارتهای زندگی
		بهبود مهارت‌های ارتباطی
		افزایش تاب آوری
		پذیرش تنوع
	دانشی	یادگیری از دانش ضمنی
		تسهیم اطلاعات
		توانمندسازی

همانطور که مولفه‌های جدول فوق نشان می‌دهد پیامدهای استخراج‌شده در مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی مشتمل بر ۳۹ کد باز شامل عناصری همچون افزایش تاب آوری، پذیرش تنوع، یادگیری از دانش ضمنی، مدلهای ذهنی مشترک، مالکیت ابتکارات یادگیری، سازگاری، یادگیری گروهی، ایجاد انعطاف پذیری. کاهش شکاف‌های مهارتی، خلاقیت و پویایی‌های سازمانی، تقویت یادگیری و همکاری متقابل و عناصری از این دست از عواملی هستند که به عنوان شرایط پیامد از راهبردهای فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی است تاثیر می‌پذیرد.

از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری محوری انجام شد و براساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علّی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. شکل ۴- ۱ پارادایم کدگذاری انتخابی و به عبارت دیگر مدل فرآیند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل پارادای‌می‌فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که شکل‌گیری فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی مستلزم توجه هم‌زمان به راهبردهای توسعه‌ای، حمایتی و بهبودی است. از یک‌سو، راهبردهای توسعه‌ای مانند برنامه‌ریزی آموزش مستمر و ظرفیت‌سازی نیروی انسانی و از سوی دیگر راهبردهای حمایتی همچون تقویت رهبری تحول‌گرا و ایجاد دستگاه‌های تشویقی، بستر لازم برای نهادینه‌سازی یادگیری را فراهم می‌کنند. در کنار این‌ها، راهبردهای بهبودی با تمرکز بر بازنگری فرآیندها و کاهش موانع بوروکراتیک به ارتقای کیفیت یادگیری سازمانی کمک می‌نمایند. پیامدهای این تحول نیز چندبعدی بوده و علاوه بر پیامدهای سازمانی مانند افزایش بهره‌وری و نوآوری، شامل پیامدهای اجتماعی نظیر ارتقای مسئولیت‌پذیری عمومی‌و بهبود خدمات دولتی می‌گردد.

بااین‌حال، تحقق این امر نیازمند غلبه بر موانع یادگیری مانند مقاومت در برابر تغییر و محدودیت‌های ساختاری و همچنین تقویت پیشران‌های یادگیری مانند فناوری‌های آموزشی و فرهنگ اعتماد است. ازجمله الزامات محیطی می‌توان به انعطاف‌پذیری در برابر تحولات بیرونی اشاره کرد، درحالی‌که الزامات یادگیری بر ضرورت ارتباط مستمر آموزش با نیازهای سازمانی تأکیددارند. درنهایت، این پژوهش نشان می‌دهد که موفقیت در استقرار فرهنگ یادگیری سازمانی مستلزم تعامل پویای عوامل فردی)مانند انگیزش کارکنان(، عوامل سازمانی)مانند ساختارهای غیرمتمرکز) و شرایط زمینه‌ای (مانند حمایت سیاسی) هست. یکپارچه‌سازی این مؤلفه‌ها در قالب یک مدل نظام‌مند می‌تواند سازمان‌های آموزشی عراق را در تبدیل‌شدن به سازمان‌های یادگیرنده یاری رساند.

توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی در سیستم آموزشی عراق مجموعه پیچیده‌ای از چالش‌ها و فرصت‌ها را ارائه می‌دهد که توسط دهه‌ها تحولات سیاسی، محدودیت‌های منابع و تحولات دستگاهی شکل‌گرفته است. ازآنجایی‌که کشور به بازسازی زیرساخت‌های آموزشی خود پس از سال‌ها درگیری و

بی‌ثباتی ادامه می‌دهد، درک مخلفه‌های کلیدی که یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند بسیار مهم می‌شود. این بررسی پنج عنصر حیاتی را نشان می‌دهد که درمجموع به پرورش نهادهای یادگیری محور کمک می‌کنند: تعهد رهبری، ساختارهای مشارکتی، سیستم‌های مدیریت دانش، مکانیسم‌های سازگاری و همسویی استراتژیک. هر یک از مؤلفه‌ها به‌طور منحصربه‌فردی با بافت اجتماعی–سیاسی خاص عراق تعامل دارد و موانع و مسیرهایی را برای بهبود آموزشی ایجاد می‌کند. انعطاف‌پذیری نشان داده‌شده توسط مربیان عراقی در میان این چالش‌ها، بینش‌های ارزشمندی را در مورد اینکه چگونه یادگیری سازمانی می‌تواند حتی در محیط‌های کم منابع شکوفا شود، ارائه می‌کند و درس‌هایی را ارائه می‌دهد که فراتر از مرزهای عراق و سایر سیستم‌های آموزشی پس از جنگ گسترش می‌یابد.

رهبری به‌عنوان رکن اساسی برای ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی در مؤسسات آموزشی عراق ظاهر می‌شود. رویکردهای رهبری تحول آفرین که بر چشم انداز مشترک، تحریک فکری و توجه فردی تأکید دارند، در تقویت محیط‌های یادگیری مؤثرتر هستند. با این حال، بوروکراسی متمرکز آموزشی عراق اغلب با این ایده‌آل‌های رهبری در تضاد است و تنش بین دستورالعمل‌های بالا به پایین و نوآوری‌های مردمی‌ایجاد می‌کند. موارد موفقیت‌آمیز رهبرانی را نشان می‌دهد که به‌عنوان «معماران یادگیرنده» عمل می‌کنند و در حین عبور از محدودیت‌های بوروکراتیک، فضاهای محافظت‌شده را برای آزمایش ایجاد می‌کنند. این رهبران از طریق توسعه حرفه ای خود، یادگیری مستمر را الگوبرداری می‌کنند و سیستم‌های پاداشی را ایجاد می‌کنند که مشوق نوآوری آموزشی است. چالش کماکان افزایش این موفقیت‌های منفرد در سراسر سیستم آموزشی چندپاره عراق است، به ویژه در مناطقی که هنوز پس از درگیری در حال بهبود هستند، جایی که ظرفیت رهبری به شدت کاهش یافته است.سیستم‌های مدیریت دانش هم نیاز مبرم و هم چالش مه‌می‌را برای سازمان‌های آموزشی عراق نشان می‌دهد. فرار مغزها و از دست دادن حافظه سازمانی در کشور باعث ایجاد الزامات فوری برای حفظ دانش می‌شود. باتوجه نتایج پژوهش تشویق به اشتراک گذاری دانش که در آن کارمندان بتوانند بهترین شیوه‌ها و درس‌های آموخته شده را به اشتراک بگذارند برای بهبود فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی عراق می‌تواند موثر باشد. ایجاد بسترهایی مانند ویکی‌های داخلی، کارگاه‌های بین بخشی، میزبانی ماهانه ناهار یادگیری که در آن تیم‌ها مطالعات موردی از پروژه‌های اخیر را ارائه می‌دهند می‌تواند. به منظور بهبود فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی عراق به ویژه در فضای دانشگاهی با توجه به نتایج پژوهش تقویت ایمنی روانی اهمیت بالایی دارد. مدیران می‌توانند با پاداش دادن به بازخورد سازنده و عادی سازی اشتباهات به عنوان فرصت‌های یادگیری، گفتگوی باز را تشویق کنند. از این رو بهتر است برای سنجش راحتی کارمندان در صحبت کردن و عمل به بازخورد، نظرسنجی‌های ناشناس انجام گیرد. به مدیران همچنین پیشنهاد می‌شود به منظور اعمال سیاست شناخت و پاداش یادگیری، نقاط عطف یادگیری را در ارزیابی عملکرد بگنجانند و مشوق‌ها را برای بهبود فرهنگ یادگیری ارائه دهند (به عنوان مثال، تبلیغات، جوایز)، ایجاد یک جایزه مثل قهرمان یادگیری برای کارمندانی که همتایان خود را راهنمایی می‌کنند یا گواهینامه‌های پیشرفته را تکمیل می‌کنند می‌تواند مشوق خوبی برای ایجاد انگیزه در یادگیری باشد. مدیران می‌توانند فرهنگ یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها را از طریق تشویق همکاری متقابل کارکردی بهبود دهند. مدیران بهتر است کارکنان را در بخش‌ها بچرخانند یا تیم‌های بین رشته ای تشکیل دهند. راه اندازی برنامه‌های آموزشی معکوس و یادگیری دوسویه و رفع موانع سلسله مراتبی مدیران ارشد را با کارمندان پایین تر جفت کرده تا فن آوری‌های جدید به عنوان مثال، آموزش نسل زد و ابزارهای هوش مصنوعی، روندهای نوظهور (به عنوان مثال، ترجیحات کاری ترکیبی) می‌تواند در این مسیر موثر باشد. پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها به توسعه انجمن‌های آموزشی استادان و کارکنان اقدام کنند. ایجاد گروه‌های بین رشته‌ای که در آن مربیان و مدیران بهترین شیوه‌ها را در زمینه آموزش، پژوهش و فناوری در زمینه‌های مختلف به اشتراک بگذرند. تدریس حلقه‌های نوآوری، تبادل دانش کارکنان، جلسات ماهانه برای بحث در مورد روش‌های جدید می‌تواند نتیجه عملکرد این گروه‌ها برای فرهنگ یادگیری باشد.ایجاد انگیزه برای یادگیری مادام العمر یکی از پیشنهادهای پژوهش حاضر به مدیران دانشگاه‌ها است. پاداش به توسعه مهارت‌های مستمر برای اساتید و کارکنان، اعتبار سنجی خرد، نشان برای تکمیل دوره‌های آموزشی فراگیر یا ابزارهای هوش مصنوعی، کمک هزینه‌های آموزشی، بودجه برای شرکت در کنفرانس‌ها یا کسب گواهینامه‌ها نمونه‌هایی از این انگیزه‌ها تلقی می‌شود.با تشویق پروژه‌های مشترک بین دانشکده‌ها همکاری بین بخش‌ها مثلا علوم انسانی و مهندسی می‌توان فرهنگ یادگیری سازمانی در دانشگاه‌ها را مهندسی کرد.ایجاد آزمایشگاه‌های یادگیری و چرخش شغلی می‌تواند عامل مه‌می‌در بهبود فرهنگ یادگیری باشد.توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران یک اهرم مهم برای بهبود فرهنگ یادگیری سازمانی است، زیرا آنها مستقیماً بر رفتارهای تیمی، اشتراک دانش و سازگاری تأثیر می‌گذارند.بازتعریف نقش‌های مدیریتی به عنوان رهبران یادگیری مدیران را از سرپرست وظیفه به تسهیل کننده یادگیری تغییر می‌دهد؛ آموزش مهارت‌های مربیگری به مدیران به عنوان مثال، مدل رشد، گوش دادن فعال می‌تواند در توسعه فرهنگ یادگیری موثر باشد.همچنین مجهز کردن مدیران به شایستگی‌هایی برای الهام بخشیدن، آموزش و الگوبرداری از یادگیری در کنار ایجاد محیطی که تیم‌ها اشتباهات را بپذیرند و سؤال بپرسند می‌تواند تا حد زیادی به سازمان‌های دولتی امکان بهبود فرهنگ یادگیری را بدهد.راه اندازی برنامه‌های آموزشی معکوس و یادگیری دوسویه و رفع موانع سلسله مراتبی مدیران ارشد را با کارمندان پایین تر جفت کرده تا فن آوری‌های جدید به عنوان مثال، آموزش نسل زد و ابزارهای هوش مصنوعی، روندهای نوظهور (به عنوان مثال، ترجیحات کاری ترکیبی) می‌تواند در این مسیر موثر باشد.

منابع

اصانلو بهاره، فاریابی نگار. بررسی اثر هماهنگی فرآیندهای سازمانی و فرهنگ یادگیری سازمانی بر عملکرد رقابتی با تأکید بر نقش میانجی قابلیت‌های پویا و چابکی سازمانی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. ۱۴۰۱; ۱۲ (۴): ۷۳-۴۹

بهادری اکرم، قاسم زاده ابوالفضل، مهدیون روح اله. تحلیل ساختاری رابطه بین رهبری مبتنی بر دانش مدیران و انگیزش انتقال دانش با تکیه بر نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی و جو انتقال دانش. نشریه مدیریت بر آموزش سازمانها. ۱۴۰۲; ۱۲ (۴): ۱۴۲-۱۲۳

بیرامی، حسین و گل زاده، محمدجواد. (۱۴۰۲). بررسی تاثیر تیم سازی و توانمندسازی کارکنان بر شایستگی‌های کارکنان؛ نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ستاد پالایشگاه نفت تهران). همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم انسانی. SID. https://sid.ir/paper/1113334/fa

صالحی، خلجی، مقیمی،هاله، نجاتی. (۲۰۲۳). بررسی فرهنگ یادگیری و نقش آن در مدارس .*مطالعات علوم اجتماعی*.151-157 ,(9)*34*

معارف وند، زهرا. (۱۴۰۲). اعتباریابی چارچوب تحول فرهنگ یادگیری دانشجویان .*پژوهش در روش‌های آموزش* :doi .75-94 ,(2)*1* , 10.22091/jrim.2023.9692.1033

میرکی زاده محمدآباد، مهناز، جباری، نگین، & اسماعیل نیا شیروانی، کامبیز. (۱۴۰۱). ارائه الگوی فرهنگ یادگیری مجازی در مراکز آموزش عالی. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۸(۲), ۳۳۳-۳۲۳. doi: 10.22034/ijes.2023.709280

الیاسی، علی و صفری، ثنا. (۱۴۰۲). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر فرهنگ یادگیری در آموزش عالی .*فصلنامه علمی‌پژوهشی راهبرد فرهنگ* doi: 10.22034/jsfc.2023.400188.2520 ,.(64)*16* ,

Abdullahi, U., Dhahi, A. A. K. A., Martadha, A. M., & Senasi, V. (2025). Organizational learning and sustainability in Nigerian public sector organizations: Is resilience a missing link?. Multidisciplinary Science Journal, 7(1), 2025001-2025001.

Al Lami, F. Amirian, Z. & Ketabi, S. (2024). The Effect of Using Cooperative Learning Strategies on Learning Grammar by Iraqi EFL Learners: Simple Present and Present Continuous in Focus. *Al-Adab Journal*, (149), 11-30.

Al Lami, F. Amirian, Z. & Ketabi, S. (2024). The Effect of Using Cooperative Learning Strategies on Learning Grammar by Iraqi EFL Learners: Simple Present and Present Continuous in Focus. Al-Adab Journal, (149), 11-30.

Ameen, N. Willis, R. Abdullah, M. N. & Shah, M. (2019). Towards the successful integration of e-learning systems in higher education in Iraq: A student perspective. *British Journal of Educational Technology*, *50*(3), 1434-1446.

Armenakis, A. A. Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, *46*(6), 681-703.

Asbari, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Structure and Learning Culture on School Innovation Capacity. *PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research*, *1*(02), 22-32.

Asbari, M. (2024). The Effect of Transformational Leadership, Organizational Structure and Learning Culture on School Innovation Capacity. PROFESOR: Professional Education Studies and Operations Research, 1(02), 22-32.

Confessore, S. J. & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human resource development quarterly*, *9*(4), 365-375.

Danish, R. Q. Munir, Y. Ishaq, M. I. & Arshad, A. (2014). Role of organizational learning, climate and justice on teachers' extra-role performance. *Journal of basic and applied scientific research*, *4*(1), 9-14.

El-Ameer, A. S. & Hammed, A. G. (2020, September). Iraqi e-learning Adoption Trials for Building Sustained Developed Society. In *2020 3rd International Conference on Engineering Technology and its Applications (IICETA)* (pp. 252-257). IEEE.

Hameed, A. R. A. G. & Sumari, P. B. (2024). Adoption and continued usage of mobile learning of virtual platforms in Iraqi higher education an unstable environment. *International Journal of Information Management Data Insights*, *4*(2), 100242.

Islam, T. Anwar, F. Khan, S. U. R. Rasli, A. Ahmad, U. N. B. U. & Ahmed, I. (2012). Investigating the mediating role of organizational citizenship behavior between organizational learning culture and knowledge sharing. *World Applied Sciences Journal*, *19*(6), 795-799.

Jannah, F. Hattarina, S. & Ariyanti, D. (2023). The Implementation of Educational Games as a Digital Learning Culture in Elementary School Learning. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, *7*(5), 5523-5530.

Jannah, F., Hattarina, S., & Ariyanti, D. (2023). The Implementation of Educational Games as a Digital Learning Culture in Elementary School Learning. Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini, 7(5), 5523-5530.

Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. Journal of World Business, 57(1), 101257.

Kanuto, A. E. (2024). Examining the Influence of Organizational Learning on Employee Dynamic Capability and Employee Performance within NGOs and Private Enterprises in South Sudan. International Journal of Science and Business, 37(1), 1-16.

Kortsch, T. Bashenkhaeva, V. & Kauffeld, S. (2023). Learning from leaders: the mediating role of leadership between national culture and organizational learning culture. *Human Resource Development International*, *26*(2), 151-174.

Li, Z. Zhu, T. & Luo, F. (2010). A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge-Sharing Behavior in IT Enterprises. *J. Comput. 5*(4), 508-515.

Lim, S., Min, B. H., & Berlan, D. G. (2024). The nonprofit role in building community social capital: A moderated mediation model of organizational learning, innovation, and shared mission for social capital creation. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 53(1), 210-235.

Mahmod, M. A. Ali, A. B. M. Shah, A. & Seman, M. S. A. (2017, November). E-learning in Iraqi universities: A review. In *2017 International Conference on Computing, Engineering, and Design (ICCED)* (pp. 1-4). IEEE.

Mahmod, M. A. Ali, A. B. M. Shah, A. & Seman, M. S. A. (2017, November). E-learning in Iraqi universities: A review. In *2017 International Conference on Computing, Engineering, and Design (ICCED)* (pp. 1-4). IEEE.

Montazer, G. A. & Al-Rikabi, Y. K. (2021, May). Identifying the obstacles of implementing e-learning in Iraqi universities. In *2021 7th International Conference on Web Research (ICWR)* (pp. 24-34). IEEE.

Naqshbandi, M. M. Meeran, S. & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: the role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279-297.

Nimran, U. Al Musadieq, M. & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as moderating. Multidisciplinary Reviews, 7(2), 2024038-2024038.

Purwanto, A. Fahmi, K. & Sulaiman, A. (2023). Linking of transformational leadership, learning culture, organizational structure and school innovation capacity: CB SEM AMOS analysis. Journal of Information Systems and Management (JISMA), 2(3), 1-8.

Salman Al-Oda, A. H. Sadeghi, M. Al-Murshidi, R. H. A. & Sharifi, S. (2024). Evaluating the Relationship between Categories the Model of Obstacle of Creating Learning Organizations (Case Study of Al-Qadisiyah and Kufa Universities of Iraq). Iranian journal of educational sociology, 0-0.

Thomas, V., Khokhar, S., Khosa, A. B., & Khosa, A. R. (2024). The State of Organizational Learning in Catholic Schools of Karachi. Academy of Education and Social Sciences Review, 4(1), 01-11.

Tripathi, A. & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. Innovation, 26(2), 257-277.

Tripathi, A. & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology

companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. Innovation, 26(2), 257-277.

Tripathi, A., & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. Innovation, 26(2), 257-277.

van Breda-Verduijn, H. & Heijboer, M. (2016). Learning culture, continuous learning, organizational learning anthropologist. Industrial and Commercial Training, 48(3), 123-128.

Zhao, L. (2024). Research on Market Orientation and Agricultural Enterprises' Willingness to Adopt Green Technologies Chain Mediating Effect of Organizational Learning Ability and Policy Effectiveness.

نحوه استناد به مقاله:

صکبان، عزالدین؛ شریفی، سعید؛ خضیر، ومیض‌عبدالزهره؛ شاه‌طالبی، بدری. (۱۴۰۴). بازشناسی مولفه‌های فرهنگ یادگیری سازمانی در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه بصره). *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۸ (۲). ۱۶۳-۱۷۸.

https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1208234