

## شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های توسعه ای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان

سمیه خداپرست<sup>۱</sup>

کلتوم نامی<sup>۲</sup>

مختار ذاکری<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۱۲)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های توسعه ای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان انجام پذیرفت که از حیث هدف کاربردی و با استفاده از روش کیفی انجام پذیرفته است. در این راستا شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های توسعه ای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان جهت بهبود وظایف محوله کارکنان، اقدامی مثبت و راهبری می باشد که از یک سوجهت رضایتمندی فردی و از سویی دیگر نقشی به سزا در توسعه و بهبود سازمان دارد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی از خبرگان و متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت و مدیران آموزشی براساس روش هدفمند انتخاب و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و بر مبنای مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از خبرگان به ارائه مدل کیفی پرداخته شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز و محوری، به استخراج ۹ بُعد (۱. مکانیزم های مدیریتی ۲. پویایی محیط ۳. پتانسیل آموزش ۴. عامل های فردی ۵. عامل های سازمانی ۶. سازمان پاسخگو ۷. انتقال یادگیری ۸. بسترهای فرهنگی و ۹. فرهنگ انتقال یادگیری) که از ۲۵ مولفه و ۱۳۱ مفهوم منجر شد. یافته های این مطالعه می تواند ضمن ارائه بینش عمیق به تصمیم گیران ارشد و مدیران شرکت ها و سازمانها، زمینه ساز یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان در بهره وری سازمان و شرکت ها نقش موثری داشته باشد.

**کلیدواژه ها:** یادگیری فراگیر، یادگیری فراگیر محور، یادگیری جامع

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، بندرعباس، ایران.

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، واحد بندرعباس، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرعباس، ایران. (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

## مقدمه

یادگیری فراگیر مفهومی نسبتاً جدید است که توجه را به نیاز به رویکردهای انعطاف پذیرتر برای حمایت از یادگیری افرادی که به طور سنتی از یادگیری رسمی کنار گذاشته شده‌اند و کسانی که نیازهای یادگیری فردی آنها در حال حاضر در آموزش رسمی برآورده نشده است، جلب می‌کند. یادگیری فراگیر بر ظرفیت شرکت‌ها و سازمان‌ها برای درک و پاسخگویی به الزامات و حقوق آموزشی یک یادگیرنده متمرکز است و کارکنان به عنوان افرادی دیده می‌شوند که به روش‌های مختلف یاد می‌گیرند. به این ترتیب از برچسب زدن و انگ زدن به فراگیران خودداری شده و در عوض اولویت با ایجاد محیط‌های سازمانی مناسب و پاسخگو است. تنوع در آموزش صرفاً بازتابی از تنوع در جامعه است (۱).

طی دهه‌های گذشته، استانداردهای آموزشی بر ارزش بالقوه محیط‌های یادگیری فراگیرمحور تأکید کرده‌اند که در آن فراگیران به طور فعالانه در فعالیت‌های یادگیری سطح بالا درگیر می‌شوند. محیط‌های یادگیری فراگیرمحور نیازمند استفاده از روش‌های یادگیری فعال در کلاس درس از جمله حل مسئله در گروه‌های کوچک، خودارزیابی و ارزیابی توسط همتایان و بحث گروهی است، این در حالی است که ایجاد چنین محیط‌هایی یک چالش به شمار می‌آید؛ مدرسان اغلب آمادگی لازم را برای به کارگیری فنون آموزشی جدید یا حمایت از گسترش نقش و مسئولیت‌های مرتبط با یادگیری فراگیرمحور را ندارند، این یک چالش در طراحی و حمایت از آموزش در جهت یادگیری فراگیر محور است (۲).

از پایه‌گذاران و پیروان نظریه سازنده‌گرایی میتوان از دیویی، پیاژه، برونر، ویگوتسکی و آزوبل را نام برد. سازنده‌گرایان معتقدند که یادگیرندگان دنیای خود را خودشان می‌سازند یا حداقل آن را بر مبنای درک و دریافته‌شان از تجربه‌ها تفسیر میکنند. بنابراین، دانش یک فرد، تابعی از تجربیات قبلی، ساختارهای فکری و انتقادات او است که وی با استفاده از آن، اشیاء و وقایع را تفسیر می‌کند (۱). سازنده‌گرایی به عنوان منبع مهمی برای نظریه حل مسئله و یادگیری فعال محسوب می‌شود (۳).

بخشی از ادبیات یادگیری فراگیر محور توسط بوشامپ و ورلگر مطرح شد با این توضیح که یادگیری فراگیرمحور شامل از یادگیری فعال، سازنده‌گرایی و یادگیری به کمک همتایان میشود. یادگیری به کمک همتایان به معنی کسب مهارت و دانش از طریق حمایت فعال در یک وضعیت یکسان یا همسالان یکسان است که اریک مازور از پایه‌گذاران این نظریه در دانشگاه هاروارد است. یادگیری فعال نیز شامل هر نوع آموزشی میشود که فراگیر را در جریان فرایند یادگیری درگیر کند،

بهبیاندیگر، یادگیری فعال نیازمند آن است که فراگیران فعالیتهای یادگیری را به صورت معناداری انجام داده و در مورد آنها فکر کنند (۴).

بخشی دیگری از یادگیری فراگیر محور نیز در نظریه های فوت و هوز وجود دارند که زمینه ای را برای ترسیم ارتباطات در یادگیری از طریق همتایان فراهم کرده اند. آنها به طور خاص به سازنده گرایی و یادگیری مشارکتی در نظریه ناهمگنی شناختی پیازه و یادگیری همیارانه از نظریه منطقه تقریبی رشد ویگوتسکی اشاره میکنند (۵). بنابراین یادگیری از طریق همتایان به مثابه چتری، بخش عمدهای از این دو نظریه را در برمیگیرد. سرانجام، آنچه در ادبیات یادگیری فراگیر محور بر نقش منحصر به فرد آن تأکید می شود، سبک های یادگیری است که به طور نمونه میتوان به نظریه یادگیری تجربی کولب اشاره کرد که از نظریه های پیازه، دیویی و لوین، نشأت میگیرد. در واقع این نظریه ها، اساس سبک های یادگیری کولب محسوب میشود (۶).

لذا یکی از شیوه های موثر برای بهینه سازی سیستم آموزشی در ایران و بخصوص در شرکت ها و سازمان ها، شیوه ی فراگیر محوری است که خود یکی از زیر مجموعه های فرایند ارزش محوری است که رویکرد تدریس تیمی نیز نامیده می شود. مزایای استفاده از این شیوه توجه به ارزشهای انسانی، افزایش آگاهی شخص از خود، فهم دیگران، اهمیت توجه به احساسات و عواطف انسانی می باشد. همکارانی که این روش را در کلاس های خود به کار برده اند عملاً موفقیت خود را مشاهده کرده اند. پایه گذار این روش کارل راجرز بود. سقراط این روش را پرسش و پاسخ می نامید روش تجربی، التقاطی، نظارتی فعال، مشارکی نامهای دیگر این فرایند است که هدفش فاصله گرفتن از روش تدریس سنتی (معلم محور) و رسیدن به روش فراگیر محوری است. در شیوه های سنتی، توجه بر انتقال دانش و مهارت از معلم به فراگیر بود و اختیار و تصمیم گیری و اجرای آن هم به طور کاملدر دست معلم می باشد. بنابراین روند آموزش روندی انفعالی و غیر فعال خواهد بود. اطاعت پاداش و تنبیه بر رابطه ی معلم و شاگرد حکمفرماست و عدم اعتماد، تضاد، تناقض و حتی ترس، بخشی از پیکره ی نظام آموزشی سنتی می باشد (۷).

طی دهه های گذشته، استانداردهای آموزشی بر ارزش بالقوه محیط های یادگیری فراگیرمحور تأکید کرده اند که در آن فراگیران به طور فعالانه در فعالیت های یادگیری سطح بالا درگیر میشوند. محیط های یادگیری فراگیرمحور نیازمند استفاده از روشهای یادگیری فعال در کلاس درس از جمله حل مسئله در گروههای کوچک، خودارزیابی و ارزیابی توسط همتایان و بحث گروهی است، این در حالی است که ایجاد چنین محیط هایی یک چالش به شمار می آید؛ مدرسان اغلب آمادگی لازم را

برای به کارگیری فنون آموزشی جدید یا حمایت از گسترش نقش و مسئولیت های مرتبط با یادگیری فراگیرمحور را ندارند، این یک چالش در طراحی و حمایت از آموزش فراگیر محور است (۲). مدرسان اغلب گزارش می دهند که در زمینه مدیریت زمان و تعامل های چهره به چهره در کلاس درس برای رسیدن به یک تعادل مؤثر بین سخنرانی و راهبردهای یادگیری فعال با مشکلاتی مواجه اند. از این رو، یکی از پرسش هایی که معمولاً پاسخ آن برای مدرسان مهم است این است که چگونه می توان همه نیازهای یادگیری فراگیران را مورد توجه قرارداد؟ اگرچه ممکن است، کلاسهای بزرگ با فراگیران و استانداردها متفاوت و محدودیت های زمان کلاس درس مانع حمایت مدرس از همه فراگیران شود، اما امروزه فواید فن آوری از طریق رویکرد کلاس معکوس می تواند به این سؤال پاسخ دهد. کلاس معکوس یکی از فن آوری های پرطرفدار است که در دهه اخیر ظهور پیدا کرده است و الگوهای یادگیری را تقویت می کند (۸). این الگو تلاش می کند با اختصاص زمان بیشتر به کلاس درس برای روش های یادگیری فعال و دسترسی بیشتر به فن آوری های پیشرفته برای حمایت از یک رویکرد یادگیری ترکیبی به این چالش ها پاسخ دهد (۲). به بیان دیگر، این الگو به چالش هایی از جمله مدیریت زمان کلاس درس و کمبود تعاملات چهره به چهره برای موضوع های کاملاً متفاوت و ترکیب مخاطبان می پردازد. این رویکرد می تواند فراگیران را بر اساس سرعت و برنامه زمانی خودشان برای سخنرانی آماده کند. مدرسان نیز به نوبه خود توضیح بیشتری را در زمان کلاس درس برای بازخورد فوری گروهی و فردی فراگیران فراهم کنند (۹).

از آنجائی که، سطح بالای یادگیری فراگیر کارکنان منعکس کننده جو سازمانی بسیار مطلوب است که مستمر به یادگیری فراگیرمحور کارکنان می شود. یادگیری فراگیر پایین در سازمانها، ادارات و مؤسسات مختلف ناشی از عوامل گوناگونی است. متناسب با این عوامل روش های متفاوتی نیز برای رفع مشکلات وجود دارد. بهبود یادگیری فراگیر محور در سازمانها موجب می شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند، تفکری که هدف گیری آن به جای حال و گذشته خلق و ساختن آینده است (۱۰).

لذا به رغم مزایا و نتایج مثبت حاصل از استقرار یادگیری فراگیر، عدم توجه به عوامل و مؤلفه های یادگیری فراگیر محور موجب بروز مشکلات و مسایل عدیده ای می شود که نه تنها افزایش عملکرد را به همراه نخواهد داشت بلکه در مواردی به شکست های اساسی نیز منجر می شود. بر این اساس، آسیب شناسی سازمان برای یادگیری فراگیر، عوامل تشکیل دهنده و اثرگذار بر ایجاد آن و دست یابی به یادگیری فراگیر کارا و اثربخش در افراد بسیار ضروری می نماید. همچنین برای موفقیت در محیط های کاری و در پاسخ به چالش هایی که سازمان ها با آن ها روبرو هستند، ضروری است که دانش و مهارت،

تجربه، تخصص و دیدگاه های تمامی کارکنان با یکدیگر ترکیب شده و فعالیت های آموزشی آن ها در قالب یادگیری فراگیر و جامع صورت پذیرد. با توجه به مسائل عنوان شده در بالا، پژوهشگر با یک مساله اساسی روبرو می باشد:

-ابهام در ابعاد و مولفه های یادگیری فراگیر و جامع کارکنان

لذا برای رسیدن به اهداف مورد نظر و رفع این نواقص محقق در جستجوی پاسخ به این سوال است که آیا همه شرایط و امکانات جهت پیاده سازی یادگیری فراگیر و جامع کارکنان از لحاظ سخت افزاری، نرم افزاری، منابع مالی و پشتیبانی، محتوای الکترونیکی، فرهنگ سازی و نیروی انسانی و بهره گیری از سیستم جهت بهینه کردن امر یادگیری فراگیر و جامع کارکنان وجود دارد یا خیر؟ این امر پژوهشگر را بر آن داشت که با توجه به نبود شفافیت در مدل های ارائه شده در حوزه یادگیری فراگیر و جامع کارکنان به شناسایی ابهام در این که ابعاد و مولفه های تاثیرگذار بر یادگیری فراگیر و جامع کارکنان چه هستند، بپردازد.

## چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

### ۱-۲. یادگیری فراگیر محور

یادگیری فراگیر محور مجموعه ای از نظریه ها و روش هاست که در پشت مفهوم کلاس معکوس قرار دارد و بر انتقال مسئولیت پذیری یادگیری از معلم به فراگیر تأکید دارد. فراگیران به صورت فعالانه یاد می گیرند و انجام میدهند، آنها همچنین بر رشد یادگیری مستقل خود تأکید دارند و نقش مدرسان نیز بیشتر تسهیل کننده است. یادگیری فراگیر محور مبتنی بر نظریه یادگیری سازنده گرای<sup>۱</sup> است و اصل مسلم آن این است که یادگیری یک فرآیند سازنده است. در دیدگاه سازندگی، دانش توسط فراگیر ساخته می شود، آنها تلاش میکنند تجربیات را درک کرده و کسب دانش زمانی صورت می گیرد که اطلاعات جدید به وسیله ی دانش قبلی باهم متصل شوند، به عبارت دیگر، یادگیری یک فرآیند مفهوم سازی فعال از ساخت دانش است. بنابراین، سازنده گرای<sup>۱</sup> یک رویکرد یادگیری است که بر فعال بودن یادگیرنده در ساخت دانش و فهم تأکید می کند (۱۱).

---

<sup>1</sup> Constructivism

از پایه گذاران و پیروان نظریه سازنده گرایی میتوان از دیویی<sup>۱</sup>، پیاژه<sup>۲</sup>، برونر<sup>۳</sup>، ویگوتسکی<sup>۴</sup> و آزوئل<sup>۵</sup> را نام برد. سازنده گرایان معتقدند که یادگیرندگان دنیای خود را خودشان می سازند یا حداقل آن را بر مبنای درک و دریافته‌شان از تجربه ها تفسیر می کنند. بنابراین، دانش یک فرد، تابعی از تجربیات قبلی، ساختارهای فکری و انتقادات او است که وی با استفاده از آن، اشیاء و وقایع را تفسیر می کند. سازنده گرایی به‌عنوان منبع مهمی برای نظریه حل مسئله و یادگیری فعال محسوب می شود.<sup>(۳)</sup>

بخشی از ادبیات یادگیری فراگیر محور توسط بوشامپ و ورلگر مطرح شد با این توضیح که یادگیری فراگیرمحور شامل از یادگیری فعال، سازنده گرایی و یادگیری به کمک همتایان می شود. یادگیری به کمک همتایان به معنی کسب مهارت و دانش از طریق حمایت فعال در یک وضعیت یکسان یا همسالان یکسان است که اریک مازور از پایه گذاران این نظریه در دانشگاه هاروارد است. یادگیری فعال نیز شامل هر نوع آموزشی می شود که فراگیر را در جریان فرایند یادگیری درگیر کند، به‌بییندیگر، یادگیری فعال نیازمند آن است که فراگیران فعالیتهای یادگیری را به صورت معناداری انجام داده و در مورد آنها فکر کنند<sup>(۴)</sup>.

بخشی دیگری از یادگیری فراگیر محور نیز در نظریه های فوت و هوز وجود دارند که زمین های را برای ترسیم ارتباطات در یادگیری از طریق همتایان فراهم کرده اند. آنها به طور خاص به سازنده گرایی و یادگیری مشارکتی در نظریه ناهمگنی شناختی پیاژه و یادگیری همیارانه از نظریه منطقه تقریبی رشد ویگوتسکی اشاره می کنند<sup>(۵)</sup>.

بنابراین یادگیری از طریق همتایان به مثابه چتری، بخش عمدهای از این دو نظریه را در برمی گیرد. سرانجام، آنچه در ادبیات یادگیری فراگیر محور بر نقش منحصر به فرد آن تأکید می شود، سبک های یادگیری است که به طور نمونه می توان به نظریه یادگیری تجربی کولب اشاره کرد که از نظریه های پیاژه، دیویی و لوین، نشأت می گیرد. در واقع این نظریه ها، اساس سبک های یادگیری کولب محسوب می شود<sup>(۶)</sup>.

---

<sup>1</sup> Dewey

<sup>2</sup> Piaget

<sup>3</sup> Bruner

<sup>4</sup> Vygotsky

<sup>5</sup> Ausubel

## ۲-۲- یادگیری جامع

دنیای امروزی با تکنولوژی و پر از حواس پرتی بیشتر از همیشه است! این حواس پرتی اغلب منجر به تأثیرات منفی بر روند یادگیری می شود. حال سوال اینجاست که چگونه می توان این حواس پرتی را به حداقل رساند و یادگیری را بهتر و موثرتر کرد؟ خوب، یادگیری جامع پاسخ است! این تکنیکی است که از یک محیط مصنوعی برای یادگیری استفاده می کند. این نه تنها عوامل حواس پرتی را از بین می برد، بلکه با ارائه تجسم های تحریک کننده، یکنواختی را در فرآیند یادگیری و توسعه از بین می برد. در اینجا همه چیزهایی است که باید در مورد یادگیری جامع و چگونگی تغییر آن در دنیای آموزش دانست (۱۲).

در این عصر حواس پرتی، جلب توجه فراگیران ممکن است آسان باشد، اما درگیر نگه داشتن آنها در طول جلسه یادگیری بزرگترین چالش است. به همین دلیل است که نیاز به راه حلی وجود دارد که بتواند تعامل یادگیرنده را تقویت کند و از این رو یادگیری را سازنده تر و ارزشمندتر کند. یادگیری فراگیر تکنیکی است که از یک محیط مصنوعی یا شبیه سازی شده استفاده می کند که از طریق آن فراگیران می توانند به طور کامل در فرآیند یادگیری غوطه ور شوند. این پتانسیل را دارد که سناریوهای یادگیری انتزاعی را زنده کند، بنابراین وظیفه بسیار مهم، اما دشوار بازآفرینی تعاملات برای فراگیران را واقعی می کند (۱۳).

یادگیری جامع به یادگیرندگان اجازه می دهد تا با پیوند دادن آنها با تجربیات واقعی، اما در یک محیط امن تر، نتایج را کنترل کنند. علاوه بر بهبود سطح تعامل، انگیزه آنها را نیز افزایش می دهد زیرا آنها مسئول دنیای مجازی هستند که در آن حضور دارند. یکی دیگر از ویژگی های جالب این است که یک محیط بسیار تعاملی را برای کاربران، هم به صورت مجازی و هم به صورت فیزیکی فراهم می کند. با استفاده از این، شما می توانید به طور مجازی محیط های فیزیکی مختلفی را که در داخل دیوارهای کلاس قابل دسترسی نیستند، بازسازی کنید. محتوای مجازی به قدری جذاب است که تأثیر زیادی بر روان یک زبان آموز می گذارد (۱۴).

### ۳-۲. پیشینه تحقیق

- کازی<sup>۱</sup> (۱۵) در مطالعه ای بر اساس رویکرد چند وجهی عوامل مؤثر بر اثربخشی آموزش فراگیر انجام دادند. نتایج نشان داد پرداختن به این چالش ها مستلزم رویکردی چند وجهی است که شامل ارزیابی مجدد آموزش معلمان، افزایش توسعه حرفه ای و حصول اطمینان از گنجاندن شیوه های فراگیر در تمام جنبه های زندگی مدرسه است. با اقدام جمعی، مدارس و مربیان می توانند یک محیط یادگیری مؤثر و فراگیر را فراهم کنند که نیازهای همه دانش آموزان را برآورده کند.

- اورتون و همکاران<sup>۲</sup> (۱۶) در مطالعه ای به بررسی عوامل تبیین کننده قصد معلمان برای اجرای شیوه های فراگیر در کلاس درس نشانه های مبتنی بر نظریه رفتار برنامه ریزی شده پرداختند. داده ها از ۵۸۵ معلم دبستان در آلمان جمع آوری شد. مدل های رگرسیون چند متغیره چند سطحی برای آزمایش همبستگی نگرش ها، هنجارها و کنترل رفتاری درک شده با قصد معلم برای اجرای شمول محاسبه شد. تمامی مولفه های مورد بررسی با قصد معلم رابطه معناداری نشان دادند. امتحان متمایز نشانه هایی از فرصت هایی برای توسعه یک سیستم مدرسه فراگیر ارائه می دهد.

- آریاس و همکاران<sup>۳</sup> (۱۷) در مطالعه ای که به بررسی چالش ها و اجرای آموزش فراگیر در کشورهای منتخب آسیایی بر اساس روش فراترکیب انجام دادند. داده های ترکیب شده با استفاده از تحلیل موضوعی شش مرحله ای براون و کلارک، که با هشت موضوع فرعی پدید آمد: منابع ناکافی، عدم آموزش هدفمند و توسعه حرفه ای، متضاد قوانین و سیاست های آموزش فراگیر، حمایت ضعیف دولت، برنامه درسی مناسب و سازماندهی مناسب کلاس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. شیوه های ارزیابی، آگاهی از اینترنت اکسپلورر، و همکاری مداوم بین ذینفعان مختلف. چالش ها و اجرای آموزش فراگیر در کشورهای منتخب آسیایی به عنوان فرامضمون مطالعه ظاهر شد. این مطالعه توصیه می کند که دولت ها و مؤسسات آموزش معلمان (TEI) بودجه کافی را تخصیص دهند و قوانین و سیاست های موجود، برنامه های توسعه حرفه ای و حمایت اداری را مجدداً بررسی و تقویت کنند.

- روات و متیکا<sup>۴</sup> (۱۸) در مطالعه ای به گنجاندن آموزشی در زمینه های محدود منابع در مدارس ابتدایی روستایی در کامبوج پرداختند. نتایج نشان داد در مقاطع تحصیلی عالی، آموزش های فراگیر

1 Kazi

2 Urton et al.

3 Arias et al.

4 Ravet & Mtika



وجود ندارد. این تأیید کرد که معلمان در مکان‌های دورافتاده به دلیل هزینه‌ها و زمان سفر، قادر به دریافت کمک‌های آموزشی یا توسعه حرفه‌ای مستمر نیستند.

- دنجل و مگدفر او<sup>۱</sup> (۱۹) مطالعه‌ای تحت عنوان یادگیری فراگیر پیش‌بینی شده: به تأثیر حضور، دانش قبلی و عملکرد مدرسه بر نتایج یادگیری در محیط‌های مجازی آموزشی همه جانبه انجام دادند. برای انجام این مطالعه از ۷۸ شرکت‌کننده استفاده شد. تحلیل مسیر برای آزمون فرضیه‌های حاصل از مدل پژوهش استفاده شد و نشان داد که حضور، دانش قبلی در مورد محتوا و عملکرد مدرسه بر نتایج یادگیری تأثیر می‌گذارد. حضور بر اساس حالات عاطفی آکادمیک کاربران قبل از مطالعه و سطح غوطه وری ارائه شده پیش‌بینی شد. حالات عاطفی تحت تأثیر عملکرد مدرسه دانش‌آموزان بود. آگاهی قبلی و عملکرد مدرسه دانش‌آموزان تحت تأثیر متغیرهای انگیزشی قرار گرفت.

- ارپولز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان بهبود نتایج یادگیری دانشجویان با استفاده از مربیگری با بررسی تأثیرات برنامه مربیگری بر یادگیری ۳۰۰۰ دانشجوی کارشناسی ارشد در کانادا با به کارگیری مصاحبه نیمه ساختاریافته، نشان داد گسترش برنامه مربیگری با توجه به کم بودن هزینه‌های مرتبط با اجرای آن، می‌تواند تأثیرات مثبتی بر تجربیات دانشجویان بگذارد.

- دلشب و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰) تأثیر عدم یادگیری سازمانی را بر عملکرد سازمانی از طریق مدیریت دانش را در باشگاه‌های ورزشی به روش توصیفی پیمایشی و با استفاده از پرسشنامه بررسی کردند و یافت‌های آن‌ها بر رابطه بین عملکرد و فراموشی سازمانی تأکید داشته است. بر اساس نتایج این پژوهش، فراموشی سازمانی منجر به تسهیل اکتساب، خلق، تسهیم، ذخیره و کاربرد دانش جدید بین اعضا می‌شود تا عملکرد بهتری داشته باشند.

- بویترز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۱) در مقاله‌ای برگرفته از رساله دکتری با عنوان مربیگری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی به روش توصیفی همبستگی و با استفاده از پرسشنامه، مربیگری را ابزاری مؤثر برای تسهیل تغییر مثبت عمدی معرفی می‌کند و نشان داد مربیگری دست‌یابی به هدف را افزایش می‌دهد و با افزایش مهارت تفکر باعث یادگیری عمیق‌تر می‌شود و مربیگری شناختی رفتاری که راه حل محور است، معتبرترین رویکرد جهت دستیابی به یادگیری است.

---

1 Dengel, A., & Magdefrau, JK

2 Erpols et al

3 Edelshab et al

4 Boitz et al

- قبادیان و همکاران (۲۲) در مطالعه ای به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت برنامه های آموزش فراگیر پرداختند. پس از پیاده سازی مصاحبه ها و تحلیل عمیق داده ها، ۲۸۴ نشانگر، ۱۴ مقوله و ۷ طبقه اصلی که شامل «ویژگی های شخصیتی» الف. ویژگی شخصیتی معلم و ب. ویژگی شخصیتی دانش آموزان، «تخصص و صلاحیت حرفه ای معلم» دو مقوله الف. توسعه حرفه ای معلمان و ب. تقویت مهارت های گروهی، «برنامه ریزی و استانداردسازی» الف. فرهنگ ساختاری و ب. برنامه ریزی عملکردی «فضا و امکانات آموزشی» الف. ساختار مدرسه و ب. ساختار کلاس، «اثرات روانشناختی مثبت و منفی فراگیرسازی» الف. مزایا و ب. معایب فراگیرسازی، «عوامل مربوط به خانواده» الف. سطح پایین کیفیت زندگی و ب. عملکرد ناقص خانواده و «عوامل مربوط به جامعه» الف. عوامل استرس زای محیطی و ب. گروه همسالان شناسایی شدند.

- کشتکر و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه ای به شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت در اجرای آموزش فراگیر (مرور سیستماتیک) پرداختند. در این پژوهش به طور کلی ما به برخی عناصر کلیدی که در اجرای موفق آموزش فراگیر تاثیرگذار هستند؛ رسیدند از جمله: نگرش های فرهنگی، حمایت های اقتصادی، کمک به مدارس برای درک چالش های خود، فناوری مناسب، یادگیری شخصی سازی شده، منابع و امکانات، نگرش، دانش و مهارت معلمان، تکنیک های آموزشی و شیوه تدریس، برنامه ریزی و برنامه درسی انعطاف پذیر و رهبری-حمایتی.

- حصارکی (۲۳) پژوهشی تحت عنوان "ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی به منظور خلق چشم اندازهای مشترک در شهرداری تهران" به روش کیفی و بر اساس مصاحبه با خبرگان و تحلیل محتوا انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بر اساس سه آزمون پیرسون، کندال و اسپیرمن، متغیرهای توانمندسازها، محیط، استراتژی ها و سیاستها و فناوری اطلاعات متغیرهای رابطه دار با یادگیری سازمانی هستند.

- شیرانی و همکاران (۲۴) در پژوهشی تحت عنوان "طراحی محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز استان البرز" به روش تئوری داده بنیاد که ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه ای، مبانی نظری متغیر مورد مطالعه و مؤلفه های آن، بررسی گردید. سپس داده های آن با استفاده از روش مشاهده مشارکتی، تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل اسناد، جمع آوری شده و در نهایت با استفاده از تکنیک مثلث سازی ترکیب شده اند. به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی، آموزشی، سازمانی، روان شناختی، محیطی، کاربردی کردن آموخته ها و عوامل فراسازمانی دیدگاه های آنان درباره نسبت به مدل محیط سازمانی می باشد.

- رونقی (۲۵) پژوهشی تحت عنوان "ارئه مدل ارزیابی یادگیری زدایی سازمانی مدیران و کارکنان یک شرکت فعال در حوزه تولید سیستم‌های اطلاعاتی مستقر در تهران" انجام دادند. این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد آمیخته در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول با استفاده از تحلیل مطالعه‌های پیشین، ابعاد یادگیری زدایی شناسایی شد. در مرحله دوم با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی ابعاد براساس نظر خبرگان وزن‌دهی و سپس مدل ارزیابی یادگیری زدایی سازمانی تدوین شد. در مرحله آخر مدل در یک شرکت فعال حوزه فناوری اطلاعات به‌عنوان نمونه مطالعاتی تست شد. نتایج نشان داد که ارائه الگو ارزیابی یادگیری زدایی سازمانی و اهمیت بالای یادگیری زدایی تعدیل شونده و یادگیری زدایی عاملی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش محسوب می‌شود.

- فرهاد یار و همکاران (۲۶) پژوهشی تحت عنوان "بررسی تأثیر یادگیری سازمانی و ویژگی‌های شغلی بر عملکرد کارکنان باتوجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران" انجام دادند. روش پژوهش این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع ماهیت از نوع پژوهشات توصیفی پیمایشی بود. نتایج به دست آمده مؤید آن است که یادگیری سازمانی و ویژگی‌های شغلی بر تعهد سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارند. همچنین تعهد سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان و نیز نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین ویژگی‌های شغلی و عملکرد کارکنان به اثبات رسید.

## روش پژوهش

روش پژوهش کیفی از نوع اکتشافی بود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختاریافته به مدت زمان ۴۵ تا ۷۰ دقیقه بود. مصاحبه‌شوندگان شامل خبرگان و متخصص متخصصان و صاحب نظران حوزه آموزش، مدیریت و مدیران ارشد سازمان بودند. پس از انجام ۲۲ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیدند. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، تجربه کاری حداقل ۱۵ سال در زمینه آموزش و مدیریت بود. نحوه انتخاب مشارکت‌کنندگان با رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه‌ی کیفی پژوهش استفاده و از روش نمونه‌برداری زنجیره‌ای یا گلوله برفی در شناسایی و انتخاب مطلعین کلیدی استفاده شد. در بخش روش کیفی پژوهش از روش‌های مقایسه‌ای پیوسته کدگذاری‌های آزاد توسط پژوهشگر و افراد شرکت‌کننده در مصاحبه در مراحل مختلف، در جهت تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌ها، بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری، مرور مکرر داده‌ها توسط پژوهشگر و شرکت‌کنندگان، مقایسه فرایندهای انجام شده با فرایندهای موجود در

پیشینه پژوهش، استفاده از ناظران بیرونی از جمله استفاده از نظرات استادان راهنما و مشاور و سایر صاحب نظران و پژوهشگران استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها همزمان با جمع آوری داده ها و بلافاصله پس از هر مصاحبه و در قالب کدگذاری انجام شد.

### یافته های پژوهش

با توجه به مفاهیم (کدهای) شناسایی شده از مصاحبه با صاحب نظران آموزش، مدیریت و مدیران ارشد سازمان در پاسخ به پرسش پژوهش که ابعاد، مولفه ها و شاخص های توسعه ای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان کدامند؟

صاحب نظران به طیفی از مولفه ها اشاره کرده اند. با توجه به تحلیل های انجام شده، مفاهیم زیر برای مولفه های اصلی شناسایی شده است. جدول ( ۲ ) دستاوردهای گام دوم کدگذاری ( شناسایی مولفه های اصلی) را نشان می دهد

جدول ۱: مفاهیم ( کدهای شناسایی شده) از مصاحبه با صاحب نظران

صاحب نظران	مولفه های اصلی	مفاهیم شناسایی شده
۸ و ۱۶ و ۱۵ و ۱۲ و ۷ و ۱۰ و ۱۸ و ۱۹ و ۲ و ۵ و ۲۰ و ۴ و ۱۱ و ۱۵ و ۱۹ و ۱ و ۶ و ۱۴ و ۱۷ و ۹ و ۱۳ و ۳ و ۵ و ۱۱ و ۶ و ۱۰ و ۱۶ و ۱۹ و ۲۱ و ۵ و ۱۶ و ۲۲ و ۴ و ۱۹ و ۸ و ۱۲ و ۲۰ و ۲۲ و ۶ و ۱۷	مکانیزم های مدیریتی	افزایش توان رهبری جهت به کارگیری ابزارهای نوین مدیریت، ارتباط بین آموزش های گذرانده شده و ارتقای سطح شرکت ، تدوین خط مشی جابجایی؛ وضع یک استاندارد برای سنجش آموخته های فراگیران در محیط کار، ارائه بازخورد مستمر در انجام فعالیت ها، گزارش دهی مداوم نقایص، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت، به کارگیری منتورینگ و مربی گری؛ تدوین قوانین و مقررات حمایتی و منعطف، تجدیدنظر در ماهیت کمیته گرایانه آیین نامه های ارتقا، پالایش محدودیت های قانونی و حذف قوانین و سلسله مراتب دست و پا گیر، از بین بردن خلأهای قانونی
۱۶ و ۱۹ و ۲ و ۱۱ و ۶ و ۱۵ و ۱۷ و ۴ و ۱۸ و ۲۲ و ۱۱ و		درگیر ساختن کارکنان در اجرای نوآوری ها به منزله فرصتی برای عمل به آموخته ها، فراهم ساختن سطوح بالای فرصت اجرا، ایجاد فرصت استفاده از موارد یا گرفته شده در محیط کار به صورت

صاحب‌نظران	مولفه های اصلی	مفاهیم شناسایی شده
۱۳ و ۷ و ۲۰ و ۴ و ۸	پویایی محیط	واقعی؛ فراهم ساختن محیط‌های رشد حرفه‌ای، بهبود ارتباطات میان گروه‌های کاری و یادگیرنده، تقویت ارتباطات غیررسمی بین کارکنان، ایجاد فرصت‌های یادگیری متنوع بین کارکنان؛ ارتباط واحد آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد، جابجایی کارکنان در شغل‌های مختلف با در نظر گرفتن یادگیری افراد، تخصیص بودجه و اعتبارات بیش‌تر به واحد آموزش در جهت یادگیری کارکنان.
۱۱ و ۱۸ و ۲۲ و ۵ و ۲ و ۴ و ۶ و ۹ و ۱۰ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۸ و ۹ و ۱۴ و ۱۹ و ۲ و ۱۳ و ۲۰ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۸ و ۱۲ و ۱۷ و ۹ و ۱۶ و ۱۹ و ۷ و ۱۲ و ۱۷	پتانسیل آموزش	وجود سیاست‌های منعطف و حمایت‌گر یادگیری و انتقال آن، آیین‌نامه‌ها و ضوابط پشتیبان برای دانش‌آفرینی و انتقال دانش، داشتن چشم‌انداز روشن و آینده‌نگر نسبت به شرکت، پرهیز از جابه‌جایی زیاد کارکنان؛ میزان مشارکت بخش آموزش در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های سازمانی؛ توجه به اختیارات واحد آموزش؛ هوشمندی سیستم آموزشی؛ تحرک شغلی، پویای شغلی، تعادل در حجم کاری، وجود چالش و تنوع در شغل.
۹ و ۱۶ و ۲ و ۱۵ و ۴ و ۱۱ و ۱۷ و ۲۱ و ۶ و ۱۳ و ۱۸ و ۵ و ۱۰ و ۱۲ و ۲۱ و ۱ و ۱۹ و ۸ و ۶ و ۱۲ و ۱۸ و ۲۱ و ۲ و ۵ و ۲۲ و ۹ و ۲۰	عامل های فردی	خروج از روزمرگی و ایجاد جذابیت در شغل کارکنان، لذت از انجام وظایف شغلی کارکنان، ارتقاء رضایت شغلی کارکنان یادگیرنده، افزایش خودآگاهی و خودباوری کارکنان یادگیرنده، افزایش اعتقاد به آموزش و یادگیری؛ توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای (بالندگی) کارکنان، افزایش تمایل به حرفه‌ای‌گرایی در کارکنان، کمک به شکل‌گیری هویت حرفه‌ای در کارکنان، کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، تلاش برای انجام وظایف بر اساس مطالب یادگیری شده؛
۱۷ و ۱۹ و ۱ و ۶ و ۱۱ و ۱۳ و ۱۴ و ۲۱ و ۸ و ۱۹ و ۲۲ و ۴ و ۱۰ و ۸ و ۱۸ و ۲۲ و ۳	عامل های	توجه به رابطه یادگیری کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی، تحول در حوزه یاددهی و یادگیری، هدفمند کردن یادگیری، استفاده حداکثری از ظرفیت‌های آموزشی در جهت یادگیری جامع

صاحب نظران	مولفه های اصلی	مفاهیم شناسایی شده
۷ و ۲۰ و ۱۰ و ۱۵ و ۲۱	سازمانی	درون سازمانی؛ راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق یادگیری کارکنان، ارتقای قابلیت های یادگیری سازمانی، ایجاد خودبستگی، امیدواری و خوشبینی در کارکنان یادگیرنده، شکل گیری و تحقق شرکت یادگیرنده و یاددهنده؛
۹ و ۱۰ و ۱۴ و ۱۸ و ۵ و ۷ و ۱۱ و ۴ و ۱۰ و ۱۷ و ۱۹ و ۴ و ۷ و ۶ و ۱۱ و ۱۸ و ۶ و ۱۷ و ۱۳	سازمان پاسخگو	انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، انعطاف پذیری ساختار سازمانی، تیم سازی و چابک سازی شرکت، رها کردن ساختارهای سلسله مراتبی؛ حرفه ای بودن سازمان و بلوغ فرایندها و رویه های کاری، هوشیاری سازمانی، پویایی و بالندگی سازمانی، دارا بودن ابعاد سازمان یادگیرنده، دارا بودن مزیت رقابتی از طریق بنا کردن استراتژی بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار؛ اختصاص دادن زمان کافی برای حل مسائل همکاران در محیط های رشد حرفه ای، کفایت بودجه های تخصیص داده شده به مقوله ی آموزش و انتقال آن متناسب با انتظارات، گسترش زیرساخت های نرم افزاری و سخت افزاری.
۴ و ۷ و ۱۰ و ۷ و ۱۳ و ۵ و ۷ و ۹ و ۱۴ و ۱۷ و ۲۰ و ۲۲ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۵ و ۷ و ۱۱ و ۱۸ و ۲۱ و ۲ و ۹ و ۱۱ و ۱۵ و ۱۹ و ۹ و ۵ و ۱۷ و ۲۰ و ۴ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۶ و ۸ و ۱	انتقال یادگیری	توجه سازمان به موانع یادگیری و انتقال آن و برنامه ریزی جهت حذف یا کاهش موانع مذکور، برخورداری از حمایت همکاران در به کارگیری آموخته ها، پشتیبانی مدیر از عوامل کلیدی اثربخشی آموزش ها و انتقال آموخته ها؛ اعتقاد مدیران به جایگاه آموزش در تعالی سازمان، تمایل به ریسک پذیری در مدیران، نگرش مدیران به خطاهای کارکنان به منزله فرصتی برای یادگیری؛ جو انتقال حمایتی، فضای پویایی سازمانی، جو اعتماد و مشارکت بین اعضا، وجود فضای شوق آمیز یادگیری، فضای برابری، صلح آمیز و دیگر پذیر، جو همکاری برای ایجاد اجتماعی از یادگیری و تبادل حرفه ای
۵ و ۸ و ۱۳ و ۲۰ و ۲۱ و ۹ و		تشویق مباحثه و مناظره علمی در فضای سازمان، فرهنگ

صاحب‌نظران	مولفه های اصلی	مفاهیم شناسایی شده
۵ و ۱۱ و ۱۴ و ۱۹ و ۶ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۵ و ۲۰ و ۲۲ و ۷ و ۱۱ و ۱۶ و ۹ و ۱۷ و ۴ و ۱۳ و ۱۸ و ۲۰ و ۷ و ۱۱ و ۱۶ و ۲۱ و ۴ و ۹ و ۱۷ و ۱۳ و ۱۸ و ۲۱ و ۷ و ۲۲ و ۶ و ۱ و ۸ و ۱۰ و ۱۷ و ۱۹	بسترهای فرهنگی	یادگیری محور، تقویت توانایی خود هدایتگری، فرهنگ یادگیری تیمی؛ فرهنگ بالنده و پویای سازمان، تقویت روحیه خودباوری و اعتمادبه‌نفس، تقویت آگاهی افراد از نقش خود، تقویت خشنودی سازمانی، فرهنگ کمال‌گرایی و رشد و خودشکوفایی اعضا، فرهنگ نگاه حرفه‌ای؛ به حداقل رساندن مرزهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، تلقی هر یک از اعضای سازمان به‌عنوان یک مساعدت‌کننده بارزش، دادن آزادی به افراد برای تجربه کردن، ریسک کردن، اشتباه کردن؛ تقویت و پرورش روحیه نقدپذیری
۵ و ۱۰ و ۱۳ و ۱۹ و ۲۲ و ۹ و ۱۶ و ۱۲ و ۱۶ و ۲۰ و ۹ و ۱۲ و ۱۶ و ۱۱ و ۱۰ و ۱۷ و ۱۲ و ۱۶ و ۱۸ و ۹ و ۵ و ۷ و ۱۰ و ۱۳ و ۶ و ۱۵ و ۱۸ و ۸ و ۱۴ و ۱۹ و ۶ و ۱۰ و ۱۲ و ۱۴ و ۱۷ و ۳ و ۱۱ و ۵ و ۱۳ و ۱۷ و ۱۰ و ۱۵ و ۱۹ و ۳ و ۱۶ و ۵ و ۱۵ و ۱۹ و ۱۱ و ۱۳	فرهنگ انتقال یادگیری	حاکمیت فرهنگ یادگیری سازمانی، دارا بودن استراتژی در خصوص تسهیم دانش، تأکید بر یادگیرندگی در رهبری آموزشی، تبدیل شرکت به شرکتی یاد دهنده، بهبود کیفیت زمینه یادگیری، افزایش مسئولیت‌پذیری شرکت در قبال تقویت یادگیری کارکنان؛ پیش‌بینی فضایی برای تبادل مهارت، ایده‌ها و تجارب؛ ایجاد بستر مناسب برای مدیریت دانش، توسعه یادگیری جمعی، مستندسازی تجارب با رویکرد انتقال تجربه، تسهیم تجارب مدیران شرکت، تسهیم تجارب در خصوص راهبردهای انتقال یادگیری به محیط کار شرکت‌ها؛ دخالت دادن کارکنان متخصص در بخش تصمیم‌گیری، وجود رهبری اشتراکی و تسهیلگر، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ایجاد فرصت برای کارکنان جهت مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، اشاعه و تقویت تیم‌محوری، تلاش جمعی برای حل مشکلات شرکت

با توجه به تحلیل‌های انجام شده و نتایج خلاصه شده در جدول (۱) در پاسخ به سوال اول پژوهش که هدف آن شناسایی ابعاد و مولفه‌های یادگیری فراگیر محور بود با استفاده از بازکاوی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته طی دو مرحله کدگذاری در مجموع ۹ دسته مولفه شناسایی شد که عبارتند از: ۱. مکانیزم‌های مدیریتی ۲. پویایی محیط ۳. پتانسیل آموزش ۴. عامل‌های فردی ۵. عامل‌های سازمانی ۶. سازمان پاسخگو ۷. انتقال یادگیری ۸. بسترهای فرهنگی و ۹. فرهنگ انتقال یادگیری.

جدول ۲ - مفاهیم ( کدهای) و مولفه های شناسایی شده از مصاحبه با صاحبانظران

مقوله محوری	(مقوله های فرعی)	کدهای باز
مکانیزم های مدیریتی	مدیریت مسیر شغلی	افزایش توان رهبری جهت به کارگیری ابزارهای نوین مدیریت، ارتباط بین آموزش های گذرانده شده و ارتقای سطح شرکت ، تدوین خط مشی جابه جایی
	مدیریت عملکرد	وضع یک استاندارد برای سنجش آموخته های فراگیران در محیط کار، ارائه بازخورد مستمر در انجام فعالیت ها، گزارش دهی مداوم نقایص، نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت، به کارگیری منتورینگ و مربی گری
	قوانین و مقررات	تدوین قوانین و مقررات حمایتی و منعطف، تجدیدنظر در ماهیت کمیته گرایانه آیین نامه های ارتقا، پالایش محدودیت های قانونی و حذف قوانین و سلسله مراتب دست و پا گیر، از بین بردن خلأهای قانونی
پویایی محیط	فرصت های کاربرد	درگیر ساختن کارکنان در اجرای نوآوری ها به منزله فرصتی برای عمل به آموخته ها، فراهم ساختن سطوح بالای فرصت اجرا، ایجاد فرصت



مقوله محوری	(مقوله‌های فرعی)	کدهای باز
		استفاده از موارد یا گرفته شده در محیط کار به صورت واقعی
	<b>ارتقاء تعاملات علمی</b>	فراهم ساختن محیط‌های رشد حرفه‌ای، بهبود ارتباطات میان گروه‌های کاری و یادگیرنده، تقویت ارتباطات غیررسمی بین کارکنان، ایجاد فرصت‌های یادگیری متنوع بین کارکنان
	<b>توجه به جایگاه واحد آموزش</b>	ارتباط واحد آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد، جابجایی کارکنان در شغل‌های مختلف با در نظر گرفتن یادگیری افراد، تخصیص بودجه و اعتبارات بیش‌تر به واحد آموزش در جهت یادگیری کارکنان.
<b>پتانسیل آموزش</b>	<b>سیاست‌ها و قوانین سازمانی</b>	وجود سیاست‌های منعطف و حمایت‌گر یادگیری و انتقال آن، آیین‌نامه‌ها و ضوابط پشتیبان برای دانش‌آفرینی و انتقال دانش، داشتن چشم‌انداز روشن و آینده‌نگر نسبت به شرکت، پرهیز از جابه‌جایی زیاد کارکنان
	<b>کنترل</b>	میزان مشارکت بخش آموزش در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های سازمانی؛ توجه به اختیارات واحد آموزش؛ هوشمندی سیستم آموزشی
	<b>تخصص</b>	تحرك شغلی، پویای شغلی، تعادل در حجم کاری، وجود چالش و تنوع در شغل

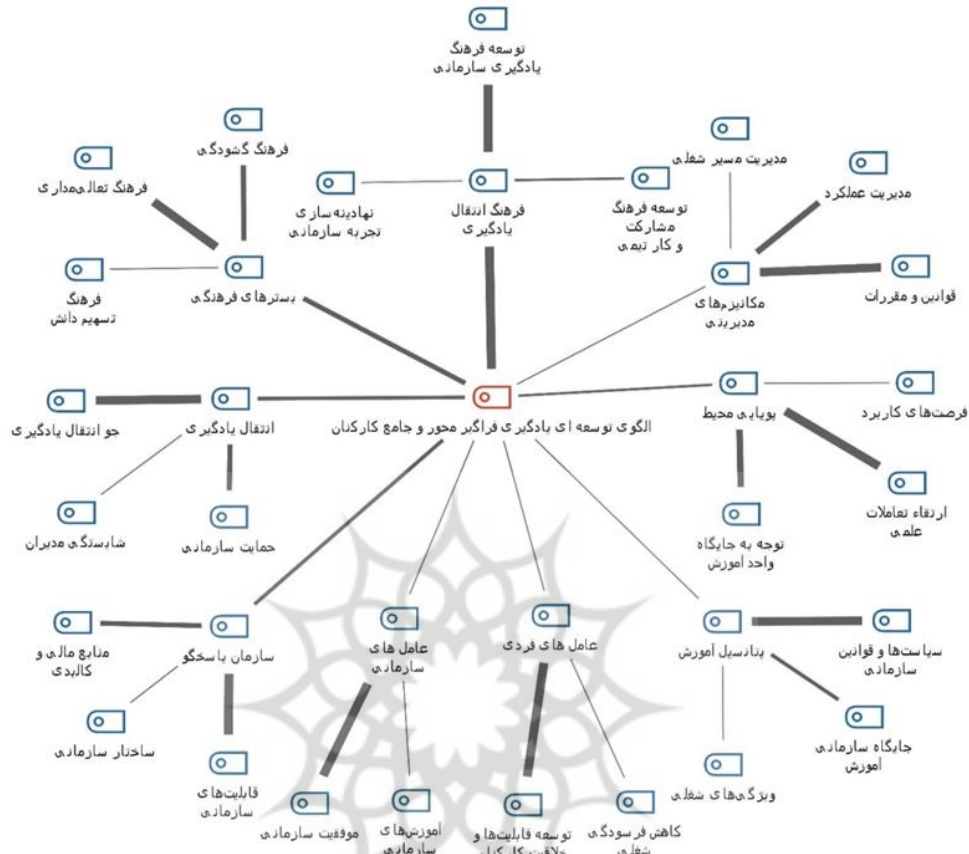
مقوله محوری	(مقوله های فرعی)	کدهای باز
عامل های فردی	کاهش فرسودگی شغلی	خروج از روزمرگی و ایجاد جذابیت در شغل کارکنان ، لذت از انجام وظایف شغلی کارکنان، ارتقاء رضایت شغلی کارکنان یادگیرنده، افزایش خودآگاهی و خودباوری کارکنان یادگیرنده، افزایش اعتقاد به آموزش و یادگیری
	توسعه قابلیت ها و خلاقیت کارکنان	توانمندسازی و توسعه حرفه ای (بالندگی) کارکنان، افزایش تمایل به حرفه ای گرایی در کارکنان، کمک به شکل گیری هویت حرفه ای در کارکنان، کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، تلاش برای انجام وظایف بر اساس مطالب یادگیری شده
عامل های سازمانی	آموزش های سازمانی	توجه به رابطه یادگیری کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی ، تحول در حوزه یاددهی و یادگیری، هدفمند کردن یادگیری، استفاده حداکثری از ظرفیت های آموزشی در جهت یادگیری جامع درون سازمانی
	موفقیت سازمانی	راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی از طریق یادگیری کارکنان ، ارتقای قابلیت های یادگیری سازمانی، ایجاد خودبسندگی، امیدواری و خوش بینی در کارکنان یادگیرنده، شکل گیری و تحقق شرکت یادگیرنده و یاددهنده

مقوله محوری	(مقوله‌های فرعی)	کدهای باز
سازمان پاسخگو	ساختار سازمانی	انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، تیم سازی و چابک‌سازی شرکت، رها کردن ساختارهای سلسله‌مراتبی
	قابلیت‌های سازمانی	حرفه‌ای بودن سازمان و بلوغ فرایندها و رویه‌های کاری، هوشیاری سازمانی، پویایی و بالندگی سازمانی، دارا بودن ابعاد سازمان یادگیرنده، دارا بودن مزیت رقابتی از طریق بنا کردن استراتژی بر پایه فهم نقاط قوت و ضعف نیروی کار
	منابع مالی و کالبدی	اختصاص دادن زمان کافی برای حل مسائل همکاران در محیط‌های رشد حرفه‌ای، کفایت بودجه‌های تخصیص داده‌شده به مقوله‌ی آموزش و انتقال آن متناسب با انتظارات، گسترش زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری
انتقال یادگیری	حمایت سازمانی	توجه سازمان به موانع یادگیری و انتقال آن و برنامه‌ریزی جهت حذف یا کاهش موانع مذکور، برخورداری از حمایت همکاران در به‌کارگیری آموخته‌ها، پشتیبانی مدیر از عوامل کلیدی اثربخشی آموزش‌ها و انتقال آموخته‌ها
	شایستگی مدیران	اعتقاد مدیران به جایگاه آموزش در تعالی سازمان، تمایل به ریسک‌پذیری در مدیران، نگرش مدیران به خطاهای کارکنان به‌منزله فرصتی برای

مقوله محوری	(مقوله های فرعی)	کدهای باز
		یادگیری
	<b>جو انتقال یادگیری</b>	جو انتقال حمایتی، فضای پویایی سازمانی، جو اعتماد و مشارکت بین اعضا، وجود فضای شوق آمیز یادگیری، فضای برابری، صلح آمیز و دیگر پذیر، جو همکاری برای ایجاد اجتماعی از یادگیری و تبادل حرفه ای
	<b>فرهنگ تسهیم دانش</b>	تشویق مباحثه و مناظره علمی در فضای سازمان، فرهنگ یادگیری محور، تقویت توانایی خود هدایتگری، فرهنگ یادگیری تیمی
<b>بسترهای فرهنگی</b>	<b>فرهنگ تعالی مداری</b>	فرهنگ بالنده و پویای سازمان، تقویت روحیه خودباوری و اعتماد به نفس، تقویت آگاهی افراد از نقش خود، تقویت خشنودی سازمانی، فرهنگ کمال گرایی و رشد و خودشکوفایی اعضا، فرهنگ نگاه حرفه ای
	<b>فرهنگ گشودگی</b>	به حداقل رساندن مرزهای درون سازمانی و برون سازمانی، تلقی هر یک از اعضای سازمان به عنوان یک مساعدت کننده باارزش، دادن آزادی به افراد برای تجربه کردن، ریسک کردن، اشتباه کردن؛ تقویت و پرورش روحیه نقدپذیری
<b>فرهنگ انتقال یادگیری</b>	<b>توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی</b>	حاکمیت فرهنگ یادگیری سازمانی، دارا بودن استراتژی در خصوص تسهیم دانش، تأکید بر یادگیرندگی در رهبری آموزشی، تبدیل شرکت به

مقوله محوری	(مقوله‌های فرعی)	کدهای باز
		شرکتی یاد دهنده، بهبود کیفیت زمینه یادگیری، افزایش مسئولیت‌پذیری شرکت در قبال تقویت یادگیری کارکنان
	<b>نهادینه‌سازی تجربه سازمانی</b>	پیش‌بینی فضایی برای تبادل مهارت، ایده‌ها و تجارب؛ ایجاد بستر مناسب برای مدیریت دانش، توسعه یادگیری جمعی، مستندسازی تجارب با رویکرد انتقال تجربه، تسهیم تجارب مدیران شرکت، تسهیم تجارب در خصوص راهبردهای انتقال یادگیری به محیط کار شرکت‌ها
	<b>توسعه فرهنگ مشارکت و کار تیمی</b>	دخالت دادن کارکنان متخصص در بخش تصمیم‌گیری، وجود رهبری اشتراکی و تسهیلگر، ایجاد حس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ایجاد فرصت برای کارکنان جهت مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، اشاعه و تقویت تیم‌محوری، تلاش جمعی برای حل مشکلات شرکت

بنابراین در نهایت داده‌های برآمده از روش تحلیل و کدگذاری باز و محوری نشان دهنده آن است که چارچوب اولیه الگوی مناسب جهت ارائه الگوی توسعه‌ای برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان دارای ۹ مولفه اصلی، ۲۵ مولفه فرعی و ۱۳۱ مفهوم (کد) به شرح شکل ۴-۱ می‌باشد. شکل (۴-۱) مقوله محوری، مقوله فرعی و کدهای باز (شاخص‌ها) را نشان می‌دهد:



شکل ۴-۱- ابعاد و مولفه‌های موثر در جهت توسعه یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان

## بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه‌ای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان انجام پذیرفت. نتایج این تحقیق نشان داد مدل پژوهش دارای ۹ بعد و ۲۵ مولفه و ۱۳۱ شاخص است. نتایج با برخی از تحقیقات پیشین از جمله کازی<sup>۱</sup> (۱۵)، اورتون و همکاران<sup>۲</sup> (۱۶)، آریاس و همکاران<sup>۳</sup> (۱۷)، روات و متیکا<sup>۴</sup> (۱۸)، دنجل و مگدراو<sup>۵</sup> (۱۹)، ارپولز و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۰)،

<sup>۱</sup> Kazi

<sup>۲</sup> Urton et al.

<sup>۳</sup> Arias et al.

<sup>۴</sup> Ravet & Mtika

دلش و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰)، بویترز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۱) و همچنین مطالعات داخلی قبادیان و همکاران (۲۲) کشتکر و همکاران (۱۴۰۱)، حصارکی (۲۳)، شیرانی و همکاران (۲۴)، رونقی محمد حسین (۲۵)، فرهادیار و همکاران (۲۶) همسو می باشد. در تبیین این نتیجه می توان گفت: یکی از مهمترین خصوصیات شرکت ها و سازمان های پیشرفته امروزی، تغییر و تحول می باشد. اگر نتوانیم با تغییر و تحولات پیچیده و سریعی که در سازمان ها رخ می دهد همگام شویم، قربانی خواهیم شد. برای رسیدن به اهداف سازمانی و منطبق شدن با محیط متغیر، اجرای آموزش فراگیر محور و جامع می تواند در بهره وری سازمان و شرکت ها نقش مؤثری داشته باشد. اگر کارکنان سازمان دارای دانش، اطلاعات، مهارت های لازم و مناسب نباشند، سازمان را با مشکلات و موانع مالی و اداری مواجه خواهند کرد. از آنجاکه تکنولوژی و دانش با سرعت رشد می-کنند بنابراین کارکنان متخصص نیز در زمان کوتاهی پس از استخدام نیازمند دریافت و آموزش مهارت و دانش، به روز می-باشند. در نتیجه نیروی انسانی مهمترین و راهبردی-ترین منبع یک سازمان به حساب می-آید، سازمان موفق مجموعه ایست متشکل از انسان-هایی با فکر و اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با نیت پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار قرار می دهند. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، بطور مؤثر فعالیت-هایشان را ادامه داده و برکارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش به خصوص آموزش فراگیر محور و جامع و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی می باشد. پس از سال های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. نظام آموزشی موثر با ارتقاء سطح مهارتهای کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می شود اگر نظام آموزشی کارآمد و فراگیر محور و جامع نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب و کار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاش های سازمان برای توانمندسازی نیروی انسانی به نتایج قابل مقایسه با کشورهایایی که شرایط مناسب تری دارند، نخواهد رسید. بهبود بهره وری نه یک انتخاب بلکه یک ضرورت می باشد. کوشش برای افزایش نرخ بهره وری در سازمان ها، در صورتی رخ میدهد که بتوانند دانش، بینش و رفتار بهره وری را در مدیران و کارکنان خود به صورت فراگیر محور و جامع ایجاد نمایند. چشم پوشی از امر آموزش

<sup>5</sup> Dengel, A., & Magdefrau, JK

<sup>6</sup> Erpols et al

<sup>1</sup> Edelshab et al

<sup>2</sup> Boitz et al

فراگیرمحور و جامعه کارکنان، تحقق اهداف سازمانی و بهره وری را خدشه دار خواهد ساخت و خسارتی جبران ناپذیر بر پیکره سازمان وارد خواهد ساخت. افراد انسانی چه در مرحله کنکاش و چه در مراحل تثبیت موقعیت میانی و نهایی مسیر شغلی خود، به منظور ارتقای شایستگی های فنی، توسعه شایستگی های مدیریتی و دسترسی به آزادی عمل و تحقق امنیت شغلی و در نهایت رسیدن به مرحله ابتکار عمل و خلاقیت در شرایط و مسیر شغلی خود، به آموزش فراگیرمحور و جامع نیاز دارند. با توجه به نتایج بدست آمده به مدیران پیشنهاد می شود که به کارکنان و پذیرش اشتباه از سوی آنها استقلال و فرصت خطا داده شود؛ ساختارهای سازمانی دارای پویایی و به روزرسانی باشد، از پایبندی به رویه های اداری زائد و ناکارآمد در سازمان پرهیز شود، نگرش مثبت در کارکنان برای شرکت در دوره ها و انتقال آموخته ها ایجاد شود، فرصت های متنوع و چالش برانگیز در قالب پروژه های کاری جهت کاربست آموخته ها ایجاد گردد، کارکنان در مراحل مختلف نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی و پایش مشارکت داده شوند. همچنین به محققین آتی پیشنهاد می شود پژوهش های مشابه دیگری در سایر شرکت ها و سازمان ها انجام شود که بتوان در صورت امکان الگویی کارآمد برای یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان به آنها ارائه کرد. در مطالعات دیگر به شناسایی عوامل فردی و آموزشی مؤثر بر یادگیری فراگیر محور و جامع کارکنان در شرکت ها و سازمان ها پرداخته شود.

## منابع

1. Jonassen DH. Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm? *Etr & D-Educ Tech Res*. 2021;39:5-14.
2. Kim MK, Kim SM, Khera O, Getman J. The experience of three flipped classrooms in an urban university: An exploration of design principles. *Internet High Educ*. 2014;22:37-50.
3. Goodsell AS. Collaborative learning: A sourcebook for higher education. PA: National Center on Postsecondary Teaching, Learning, and Assessment, University Park; 2012.
4. Sohrabi B, Iraj H. Implementing flipped classroom using digital media: A comparison of two demographically different groups perceptions. *Comput Human Behav*. 2016;60:514-24.
5. Foot H, Howe C. The psychoeducational basis of peer-assisted learning. *Peer-assisted learning* 2018. p. 27-43.
6. Verleger MA. Analysis of an informed peer review matching algorithm and its impact on student work on model-eliciting activities: Purdue University; 2019.



7. Brands D, Guinness P. The art of teaching in an inclusive approach. first edition ed. Tehran2006.
8. Jensen JL, Kummer TA, Godoy PDdM. Improvements from a flipped classroom may simply be the fruits of active learning. CBE—Life Sciences Education. 2015;14(1):ar5.
9. Cruz-Neira C, Sandin DJ, DeFanti TA, Kenyon RV, Hart JC. The CAVE: Audio visual experience automatic virtual environment. Communications of the ACM. 2012;35(6):64-73. doi:10.1145/129888.92. S2CID 19283900.
10. Kaviani H, Liaqat Dar MJ, Zamani BI, Abedini Y. Learning Process In The Flipped Classroom: Representation Of The Curriculum Experienced In Higher Education. Two chapters of Higher Education Curriculum Studies. 2016;8(15):179-2014.
11. Slavin RE, Davis N. Educational psychology: Theory and practice. Educational Psychology (Online). 2016.
12. Mulders M, Buchner J, Kerres M. A framework for the use of immersive virtual reality in learning environments. Int j emerg. 2020;15(24):208-24. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i24.16615>.
13. Sherman WR, Craig AB. Understanding virtual reality: Interface, application, and design: Morgan Kaufmann; 2018.
14. Burdea GC, Coiffet P. Virtual reality technology. Presence: Teleoperators and Virtual Environments. 2013;12(6):663-4. doi:10.1162/105474603322955950. S2CID 60307652.
15. Kazi NH. Factors Influencing the Effectiveness of Inclusive Education: A Multifaceted Approach. Int J Educ. 2023(83):43-54.
16. Urton K, Wilbert J, Krull J, Hennemann T. Factors explaining teachers' intention to implement inclusive practices in the classroom: Indications based on the theory of planned behaviour. Teach Educ. 2023;132:104225.
17. Arias CR, Calago CNS, Calungsod HFB, Delica MA, Fullo ME, Cabanilla Jr AB. Challenges and Implementation of Inclusive Education in Selected Asian Countries: A Meta-Synthesis. IJRES. 2023;9(2):512-34. <https://doi.org/10.46328/ijres.3089>.
18. Ravet J, Mtika P. Educational inclusion in resource-constrained contexts: a study of rural primary schools in Cambodia. Int J Incl Educ. 2021:1-22. <https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1916104>.

19. Dengel A, Mägdefrau J, editors. Immersive learning predicted: Presence, prior knowledge, and school performance influence learning outcomes in immersive educational virtual environments. 2020 6th international conference of the immersive learning research network (iLRN); 2020: IEEE.
20. Delshab V, Pyun DY, Kerwin S, Cegarra-Navarro J-G. The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran. *Sport Manage Rev.* 2020;24(1):156-78.
21. Boyatzis RE, Grant A, Passarelli A, Taylor S, editors. Desired Outcomes in Coaching: Coaching for "Sticky" Intentional Change. *Academy of Management Proceedings*; 2019: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
22. Ghobadian M, Baghian Kole Merzi MJ, Foladvand S, Rahimi R, Haqqani M. Identifying factors affecting the success of inclusive education programs. *Except Child.* 2022;22(3):57-76. (In Persian).
23. Hisarki M. Presenting A Strategic Model For Organizational Learning Using Future Research Tools In Order To Create Common Visions In Tehran Municipality. *J Hum Cap.* 2021;1(2):73-82. (In Persian).
24. Shirani NE, Abdullahi B, Jafarina S, Abbasian H. Designing the organizational learning environment of Alborz Gas Company. *Human Resource Management Quarterly in the Oil Industry.* 2021;12(37(21)):23-42. (In Persian).
25. Rounaghi MH. Presentation Of Organizational Delearning Evaluation Model. *Organizational Resource Management Researches.* 2021;11(1).
26. Farhadyar A, Farhadyar F, Dosti Safari M, Eskandrian M. Investigating the effect of organizational learning and job characteristics on employee performance according to the mediating role of organizational commitment in Iran Gas Engineering and Development Company. *J Manag Account Res.* 2021;7(1):17-32. (In Persian).