



بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توسعه حرفه ای معلمان

فاطمه ربیعی

کارشناسی آموزش ابتدایی، دانشگاه فرهنگیان

fatemerabie99@gmail.com

۰۹۱۸۵۲۳۸۹۶۲

چکیده:

تربیت نیروهای کارآمد اجتماعی در سایه برنامه های توسعه حرفه ای شکل می گیرد. توسعه حرفه ای معلمان عبارت است از فرایندها و فعالیت های برنامه ریزی شده برای افزایش دانش، مهارت و نگرش معلمان، به نحوی که موجب بهبود یادگیری دانش آموزان شود. این تحقیق با هدف بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توسعه حرفه ای معلمان و به روش توصیفی - تحلیلی انجام گرفته است. یادگیری سازمانی فرایند خلق، نگهداشت و تسهیم دانش در سازمان است و موجب می شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده ای در میان معلمان پرورش یابد و آنها می آموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند.

واژگان کلیدی: توسعه حرفه ای، معلم، یادگیری سازمانی



۱- مقدمه :

پیشرفت فناوری، نیروی کار در حال تغییر، فشارهای رقابتی، جهانی شدن، تغییر نگرشها، نیازهای مردم، تغییر در روابط انسانی و تغییر در تمام جنبه های زندگی تنها تعدادی از فشارهایی هستند که سازمان و اعضای آن را وادار می کنند تا درگیر تغییر شوند. (Stouten et al., 2018, p. 753) از این رو، به منظور بقا و دستیابی به عملکرد بهتر و کسب مزیت رقابتی، سازمانها مجبورند خود را با تغییرات محیطی سازگار نمایند. (Bligh et al., 2018) پذیرش تغییر برای هر سازمانی تعیین کننده است، سازمانها از طریق تعیین هدفهای نهایی برای بقا در محیط متغیر و رقابتی عمیق، باید بتوانند از پتانسیلهای نوآورانه کارکنان حداکثر استفاده را ببرند. تواناییهای یک سازمان در اجرای موفقیت آمیز تغییرات عمدتاً به شایستگیهای کارکنان، رفتار نوآورانه و مهارتهای توسعه یافته آنان برای مطابقت با خواسته های این تغییرات بستگی دارد. (Tayal et al., 2018, p. 560)

بسیاری از تغییرات به امید ارتقای کیفیت، بهبود فرهنگ یا معکوس کردن ماریچ مرگ سازمانها است. (Ali & Anwar, 2021, p. 364) اما، کارکنان با تغییرات سازمانی خیلی کم همراهی می کنند؛ دلیل عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی می تواند به دلیل فاکتورهای ساختاری و سازمانی مثل عدم مدیریت و رهبری درست و کارآمد، تغییرات سریع مدیریتی و عدم مانایی کافی در پست مدیریت و تضاد و اختلاف در بین بخشهای مختلف سازمان باشد؛ یا میتواند ناشی از فاکتورهای فردی مثل عدم تغییر پذیرش کارکنان، مقاومت و سرسختی در برابر تغییر و تضاد و اختلاف بین نیروهای سازمان باشد. (Yousef, 2017) لازم است، سازمانها برای همسویی و پاسخگویی سریع به این تحولات محیطی، منابع انسانی خود را که مهمترین منابع سازمان محسوب میشوند برای مواجه شدن با این تغییرات آماده کنند. مهمترین کار جهت آماده سازی منابع انسانی، استفاده از آموزش است. (Namada, 2018)

آموزش و یادگیری سازمانی توانایی سازگاری با دنیای متغیر، مقدمات پیشرفت مداوم سازمان، کاهش مقاومت در برابر تغییر و زمینه آمادگی برای تغییر را فراهم می کند. (Olamilekan & Salam, 2022) آماده سازی معلمان آینده نگر برای کار در محیطهای پیچیده نیاز به ارائه فرصت توسعه حرفه ای دارد، معلمان باکیفیت برای پاسخگویی به تقاضاهای در حال تغییر شغل خود باید توانایی و تمایل داشته باشند که به طور مستمر حرفه خود را یاد بگیرند و دوباره بیاموزند. توسعه حرفه ای و همکاری با همکاران دیگر، راهبردهایی برای افزایش ظرفیت معلمان، برای آموزش مؤثر است به ویژه در حرفه معلمی که تقاضاها در حال تغییر و گسترش هستند. لازمه این کار، حرفه ای شدن امر تعلیم و تربیت و در سرلوحه آن، حرفه ای شدن تمام معلمان است. مهارتهای حرفه ای معلمان مهمترین و ضروری ترین نیاز است. یادگیری سازمانی دانش و ایده های جدید را الهام می بخشد، در نتیجه پتانسیل سازمان را برای درک و به کارگیری دانش و ایده ها افزایش می دهد و این به توسعه هوش سازمانی کمک می کند و پذیرش ایده های جدید را بین اعضا افزایش می دهد.

محمدی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر معلمان با میانجی گری توسعه حرفه ای آنان پرداختند. نتایج پژوهش مبین آن بود که یادگیری سازمانی معلمان به واسطه توسعه حرفه ای آنان بر تمایل به تغییر معلمان اثر دارد.

طولابی و راسخی (۱۴۰۱) در بررسی تأثیر رهبری دانش بر توسعه حرفه ای معلمان با نقش میانجی ظرفیت یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهر ایلام نشان دادند با توجه به تأثیر رهبری دانش و ظرفیت یادگیری سازمانی بر توسعه حرفه ای معلمان، مدارس و سازمانهای آموزشی می توانند رهبری دانش را در بین مدیران و معلمان مدارس تقویت نمایند؛ همچنین ظرفیت یادگیری سازمانی را به عنوان یکی از عناصر مهم مدرسه در تسهیل رابطه بین رهبری دانش و توسعه حرفه ای معلمان مورد توجه قرار دهند تا توسعه حرفه ای معلمان در مسیر مطلوب قرار گیرد.



یافته‌های تحقیق اکبری و مهنی (۱۳۹۸) در بررسی رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت تدریس معلمان: مطالعه موردی شهر بندرعباس نشان داد بین یادگیری سازمانی با کیفیت تدریس معلمان رابطه معناداری وجود داشت.

۲- روش شناسی :

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توسعه حرفه ای معلمان به شیوه توصیفی و از نوع کتابخانه ای انجام شده است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی از قبیل کتب ، مقالات و پایان نامه ها می باشد.

۳- بحث درباره یافته ها

توسعه حرفه ای به مجموعه عملکردهای کارکنان گفته میشود که درنهایت سبب افزایش توانایی آنها و بهبود شرایط کاری آنها میشود . توسعه حرفه ای کارکنان شاخصی است که از چندین زیر مقیاس تشکیل شده و درمجموع در نظر دارد که بتواند کارکنانی توانمندتر و با سطوح بالاتری از دانش خلق نماید . از نظر ژائو و همکاران (۲۰۱۹) توسعه حرفه کلیه اشکال آموزش و یادگیری را در نظر میگیرد که برای کمک به موفقیت کارکنان در نظر گرفته شده است .نتایج مؤثر توسعه حرفه ای کارکنان عبارت از افزایش مهارتهای کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی، افزایش انگیزه و بالا رفتن تعهد کارکنان نسبت به سازمان است .

توسعه حرفه ای یک فرآیند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه ریزی برای رفع آنهاست. نوا (۲۰۰۸) مؤلفه های توسعه حرفه ای را در شش مقوله دسته بندی کرده است که شامل :

موارد آموزشی (هرگونه فعالیت و تدبیر از پیش طرح ریزی شده است که هدف آن آسان سازی یادگیری در یادگیرندگان و کوششی در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آنها می باشد)

کار تیمی (به معنای کار کردن باهم برای یک هدف مشترک)

مهارت سازمانی (مهارتهای هستند که به شما امکان می دهند از منابع خود به طور کارآمد و مؤثر استفاده کنید) ،

توسعه مسیر شغلی (به افزایش چالشها یا مسؤولیتهای جدید در شغل کارکنان اشاره دارد)

توسعه روابط بین فردی (کارکنان مهارت و چالش خود را در مورد سازمان و مراجع آن از طریق تعامل با نیروهای باتجربه تر سازمان افزایش دهند)

و ارتباطات (فرآیندی است که در آن اطلاعات واضح و روشن بین دو یا چند نفر از اعضای سیستم مبادله میشود) هست. (محمدی ، قنبری و اردلان ، ۱۴۰۲)

بنابراین توسعه حرفه ای به عنوان فرآیند ایجاد تغییر مثبت در شایستگیهای آموزشی، اجتماعی، شخصی و حرفه ای کارکنان از طریق یادگیری معنادار و مادام العمر توصیف شده است؛ اما توسعه حرفه ای، با چالشهایی همچون افزایش نظارت عمومی، نداشتن تعهد نسبت به



حرفه، مشکلات عمیق مالی، حقوق کم معلمان، عدم ارتباط همکاران، نداشتن فرصت و احراز مشاغل بالاتر، واهمه داشتن از شکست، نداشتن بینش و نگرش صحیح، توقعات بیجا، عدم به کارگیری پاداش در موقعیت مناسب، نبودن امکانات کافی و مدیریت بوروکراسی ناکارآمد مواجه است. به علاوه، فرهنگ سازمانی ایستا، یا برنامه توسعه حرفه ای که توسط مشاوران خارجی تحمیل میشود، توسعه حرفه ای اثربخش را غیرممکن میسازد و باعث میشود معلمان احساس کنند با مسؤولیتهای جزئی سنگین شده اند. بنابراین، مسؤولیتهای توسعه حرفه ای همیشه ساده نیست زیرا نیازمند درک چگونگی رشد معلمان است.

۳-۱. یادگیری سازمانی و توسعه حرفه ای

سازمان ها قبلا در محیطی و عوامل ما پایدار به سر می بردند و وقایع آینده تقریباً قابل پیش بینی بودند، به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن برنامه ریزی کنند. اما امروزه محیط به شدت در حال تغییر است. افزایش رقابت و پیچیدگی در فضای کسب و کار یکی از مشخصه های تجارت نوین است. تغییرات سریع و محسوس در عرصه های مختلف علم و فناوری به طور فزایندهای فرایندهای جامعه بشری را تحت تأثیر قرار داده به طوریکه سازمان های سنتی دیگر قادر به هماهنگی با این تغییرات نیستند و تنها سازمانی شانس بقاء دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. بنابراین سازمان ها به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راه کارها هستند که به این ترتیب به مزیت رقابتی دست پیدا خواهند کرد.

یکی از راه های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر آموزش کارکنان و بالا بردن اطلاعات و دانش ایشان است. در گذشته تنها کارکنان و رهبران به دنبال یادگیری بودند ولیکن امروز سازمان ها به دنبال یادگیری هستند. به واسطه مؤثر بر آن یادگیری، دانشی پایدار در افراد و در سطح بالاتر در سازمان تولید می شود که آنها را قادر به اجرای نوآوری ها و فعالیت هایی می سازد که ضامن بقای سازمان در محیط متغیر امروزه خواهند بود. سازمان ها تنها با یادگیری سریع از موفقیت ها و شکست ها قادر خواهند شد هنگام برخورد با موقعیت های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشند و بدین شکل با حداکثر اثربخشی به اهداف خود نائل خواهند گشت. مقاله حاضر به معرفی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده و ارتباط بین آنها پرداخته شده است و سپس برخی از مهم ترین عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی تبیین خواهد شد. (یادگیری سازمانی، ۱۳۹۹)

با توسعه دانش، فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار، بنگاه های اقتصادی گسترش یافته و به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده است و در این اثناء پارادایم های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه ها، شرکت ها و سازمان ها مشکل و دشوار ساخته اند. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی در جریان یادگیری و آموزش در سطح کارکنان و سازمان مطرح شود. به عبارتی، محوریت پارادایم های جدید، یادگیری است و بنابراین، سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبای یادگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. دقیقاً به همین دلیل است که مفهوم یادگیری سازمانی در سال های اخیر مطرح شده و رشد قابل توجهی داشته است. سازمان ها به جای رفتارها و حرکت های سنتی خود که در بهترین شکل آن، در بر گیرنده آموزش نیز بود، تبدیل به سازمانی می شوند که همواره در پی یادگیری هستند و کوشش خود را در راستای یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی و یک مزیت رقابتی به کار می برند.

اهمیت یادگیری سازمانی در آن است که کلید موفقیت سازمان ها راستای نیل به عمر طولانی محسوب می شود زیرا موفق ترین سازمان ها اگر دچار فقر یادگیری شوند ممکن است به حیات خود ادامه دهند اما هرگز نمی توانند از تمامی قابلیت های خود استفاده کنند. از



این رو در آینده نزدیک تنها سازمان هایی می توانند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت - ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمانی خود به نحو احسن بهره برداری کنند.

تعریف های گوناگونی از یادگیری ارائه شده است ، اما در تمامی آنها تغییر در رفتار، به عنوان اساسی ترین ها رکن یادگیری قلمداد گردیده است. یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها، پندارها و دانش افراد تغییر میکنند. یادگیری موجب سهولت در تغییر رفتار می شود که این امر بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. البته این رفتارها گاهی مستقیما قابل مشاهده است و گاه به طور غیرمستقیم احساس می شود.

رابینز، یادگیری را چنین توصیف می کند: یادگیری عبارت است از هر نوع تغییر در رفتار که در نتیجه تجربه رخ می دهد [کتاب تئوری سازمان رابینز]. یکی دیگر از تعاریفی که مورد قبول بسیاری از محققین یادگیری است، تعریف ارائه شده در دایره المعارف بریتانیکا است که به این شرح است : یادگیری عبارت است از تغییرات نسبتا پایدار در رفتار بالقوه فرد که در اثر ممارست و تمرین حاصل می شود. در حوزه سازمانی یادگیری را می توان بصورت افزایش قابلیت یا ظرفیت فردی و یا سازمانی تعبیر کرد که به عملکرد موثر می انجامد. (یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده ، ۱۳۹۱)

یادگیری سازمانی توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها است. همچنین تغییر در دانش و ارزش های سازمان به طوری که مهارت های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود. یادگیری سازمانی از سال ۱۹۶۳ که اولین بار «مارچ» تعریفی از آن به دست داده تا اوایل دهه ۱۹۹۰ که «ویک و رابرتس» تعریف جدیدی از آن ارائه کردند، مورد بحث و تجدید نظر صاحب نظران مدیریت بوده است. نویسندگان تعاریف متفاوتی از یادگیری سازمانی ارائه کرده اند که در این بخش به تعدادی از آن ها خواهیم پرداخت. برخی از مهم ترین تعاریف ارائه شده به شرح زیر است:

یادگیری سازمانی، متشکل از مجموعه ای از تعاملات بین انطباق های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمان است.

یادگیری سازمانی عبارت از فرآیندی است که طی آن، اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می کنند.

یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند به سازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر.

یادگیری سازمانی یک فعالیت بلندمدت است که در طول زمان موجب ایجاد مزیت رقابتی می شود و نیاز به توجه مداوم مدیریت، تعهد و تلاش دارد

یادگیری سازمانی عبارت است از رفتار انطباقی سازمان در طول زمان.

یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است

در جایی دیگر نیز یادگیری سازمانی را چنین تعریف می کنند: یادگیری سازمانی عبارت است از توسعه دانش و بینش جدید که تأثیر بالقوه ای بر رفتار دارد. یک عامل یا نهاد یاد می گیرد اگر به واسطه پردازش اطلاعات رفتارهای بالقوه اش تغییر کند. یک سازمان یاد می گیرد اگر هر کدام از واحدهایش کسب دانش کنند که این به عنوان یک قابلیت بسیار مفید برای هر سازمان است.



هوبر (۱۹۹۱) چهار جزء یادگیری سازمانی را تشخیص داد. کسب دانش، توسعه دانش، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی.

کسب دانش: شامل اطلاعاتی است که از طریق جستجو در اطراف و محیط سازمان در اختیار سازمان قرار میگیرد

توزیع دانش: گردش دانش ایجادشده در میان واحدهای سازمانی برای بهبود عملکرد است.

تفسیر اطلاعات: به توانایی کارکنان برای رسیدن به معنای مشترک اطلاعات و استفاده از آن در عملیات راهبردی اشاره دارد.

حافظه سازمانی: توانایی حفظ چرخه دانش، استفاده مجدد و بهبود دانش موجود است.

۳-۲. انواع یادگیری سازمانی

فایول و لایلز انواع یادگیری را در قالب دو سطح بیان می‌کنند که عبارتند از:

یادگیری سطح پایین (تک حلقه‌ای)

یادگیری سطح بالا (دو حلقه‌ای)

اکنون یادگیری سه حلقه‌ای نیز مطرح است که در ادامه هریک از انواع یادگیری تشریح می‌شود.

۳-۲-۱. یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای

یادگیری سطح پایین در داخل یک ساختار سازمانی و یا مجموعه‌ای از قواعد اتفاق می‌افتد. در یادگیری تک حلقه‌ای تغییرات و بهبودهایی در جهت تطبیق با اصول و مفاهیم و چارچوب‌های ذهنی روی می‌دهد و تلاش می‌شود که وضعیت موجود حفظ گردد و در نهایت سازمان و افراد آن یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و یا با شرایط جدید خود را تطبیق دهند. در این سازمان‌ها به افراد در زمینه رفتار استاندارد آموزش داده می‌شود. آموزشی که از دانش صریح در تشکیل یک سازمان و سازمان‌های دیگر ناشی می‌شود. در واقع ذهن فرد شکل می‌گیرد تا رفتار استاندارد را که متضمن محیط ساده و ثابت است، با کارایی بالا انجام دهد. در نتیجه ابتکار سازمانی و فردی امروزه تقریباً ناهنجار تلقی می‌گردد.

۳-۲-۲. یادگیری دو حلقه‌ای

در یادگیری دو حلقه‌ای که محصول عصر اطلاعات و توسعه دانش است، سازمان‌های یادگیرنده متولد می‌شوند. این سازمان‌ها محصول تغییرات محیطی هستند و تغییر در هنجارها، استانداردها و چالش با اصول و مفاهیم پذیرفته شده قبلی را به عنوان راه کار اصلی سازمان‌های دو حلقه (یادگیرنده) هستند که بدون آنها در فضای عصر جدید امکان بقا نمی‌یابند. در یک سازمان، اگر روند شناسایی و تصحیح خطا این امکان را به سازمان بدهد که سیاست‌های جاری خود را بدون تغییر پیش ببرد، یادگیری تک حلقه‌ای وجود دارد. یادگیری دو حلقه‌ای زمانی رخ می‌دهد که شناسایی و تصحیح خطا به روشی انجام شود که هنجارها، سیاست‌ها و اهداف یک سازمان را اصلاح کند.



۳-۲-۳. یادگیری سه حلقه‌ای

آرجیس و شون در کتاب یادگیری سازمانی نوع سومی از یادگیری را تحت عنوان یادگیری ثانویه یا سه حلقه‌ای معرفی می‌کنند. یادگیری ثانویه زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها یاد بگیرند که چگونه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه‌ای، توانایی یادگرفتن درباره یادگیری است. در صورتی که سازمان‌ها آگاه نباشند که یادگیری باید اتفاق بیافتد، هرگز دو فرم یادگیری اولیه صورت نخواهد گرفت. این بدان معنی است که آگاهی از سبکها و فرآیندها و ساختارهای یادگیری پیش نیاز ارتقای یادگیری است.

۴- نتیجه گیری

در قرن بیست و یکم از معلم به عنوان برنامه ساز درسی نام برده میشود. او به واسطه دانش شخصی و حرفه ای خود در کنار دانش آموزان برنامه درسی می سازد و با ترسیم گذشته، حال و آینده به اعمال و افکارش معنا می بخشد. معلمی که با این نوع نگاه تربیت شود، به جایگاه رفیع و مسئولیتهای خطیر خود در مسیر پر پیچ و خم تعلیم و تربیت آگاهی می یابد، نسبت به جهان هستی و هموعان خود به درک متقابل میرسند و به هدف غایی که همانا یکپارچگی وجودی است دست می یابند. چنین دگرگونی عظیم در نظام تربیت معلم متناسب با پیچیدگی، دشوار بودن و تمام نشدن موضوع تعلیم و تربیت پا به عرصه ظهور گذاشته است تا بر بسیاری از مشکلات نظامهای تربیتی جهان فائق آید. امروزه با توجه به تغییرات اساسی که در تعلیم و تربیت اتفاق افتاده، معیارهای توسعه حرفه ای معلم متحول شده است، امروزه فردی حرفه ای است که با کاربرد دانش در موقعیت های خاص، حل مسأله یا مشکل گشایی می کند.

به طور کلی توسعه حرفه ای کارکنان، برنامه ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است؛ بنابراین، یکی از استراتژیهای ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه های توسعه حرفه ای است. دسیمون (۲۰۰۹) بیان کرد که توسعه حرفه ای مؤثر میتواند منجر به یادگیری کارکنان، تغییر در نگرشها، باورها و متعاقبا تغییر شیوه های آنها شود. در حالت ایده آل، تغییر در عمل منجر به افزایش موفقیت و اثربخشی میشود. برای جلوگیری از رکود و در جا زدن و همچنین رسیدن به پیشرفت باید همواره به فکر رشد فردی و حرفه ای کارکنان باشیم. رشد فردی و حرفه ای با توجه به تغییرات روزافزون محیط سازمانها پایان نمی یابد. در نتیجه چالشهای پیچیده محیطهای سازمان موجب شده تا سازمانها نیاز به توسعه مداوم کارکنان خود را تشخیص دهند و به منظور افزایش مهارتهای حرفه ای کارکنان، به سمت یادگیری سازمانی حرکت کنند. یادگیری سازمانی موجب تغییر عقاید موجود شده و دیدگاه جدید را خلق میکند. یادگیری سازمانی در واقع از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و مدل های ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می شود و به مکانیسم هایی مانند خط مشی ها، استراتژی ها و مدل هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است.

منابع

اکبری، سمیه، مهنی، امید. (۱۳۹۸). بررسی رابطه یادگیری سازمانی با کیفیت تدریس معلمان: مطالعه موردی شهر بندرعباس. جامعه شناسی آموزش و پرورش، ۵(۲)، ۱۷۰-۱۷۹



طولایی، زینب، راسخی، زهرا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری دانش بر توسعه حرفه‌ای معلمان با نقش میانجی ظرفیت یادگیری سازمانی در مدارس متوسطه دوم شهر ایلام. توسعه حرفه ای معلم، ۷(۲)، ۴۷-۶۹

محمدی، پروانه، قنبری، سیروس، اردلان، محمد رضا. (۱۴۰۲). نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر معلمان با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای آنان. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۵(۸)، ۷۷-۹۳

یادگیری سازمانی. (۱۳۹۹). [/https://sharifstrategy.org/organization-learning](https://sharifstrategy.org/organization-learning)

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده. (۱۳۹۱). <https://parsmodir.com/db/theory/organizational-learning.php>

- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). *The Mediation Role of Change Management in Employee Development*. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 361-374.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). *Leading and learning to change: the role of leadership style and mindset in error learning and organizational change*. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141
- Namada, J. M. (2018). *Organizational learning and competitive advantage*. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments* (pp. 86-104). IGI Global.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Olamilekan, F., & Salam, A. (2022). *Relationship Between Change Readiness and organizational Performance of Selected organization in Nigeria*. *African Economic and Management Review*, 2(1), 31-39
- Tayal, R., Kumar Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S., & Singh, R. (2018). *The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology*. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 559-578.
- Yousef, D. A. (2017). *Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government*. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.