Developing the model of organizational learning environment for Alborz Province Gas Company

Nematalah shirani*[1]_ Bijan Abdollahi[2]_ Saeed jafarinia[3]_Hosein abbasian[4]

Abstract:

The purpose of this study was to design an organizational learning environment model for Alborz Gas Company. The research method is Grounded theory. At First, the library studies are conducted to examine the theoretical foundations of the variable and its components. The data were collected using the participatory observation method, the semi-structured interview technique, document analysis, and finally triangulation technique was applied to combine them. Sampling method in this study is standard-purposive sampling using the theoretical saturation index of the 10 professors and PhD students in related fields of the university as well as 15 experts and managers of the gas company, which were interviewed as a sample and their views on the organizational learning environment model were examined. The findings of this study resulting from the grounded theory include components such as individual factors, educational factors, organizational factors, psychological factors, environmental factors, application of learning and extra-organizational factors.

Keywords:organizational learning environment, extra-organizational factors, Individual factors, Educational factors, Organizational factors, psychological factors, environmental factors, Alborz Gas Company.

1. PhD Student in Organizational Behavior Management, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Corresponding Author: shirani.s.m@gmail.com

2. Associate professor Department of Educational Administration, Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran. Biabdollahi@yahoo.com

3. Assistant professor Department of Human resources management, Faculty of management, Kharazmi University, Tehran, Iran. shamsj58@yahoo.com

4. Assistant professor Department of Educational Administration, Faculty of management, Kharazmi University.Tehran, Iran. h_abbasian@khu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۱/۲۱ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۳/۱۱

طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز[۱]

نعمت اله شیرانی*[۲]- بیژن عبدالهی[۳]- سعید جعفری نیا[۴]- حسین عباسیان[۵]

چکیده

هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز استان البرز بوده است. روش پژوهش، تئوری داده بنیاد است. ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای، مبانی نظری متغییر موردمطالعه و مؤلفه‌های آن، بررسی گردید. سپس داده‌های آن با استفاده از روش مشاهده مشارکتی، تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته و تحلیل اسناد، جمع‌آوری‌شده و درنهایت با استفاده از تکنیک مثلث سازی ترکیب‌شده‌اند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری معیار- هدفمند است که با استفاده از شاخص اشباع نظری تعداد ۱۰ نفر از اساتید و دانشجویان دکتری حوزه‌های مرتبط دانشگاه و همچنین ۱۵ نفر از صاحب‌نظران و مدیران شرکت گاز، به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش مورد مصاحبه قرار گرفتند. دیدگاه آن‌ها نسبت به مدل محیط یادگیری سازمانی موردبررسی قرار گرفت. یافته‌های پژوهش با استفاده از نظریه زمینه‌ای شامل مقولاتی همچون عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی، کاربردی کردن آموخته‌ها و عوامل فرا سازمانی می‌باشند.

واژگان کلیدی: محیط یادگیری سازمانی، عوامل فرا سازمانی، عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی، شرکت گاز استان البرز.

۱. این مقاله برگرفته از رساله ی دکتری با همین عنوان در دانشگاه خوارزمی است و توسط شرکت گاز استان البرز مورد حمایت قرار گرفته است.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: shirani.s.m@gmail.com
۳. دانشیارگروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. Biabdollahi@yahoo.com
۴. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. shamsj58@yahoo.com
۵. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. h_abbasian@khu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مقدمه

در عصر کنونی با توجه به تغییرات چشمگیر محیطی، دانش به‌عنوان منبعی راهبردی برای ایجاد مزیت رقابتی شـــناخته می‌شود. بنابراین، ســـازمان‌ها در رویارویی با تغییرات سریع محیطی و به‌منظور ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار، باید دانش خود را به‌روز کنند؛ با این توصیف، مدیریت دانش به یکی از ســـازوکارهای سازمان‌سازی (توسعه سازمان) در راستای دســـتیابی به مرزهای رقابتی گسترده‌تر در اقتصاد دانایی‌محور تبدیل‌شده است (معتمد و همکاران، ۱۳۹۳). درواقع می‌توان گفت، یکی از مهم‌ترین کمک‌های مدیریت دانش در این زمینه، ایجاد یادگیری در ســـازمان است، به عبارتی یادگیری سازمانی عاملی تعیین‌کننده در راستای بهبود عملکرد بلندمدت و بقای سازمان است. بنابراین به اهمیت یادگیری ســـازمانی در بهبود عملکرد ســـازمان‌ها از مدت‌ها قبل توجه شـــده اســـت (Slater & Narver, 1995). یادگیری ســـازمانی به فعالیت‌های وســـیع ســـازمان درزمینهٔ ایجاد و اســـتفاده از دانش به‌منظور ارتقای مزیت رقابتی اطلاق می‌شود. این فعالیت‌ها، شامل دریافت و به اشتراک‌گذاری اطلاعات درباره نیازهای مشـــتریان، تغییرات بازار و رفتارهای رقیبان اســـت (Panayides, 2006). یادگیری ســـازمانی، فرایندی اســـت کهســـازمان از طریق آن،دانش و نگرش‌های جدیدی را از تجربه‌های مشـــترک اعضای ســـازمان توســـعه می‌دهد. این فرایند، توان تأثیرگذاری بر رفتارها و بهبود توان شرکت را دارد. یادگیری سازمانی فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، پویا، مستمر، مداوم و رشد یابنده است که از بازخورد مداوم، سریع و مؤثر در ســـطوح فردی، گروهی و ســـازمانی برخوردار است و تحت تأثیر فرآیندهای ادراکی و یا منابع فرهنگی مورداســـتفاده افراد، عمل می‌کند و هدفش کامیابی افراد و سازمان است (Shao et al., 2017). از طرفی جهان امروز به‌ویژه ســـازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی هستند و تمامی ابعاد ســـازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی از عوامل انسانی تا غیرانسانی، با شتابی خیره‌کننده در حال تغییر هستند (Gorelick, 2005). در چنین حالتی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیر پویا خارج می‌شوند و به سمت توسعهٔ یادگیری و ایجاد سازمان یادگیرنده حرکت می‌کنند (Adair, 2002). از سویی دیگر، تغییرات و چالش-های فراوان دنیای کنونی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها باقدرت یادگیری و به‌روزرسانی خود شکل گیرند تا بتوانند با تحولات سریع خود را منطبق کنند و به‌موقع به محرک‌های محیطی پاسخ دهند و با کسب دانش و آگاهی به صورتی گسترده، پویا وزنده در حوزه‌ی بهسازی و توسعه‌سازمانی به حیات خود ادامه دهند. همچنین یادگیری ســـازمانی یکی از منابع حیاتی برای کســـب مزیت رقابتی در مدیریت راهبردی است و باید به دانش سازمانی به‌عنوان یک دارایی راهبردی در سازمان نگریسته شود و به شـــکلی آن را مدیریت کرد تا بتواند عملکرد و موقعیت رقابتی ســـازمان را بهبود ببخشد(Jeannin, & Hallinger, 2018). به‌صورت کلی به دلیل نیاز ســـازمان‌ها به ســـازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به‌طور روزافزون شهرت پیداکرده است، همان‌طور که یادگیری برای رشد افراد، اساسی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

است؛ برای سازمان‌ها نیز اهمیت دارد.

ازآنجایی‌که موفقیت بلندمدت هر سازمانی، عمدتاً بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به‌صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود، که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند؟یا خیر؟بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده سازمان می‌باشد (Schneider, 2014). آموزش از راهبردهای حیاتی سازمان است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، مهارت و دانش لازم را برای مقابله با تغییرات و چالش‌ها به دست آورند. اگرچه می‌توان برای آموزش‌های سازمانی، اهداف یا ضرورت‌های متنوعی را در نظر گرفت ولی بدون تردید، مهم‌ترین هدف آموزش‌های سازمانی، ایجاد یادگیری در کارکنان است به‌نحوی‌که موجب ارتقای سطح کیفی و کمی محصول یا خدمات سازمان گردد، بنابراین باید برای آموزش دادن به کارکنان و ایجاد یادگیری به محیط سازمان بیش‌ازپیش توجه شود. در این راستا، هدف هرگونه آموزشی، توانمندسازی کارکنان، بهبود نگرش، مهارت و دانش آنان است تا آن‌ها را قادر به انجام بهینه وظایف و کنترل مشکلات و موانع شغلی نماید. بنابراین زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل‌اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند. این امر، از عرضه‌ی آموخته‌ها به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری‌ای اشاره دارد که محیط یادگیری سازمانی نامیده می‌شود. یادگیری در محیط سازمان، فراتر از منظر اقتصادی و عملکرد محور، می‌تواند به‌عنوان راهی برای ارتقای فرآیندهای ارتباطی دیده شود. یادگیری نه‌تنها به پیشرفت عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش فرآیند یکپارچگی نیز می‌شود که مستلزم تعامل افراد و محیط است (Doornbos et al., 2004). این نگاه به یادگیری در محل کار، نشان‌دهنده‌ی این حقیقت است که یادگیری با عملکرد کاری و زمینه اجتماعی آن ادغام‌شده و کار، خود منبعی غنی برای یادگیری است (Collin, 2002). یادگیری تحت تأثیر روش یادگیری و مطالعه و محیط یادگیری قرار می‌گیرد (Nahar, 2010). واژه‌ی محیط یادگیری سازمانی معانی متفاوتی دارد؛ عده‌ای این واژه را به معنای محیط فیزیکی می‌دانند که فرایندهای یادگیری در آن رخ می‌دهد؛ مانند کلاس درس، آزمایشگاه یا محیط خودآموز (Tessmer & Harris, 1992). عده‌ای دیگر آن را در قالب محیط نرم‌افزارهای خاص آموزشی تعریف می‌کنند (Papert, 1980). عده‌ای دیگر هم آن را مجموعه‌ای از محتوای آموزشی، روش آموزشی، ررتیب فعالیت‌های یادگیری و ابعاد اجتماعی می‌دانند که یادگیری را تسهیل یا کنترل می‌کند.(Col-lin, 1991; Grabingerg 1996; Pulkkinen, 1999) به‌عبارت‌دیگر محیط یادگیری سازمانی به بافت اجتماعی، روانی و آموزشی اشاره دارد که یادگیری در آن صورت می‌گیرد و پیشرفت و نگرش‌های کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Fraser, 1998). به‌طورکلی یادگیری در محیط کار به معنای فرآیندی است که افراد را در برنامه‌های تعلیم، آموزش، توسعه و همچنین یادگیری تجربی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

مشغول می‌سازد. هدف از این برنامه‌ها کسب شایستگی‌های لازم برای برآورده کردن تقاضاهای سازمانی است.

ازجمله دلایل و مسائلی مهمی که باعث توجه به ایجاد یک محیط کاری که سبب ترویج یادگیری سازمانی و دغدغه انجام این پژوهش شده است، می‌توان به این نکات اشاره کرد؛ که هم باید به عوامل بازدارنده و هم به عوامل کمک‌کننده محیط یادگیری توجه داشته باشیم. عوامل بازدارنده به‌صورت موانعی تعریف می‌شوند که مانع از یادگیری سازمانی می‌شوند. این موانع ممکن است قبل از آغاز یادگیری ایجادشده باشند، می‌توانند فرآیند یادگیری را مختل سازند و یا قبل از اینکه نتیجه‌ای به دست آید فرآیند یادگیری را متوقف سازند (Hager, 2013). ازجمله عوامل بازدارنده‌ی محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز استان البرز می‌توان به نبود فضاهای آموزشی مناسب، و عوامل سازمانی و فرا سازمانی نظیر عدم توجه به ایجاد انگیزه برای کسب و انتقال یادگیری، کم‌اثر نمودن مدارج تحصیلی و آموزشی در حقوق و مزایایی دریافتی، نبود روحیه‌ی انتقال یادگیری اشاره نمود. عوامل تسهیل‌کننده به‌صورت عواملی تعریف می‌شوند که یادگیری را ترویج می‌دهند. آن‌ها افراد را ترغیب می‌کنند که یاد بگیرند و یادگیری خود را حفظ کنند یا آن‌را افزایش دهند. بنابراین لازم است که این عوامل در محیط در حال شکل‌گیری گاز استان البرز نهادینه شوند، که در این پژوهش به آن‌ها پرداخته‌شده است. علاوه بر آن، در شرکت گاز استان البرز، دوره‌های آموزشی متعددی برای ایجاد تغییر در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان برگزار می‌گردد و اجرای هر دوره، از سویی دربردارنده‌ی هزینه کرد زیاد، صرف زمان کار نیروی انسانی فعال بوده و از سوی دیگر با بی‌رغبتی سرپرستان و کارکنان مواجه می‌باشد؛ لذا آگاهی از عوامل سازمانی زمینه‌ساز محیط یادگیری بسیار حائز اهمیت است. چون یکی از کارکردهای محیط یادگیری سازمانی این است که موجب برانگیختگی کارکنان سازمان برای افزایش شایستگی‌ها و بهبود یادگیری سازمانی می‌شود. بنابراین پژوهش حاضر بر آن است که عوامل، نشانگرها، ابعاد و زمینه‌های محیط یادگیری سازمانی را در شرکت گاز استان البرز شناسایی کند و الگویی برای محیط اثربخش یادگیری ارائه دهد.

یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و محیط یادگیری سازمانی به‌عنوان موضوعاتی مهم در علم مدیریت، سال‌ها موردتحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این متغییرها را برای دستیابی به اهداف سازمان، طراحی کرد؛ باوجوداین، بیشتر این مطالعات در ماهیتشان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آن‌ها به‌طور خاص روی مسئله تحقیق حاضر که طراحی محیط یادگیری سازمانی می‌باشد تمرکز کرده‌اند. در فرایند انجام تحقیق که بخشی از آن تحلیل اسناد و مطالعات پژوهشگران بوده است به بررسی برخی از آن‌ها که ارتباط نزدیک‌تری با موضوع پژوهش داشته‌اند پرداخته‌شده است (جدول ۱).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول ۱
خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته (تنظیم از پژوهشگران)

پژوهشگر(سال)	یافته‌ها و نتایج
عرب شیراز (۱۳۹۰)	نتایج پژوهش در رابطه با عوامل محیطی، مهم‌ترین عامل حمایت همکاران و پس‌ازآن به ترتیب حمایت سرپرستان، عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال، نتایج فردی مثبت، فرصت استفاده، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست و آزادی می‌باشد.
ثقفی و همکاران (۱۳۹۵)	ترکیب مطالعات با تمرین‌های عملی به کاربرد مطالعات در طرح نهایی کمک قابل‌توجهی می‌کند. نتایج به‌دست‌آمده از مقایسه محصول نهایی با اسکیس اولیه حاکی از آن است که ذهنیت (نقشه فکری) دانشجویان قبل از انجام فرآیند، پراکنده و نامنسجم بوده و تحت تأثیر تجربه آنان از مشاهده مدارس متداول کنونی است. اما این مسئله در محصولات نهایی طراحی مشاهده نمی‌شود و پروژه‌ها از تنوع و خلاقیت بالایی برخوردار هستند.
برشان و همکاران (۱۳۹۶)	بر اساس نتایج پژوهش عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در سه‌طبقه عوامل فردی (خودکارامدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش) عوامل سازمانی (ابعاد جو انتقال، عدالت سازمانی) عوامل آموزشی (استراتژی‌های آموزشی) قرارمی گیرند.
صدری دمیرچی و همکاران (۱۳۹۶)	نتایج تحلیل داده‌ها نشانگر آن است که بین ادراک از محیط یادگیری و سرسختی روان‌شناختی با سرزندگی تحصیلی رابطهٔ مثبت معنی‌داری وجود دارد و ۴۳ درصد از تغییراتِ سرزندگیِ تحصیلی بر اساس ادراک از محیط یادگیری و سرسختی روان‌شناختی قابل پیش‌بینی است.
عمران زاده و همکاران(۱۳۹۶)	بر اساس نتایج پژوهش، یادگیری سازمانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در ۵ مقوله شرایط علی، بستر، مداخله‌گرها، راهبردها، و پیامدها مدل‌سازی شده است
کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸)	موانع انتقال یادگیری شامل؛ موارد فقدان تعریف، وضوح کنترل هدف، نبود دانش در خصوص فرایندهای ضروری تغییر، فقدان کنترل ادراک‌شده کارکنان، و ترس آن‌ها در فرایند انتقال، همچنین فرهنگ شرکت یا فرهنگ یادگیری مربوط به عواملی مانند فقدان بازخورد، عدم پذیرش خطا و نبود مدل‌های نقش در بین مدیران ارشد بود.
زیمراه و بویل(۲۰۱۵)	نتایج حاکی از آن بود که حمایت سازمانی ادراک‌شده، می‌تواند رضایت شغلی کارکنان را افزایش دهد که این امر خود منجر به انتقال آموزش به محیط کار می‌شود. همچنین روابط مثبت و معناداری بین حمایت سازمانی ادراک‌شده، رضایت شغلی و انتقال آموزش وجود دارد و در این میان رضایت شغلی نقش تعدیل‌کننده بین حمایت سازمانی ادراک‌شده و انتقال آموزش دارد.
لنکستر و دی میلیا(۲۰۱۷)	طبق نتایج تحقیق یادگیری با همکاران، توجه به ایده‌های جدید، ایجاد روابط، ایجاد ارتباطات باز، به اشتراک گذاشتن یادگیری، مربیگری و بازگرداندن پشتیبانی از مدیران برای دستیابی به اعتمادبه‌نفس، یادگیری با همکاران خود در سازمان‌های دیگر در محیط یادگیری سازمانی مؤثر هستند.
سگرز و همکاران(۲۰۱۹)	به دلیل تحولات اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی، سازمان‌ها با فشار رو به رشد دانش و نیاز به نوآوری‌ها روبرو هستند. درنتیجه ، انتظار می‌رود که کارکنان با موقعیت‌های جدید سازگار شوند و دائماً مهارت‌های خود را در یک محیط به‌طور فزاینده‌ای به چالش بکشند.
دلگارد و همکاران(۲۰۱۹)	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت کنترل و یادگیری سازمانی دو روی یک سکه هستند، مدیریت کنترل هیچ‌وقت بدون یادگیری سازمانی قابل‌اجرای اثربخش نیست و همچنین یادگیری سازمانی باید توسط یک سیستم جامع مدیریت کنترل پشتیبانی شود.
دانونزیوگرین و بارون(۲۰۱۹)	در این پژوهش فواید (افزایش اعتمادبه‌نفس، اعتبار و مهارت شبکه‌سازی) و همچنین چالش‌های پیش‌بینی‌نشده یادگیری فردی و فرهنگ‌سازمانی بررسی‌شده‌اند.
لاو و همکاران(۲۰۲۰)	طبق یافته‌های پژوهش در طراحی مدل یادگیری سازمانی اجتماعی باید اصول، اهداف و فرایندهای یادگیری سازمانی و همچنین فناوری‌های نوآور برای مسیرهای توسعه سازمان موردتوجه قرار گیرد.
بیشاپ(۲۰۲۰)	یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اندازه سازمان تأثیری در یادگیری فردی ندارد بلکه دانش زمینه‌ای کارکنان و نوع کار می‌تواند یادگیری سازمانی را تضعیف یا تقویت کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نوع کیفی است که با انجام مطالعه میدانی و مشارکت در فرآیندهای مربوط به موضوع پژوهش به درک و فهم عوامل مربوط به یادگیری در محیط کار اقدام شده است و برای رسیدن به این نتیجه، در مرحله عملیات تحقیق، برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات از روش قوم‌نگاری و نیز برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از روش نظریه زمینه‌ای استفاده‌شـده اسـت. دلیل استفاده از این روش این است که پژوهش حاضر پدیده‌ی بسیار مهمی را بررسی کرده است و پژوهشگران بر آن بودند تا به جنبه‌های بی‌شمار ابعاد پدیده موردمطالعه توجه کنند و به تصویری تفصیلی از پدیده موردمطالعه دسـت یابند. الگوهای متعددی برای انجام پژوهش با روش نظریه برخاسـته از داده‌ها ارائه‌شده است، ازجمله الگوی گلیزر و اشتراوس[1] (۱۹۷۱) الگوی اشتراوس و کوربین[2] (۱۹۹۰)، الگوی پندیت[3] (۱۹۹۶) و الگوی شارماز[4] (۲۰۰۶). در این مطالعه با استفاده از ویژگی‌های مشترک این الگوها، الگویی انتخاب‌شده که به ترتیب پژوهشگر با انتخاب مسئله و تدوین یک یا چند سؤال باز، گستره پژوهش خود را آغاز و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و با حساسیت نظری از طریق یک یا چند روش گردآوری اطلاعات به تحلیل و گردآوری هم‌زمان داده‌ها مبادرت نموده اسـت. در فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری نکات کلیدی و اسـتنتاج مفاهیم، با عنایت به تطبیق پیوسـته، مقوله‌ها را اسـتخراج، و سرانجام با برقراری ارتباط بین همه عناصر استخراج‌شـده به تکوین الگو پرداخته‌شـده است. در پژوهش حاضر برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه سـاختاریافته، مشاهده آزاد و مشارکتی و تحلیل اسناد استفاده‌شده است. جامعه آماری این پژوهش متشکل از متخصصان و پژوهشگران حوزه علوم انسانی و به‌طور اخص علوم مدیریت و همچنین مدیران و معاونان منابع انسانی و آموزشی شرکت گاز استان البرز بودند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و با اسـتفاده از شـاخص اشـباع نظری اقدام شد. بر این اساس برای جمع‌آوری داده‌های کیفی، ۲۵ نفر شـامل ۷ مدیر و مسـئول، ۱۰ عضو هیئت علمی و ۵ کارمند و ۳ نفر از کارشناسان و متخصصان منابع انسانی به‌عنوان اعضاء نمونه در نظر گرفته شدند. از میان مصاحبه‌شوندگان ۹ نفر زن و ۱۶ نفر مرد بودند. همچنین مصاحبه‌شوندگان ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۲ نفر کارشناسی ارشد و ۱۱ نفر دارای مدرک دکتری بودند. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بر اساس هدف‌های پژوهش تدوین شد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده‌ها بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط‌صوت ثبت‌شد و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری شد. هر مصاحبه به‌طور میانگین بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه به طول انجامید.

اطلاعات نظریه برخاسته از داده‌ها با استفاده از شیوه تطبیق پیوسته گردآوری و مورد تحلیل قرار گرفت. این شیوه علاوه بر اینکه روشی برای تحلیل داده‌ها است، یک شیوه اعتباربخشی و اعتماد بخشی نیز محسوب می‌گردد. برای بررسـی روایی و پایایی داده‌های این پژوهش از روش سه‌سو سازی استفاده‌شده است. در این روش پژوهشـگر ابتدا با استفاده از موتورهای جستجو در سایت‌های اریک[1]، امرالد[2]، گوگل اسکولار[3]، اس آی

1. Glaser & Strauss
2. Corbin
3. Pandit
4. Charmaz

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول۲
تناسب بین مصاحبه‌شوندگان و موضوع تحقیق (تنظیم از پژوهشگران)

اعضای شرکت‌کننده در تحقیق	نوع ارتباط با موضوع پژوهش	رشته تحصیلی
۷ نفر	سابقه مدیریت در سطح ارشد، کارشناسان پژوهش و آموزش	مدیریت، رشته‌های فنی مهندسی
۸ نفر	برگزارکنندگان آموزش ضمن خدمت	کارشناسان ارشد نفت و گاز، مدیریت، مکانیک، محیط‌زیست و شیمی
۱۰ نفر	اساتید دانشگاه و دانشجویان دکتری،	مدیریت آموزشی، رفتار سازمانی و سایر رشته‌های مدیریت و همچنین نانو و برق

دی[4]، اشپیرنگر ، تعداد ۸۰ مقاله علمی معتبر را مورد تحلیل قرار داده و سپس با استفاده از تجربه کاری که در شرکت گاز داشته است بر اساس مشاهدات خود و درنهایت با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با جامعه آماری داده‌های تحقیق را جمع‌آوری و تحلیل کرده و مورد مقایسه قرار داده است. که این روش در تحقیقات کیفی خود نوعی روش اعتباربخشی نیز محسوبمی‌شود. روش تحلیل در این پژوهش با توجه به اهداف و سؤالات تحقیق،" روش تحلیل تماتیک و نظریه زمینه‌ای" می‌باشد. داده‌های مورد تحلیل درروش تماتیک شامل داده‌های متنی، مصاحبه‌ها و داده‌های مشاهده‌ای متنی شده هستند. این نوع تحلیل در وهله اول به دنبال الگو یابی است، زمانی که الگویی از داده‌ها به دست میآید حمایت موضوعی از آن باید صورت گیرد. به عبارتی تم‌ها از داده‌ها سرچشمه می‌گیرند (محمدپور، ۱۳۹۰). الگوهای متعددی برای تحلیل تماتیک وجود دارد. الگوی ارائه‌شده توسط استربرگ که یکی از کامل‌ترین الگوها می‌باشد، برای تحلیل داده‌ها در این پژوهش از آن استفاده‌شده است.

یافته‌ها

همان‌طور که گفته شد این پژوهش باهدف طراحی مدل محیط یادگیری سازمانی برای شرکت گاز استان البرز انجام‌شده است که به این منظور در مرحله اول با کدگذاری باز، ۲۰۴ کد شناسایی و استخراج شد و در مرحله دوم با کدگذاری محوری(ثانویه)، مفاهیم جهت انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر در قالب ۳۰ مفهوم انتزاعی‌تر تقلیل یافتند که این کدهای استخراج‌شده در مرحله کدگذاری انتخابی در قالب هفت مقوله عمده طبقه‌بندی شدند. این مقولات انتزاعی‌تر از مفاهیم قبلی هستند و شامل: عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل محیطی، کاربردی کردن آموخته‌ها و عوامل فرا سازمانی می‌باشند. این مفاهیم، مقولات محوری و مرکزی به تفکیک در جدول (۳) نشان داده‌شده‌اند. مفاهیم و مقولات اولیه، محوری و مرکزی در ادامه به‌اختصار توضیح داده می‌شوند.

1. Education Resources Information Center (ERIC)
2. emerald
3. Google scholar.
4. springer

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

جدول۳
مفاهیم، مقولات محوری و مرکزی

کدگذاری انتخابی	مفاهیم کدگذاری محوری (ثانویه)	مفاهیم کدگذاری باز (اولیه)
عوامل فردی	مهارت‌های فردی	توجه به حفظ ارزش‌های فردی کارکنان، واگذار کردن مسئولیت یادگیری به فراگیران، توجه به توانایی و آمادگی فراگیران، تلاش کارکنان در افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات، داشتن فرصت برای بهبود دانش،
	مدل‌های ذهنی	همسان‌سازی فرضیات ذهنی، متناسب کردن برنامه‌های ذهنی با اهداف سازمان، یادگیری از برخوردها و تعاملات و ادامه یا تغییر مسیر دادن، رفع نگرانی از ارتقاء زیردستان و همکاران، مقابله با تنگ‌نظری در خصوص افزایش دانش، مهارت همکاران، تبدیل حسادت به رقابت با رفاقت، ایجاد آموزش بر اساس مشاهده از طریق تقویت حس کنجکاوی
	ارتباطات	آسانگری تعامل بین مدرسان و فراگیران، تأکید بر یادگیری هم‌یارانه، تأکید بر تعامل‌های فراگیران، شرکت دادن فراگیران در بحث و گفت گو در کلاس، ارتقای مهارت‌های ارتباطی، استفاده کارکنان از تجهیزات الکترونیکی برای ارتباطات خود، در اختیار داشتن طیف وسیعی از وسایل ارتباطی، ارتباطات شفاف بین کارکنان
	میل به تقویت یادگیری	اظهارنظرهای مدیران و کارکنان شرکت درباره یادگیری، حضور فعال مدیران و کارکنان شرکت در گردهمایی، حضور فعال مدیران و کارکنان در جلسات تقویت یادگیری، حضور مدیران و کارکنان در جلسات علمی حرفه‌ای مربوط به یادگیری
عوامل آموزشی	زمان‌بندی	عدم فشردگی زمان دوره، رعایت بازه زمانی تعریف‌شده، برنامه‌ریزی و اجرای
	محتوای	فرایند نیازسنجی، تربیت اساتید داخلی، فراهم کردن مواد آموزشی برای یادگیری، نگاه تخصصی به محتوا، همخوانی عنوان با محتوی، محتوای مناسب
	ارزشیابی	ارزیابی عملکرد، ارزیابی دقیق و ملموس، ارزیابی بر مبنای واقعیت دیده شدن نتایج عملکرد، ارزیابی مستمر عملکرد، نوع نگاه به ارزشیابی، جدیت در ارزشیابی، تشویق کردن نفرات برتر در ارزشیابی
	روش تدریس	تدریس مناسب، استفاده از روش‌های تدریس مناسب، استفاده از روش تدریس بحث گروهی، چینش مناسب نفرات، استفاده از زبان بدن از سوی مدرس
	فرایند نیازسنجی	روش نیازسنجی، نیازسنجی دقیق، نیازسنجی در سه سطح فردی، سازمانی و مصوب برای ارتقاء، توجه به نیازهای آموزشی فرا شغلی برای توسعه‌ی شغل، نیازسنجی بر اساس استعدادیابی حتی فراتر از نیاز سازمان، مبتنی بر نیاز شغلی
	انطباق آموزش با اهداف سازمان	مشخص کردن منابع دوره‌های آموزشی، تناسب بین نیازهای شغلی با محتوای مناسب، محتوای هدف‌دار، تناسب بین اهداف جزئی سازمان با محتوای دوره‌ها، تناسب بین اهداف رفتاری سازمان با دوره‌ها
	استراتژی‌های آموزشی	ارتباط شغل با علایق، محیط دانش‌محور، مشخص بودن اهداف، مشخص بودن انتظارات، ایجاد دیدگاه‌های بلندمدت در ذهن فراگیران
عوامل سازمانی	جوسازمانی	فراهم کردن جو مثبت و شادی‌آفرین، جو مناسب جهت تبادل تجربیات افراد، جو مناسب برای بیان دیدگاه‌های جدید کارکنان، شرایطی مناسب برای ثبت و یادسپاری، فضای نوآوری، فضای خلاقیت، فضای مشارکت، فضای سازمان متناسب با شرایط کار، شرایط و فضای مناسب سازمانی، جو یادگیری، جوسازمانی مثبت، جوسازمانی سازنده، جوسازمانی پشتیبانی‌کننده
	فرهنگ‌سازمانی	کسب توانمندی‌های مهارتی و بینشی در کارکنان، فرهنگ دانش‌محوری، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ شفافیت، فرهنگ پذیرش کارکنان، متمایل به یادگیری مهارت جدید، روح و فرهنگ نوآوری، فرهنگ‌سازمانی شایسته‌سالار، فرهنگ ارج گذاشتن و ارزش قائل شدن برای یادگیری،فرهنگ پذیرش افراد بامهارت
	حمایت سازمانی	حمایت مدیریت ارشد، نقش حمایتی مدیر و سرپرست، حمایت از عملکرد زیردستان، پروبال دادن به کارکنان،سیاست‌های حمایتی و تشویقی،برخورد و ارتباطات بین کارمندان، تأیید و تشویق همکاران و مدیران، باور کردن کارکنان
	عوامل ساختاری	شایسته‌سالاری، انگیزش برای یادگیری،میزان تفویض اختیار، ارتباطات غیررسمی درون‌سازمانی، شفافیت ساختار مدیریت عالی
	عدالت سازمانی	درک وجود تفاوت بین فرد و دیگران، نظام پرداخت عادلانه، ضابطه مداری، برخورد و رفتار با کارکنان مبتنی بر عدالت سازمانی ، تقدیر متناسب با زحمات
	پیامدهای سازمانی	پیامدهای فردی، اهدای مزایای بیشتر، پرداخت بیشتر به کارکنان انتقال‌دهنده مهارت، حقوق و مزایا، ارتقاء کارکنان، ارائه تقویت مثبت، به وجود آوردن سیستم ارتقاء، پرداخت و تشکر صرف، ارائه پاداش و اضافه‌کار و ارتقاء سمت و مقام، استفاده از سیاست‌ها و راهبردها و بسته‌های تشویقی، دادن اضافه‌کار بیشتر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

کدگذاری انتخابی	مفاهیم کدگذاری محوری (ثانویه)	مفاهیم کدگذاری باز (اولیه)
عوامل روان‌شناختی	خودکارآمدی	احساس اعتمادبه‌نفس، روحیه‌ی یاددادن، روحیه‌ی دلسوزانه، روحیه‌ی دگر پیشرفت خواهی
	انگیزش	انگیزه درونی، انگیزه بیرونی، میل به تقویت یادگیری، نگرش مثبت نسبت به آموزش‌های سازمانی، سازوکار انگیزشی مناسب، مکانیزم‌های برانگیزاننده،
	نگرش	نگرش کارکنان نسبت به یادگیری، نگرش مدیران نسبت به یادگیری، افزایش علاقه فراگیران به مشارکت در فرآیند یادگیری، فراهم کردن فرصت کشف علایق فراگیران، توجه به احساس و عواطف فراگیران نسبت به کار
عوامل محیطی	حمایت همکاران	شبکه‌ای کردن آموزش، ایجاد شبکه حمایت گروهی، پذیرش تغییر رفتار همکاران، به اشتراک گذاشتن تجارب، به اشتراک گذاشتن مطالب فراگرفته شده
	حمایت مدیران	حمایت از آموزش، پذیرش آموزش، حمایت از یادگیری، حمایت مادی
	محیط یادگیرنده	سازمان دانش‌محور، وجود داشتن چیزی برای یادگرفتن در سازمان، اولویت داشتن دانش و یادگیری در سازمان، ارزشمند بودن یادگیری و آموزش، تأثیرپذیری کارکنان از یکدیگر در یادگیری جمعی، محیط چالشی و یادگیرنده بودن، پذیرش مطالعه‌ی ولو درسی در حین کار و رفع قبح از آن
	محیط فیزیکی	دوری از محل و دفاتر کار، وجود امکانات جنبی، غذاخوری خوری و محل استراحت، ترجیح اعزام به دوره‌های آموزشی در سایر شرکت‌های گاز، امکانات نوشت‌افزاری و سخت‌افزاری، تنوع در نورپردازی، رنگ، میز و صندلی‌های فضاهای آموزشی،، حق انتخاب مکان برگزاری دوره برای کارکنان،ایزوله نمودن محیط آموزشی از سایر محیط‌های فیزیکی
کاربردی کردن آموخته‌ها	فرصت کاربرد	در نظر گرفتن شرایط و منبع‌های لازم برای کاربرد دانش، فراهم کردن شرایط لازم برای آموزش مهارت‌های عملیاتی، پرورش توانایی تولید دیدگاه‌های جدید برای یادگیری عملی، امکان استفاده کارکنان از مهارت‌ها و توانایی‌های خود در کار، کاربردی بودن آموزش‌های مهارتی یاد گرفته‌شده
	مشارکت در تصمیم‌گیری	دادن اختیار به زیردستان، اطمینان به کارمندان، دادن استقلال به کارمندان، ایجاد فرآیند ظبط و ثبت و طبقه‌بندی یافته‌های کارکنان
	مدیریت عملکرد	فراهم کردن بازخورد کافی برای فراگیران، بازخورد آشکار درزمینه فعالیت‌های عملی، برگشت نتایج رفتار افراد به خودشان، ارج نهادن به عملکرد مطلوب، دیده شدن نتایج عملکرد، استقرار نظام مدیریت عملکرد، ارزیابی دقیق از عملکرد
عوامل فرا سازمانی	کیفیت آموزش و ارزشیابی در مؤسسات بیرونی	پایش عملکرد آموزشی مؤسسات بیرونی مجری، نظارت بر چگونگی اخذ گواهی پایان دوره در مؤسسات بیرونی، کیفیت دوره‌های آموزشی مؤسسات بیرونی
	تناسب یا تعارض کار وزندگی	زمان اختصاص‌یافته به وظایف شغلی در مقایسه بازمان اختصاص‌یافته به سایر فعالیت‌های زندگی، حمایت از خانواده در مقابل محدودیت‌های ایجادشده‌ی ناشی از کار
	مسائل اقتصادی- سیاسی	رفع محدودیت‌های ناشی از مقررات در ساخت فضاهای اداری و آموزشی، تعدیل تنگناهای؛ بودجه‌ای سازمان، بودجه اختصاص‌یافته به آموزش و پژوهش در مقایسه با بودجه اختصاص‌یافته به بخش‌های دیگر، توجه به مسئله‌های اجتماعی، هزینه کرد اعتبار اختصاص‌یافته به آموزش و پژوهش در محل معین‌شده در مقایسه با هزینه کرد اعتبارت اختصاص‌یافته در محل‌های دیگر، تعدیل جایگاه بخش آموزش در سیاست‌گذاری‌های دولت در مقایسه با جایگاه سایر بخش‌ها

(منبع: یافته‌های پژوهش)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

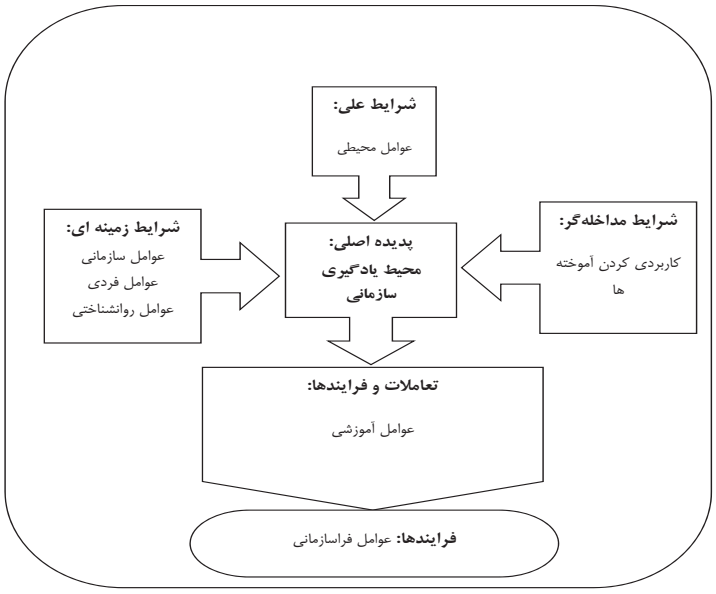
بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش مقوله مدل محیط یادگیری سـازمانی به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب‌شده است. بر این اساس تمامـی مقولات دیگر را می‌توان به‌نوعی زیرمجموعه این مقولـه قرارداد و در ارتباط با آن در نظر گرفت. به دلایل بیان شده در ذیل، مدل محیط یادگیری سازمانی به‌عنوان مقوله مرکزی انتخاب شد:

* در هنگام مصاحبه بارها و به شکل‌های گوناگون به آن اشاره‌شده است.
* به‌خوبی ویژگی تحلیلی را دارا است.
* کلی است و می‌توان سایر مقولات را زیرمجموعه این مقوله قرارداد.
* مقوله‌ای است که سایر مقولات به‌نوعی با آن در ارتباط و یا ناشی از آن هستند.

در پژوهش کیفی با استفاده از نظریه زمینه‌ای، بعد از استخراج مقولات عمده و تعیین مقوله مرکزی در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه زمینه‌ای ارائه می‌شود. در این پژوهش نیز مدلی که دربرگیرنده شرایط، فرایند – تعاملات و پیامدها می‌باشد ارائه‌شده است. بر این اساس مقوله عمده‌ی عوامل محیطی به‌عنوان شرایط علی؛ عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل روان‌شناختی که تحت تأثیر عوامل محیطی قرار دارند به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و کاربردی کردن آموخته‌ها به‌عنوان شرایط مداخله‌گر (که در جهت تقویت مدل محیط یادگیری سازمانی عمل می‌نماید) در نظر گرفته‌شده است. این شرایط سه‌بعدی در تعامل و کنش متقابل باهم موجب عوامل فرا سازمانی شده است که پیامد آن ایجاد و بهبود محیط یادگیری سازمانی است(شکل ۱).

شکل ۱
مدل نهایی تحقیق (تنظیم از پژوهشگران)



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

در راستای مدل محیط یادگیری سازمانی، ازنظر افراد مورد مصاحبه، عوامل فردی، یکی از مفاهیمی بود که در اغلب مصاحبه‌ها مورد تأکید قرارگرفته است. نکته مهم در مورد عوامل فردی میزان انتظار سازمان و مدیریت از یادگیرندگان برای استفاده از دانش و مهارت‌های آموخته‌شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات پیشاب (۲۰۲۰)، سگرز و همکاران (۲۰۱۹)، برشان و همکاران (۱۳۹۶) و عرب شیراز (۱۳۹۰) همسو می‌باشند و همچنین عوامل آموزشی یکی دیگر از مقوله‌های محیط یادگیری سازمانی می‌باشد که مربوط به روش‌های ارائه آموزش، نیازسنجی و انتخاب اهداف رفتاری متناسب با نیازهای سازمان می‌باشد. این بعد از پژوهش با نتایج تحقیق بیشاپ (۲۰۲۰)، لاو و همکاران (۲۰۲۰)، جینس جی دلگارد و همکاران (۲۰۱۹) زیمراه و بویل (۲۰۱۵) و برشان و همکاران (۱۳۹۶) همسویی دارند.

در مقوله عوامل سازمانی که به‌عنوان شرایط پایه و زمینه این پژوهش موردبررسی قرار گرفت و در این راستا به مقوله‌هایی ازجمله عدالت سازمانی، فرهنگ‌سازمانی پیامدهای سازمانی، حمایت سازمانی و نوع نگاه مدیران، اشاره شد، می‌توان گفت که نتایج این مقوله با نتایج پژوهش‌های برشان و همکاران (۱۳۹۶)، عرب‌شیراز (۱۳۹۰)، کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸) و لاو و همکاران(۲۰۲۰) هم‌راستا می‌باشد.

در بعد عوامل روان‌شناختی نتایج پژوهش با پژوهش‌های دانونزیوگرین و بارون (۲۰۱۹)، لنکستر و دی میلیا (۲۰۱۷) کورتز و جانیکوسکی (۲۰۰۸) برشان و همکاران (۱۳۹۶)، دمیرچی و همکاران (۱۳۹۶) همسو می‌باشند. یکی دیگر از عوامل مؤثر در محیط یادگیری سازمانی مقوله عوامل محیطی می‌باشد، به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان محیط و جوسازمانی اگر مثبت، سازنده و پشتیبانی‌کننده باشد و شرایط لازم را داشته باشد، یادگیری سازمانی به‌صورت اثربخش در سازمان اتفاق خواهد افتاد. این بخش از پژوهش با نتایج تحقیقات ثقفی و همکاران (۱۳۹۵)، عرب‌شیراز (۱۳۹۰) و سگرز و همکاران (۲۰۱۹) همسو هستند و بعد عوامل فرا سازمانی که از دیدگاه چند تن از مصاحبه‌شوندگان یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در محیط یادگیری سازمانی هستند و به قول یکی از مصاحبه‌شوندگان محیط یادگیری سازمانی باید به صورتی طراحی شود که بیشترین تناسب را باکار وزندگی کارکنان داشته باشند و همچنین در محیط یادگیری سازمانی شرکت گاز البرز باید به کیفیت آموزش و اعتبار آن در مؤسسات بیرونی و همچنین ارزشیابی مجری دوره‌های آموزش توجه ویژه شود.

کاربردی کردن آموخته‌ها از عوامل مؤثر در مورد محیط یادگیری سازمانی می‌باشد. به گفته یکی از مصاحبه‌شوندگان بعضی از کارکنان مهارت دارند اما به دلایل مختلف نمی‌توانند این مهارت را در عمل به‌کارگیرند. درواقع زمانی که کارکنان فرصت لازم برای اجرای مهارت‌های آموخته‌شده را نداشته باشند یادگیری سازمان تنزل پیدا می‌کند و به‌نوعی می‌توان گفت یادگیری سازمانی اتفاق نمی‌افتد. بنابراین در محیط اثربخش یادگیری سازمانی باید به این بعد توجه خاصی شود. نتایج این بخش پژوهش با نتایج تحقیقات عرب‌شیراز (۱۳۹۰)، جینس جی دلگارد و همکاران (۲۰۱۹) همسویی نشان می‌دهند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

منابع

برشـــان، ادیبه، صفایی موحد، ســـعید، مقدم زاده، علی، فرزاد، ولی الله و کیامنش، علیرضا (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان، پژوهش در *نظام های آموزشـــی*، دوره ۱۱، شـــماره ۳۹، صص۱۳۳-۱۱۴.

ثقفـــی، محمدرضا، ســـرمدی، مرضیه و پیکان پـــور، فرناز(۱۳۹۵). روند آمـــوزش طراحی محیط‌های یادگیری؛ نمونه موردی: کارگاه طراحی معماری ۳ دانشگاه هنر اصفهان، *ماهنامه شباک*، سال۲، شماره ۱۱، صص ۸۵-۷۷.

صـــدری دمیرچی، اســـماعیل، کریمیان پور، غفار و جلیلیان، ســـهیلا (۱۳۹۶). پیش‌بینی ســـرزندگی تحصیلی بر اســـاس ادراک از محیط یادگیری و سرســـختی روان‌شـــناختی در بین دانشـــجویان دانشـــگاه علوم پزشکی کرمانشاه، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره۱۰، شماره ۵، صص ۳۶۴-۳۷۴.

صفایی، مریم، رضایی، علی محمد، خسروی، معصومه، مهدوی غروی، مریم و بهرامیان، طیبه (۱۳۹۱). هنجاریابی پرسشـــنامه ادراکات محیط یادگیری (PES-HS)، *فصلنامه مطالعات روان‌شناســـی تربیتی*، دوره ۹، شماره ۱۶، صص ۱۳۰-۱۱۲.

عرب شـــیراز، نیره (۱۳۹۰). بررســـی ارزیابی اثربخشـــی دوره‌های آموزشی کارکنان ستاد شرکت ملی پخـــش فرآورده‌های نفتی بر اســـاس مدل انتقال آموزش هالتون. پایان‌نامه کارشناســـی ارشـــد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران. ص ۷۰.

عمران زاده ،اســـماعیل، خوش‌چهره، محمد، منوریان، عباس و علائی، حســـین (۱۳۹۶). تبیین الگوی یادگیری ســـازمانی در کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی کشور، *فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۵، شماره۳، صص۱۱۲-۹۵.

محمدی، علی و محمدی، جمشـــید (۱۳۹۲). ادراک دانشـــجویان از محیط یادگیری و آموزشـــی در دانشگاه علوم پزشکی زنجان، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، دوره‌ی ۶، شماره ۱۱، صص ۵۰-۶۰.

معتمد، جعفر، امیرمحســـنی، شـــاپور، ایروان منـــش، بهرام و حیدری، حامـــد (۱۳۹۳). نقش اقدامات مدیریت دانش در توســـعه عملکرد نوآورانه ســـازمان، *فصلنامه مطالعات منابع انســـانی*، ســـال۳، شماره ۱۲، صص ۱۴۲-۱۲۵.

Adair, J. (2002). *Effective strategic leadership*. London: Macmillan Publishing

Bishop, D.(2020). Firm size and workplace learning processes: a study of the restaurant sector, European Journal of Training and Development, 44(2-3): 305-320

Bloom, B.S.) .1964(*Stability and change in human characteristics*. John Wiley & Sons: New York.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Chan, C.A. & Scott-Ladd, B. (2004). Organisational learning: Some considerations for human resource practitioners. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 42(3): 336–347.

Collin, K. (2002). Development engineers conceptions of learning at work. *Studies in Continuing Education,* 24, 133–152.

Collins, A. , Brown, J.S., & Holum, A. (1991) Cognitive apprenticeship: making thinking visible. *American Educator*, 6-11: 38-46.

D'Annunzio- Green, N. & Barron, P. (2019). Learning whilst working: Perceptions on barriers and enablers to transfer of learning amongst part-time students on a professional MSc programme*Journals Education Training*, 61(2): 187-200

Dahlgaard, J., Reyes, L., Chen, C., & Dahlgaard-Park, S. (2019).Evolution and future of total quality management: management control and organisational learning *Journal Total Quality Management & Business Excellence,* 3, S1-S16.

Doornbos, A. J., Bolhuis, S., & Denessen, E. (2004). Exploring the relation between work domains and work-related learning: the case of the Dutch police force. *International Journal of Training and Development,* 8(3): 174- 190

Fiol, C.M. & Lyles, M.A. (1985).Organization learning. Academy of management review.10. (4): 803-813

Fraser, B. J. (1998). Classroom environment instruments: Development, validity and applications. *Journal of Learning Environments Research,* 1(1): 7-33.

Gooneratne, I.K., Munasinghe, S.R., Siriwardena, C., Olupeliyawa, A.M., & Karunathilake I. (2008). Assessment of psychometric properties of a modified PHEEM questionnaire. Annals, *Academy of Medicine Singapore*; 37(12):993-997.

Gorelik, C. (2005). Vioepoint Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner pace University, Lubin School of Business, New York, USA. *The learning organization*. 12(4): 383- 388. Emerald Group publishing Limited.

Guilbert, J.J. (1991). *Educational handbook for health personnel*. Geneva: WHO publications.

Hager, P. (2013). Practice as a key idea in understanding work-based learning', in P. Gibbs (Ed) Learning, work and practice: new understandings*, Springer, Dordrecht*, 85-103.

Holdford, D. & Reinders, T. P. (2003) Development of an instrument to assess student perceptions of the quality of pharmaceutical education. *American Journal of Pharmaceutical Education*. 67(4):1-11.

Jeannin, L. & Hallinger, P. (2018). Exploring the need to contextualise professional de-

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

velopment programmes for university lecturers: A case study in Thailand. *The Independent Journal of Teaching and Learning* 13 (2), 98-112.

Krishna, V. (2008). Exploring organizational commitment from an organizational perspective: Organizational learning as a determinant of affective commitment in Indian software firms (Doctoral dissertation). *Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses* (UMI No. 3297162).

Lancaster, S. & Di Milia, L.2015)). Developing a supportive learning environment in a newly formed organization *Journal of Workplace Learning*, 27(6). 442-456.

Lau, K., Lee, P.Y., & Chung, Y. .(2019) A collective organizational learning model for organizational development*Leadership & Organization Development Journal*, 40(1) 107-123

Malone, T. W. (1981). Toward a theory of intrinsically motivating instruction. Cognitive Science, 5(4): 333-369.

Marsick, V.J. &Watkins, K.L (2003). Demonstrating the value on organizations learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire, *Adnance in developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

Marsick, V.J. &Watkins, K.L. (1999*).*Looking again at the learning organization: a tool that cans thrn into a weapon. *The Learning Organization*, 6(5), 207-211.

Messmann, G., R.Segers, M., & Dochy, F. (2019). Informal Learning at Work: Triggers, Antecedents, and Consequences. Routledge, DOI: 10.4324/9781315441962.

Mitki, Y. & Herstein, R. (2011*).* From crisis to success: three case studies in organizational learning, *Learning Organization*, 18(6): 454-467

Mohd Said, N., Rogayah, J., & Hafizah, A. (2008). Great Teacher creates effective learning environment: A Study through IIUM nursing students' eyes*, Medicine & Health*; 3(2): 274-279.

Nahar, N., Humayun, Md.,Talukder, H.K., Tafazzal, Md., Khan,H., Mohammad,S., & Nargis, T.(2010) Students' perception of educational environment of medical colleges in Bangladesh. *Bangabandhu Sheikh Mujib Medical University (BSMMU) Journal*; 3(2): 97-102

Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance, European *Journal of Innovation Management*, 9(4):466-483.

Papert, S. (1980). Mindstorms: children, computers, and powerful ideas, New York: Basic Books.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]

Pulkkinen, J. (1999). Pedagogical foundations of open learning environments. In M. *Selinger, & J. Pearson, Telematics in education*: trends and issues, 15-20.

Rebel, T.M. & Gomes, A.D. (2008).Organization learning and the learning organization; reviewing evolution for prospection the future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.

Slater, S. F. & Narver, C. J. (1995). Market Orientation and Learning Organization, *Journal of Marketing,* 59(3):63-74.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.

Senge, P. M. (1990).*The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Segers, M., Messmann, G., & Dochy, F. (2019). Informal Learning at Work: Triggers, Antecedents, and Consequences. Publisher: Routledge, DOI: 10.4324/9781315441962

Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2017). Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning. Information & Management, 54(7), 902-919.

Simic, I. (2005). Organizational learning as a component of organizational intelligence, information and marketing aspects of the economically*, university of national and world Economy*, sofia, Bulgaria, Retrieved from: http://unwe.acad.bg/repec/sources/5c.pdf.

Simon, H.A. (1991). Bounded Rationality and Organizational Learning, Organization *Science* Science, 23, 47. https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.125.

Tessmer, M. & Harris, D. (1992). *Analyzing the instructional setting*. London: Kogan page. 33-45

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

Yu, C. P., Zhang, Z., G., & Shen, H. (2017). The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 5475-5487.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-19]