

Ansari, Shahnaz; Mohammadi Moghadam, Yousef; Dalvi, Mohammad Reza (2023). Introducing the Teaching Organization Model to Fostering Human Resources Development in Iranian Teaching Hospitals. *Journal of Knowledge-Research Studies*, 2 (3), 83-106.

Doi: 10.22034/jkrs.2024.59285.1050

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_17565.html?lang=en

©The Author(s)

Publisher: University of Tabriz

The paper is an open access and licensed under the Creative Commons CC BY NC license.



Introducing the Teaching Organization Model to Fostering Human Resources Development in Iranian Teaching Hospitals

Shahnaz Ansari¹, Yousef Mohammadi Moghaddam^{*2}, Mohammad Reza Dalvi³

Received: September, 24, 2023

Revised: November, 25, 2023

Accepted: December, 03, 2023

Published: December, 20, 2023

Abstract

Purpose: The objective of this research is to develop a survey that focuses on the enhancement of human resources in an Iranian teaching hospital.

Methodology: This research employed a qualitative approach and grounded theory method in Iranian teaching hospitals. The study population consisted of professors, experts, and informants involved in the research subject, selected through snowball sampling. The sample size was determined using judgmental (purposive) sampling, and theoretical saturation was achieved after conducting interviews with 16 individuals. However, to ensure reliability, the researchers continued the interviews with 18 individuals. Data collection was conducted through semi-structured interviews.

Findings: The coding process yielded over 892 codes or primary concepts extracted from the interviews. These codes were further condensed into 272 secondary codes, 99 statistical concepts, and 33 categories, resulting in the final research model.

Conclusion: Transforming educational hospitals into teaching organizations leads to increased productivity, improved individual and organizational performance, strengthened culture of learning and teaching, enhanced personal and organizational knowledge, establishment of a development-oriented organization, and overall organizational improvement.

Value: This research is the first study conducted in teaching hospitals on the topic of creating a teaching organization, providing valuable insights into the severe resource limitations in this area.

Key Words: Organizational Learning, Learning Organization, Teaching Organization, Human Resource Development, Grounded Theory

1. PhD. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Prof., Department of Judicial Management, University of Judicial Sciences, Tehran, Iran, and visiting professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author) yousef.mohammadi@apu.ac.ir

3. Associate Prof., Department of Public Administration, Dehaghan Branch, Islamic Azad University, Dehaghan, Iran and visiting professor of Public Administration Department, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Extended Abstract

Purpose: A teaching organization is responsible for providing and facilitating learning, teaching, and research. This research was conducted to provide a learning organization model with an emphasis on the development of human resources in Iran's teaching hospitals with a foundational data approach.

Methodology: This research was conducted using the foundation's qualitative data research method. This method has been chosen considering providing a comprehensive theoretical explanation of the teaching organization in Iran's teaching hospitals. In this research, 18 experts related to the research subject were selected through the snowball sampling method. The reason for choosing this method was because the experts in the subject of this research could not be identified. After conducting the first interview, the researcher asked the interviewee to introduce the next expert and informant. The researchers of the article felt that they reached theoretical saturation in interview number 16. still, to be sure, they continued the interview until interviewee 18 to ensure that theoretical saturation was achieved. Data collection was done using semi-structured interviews and after data collection, they were analyzed in three stages of open, central and selective coding and by MAXQDA software. To ensure the validity of the instrument, the triangulation method was used, which includes gathering evidence from different sources, including other theories, different people, different information sources, and different methods. To determine the reliability of data coding, the reliability method of evaluators was used; that is, in addition to the researcher who did the initial coding of the interviews, 6 (six) interviews were given to another researcher. The researcher extracted 18 (eighteen) codes from the selected interviews, and the other coder extracted 15 (fifteen) codes from these interviews. Considering that the reliability coefficient of the evaluators is more than 0.6%, it can be claimed that the tool used to extract the codes had a significant reliability.

Findings: After collecting data through expert interviews, data analysis was done according to coding rules (open, central, selective coding) and through MAXQDA software. In open coding, an analytical process, concepts were identified, and features and dimensions related to each concept were discovered. Based on the text of the interviews, the researcher first inserted key sentences that contained essential messages and content for this research, and then extracted categories and primary codes that could play a role in explaining the above sentence. Naturally, many initial codes were extracted in this section, which was reviewed again in the following stages of coding. The total number of primary codes counted in this section is 892. Axial coding is the second stage of analysis in foundation data theory. The purpose of axial coding in this stage was to create a relationship between the generated categories (in the open coding stage) and this action was usually done based on the paradigm model and helped the theorist to carry out the theorizing process easily. The basis of communication in coding is based on expanding one of the categories. In the following, an example of open coding is mentioned in the form of the following table. In this stage, the open codes were analyzed and due to the large number of codes, they were converted into 272 secondary codes. In the next stage, 99 concepts and 33 categories were identified and formulated, and based on this, the final research model was obtained as shown in the following image.



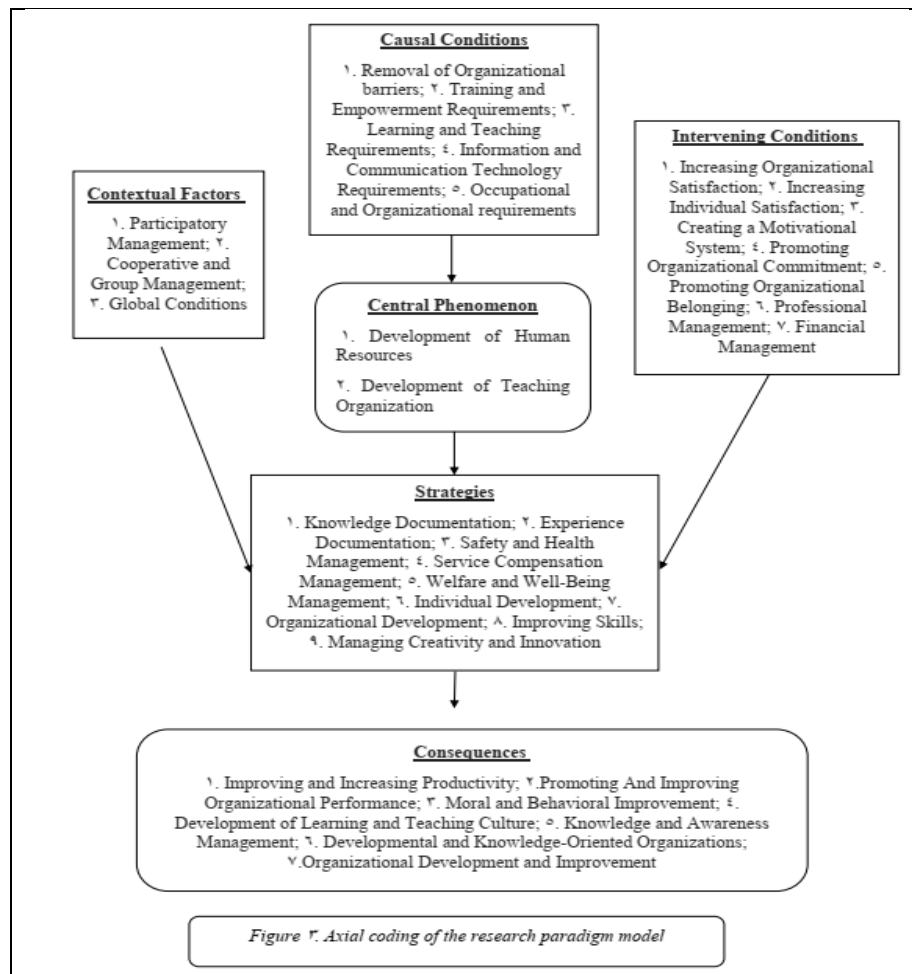
Journal of
Knowledge-Research Studies
(JKRS)

Vol 2

Issue 3

Serial Number 5

2023



Journal of
Knowledge-Research Studies
(JKRS)

Vol 2

Issue 3

Serial Number 5

2023

Selective coding, the third step in theorizing, involves merging the different conditions identified in the axial coding stage and conducting a general analysis. Data integration is crucial in the foundational data theory. There are two procedures for integration: using a narrative based on model relationships surrounding the central category and presenting theoretical issues based on the obtained model. In this research, the second procedure, presenting theoretical theorems, was utilized, resulting in five theorems. Theorem 1 states that there is a relationship between the causal conditions of the teaching organization, emphasizing human resource development, and the foundation's data approach. Theorem 2 posits a relationship between the background conditions of the learning organization, emphasizing human resource development, and the foundation's data approach. Theorem 3 suggests a relationship between the intervening conditions of the learning organization, emphasizing human resource development, and the foundation's data approach. Theorem 4 states that there is a relationship between interaction and learning organizational strategies, focusing on human resource development, with the foundation's data approach. Finally, Theorem 5 highlights the relationship between the outcomes and results of the learning organization, emphasizing human resource development, and the foundation's data approach.

Conclusion: The conclusion reached from the research is that teaching hospitals, as teaching organizations, hold significant importance in various aspects. They facilitate knowledge and experience transfer, contribute to professional development, create networking opportunities, provide psychological and

motivational support, and improve the quality of care. The analysis of the research data also identifies key components in teaching organizations with an emphasis on human resource development. These components include continuous teaching and learning for training and empowerment, alignment of the organizational structure, adoption of emerging communication and information technologies, establishment of cooperative management and teamwork, career and corporate networking, organizational and individual satisfaction, creation of an incentive system, promotion of organizational commitment and belonging, effective management practices, rational decision-making systems, system management, implementation of knowledge management, documentation of knowledge and experiences, development and reinforcement of a culture of learning and teaching, and improvement of productivity.

Value: The value of this research lies in its distinction as the first study conducted in teaching hospitals addressing the creation of a teaching organization.

References

- Aalipour, Y. (2015). *Academic culture and teaching organization*. Nowruz publications. [In Persian]
- Asefzadeh, S.(2011). *Hospital management*. University of Medical Sciences and Healthcare Services,Hadis Emrooz. [In Persian]
- Azizkandi, R. (2014). *Investigating the factors affecting the transformation of the University of Science and Culture into a teaching university*. Master's thesis. Tehran University of Science and Culture. [In Persian]
- Baghdadchi, R. (2019). Identifying the Factors Affecting the Growth and Development of Human Resources in Universities: A Qualitative Study. *Higher Education Letter*, 11(44), 179-212. [In Persian]
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chou, C. M., Shen, C. H., Hsiao, H. C., & Shen, T. C. (2019). Factors influencing teachers' innovative teaching behaviour with information and communication technology (ICT): The mediator role of organisational innovation climate. *Educational Psychology*, 39(1), 65-85. DOI:10.1080/01443410.2018.1520201
- Corbin, J.M. , & Strauss, A.L. (2018). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc.
- Danaei Fard, H., & Islami, A. (2021). *The application of foundation data research strategy in practice: building the theory of organizational indifference*. Imam Sadiq University (AS). [In Persian]
- Dehghan Manshadi, M. (2018). *A model teaching organization for educational organizations in Iran*. Tick. [In Persian]
- Dehghan Manshadi, M., Saeidian Khorasgani, N., & Nazari, R. (2019). Presentation teaching organization model for Farhangian University. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(36), 249-262. [In Persian]
- Dehghan Manshadi, M., Saeidian, N., Nazari, R. (2016). Design and Validation of Structural Equation Modeling of Teaching Organization for Universities. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 3(5), 40-50. [In Persian]



Journal of
Knowledge-Research Studies
(JKRS)

Vol 2

Issue 3

Serial Number 5

2023

- Fallahi, M.B. (2012). *Analysis of the degree of governance of the components of the teaching organization and the learning organization and the relationship between them in the gas company of Isfahan province*. Master's thesis. University of Esfahan. [In Persian]
- Farstakhah, M. (2021). *Qualitative research method in social sciences with emphasis on "grounded theory" grounded theory GTM*. agahpub. [In Persian]
- Gaudet, C. H., Brown, H. Q., & Lunsford, D. L. (2017). HRD curriculum meets global human capital challenge. *Advances in Developing Human Resources*, 19(2), 124-137. <https://doi.org/10.1177/1523422317695211>
- Hosseini Kolkoo, S.E. (2017). *Ranking of teaching organization components in two fuzzy and gray environments (case study: Steel Industrial Higher Education Institute)*. Master's thesis. Isfahan Steel Institute of Higher Industrial Education. [In Persian]
- Kameli, M. I., Jan Babaei, Q., Lotfi Golmisheh, F., Vahedi Barzaki, A., Mazhari, A., Parwan, M., Behtaj, F., & Kalantari, B. (2019). *Statistical report of hospital statistics and information system (Avab)*. Barta publication. [In Persian]
- Mehdi Zadeh Rostam, M., Abbasi, H., & Zare, Sh. (2019). Investigating the reasons for the success of the teaching organization in leadership training. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management Sciences*, 2 (8), 1-33. [In Persian]
- Mohamadi kiya, A., memarzade, G., ataei, M., & dorodiyani, M. (2022). Designing a Learning-Teaching Interactive Model. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 4(4), 39-65. [In Persian]
- Najafpour, A., Najafbagy, R., & Danesh Fard, K. (2020). The assessment of realization of the learning organization dimensions in the Iranian Public Owned Banks. *Iranian journal of management sciences*, 15(58), 109-134. [In Persian]
- Nazari, R., & Dehghan Manshadi, M. (2018). Presenting the Model of a Teaching Organization for Faculties of Sport Sciences Based on Foundation Data Theory. *Sport Management Studies*, 10(50), 145-164. doi: 10.22089/smrj.2018.5079.1989 [In Persian]
- Nourizadeh, Akbar. (2015). Investigating the relationship between the components of the learning organization and the effectiveness of secondary school principals in Ilkhchi city, 2014-2015. *Journal of Management and Entrepreneurship Studies*, 2 (3), 37-47. [In Persian]
- Pashvi, Q. (2011). *Examining the application rate of learning and teaching organization components and their relationship in Urmia city university*. Master's thesis. University of Sistan and Baluchestan. [In Persian]
- Paulienè, R. (2017). Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional formation and development studies*, 1(21), 98-108. doi: 10.15181/rfds.v21i1.1412
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365. DOI:10.1108/EJTD-02-2016-0008
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401- 419. DOI:10.1108/JABS-06-2020-0237.
- rakhshani, J., Ebrahimpour, H., Sattary ardabili, F., Rasoli, E., & Hasanzadeh, M. (2020). An Entrepreneurship-Oriented Human Resource Development Model for State Organizations: The Foundation Data Theory. *The Journal of Productivity Management*, 14(3), 74-102. doi: 10.30495/qjopm.2020.584134.2361 [In Persian]



Journal of
Knowledge-Research Studies
(JKRS)

Vol 2

Issue 3

Serial Number 5

2023



Journal of
Knowledge-Research Studies
(JKRS)

- Setayesh, S., Narguesian, A., Shahhuseini, M. A., & Manzoor, D. (2020). Designing a Framework for the Explanation of the Dimensions and Components of Human Resource Development in Project-Oriented Organizations (Case study; Iranian Ministry of Energy). *Journal of Research in Human Resources Management*, 12(2), 63-100. [In Persian]
- Shahabizadeh, S. (2019). *University from the learning organization to the teaching organization*. Ganjur. [In Persian]
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: The mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250. DOI:10.1108/IDD-05-2019-0040
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tichy, N.M., & Cohen, E.B. (2012). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. HarperCollins publisher.
- Werner, J., & Desimone, R. L. (2018). *The development of human resources*. (A. Abbaspour, M. Vafaizadeh, S. Daneshmandi, N. Tighnavard). Public Administration Training Center. [In Persian]
- Zare, H., Jamshidian, M., Rajaipour, S., & Molavi, H. (2016). *A model teaching organization for today's university leadership*. Academic Jihad, Isfahan branch. [In Persian]
- Zarei, M. (2016). *Identification and ranking of factors affecting the professional development of human resources in Qom University of Medical Sciences*. Master's thesis. Naraq Islamic Azad University. [In Persian]

Vol 2

Issue 3

Serial Number 5

2023



انصاری، شهناز؛ محمدی مقدم، یوسف؛ دلو، محمدرضا (۱۴۰۲). ارائه مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی در بیمارستان‌های آموزشی ایران. *نشریه مطالعات دانش پژوهی*، ۲ (۳): ۸۳-۱۰۶.

Doi: 10.22034/jkrs.2024.58983.1037

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_17553.html



ناشر: دانشگاه تبریز

© نویسنده‌گان

این مقاله به صورت دسترسی باز و با لایسنس CC BY NC کریتیو کامنز قابل استفاده است.

ارائه مدل سازمان یاددهنده

با تأکید بر توسعه منابع انسانی در بیمارستان‌های آموزشی ایران^۱

شهناز انصاری^۱، یوسف محمدی مقدم^{۲*}، محمدرضا دلو^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت قضایی، دانشگاه علوم قضایی، تهران، ایران و استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Yousef.mohammadi@apu.ac.ir
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، دهقان، ایران و استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

تاریخ بازنگری: ۰۴ آذر ۱۴۰۲

تاریخ انتشار: ۲۹ آذر ۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۰۲ مهر ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۲ آذر ۱۴۰۲

چکیده

هدف: هدف این پژوهش ارائه مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی در بیمارستان‌های آموزشی ایران است. **روش‌شناسی:** این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با روش گراندد تئوری در بیمارستان‌های آموزشی ایران انجام شده است. واحد مطالعه این پژوهش شامل: اساتید، کارشناسان و متخصصان نسبت به موضوع پژوهش است که با روش نمونه-گیری گلوله برفی انجام شد. حجم نمونه با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) انتخاب شد و پژوهشگران بعد از مصاحبه با ۱۶ نفر به اشباع نظری دست یافتند، اما برای اطمینان مصاحبه را تا ۱۸ نفر ادامه دادند. گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد.

یافته‌ها: نتایج مراحل کدگذاری، نشان‌دهنده استخراج بالغ بر ۸۹۲ کد یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها است که با توجه به تعداد فراوان کدها به ۲۷۲ کد ثانویه تبدیل و ۹۹ مفهوم و ۳۳ مقوله احصاء شد که در قالب مدل نهایی پژوهش به دست آمد. **نتایج:** بیمارستان‌های آموزشی با تبدیل شدن به سازمان یاددهنده باعث افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد فردی و سازمانی، تقویت فرهنگ یادگیری و یاددهی، ارتقا دانش فردی و سازمانی، ایجاد سازمان توسعه‌گرا شده و به‌موازات آن بهسازی سازمانی را می‌توانند شاهد باشند.

اصالت و ارزش: این پژوهش اولین مطالعه در بیمارستان‌های آموزشی در زمینه ایجاد سازمان یاددهنده است.

کلیدواژه‌ها: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، سازمان یاددهنده، توسعه منابع انسانی، داده‌بنیاد

۱. پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی در بیمارستان‌های آموزشی ایران» ارائه شده در گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران می‌باشد.

امروزه زندگی آدمی در معرض تغییر و تحول است و برای غلبه بر این تغییرات و دگرگونی‌ها لازم است که یاد بگیرد. با یادگیری است که تغییر در ابعاد وجودی انسان پدید می‌آید. یادگیری، بستر پرورش و شکوفایی استعدادهای انسانی است و ابزار مورد نیاز برای بقا و تداوم سازمان‌ها در عصر دانش و اطلاعات است و هر سازمانی که قصد پیروزی در این دوره را دارد به آن نیازمند است (نظری و دهقان منشادی، ۱۳۹۷).

توسعه منابع انسانی با فراهم کردن شرایط یادگیری و ایجاد فرصت‌ها؛ راهبردهای کسب و کار، سطح عملکرد فردی، گروهی و سازمانی را بهبود بخشیده و مورد حمایت قرار می‌دهد و از این جهت است که سازمان‌های یادگیرنده^۱ نقش بسیار اساسی در توسعه منابع انسانی با استفاده از رویکردهای پیشرفته دارند (ستایش و همکاران، ۱۳۹۹). از طرفی دیگر به نظر می‌رسد صرفاً یادگیرنده بودن برای سازمان‌ها زمینه پیشرفت همه‌جانبه را فراهم نمی‌کند و چه بسا سازمان و افراد آن، چنان غرق یادگیری و جمع‌آوری اطلاعات می‌شوند که زمینه‌های انتقال آموخته‌ها را که مهم‌ترین رویکرد یادگیری است، فراموش می‌کنند؛ بنابراین سازمان‌ها بایستی به سازمان یاددهنده^۲ مبدل شوند. از این رو می‌توان گفت سازمان یادگیرنده و فراسوی آن سازمان یاددهنده لازم و ملزوم یکدیگرند و سازمانی برنده و موفق است که ویژگی هر دو سازمان را داشته باشد (فلاحی، ۱۳۹۲).

عدم تمرکز بر یادگیری و توسعه مهارت‌ها در سازمان‌ها می‌تواند منجر به مشکلات جدی و تأثیرات منفی در عملکرد و موفقیت سازمانی شود. برخی از این مشکلات عبارت‌اند از:

- عقب ماندن از رقبا: سرعت تغییرات و پیشرفت در هر صنعتی بسیار سریع است. سازمان‌های یادگیرنده توانایی سازگاری با این تغییرات را دارند، اما سازمان‌هایی که به یادگیری توجه نمی‌کنند، عقب‌افتاده و از رقبا فاصله می‌گیرند.

- کاهش نوآوری: یادگیری و توسعه مهارت‌ها می‌تواند به ایجاد فضایی برای نوآوری و ایده‌های جدید منجر شود و عدم توجه به یادگیری منجر به کاهش نوآوری و ابتکار در سازمان می‌شود.

- کاهش رضایت کارکنان: کارکنانی که فرصت‌های یادگیری و توسعه شخصی را نداشته باشند، ممکن است احساس کنند که در محیط کار خسته و محدود شده‌اند و این موضوع می‌تواند منجر به کاهش رضایت و انگیزه آن‌ها شود.

- افزایش نرخ اشتباهات و مشکلات: در سازمانی که یاددهنده و یادگیرنده نباشد، کارکنان مهارت‌های لازم برای انجام وظایف خود را پیدا نخواهند کرد و بنابراین با مشکلات و اشتباهات بیشتری روبرو شده و افت کیفیت و بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها را شاهد خواهیم بود.

- از دست دادن استعدادها: عدم توجه به یادگیری و توسعه مهارت‌ها در سازمان‌ها باعث از دست دادن استعدادهای باارزش منابع انسانی در سازمان می‌شود، زیرا افراد با استعداد به دنبال فرصت‌های یادگیری و



پیشرفت هستند و در صورت عدم فراهم کردن این فرصت‌ها ممکن است سازمان آن‌ها را از دست بدهد (شهابی‌زاده، ۱۳۹۹).

سازمان‌های آموزشی به‌خصوص دانشگاه‌ها و مؤسسات وابسته به آن که موفقیتشان در گرو توسعه منابع انسانی است نیز از این امر مستثنا نیستند (دهقان‌منشادی و همکاران، ۱۳۹۷). ازجمله این مراکز آموزشی، بیمارستان‌های آموزشی هستند که از مراکز مهم وابسته به دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بوده که در رسیدن دانشگاه به اهداف خود در مرحله عمل نقش ویژه داشته و پیشاهنگان توسعه و ارائه خدمات پزشکی به افراد بیمار می‌باشند (آصف‌زاده، ۱۳۹۰). نقش بیمارستان‌های آموزشی در بازتوانی و حفظ سلامت بیماران و بازگشت آن‌ها به جامعه بسیار چشم‌گیر است (کاملی و همکاران، ۱۳۹۹). در سال‌های اخیر این مراکز با چالش‌های زیادی ازجمله پاندمی کووید ۱۹ روبرو شدند که تهدید فوری برای عملکرد و دوام سازمان‌ها گردید و سازمان‌ها مجبور شدند در این راستا نیروهای کاری خود را از نظر دانشی، مهارتی، فیزیکی و روانی - اجتماعی تغییر دهند که قبلاً چنین موردی دیده نشده بود (کارنوال و هتک، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی این مؤسسه‌ها در صورتی می‌توانند پایدار بمانند که تغییر کنند؛ بنابراین لازم است خود را به ابزارهایی نظیر یادگیری تجهیز نموده و خود را با آهنگ رشد و تحولات جهانی همسو نمایند (عزیز‌کندی، ۱۳۹۴).

ضرورت توجه به بیمارستان‌های آموزشی به‌عنوان سازمانی یاددهنده به معنای اهمیت ویژه‌ای است که باید به این موضوع اختصاص یابد. یک سازمان یاددهنده مسئول ارائه و تسهیل فرآیند یادگیری و آموزش است و باید به موارد زیر توجه کند:

- تعیین اهداف یادگیری: سازمان یاددهنده باید ابتدا اهداف یادگیری را مشخص کند و برنامه‌های آموزشی را بر اساس این اهداف طراحی کند.
- تدوین برنامه‌های آموزشی: سازمان یاددهنده باید برنامه‌های آموزشی مناسب را برای کارکنان و اعضای سازمان طراحی و تدوین کند که به بهبود عملکرد و دانش آن‌ها کمک کند.
- ارزیابی و بازخورد: سازمان یاددهنده باید فرآیند ارزیابی و بازخورد را برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی و بهبود آن‌ها انجام دهد.
- انتخاب روش‌های آموزشی مناسب: سازمان یاددهنده باید روش‌های آموزشی مناسب را برای ارائه مطالب آموزشی به کارکنان یا اعضای سازمان انتخاب کند.
- مدیریت منابع آموزشی: سازمان یاددهنده باید منابع مالی، فنی و انسانی موردنیاز برای اجرای برنامه‌های آموزشی را مدیریت کند (زارع و همکاران، ۱۳۹۶).

سازمان یاددهنده نسبت به سازمان غیریاددهنده سریع‌تر و هوشمندتر بوده و از سرمایه بهتر استفاده می‌کند و منابع انسانی بهتری دارد. از آنجایی که سازمان یاددهنده شخصیت کارکنان سازمان را منعکس می‌کنند و چون آن‌ها به‌طور مستمر با تغییرات محیطی سازگار می‌شوند و ایده‌های جدید را می‌پذیرند مدام تغییر می‌یابند. به عبارتی، سازمان یاددهنده شکل جدیدی از سازمان‌های گذشته



است که در آن افراد به دنبال یادگیری و افزایش مهارت و قابلیت خود هستند. مهارت‌ها و قابلیت‌ها را با یکدیگر به اشتراک گذاشته تا توانایی‌های خود را از این طریق بهبود بخشیده تا بتوانند انعطاف لازم جهت پاسخگویی به مشکلات پیشرو در شرایط ابهام و رقابتی امروز را داشته باشند. بنابراین نیاز به انجام پژوهشی که بتواند مدل سازمان‌های یاددهنده را ترسیم کند ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر ترسیم مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد است و در این راستا به بررسی شرایطی که برای ایجاد سازمان یاددهنده در بیمارستان‌های آموزشی لازم است پرداخته شده تا سازمان بتواند نیروهایی را پرورش دهد که در آینده با توجه به تغییرات و تحولات سریع، واکنش مناسب از خود بروز دهد و با مطرح کردن شرایط مداخله‌ای و فراهم کردن زمینه‌ها و راهبردهای لازم، مسیر رسیدن به سازمان یاددهنده را هموار نماید. در پایان این سؤال به ذهن متبادر می‌گردد که: مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد به چه صورت است؟

۲-پیشینه پژوهش

ریشه توسعه منابع انسانی به سال ۱۸۸۰ میلادی در دوران انقلاب صنعتی برمی‌گردد. برخی پژوهشگران بیان می‌کنند که مفهوم توسعه منابع انسانی با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره‌وری در خط تولید کارخانه «فورد» مطرح شد (ورنر و دیسمون، ۱۳۹۸). تعریف توسعه منابع انسانی موضوعی پیچیده است (گوپتا و ساهو^۱، ۲۰۱۷) از این رو هر نظریه پرداز از منظر خود نسبت به تعریف این مفهوم اقدام کرده است. در جدول زیر مهم‌ترین تعاریف توسعه منابع انسانی بر اساس مطالعات پیشین (سوانسون و هالتون^۲، ۲۰۲۲؛ رخشانی و همکاران، ۱۳۹۹) ذکر شده است:



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۸۶

دوره ۲، شماره ۳

پیاپی ۵

۱۴۰۲

جدول ۱. تعاریف توسعه منابع انسانی در گذر زمان

تعاريف	محقق
توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیتهای سیستماتیک و برنامه‌ریزی‌شده است که توسط یک سازمان طراحی می‌شود تا اعضای سازمان فرصت یادگیری مهارت‌های لازم جهت برآوردن الزامات فعلی و آتی شغل خود را داشته باشند.	ورنر و دیسمون (۲۰۱۸)
توسعه منابع انسانی مکانیسم شکل‌دهی ارزش‌ها و مزایا و مهارت‌های فردی و گروهی از طریق فعالیتهای مرتبط با یادگیری است تا از عملکرد مطلوب سیستم سازمانی میزبان حمایت کند.	وانگ ^۱ (۲۰۱۷)؛ به نقل از سوانسون و هالتون، (۲۰۲۲)
توسعه منابع انسانی به‌عنوان ترکیب یادگیری، توسعه شغل و توسعه سازمان، یکپارچگی تئوریک را پیشنهاد کرده، تا شکل‌گیری سازمان یادگیرنده را مهیا سازد.	مارسیک و واتکینز ^۲ (۱۹۹۴)؛ به نقل از سوانسون و هالتون، (۲۰۲۲)
توسعه منابع انسانی عبارت است از: کاربرد یکپارچه آموزش و بهسازی، توسعه شغل و توسعه سازمان با هدف ارتقاء و اثربخشی فردی و سازمانی.	مک لگان ^۳ (۱۹۸۹)؛ به نقل از رخشانی و همکاران (۱۳۹۹)
توسعه منابع انسانی عبارت است از: مجموعه‌ای از فعالیتهای سازمان‌یافته که در یک‌زمان خاص هدایت می‌شوند و برای ایجاد تغییرات رفتاری طراحی شده‌اند.	نادلر ^۴ (۱۹۶۹)؛ به نقل از رخشانی و همکاران (۱۳۹۹)



ارائه مدل سازمان یاددهنده ...

بیشتر اندیشمندان این رشته معتقدند که منظور از توسعه منابع انسانی یعنی: آموزش، یادگیری، رشد و توسعه فردی و سازمانی و نیز بهبود عملکرد است (گادت و همکاران، ۲۰۱۷).

در دهه ۱۹۸۰ هنگامی که سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که به یادگیری نیاز دارند، «آرجیریس و شون^۵» با بیان این که کوشش برای جستجو و یافتن یک نظریه مدیریتی برای اداره سازمان‌ها رد شده است و هر نظریه مدیریتی هر قدر هم که جامع و فراگیر باشد، نمی‌تواند پاسخگوی پیچیدگی مسائلی باشد که در اجرای امور سازمان‌ها به وجود می‌آید، مفهوم یادگیری سازمانی را ارائه کردند (فلاحی، ۱۳۹۲). «گانز^۷» یادگیری سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های بهبودبخش در نگهداری، رشد و توسعه سازمان. ریشه‌های تئوری یادگیری سازمانی، پایه و اساسی برای طرح اولیه یک سازمان یادگیرنده می‌باشد (پاشوی، ۱۳۹۰).

سازمان یادگیرنده حاصل فرایند یادگیری سازمانی است. نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده «پتر ام سنگه^۸» (۱۹۹۰) است. «سنگه» به دنبال راه‌های جدیدی برای پاسخگویی به جهان متغیر متحول امروزی بود. به نظر او، امروزه سازمان‌های پیچیده جهان، باید توانایی تطابق با تغییرات مداوم برای نیل به موفقیت را داشته باشند. به عبارتی، سازمان‌ها باید سازمان‌های آموزنده یا یادگیرنده شوند.

1. Wang
2. Marsik & Whatkise
3. Mc Lagan
4. Nadler
5. Gaudet, Brown & Lunsford
6. Argyris & Schon
7. Ganz
8. Peter M Senge

اگر یادگیری سازمانی به معنای یک فرایند باشد سازمان یادگیرنده را باید به عنوان هدف یا ایده آل این فرایند قلمداد کرد (فلاحی، ۱۳۹۲).

در جدول زیر مهم ترین مؤلفه ها و ویژگی های سازمان های یادگیرنده بر اساس مطالعات پیشین (نوری زاده، ۱۳۹۵؛ نجف پور و همکاران، ۱۳۹۹) ذکر شده است:

جدول ۲. دیدگاه های صاحب نظران درباره مؤلفه های سازمان یادگیرنده

دیدگاه ها	مؤلفه ها/ ویژگی های سازمان یادگیرنده
آرجویس و شون (۱۹۷۸)؛ به نقل از: نوری زاده (۱۳۹۵)	برگرفته از نظریه های یادگیری و یادگیری سازمانی
سنگه (۱۹۹۰)؛ به نقل از: نجف بیگی و دانش فرد (۱۳۹۹)	تسلط فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی
جفارت و مارسیک ^۱ (۱۹۹۶)؛ به نقل از: نوری زاده (۱۳۹۵)	یادگیری مستمر، تولید دانش و مشارکت آن در تفکر سیستماتیک و انتقادی، فرهنگ یادگیری، روحیه انعطاف پذیری، تجربه گرایی و کارمندمحوری
واتکینز و مارسیک (۲۰۰۴)؛ به نقل از: نجف بیگی و دانش فرد (۱۳۹۹)	یادگیری مستمر، بالا بردن سطح پژوهش و گفتگو، تشویق حس همکاری و یادگیری گروهی، توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به یک بینش جمعی، طراحی و اجرای سیستم هایی برای مشارکت افراد در یادگیری، مرتبط بودن سیستم با محیط خود و رهبری استراتژیک



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۸۸

دوره ۲، شماره ۳

پیاپی ۵

۱۴۰۲

از اوایل دهه ۱۹۹۰، بسیاری از سازمان ها منابع مالی و انسانی زیادی را صرف نمودند تا بتوانند خود را به صورت یک سازمان یادگیرنده درآورند. اگرچه این تلاش ها موجب توفیق آن ها را نسبت به دیگر سازمان ها فراهم ساخت، اما این نکته را برای آن ها آشکار نمود که برای پاسخگو بودن نسبت به تغییر و تحولات، لازم است نگاهی عمیق به سازمان های یاددهنده داشته باشند (پاشوی، ۱۳۹۰). «نوتل ام تیچی^۲» (۱۹۹۸) اولین دانشمندی بود که به ارائه مفهوم سازمان یاددهنده اقدام نمود (دهقان منشادی و همکاران، ۱۳۹۵). «تیچی» در تکمیل نظریات «سنگه» این موضوع را مطرح نمود که فقط سازمان یادگیرنده بودن عامل کافی برای ادامه حیات سازمان در محیط پرقابله امروزی نیست، یادگیری برای توسعه منابع انسانی فراتر از سطح سازمان های یادگیرنده است. در نتیجه، مدیران نیاز به ساختن سازمان هایی دارند که نه فقط یادگیرنده، بلکه یاددهنده نیز باشند (پاولونی^۳، ۲۰۱۷). شخص باید یادگیری را انتقال دهد و دیگران را برانگیزاند که یاددهنده باشند. او بیان می کند که سازمان های یاددهنده، سازمان هایی برنده و پیشتاز هستند (مهدی زاده رستم و همکاران، ۱۳۹۹).

سازمان یاددهنده، سازمانی است که هر یک از اعضا علاوه بر شاگرد بودن، معلم نیز هست و یادگیری و یاددهی متقابل در تمام فعالیت های روزمره آن ها تنیده شده است. «تیچی و همکاران» (۱۹۹۹) در پژوهش

1. Jeffart & Marsik

2. Tichy

3. Pauliene

خود در خصوص سازمان‌های یاددهنده، به مؤلفه‌هایی شامل: دیدگاه قابل یاددهی، ارزش‌ها، انرژی هیجانی، قاطعیت در تصمیم‌گیری و ایده‌ها اشاره کردند و به این موضوع پرداختند که ایجاد کردن پارادایم جدید در سازمان جهت تسهیم دانش و یادگیری مادام‌العمر آسان نیست. این موضوع به-خصوص در دانشگاه‌ها بیشتر نمایان است، زیرا خیلی از دانشگاه‌ها از وضعیت فعلی خود راضی هستند و در برابر تغییر مقاومت می‌کنند (عزیزکندی، ۱۳۹۴).

در سازمان‌های یاددهنده هریک از اعضای آن علاوه بر شاگرد بودن، یک معلم هستند و یادگیری و یاددهی متقابل در تمام فعالیت‌های روزمره آن‌ها تنیده شده است. مشخصات سازمان‌های یاددهنده شامل موارد زیر است:

- اهداف و مأموریت: تعیین اهداف و مأموریت اصلی سازمان یاددهنده برای ارتقاء یادگیری و آموزش در جامعه.

- برنامه‌ها و فعالیت‌ها: ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی و یادگیری برای افراد و سازمان‌ها.

- منابع آموزشی: فراهم کردن منابع و ابزارهای آموزشی برای استفاده عموم.

نظام‌ها و فرآیندها: از جمله نظام‌های مدیریت آموزشی، فرآیندهای ارتباطی با مشتریان و مدیریت دانش (عالی‌پور، ۱۳۹۵).

- همکاری با سایر سازمان‌ها: برقراری همکاری با سایر سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی به‌منظور ارتقاء فرهنگ یادگیری.

- ارزیابی و پیگیری: ارزیابی عملکرد و پیگیری اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی (تیچی و کوهن^۱، ۲۰۱۲).

با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان گفت: سازمان یاددهنده شکل تازه‌ای از سازمان‌های گذشته است که در آن، همه افراد به دنبال یادگیری و افزایش مهارت و قابلیت خود هستند. مهارت‌ها و قابلیت‌ها را با یکدیگر به اشتراک گذاشته تا توانایی‌های خود را از این طریق بهبود داده و بتوانند انعطاف لازم را جهت پاسخگویی به مشکلات و چالش‌های پیشرو در شرایط ابهام و رقابتی امروز داشته باشند.

محمدی‌کیا و همکاران (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان «طراحی الگوی تعاملی یادگیرنده-یاددهنده»، از مؤلفه‌های تسلط فردی، مدل‌های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، نگرش سیستمی و یادگیری تیمی برای سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های دیدگاه یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، قابلیت در تصمیم‌گیری و انرژی هیجانی برای سازمان یاددهنده، نام می‌برند. نتایج مطالعه «حسینی کلکو» (۱۳۹۷) با عنوان «رتبه‌بندی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده در دو محیط فازی و خاکستری»، نشان داد که از بین مؤلفه‌های سازمان یاددهنده، دیدگاه قابل یاددهی، ایده‌ها، ارزش‌ها، انرژی هیجانی و قاطعیت در تصمیم‌گیری، دیدگاه قابل یاددهی، بیشترین توجه مدیران را به خود اختصاص داده است. «بغدادچی» (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در



دانشگاه‌ها»، عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی را در چهار دسته کلی: عوامل داخلی (استفاده از مدیر متخصص، بهره‌مندی از کارمند ماهر و خلاق، جلوگیری از مهاجرت خبرگان، استفاده از برنامه‌های استراتژیک، تحول در سیستم و روش‌ها، اولویت‌بندی تخصیص منابع و فرهنگ درون دانشگاهی)؛ عوامل خارجی (عوامل فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، فرهنگ حاکم بر جامعه)؛ عوامل مهارتی و ارتباطی (بهره‌زدن مهارت‌ها، برقراری ارتباط با کارکنان و ارائه بازخورد و اطلاعات صحیح و تأمین فناوری‌ها و ابزارها) و عوامل پشتیبانی (پشتیبانی از کارمندان، حمایت از نوآوری‌ها، همکاری‌ها و به اشتراک‌گذاری تجربیات، نظارت و مشوق‌های غیرمالی) را شناسایی و معرفی می‌کند. «نظری و دهقان‌منشادی» (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای با عنوان «ارائه الگوی سازمان یاددهنده برای دانشگاه علوم ورزشی» با استفاده از روش داده‌بنیاد نتیجه گرفتند که در الگوی پارادایمی، شرایط علی (عوامل فردی، سازمانی و مدیریتی)؛ پدیده محوری (یاددهی و یادگیری متقابل بین اعضا)؛ شرایط محیطی (محیط فرهنگی - اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، اطلاعاتی و فناوری و محیط زیستی)؛ شرایط زمینه‌ای (سازمان یادگیرنده، جوسازمانی و زیرساخت‌های سخت‌افزاری)؛ راهبردها (فکرافزایی و راهبردهای نرم‌افزاری) و پیامدها شامل پیامدهای فردی (رضایت‌مندی، افزایش سلامت روان و رشد و بالندگی حرفه‌ای) و پیامدهای سازمانی (مدیریت دانش، بهره‌وری سازمانی و جانشین‌سازی) است. «زارعی» (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی قم» به این نتیجه دست‌یافت که عوامل آموزشی، محیطی، فردی و عوامل مدیریتی جزو مؤلفه‌های تأثیرگذار در توسعه حرفه‌ای منابع انسانی دانشی است. «عزیز‌کندی» (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی عوامل اثرگذار بر تبدیل دانشگاه علم و فرهنگ به یک دانشگاه یاددهنده» نشان داد که آموزش دانشی و مهارتی منابع انسانی دانشی موجب تبدیل دانشگاه به وضعیت چابکی را دارد. «پاشوی» (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و یاددهنده و ارتباط آن‌ها در دانشگاه شهر ارومیه» نشان داد که مؤلفه‌های سازمان یاددهنده و یادگیرنده باهم متفاوت است و دانشگاه شهر ارومیه تا رسیدن به مرحله به کارگیری میزان مطلوب از سازمان یاددهنده و یادگیرنده فاصله زیادی دارد. نتایج مطالعه «پوت نورو و همکاران»^۱ (۲۰۲۰) با عنوان «شیوه‌های توسعه منابع انسانی، شایستگی کارکنان و اثربخشی سازمانی: نقش فرهنگ یادگیری سازمانی» نشان داد که آموزش و توسعه تأثیر قابل توجهی بر شایستگی کارکنان دارد و اثر تعدیل‌کننده فرهنگ یادگیری سازمانی بر رابطه بین شیوه‌های توسعه منابع انسانی و شایستگی کارکنان معنادار است و ارائه برنامه‌های توسعه منابع انسانی کافی نیست، بلکه محیط اطراف باید تبادل دانش را ترویج کنند و کار تیمی و یادگیری تیمی را تسهیل کنند و فرهنگ یادگیری سازمانی را به عنوان راهنمای ایجاد یک محیط دوستانه و حمایتی و تشویق به اشتراک‌گذاری دانش قلمداد کنند. تحلیل نتایج مطالعه «ساگونا سوپرمان»^۲ و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و نوآوری در فعالیت‌های یاددهی و یادگیری» نشان داد که مدیریت دانش نقش مهمی در فعالیت‌های یاددهی و یادگیری دارد. مدیریت دانش یک عامل مهم در تعیین اثربخشی یک سازمان

است و همچنین نقش میانجی را بین سایر عوامل سازمانی ایفا می‌کند. نتایج مطالعه «چو^۱ و همکاران» (۲۰۱۸) با عنوان «عوامل مؤثر بر رفتار یاددهی نوآورانه معلمان با فناوری اطلاعات و ارتباطات: نقش میانجی جو نوآوری سازمانی» نشان داد که وقتی جو نوآوری سازمان‌ها قوی‌تر باشد، ایجاد انگیزه برای متعهد شدن معلمان به رفتار یاددهی نوآورانه با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات راحت‌تر خواهد بود. محیط آموزشی با انسجام گروهی، استقلال شغلی، یادگیری گروهی و فرهنگ نوآورانه معلمان را تشویق به استفاده از نوآوری و خلاقیت می‌کند. «بلتازده^۲» (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان «مبنای آموزش عالی و سازمان یاددهنده» بیان می‌کند که هرگونه اصلاحی در سیستم آموزشی یا تصمیمی برای ایجاد سازمان یاددهنده باید به صورت علمی و توسط صاحب‌نظران صورت بگیرد. در غیر این صورت، وضعیت ناپایدار نامتعادلی در تمام فرایند یاددهی و یادگیری ایجاد می‌شود (حسینی کلکو، ۱۳۹۷). «تیلور^۳» (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان «رشد سازمان‌های یاددهنده» اشاره می‌کند که مدیران باید روی یاددهی و یادگیری افراد تمرکز کنند و فرصت به اشتراک‌گذاری دانش را از دست ندهند. مهم‌ترین ایده برای موفقیت سازمان‌ها این است که بهترین سازمان جهت یاددهی و یادگیری باشند، زیرا ما هرگز بهترین معلم‌های خود را فراموش نخواهیم کرد (نقل در عزیزکندی، ۱۳۹۴). به نظر «ویلیام^۴» (۲۰۰۲) یاددهندگان بزرگ، یادگیرندگان بزرگ و دائمی هستند و اگر فردی نتواند یاددهنده باشد نمی‌تواند مدیریت کند. مدیری که یاددهنده است می‌تواند به افراد روحیه ببخشد و در جهت کسب دانش و رشد بیشتر در آن‌ها انگیزه ایجاد نماید (نقل در فلاحی، ۱۳۹۲). «فرنچ و بازالت^۵» (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «از سازمان‌های یادگیرنده به سازمان‌های یادگیرنده-یاددهنده» بیان می‌کنند که ایده یادگیری به عنوان مبنای فرایندهای سازمانی، عالی بوده و یکسری از خصوصیات که این سازمان دارا می‌باشد را ارائه می‌دهد، از جمله ایجاد کردن یک وب‌سایت برای بخش‌های پژوهشی و آموزشی تا بتوانند دانش و اطلاعات خود را در آن به اشتراک بگذارند. «گاروین^۶» (۲۰۰۰) در مطالعه خود متوجه شد که پذیرش مدل سازمان یادگیرنده بسیار بالا بوده ولی پیشرفت در آن، روند کندی داشته است. وی توضیح می‌دهد که سازمان یادگیرنده در تئوری پذیرفته شده است اما هنوز در عمل بسیار نادر می‌باشد (عزیزکندی، ۱۳۹۴).



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۱

ارائه مدل سازمان یاددهنده ...

۳- روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش مورد استفاده برای این مقاله، روش گراند تئوری است که به نام‌های تئوری داده-بنیاد، نظریه داده‌بنیاد، نظریه بنیادی، نظریه زمینه‌ای، نظریه برخاسته از داده‌ها نیز شناخته می‌شود

1. Chou
2. Beltadze
3. Taylor
4. William
5. French & Basalt
6. Garvin

(کوربین و اشتراوس^۱، ۲۰۱۸). روش داده‌بنیاد نوعی روش شناسی کیفی است که از رویه‌های نظام‌مندی، برای ایجاد نظریه داده‌بنیاد درباره یک پدیده از روش استقرایی استفاده می‌کند. به عبارت دیگر، هدف نهایی این راهبرد، ارائه تبیین‌های جامع نظری درباره یک پدیده خاص است که به صورت استقرایی از مطالعه آن پدیده حاصل می‌شود (فراستخواه، ۱۴۰۱).

واحد مطالعه این پژوهش شامل ۱۸ نفر از متخصصان به موضوع پژوهش هستند که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی، مورد مطالعه قرار گرفتند. حجم نمونه با استفاده از نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) انتخاب شدند و پژوهشگران با توجه به قاعده اشباع نظری با ۱۶ نفر مصاحبه نمودند اما برای اطمینان مصاحبه را تا ۱۸ نفر ادامه دادند. مشخصات مشارکت‌کننده (توزیع نمونه‌ها) به شرح جدول زیر است:

جدول ۳. توزیع حجم نمونه‌ها

مشارکت‌کننده	جنسیت	سن	مدرک	رشته تحصیلی	شغل	سابقه کاری
۱	مرد	۵۴	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲۹
۲	مرد	۴۲	لیسانس	پرستاری	سرپرستار بخش ویژه	۱۸
۳	زن	۵۶	فوق لیسانس	مدیریت دانش	مدیر آموزشی	۲۹
۴	زن	۴۴	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت علمی دانشگاه	۱۹
۵	مرد	۴۶	فوق لیسانس	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲۲
۶	مرد	۴۴	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲۰
۷	زن	۵۶	دکتری	مدیریت منابع انسانی	هیئت علمی دانشگاه	۲۸
۸	مرد	۴۴	دکتری	علم اطلاعات و دانش - شناسی	هیئت علمی	۲۰
۹	زن	۴۰	فوق لیسانس	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۱۶
۱۰	زن	۵۵	فوق لیسانس	مدیریت آموزشی	سوپروایزر آموزشی	۳۰
۱۱	زن	۵۰	دکتری	مدیریت اطلاعات	مدیر پژوهش	۲۵
۱۲	مرد	۴۳	دکتری	علم اطلاعات و دانش - شناسی	معاون پژوهشی	۲۱
۱۳	زن	۵۰	دکتری	مدیریت دولتی	هیئت علمی	۲۶
۱۴	زن	۴۵	دانشجوی دکتری	مدیریت خدمات پزشکی	معاون آموزشی	۲۲
۱۵	زن	۴۳	فوق لیسانس	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲۰
۱۶	مرد	۴۸	فوق لیسانس	مدیریت آموزشی	سوپروایزر آموزشی	۲۶
۱۷	زن	۴۴	دکتری	علم اطلاعات و دانش - شناسی	هیئت علمی	۲۲
۱۸	زن	۴۹	دکتری	مدیریت دولتی	مدیر منابع انسانی	۲۴

گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به صورت حضوری و غیر حضوری (از طریق شبکه‌های اجتماعی) انجام و داده‌ها پس از گردآوری، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی و توسط نرم‌افزار مکس کیودا^۲ مورد تحلیل قرار گرفتند.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۲

دوره ۲، شماره ۳

پیاپی ۵

۱۴۰۲

1. Corbin & Strauss

2. MAXQDA

برای حصول اطمینان از روایی ابزار موارد زیر مورد توجه قرار گرفت:

- درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و ایجاد اعتماد در خبرگان و آشنایی با فرهنگ آن محیط؛
- مثلث سازی (سه سوسازی)^۱ از طریق گردآوری شواهد از منابع مختلف شامل: تئوری‌های گوناگون، افراد مختلف، منابع اطلاعاتی متنوع و شیوه‌های گوناگون؛
- کنترل بیرونی پژوهش از طریق داوری یا گزارش شخص ثالث؛
- روشنگری متخصصان و خبرگان از همان ابتدا در مورد سوگیری‌های احتمالی خود با ذکر تجربیات قبلی، سوگیری‌ها و تمایلاتی که احتمالاً تفسیرها و رویکردهای مطالعه را شکل داده‌اند و - استفاده از آرا و نظرات داوران بیرونی.

به منظور تعیین پایایی کدگذاری داده‌ها از روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده گردید، یعنی علاوه بر پژوهشگر که کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها را انجام داد، از پژوهشگر دیگر که به موضوع پژوهش و همچنین روش‌های کدگذاری آشنا بود، درخواست شد تا همان متنی را که خود پژوهشگر کدگذاری کرده را بدون اطلاع از کدهای وی و به صورت جداگانه کدگذاری نماید. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد، نشان‌دهنده وفاق بالا بین این دو کدگذاری هست که بیان‌کننده پایایی است. برای محاسبه پایایی ارزیاب‌ها، تعداد ۶ مصاحبه در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت. پژوهشگر از درون مصاحبه‌های انتخاب شده ۱۸ کد را استخراج کرده و کدگذار دیگر ۱۵ کد را از درون این مصاحبه‌ها استخراج نمود.

ضرایب توافق بین دو کدگذاری یا پایایی ارزیاب از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{پایایی ارزیاب‌ها} = \frac{\text{تعداد توافق}}{\text{تعداد توافق امکان‌پذیر}}$$

جدول زیر نشان‌دهنده کدهای استخراجی توسط دو کدگذار است. در این جدول عدد یک (۱) نشان‌دهنده توافق بین دو کدگذار و عدد صفر (۰) نشان‌دهنده عدم توافق بین این محقق است.

جدول ۴. کدهای استخراجی توسط دو کدگذار

کدهای استخراجی کدگذار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸
کدگذار اول	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
کدگذار دوم	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، بین دو کدگذار، ۱۵ بار وفاق و سه بار عدم وفاق صورت پذیرفته است. بنابراین زمانی که اعداد را در فرمول قرار می‌دهیم، ضریب پایایی ارزیاب‌های



به دست آمده ۰/۸۳ معادل می شود. باتوجه به این که ضریب پایایی ارزیاب ها از ۰/۶ درصد بیشتر است؛ بنابراین می توان ادعا نمود که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی قابل توجهی برخوردار بوده است.

۴- یافته ها

در این بخش خلاصه نتایج مربوط به یافته های گراندد تئوری ارائه شده است.

۴-۱- کدگذاری اولیه (باز)

کدگذاری باز فرآیندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می شوند. در کدگذاری باز، وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده ها نام گذاری می شوند و بر فهم مشخصه هایی تمرکز می شود که موجب منحصربه فرد شدن وقایع می شوند. در این مرحله پس از مطالعه متن مصاحبه ها، تمامی نکات کلیدی مصاحبه ها احصاء و به هر نکته یک کد اولیه (یک عنوان یا عبارت) تخصیص داده شده است. در ادامه به نمونه ای از کدگذاری باز انجام شده در قالب جدول زیر اشاره می شود.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۴

دوره ۲، شماره ۳

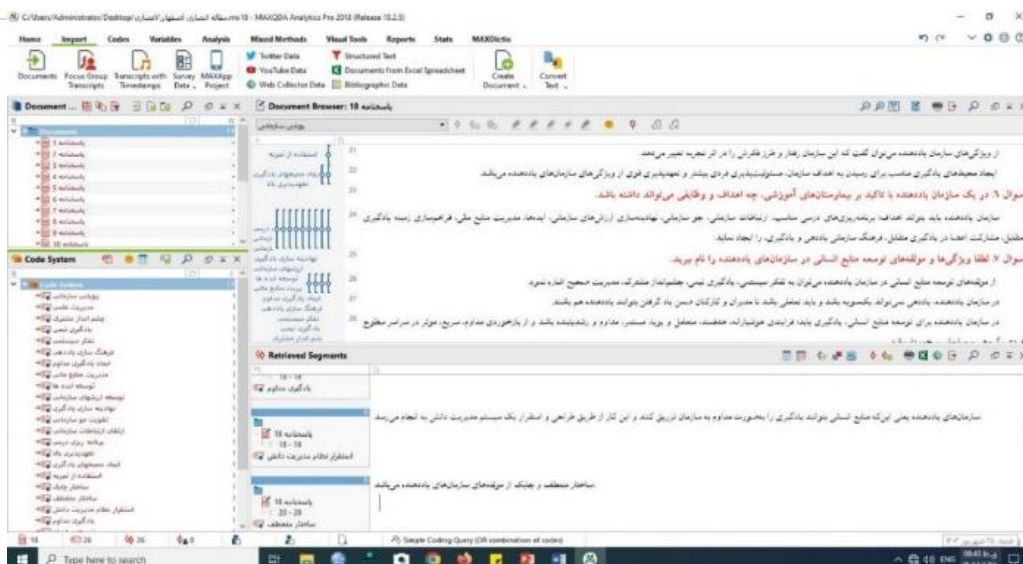
پیاپی ۵

۱۴۰۲

جدول ۵: مفاهیم استخراجی از مصاحبه ها در فرایند کدگذاری اولیه (باز)

کد مصاحبه	کدگذاری اولیه	متن مصاحبه (نکات کلیدی)
۱	نقش شاگردی و معلمی مدیران؛ نقش شاگردی و معلمی کارکنان؛ یادگیری و یاددهی متقابل	سازمان یاددهنده، سازمانی است که هریک از مدیران و کارکنان آن علاوه بر شاگرد بودن، یک معلم نیز می باشند و یادگیری و یاددهی متقابل در تمام فعالیت های روزمره آن ها جریان دارد.
۲	ایده ها و اندیشه های بدیع؛ نیروی انسانی دانشی؛ برنامه های مداوم آموزش؛ توجه به دانش و فناوری در کار	مؤلفه های مؤثر سازمان یاددهنده شامل: ایده ها یا اندیشه های بدیع، نیروی انسانی دانشی، برنامه های مداوم آموزش، توجه به دانش و فناوری در کار است.
۳	ارائه فرصت های آموزشی؛ توسعه کارراهه؛ برنامه جانشین سازی؛ مدیریت و توسعه عملکرد؛ مربی-گری؛ توسعه سازمانی	توسعه منابع انسانی از طریق ارائه فرصت های آموزشی، توسعه کارراهه، برنامه جانشینی، مدیریت و توسعه عملکرد، مربی گری و توسعه سازمانی برای تحقق اهداف سازمانی، از مؤلفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های یاددهنده است.
۱۰	جوسازمانی خوب؛ فرهنگ سازمانی مناسب	جوسازمانی خوب و فرهنگ سازمانی مناسب در سازمان های یاددهنده را می توان از ویژگی های این سازمان ها شمرد.
۱۱	توجه به آموزش کارکنان جدید	از وظایف اساسی سازمان یاددهنده می توان به یادگیری اعضا و آموزش به اعضای جدید که دارای دانش سازمانی قبل از آن نبوده اند اشاره نمود.

تصویر ۱ شمایی از کدگذاری انجام شده در نرم افزار مکس کیودا را نشان می دهد:



تصویر ۱: شمای کلی از نحوه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۵

ارائه مدل سازمان

یاددهنده ...

«... به نظر من، سازمان یاددهنده، سازمانی است که هریک از مدیران و کارکنان آن علاوه بر شاگرد بودن، یک معلم نیز می‌باشند و یادگیری و یاددهی متقابل در تمام فعالیت‌های روزمره آن‌ها جریان دارد. درواقع سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه افراد اعم از مدیر و کارمند یادگیرنده و یاددهنده هستند...».

مصاحبه‌شونده ۹:

«... شش ویژگی ضروری برای سازمان یاددهنده را می‌توان نام برد که شامل: یادگیری مستمر در تمام سطوح سیستم‌ها، تولید دانش و مشارکت در آن، تفکر سیستماتیک و انتقادی، فرهنگ یادگیری، روحیه انعطاف و تجربه‌گرایی، کارمندمحوری است...».

مصاحبه‌شونده ۹:

«... سازمان‌های یاددهنده با سازمان‌های یادگیرنده در این هدف که هر فردی یا گروهی باید به‌طور دائم، دانش و مهارت جدیدی کسب کند مشترک هستند، اما سازمان یاددهنده علاوه بر آن، هدف دیگری نیز دارد به این صورت که هر فرد باید آموخته‌های خود را به دیگران انتقال دهد. سازمان‌های یاددهنده به‌صورت خودکار یادگیرنده نیز هستند، اما سازمان یادگیرنده نوعاً یاددهنده نیست».

و به صورت نظام‌مند اهمیتی در جهت یاد دادن و انتقال دانش و مهارت‌های کسب‌شده خود به دیگران به عمل نمی‌آورد...».

۲-۴- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری، مرحله دوم تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از کدگذاری محوری ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولیدشده (در مرحله کدگذاری باز) است. این عمل معمولاً بر اساس الگوی پارادایمی انجام می‌شود و به نظریه‌پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه‌پردازی را به سهولت انجام دهد. اساس ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد. در ادامه به نمونه‌ای از کدگذاری باز انجام‌شده در قالب جدول زیر اشاره می‌شود.

جدول ۶: شکل‌دهی طبقه‌های اصلی (کدگذاری محوری)

طبقه‌های اصلی	طبقه‌های فرعی
رفع موانع سازمانی	ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی؛ بی‌اعتمادی سازمانی؛ مدیریت نامناسب؛ تبعیض سازمانی؛ ناکارآمدی مهارتی؛ محیط نامناسب کاری
الزامات آموزش و توانمندسازی	الزامات توانمندسازی؛ ارتقای آموزش کارکنان؛ توانمندسازی
الزامات یادگیری و یاددهی	الزامات یادگیری و یاددهی؛ یادگیری مداوم و مستمر؛ یاددهی مداوم و مستمر؛ یادگیری سازمانی؛ محیط یادگیری؛ یادگیری مشارکتی؛ یادگیری تعاملی
الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات	الزامات فناوری؛ به‌کارگیری فناوری اطلاعات؛ به‌کارگیری فناوری ارتباطات
الزامات شغلی و سازمانی	توسعه مشاغل؛ تغییرات ماهیت مشاغل؛ توسعه شغلی؛ الزامات سازمانی
توسعه منابع انسانی توسعه سازمان یاددهنده	حفظ و توسعه سرمایه انسانی؛ ایجاد سازمان یاددهنده
توسعه فرهنگ یادگیری و یاددهی	توسعه فرهنگ یادگیری؛ توسعه فرهنگ یاددهی؛ تقویت فرهنگ یادگیری؛ تقویت فرهنگ یاددهی
مدیریت دانش و آگاهی	ارتقای دانش فردی؛ ارتقای دانش سازمانی؛ توسعه دانش فردی؛ توسعه دانش سازمانی؛ ارتقای سطح آگاهی؛ ارتقای سطح علمی؛ به‌روزرسانی دانش و تخصص؛ حمایت علمی؛ مدیریت دانش
سازمان‌های توسعه‌گرا و دانشی	زیرساخت سازمان یاددهنده؛ ایجاد سازمان توسعه‌گرا؛ ایجاد سازمان پویا
توسعه و ارتقای سازمانی	توسعه سازمانی؛ بهسازی سازمانی؛ تحول سازمانی؛ ارتقای سازمانی؛ انعطاف‌پذیری سازمان

تصویر ۲ شمایی از کدگذاری انجام‌شده در نرم‌افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد:



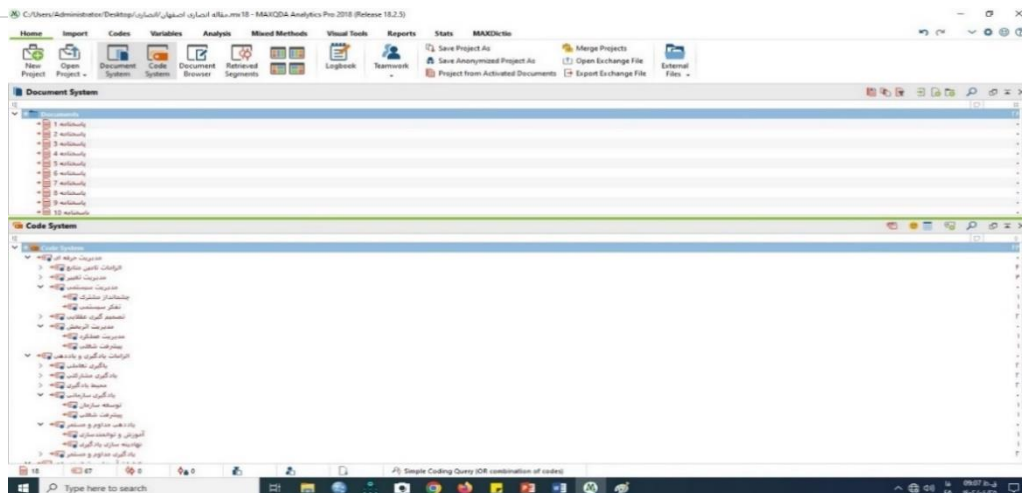
نشریه مطالعات دانش‌پژوهی

صفحه ۹۶

دوره ۲، شماره ۳

پیاپی ۵

۱۴۰۲



تصویر ۲: شمای کلی از نحوه کدگذاری محوری در نرم افزار مکس کیودا

در مرحله کدگذاری محوری، تعداد ۳۳ کد با توجه به تناسب مفهومی و تکراری نبودن در کنار هم قرار گرفت.

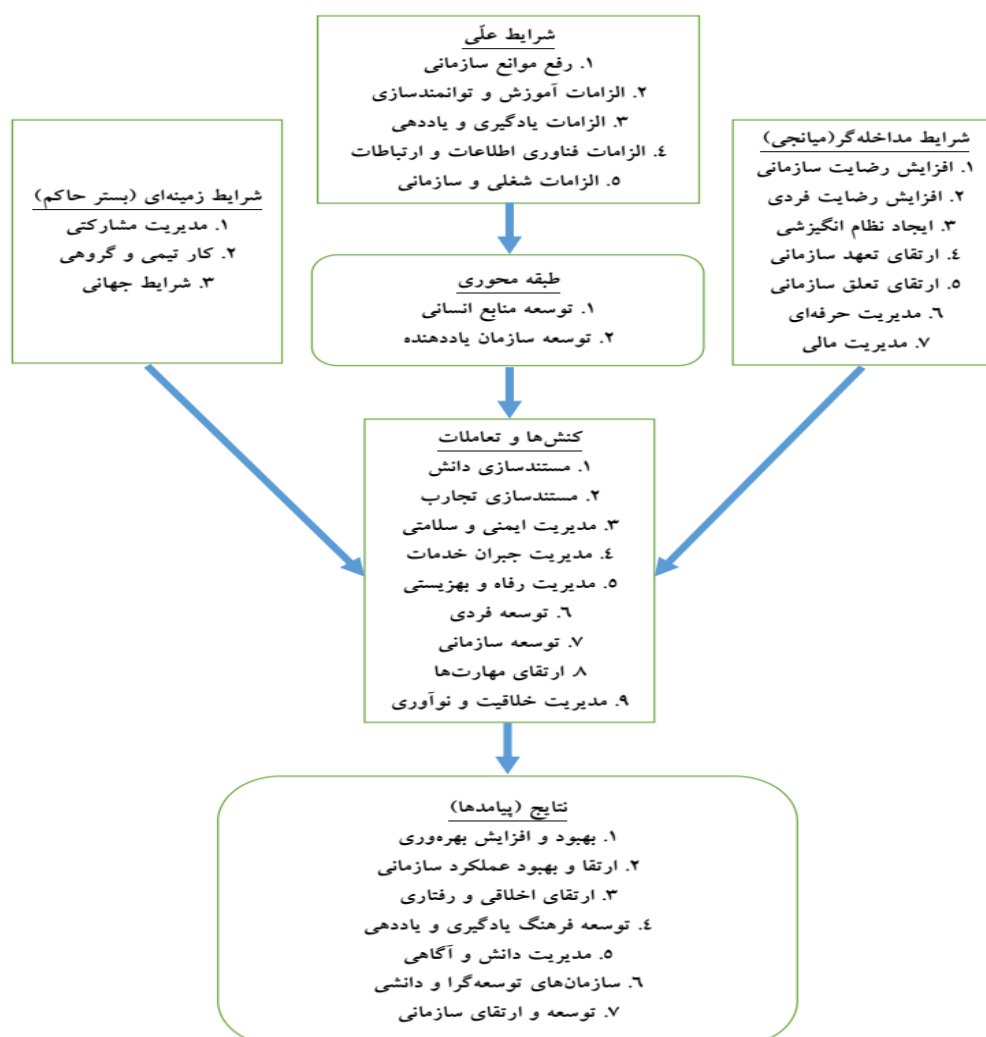
بر اساس این مرحله مدل نهایی پژوهش در ادامه برای این پژوهش ترسیم گردید:



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۷

ارائه مدل سازمان
یاددهنده ...



تصویر ۳: مدل نهایی پژوهش

۴-۲-۱- تشریح مدل پژوهش در عمل

- چرایی انتخاب طبقه محوری: شناسایی مؤلفه‌های سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی این مقوله همان برچسب مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به این که در این پژوهش «ترسیم مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد» مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، این مفهوم به عنوان طبقه محوری انتخاب شده است که شامل: ۱. توسعه منابع انسانی و ۲. توسعه سازمان یاددهنده است.

- شرایط علی: این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند. از میان طبقه‌های تولید شده، ۱. رفع موانع سازمانی، ۲. الزامات آموزش و توانمندسازی، ۳. الزامات یادگیری و یاددهی، ۴. الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات و ۵. الزامات شغلی و سازمانی، به عنوان شرایط علی در نظر گرفته شده است.

- شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم): به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. این بستر ناظر بر فضای حاکم بر توسعه منابع انسانی با تأکید بر سازمان یاددهنده است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند و در مدل معرفی شده عبارت‌اند از: ۱. مدیریت مشارکتی، ۲. کار تیمی و گروهی و ۳. شرایط جهانی.

- شرایط مداخله‌گر (میانجی): شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و کنش‌ها و تعاملات هم از آن‌ها متأثر می‌شوند و عبارت‌اند از: ۱. افزایش رضایت سازمانی، ۲. افزایش رضایت فردی، ۳. ایجاد نظام انگیزشی، ۴. ارتقای تعهد سازمانی، ۵. ارتقای ارتقای تعلق سازمانی، ۶. مدیریت حرفه‌ای و ۷. مدیریت مالی.

- کنش‌ها و تعاملات: بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر است. به این طبقه راهبرد نیز گفته می‌شود که در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: ۱. مستندسازی دانش، ۲. مستندسازی تجارب، ۳. مدیریت ایمنی و سلامتی، ۴. مدیریت جبران خدمات، ۵. مدیریت رفاه و بهزیستی، ۶. توسعه فردی، ۷. توسعه سازمانی، ۸. ارتقای مهارت‌ها و ۹. مدیریت خلاقیت و نوآوری.

- نتایج (پیامدها): برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، «توسعه سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی در بیمارستان-های آموزشی» نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجادشده (و تأثیرپذیر از طبقه محوری، بستر حاکم و شرایط مداخله‌گر) است که عوامل متعددی را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: ۱. بهبود و افزایش بهره‌وری، ۲. ارتقا و بهبود عملکرد سازمانی، ۳. ارتقای اخلاقی و رفتاری، ۴. توسعه فرهنگ یادگیری و یاددهی، ۵. مدیریت دانش و آگاهی، ۶. سازمان‌های توسعه‌گرا و دانشی و ۷. توسعه و ارتقای سازمانی.



۴-۳- کدگذاری انتخابی (گزینشی)

در این گام (سوم) نظریه پردازی ارائه می شود. در این مرحله شرایط مختلفی که (طبقات) در مرحله کدگذاری محوری بیان شده است باهم ادغام می شوند و تجزیه و تحلیل کلی صورت می گیرد. در نظریه داده بنیاد، تلفیق داده ها اهمیت زیادی دارد. برای یکپارچه سازی، دورویه وجود دارد: الف. به کارگیری یک روایت بر اساس روابط مدل حول مقوله محوری؛ ب. ارائه قضایای نظری (ارائه فرضیه ها) بر اساس مدل به دست آمده؛ که در این پژوهش از رویه دوم یعنی ارائه قضایای نظری استفاده شده است. قضیه های نظری، بیانگر روابط تعمیم یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه ها، متضمن روابط مفهومی هستند، درحالی که فرضیه ها مستلزم روابط سنجش پذیر هستند. چون رویکرد نظریه داده بنیاد روابط مفهومی تولید می کند نه سنجش پذیر، لذا به کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است. در قسمت قضایا رابطه بین طبقات اصلی مورد بررسی قرار می گیرد. پژوهشگران برای تبدیل پژوهش کیفی به پژوهش کمی قضایای پژوهشی (که سازه، عناصر سازنده آن هاست) را به فرضیه ها (که متغیرها، عناصر سازنده آن هاست) تبدیل می کنند تا زمینه آزمون آن ها به صورت کمی فراهم گردد. در قسمت فرضیه ها باید رابطه طبقات فرعی با هم بررسی شوند (دانایی فرد و اسلامی، ۱۴۰۰). در این پژوهش برای فرآیند کدگذاری انتخابی پنج قضیه نظری بر اساس مدل به دست آمده پژوهش ارائه می شود. ذکر این نکته ضروری به نظر می رسد که این مرحله (بیان قضایای نظری) معمولاً به این جهت ارائه می شود که پژوهشگران دیگر بتوانند از قضایای موجود برای پژوهش های کمی استفاده کنند و یا در پژوهش های ترکیبی (آمیخته) این بخش مبنای بخش کمی قرار می گیرد (اشتراس و کوربین^۱، ۲۰۱۶).

قضیه اول: بین شرایط علی سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد رابطه وجود دارد.

قضیه دوم: بین شرایط زمینه ای سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد رابطه وجود دارد.

قضیه سوم: بین شرایط مداخله گر سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد رابطه وجود دارد.

قضیه چهارم: بین کنش متقابل و راهبردهای سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد رابطه وجود دارد.

قضیه پنجم: بین پیامدها و نتایج سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده بنیاد رابطه وجود دارد.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۱۰۰

دوره ۲، شماره ۳

پیاپی ۵

۱۴۰۲

۵- بحث و نتیجه گیری

دلایل اهمیت سازمان‌های یاددهنده در بیمارستان‌های آموزشی شامل موارد زیر است:

- انتقال دانش و تجربه: با تبدیل بیمارستان‌های آموزشی به سازمان‌های یاددهنده، این مراکز به عنوان منابعی برای انتقال دانش و تجربه به دانشجویان پزشکی و کادر درمانی عمل خواهد نمود و این سازمان‌ها خواهند توانست به دانشجویان راهنمایی و آموزش دهند و تجربیات خود را با آن‌ها به اشتراک بگذارند.

- توسعه حرفه‌ای: بیمارستان‌های آموزشی با تبدیل به سازمان‌های یاددهنده، می‌توانند به کارکنان خود کمک کنند تا در توسعه حرفه‌ای خود کوشا باشند. این سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌ها و فعالیت‌هایی را برای ارتقای مهارت‌ها و دانش کارکنان ارائه دهند و به آن‌ها در بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف حرفه‌ای کمک کنند.

- ایجاد فرصت‌های شبکه‌سازی: سازمان‌های یاددهنده می‌توانند فرصت‌های شبکه‌سازی را برای کارکنان بیمارستان‌های آموزشی فراهم کنند. این سازمان‌ها می‌توانند فرصت‌هایی برای برقراری ارتباط و تبادل تجربه و دانش بین کارکنان ایجاد کنند و به ایجاد یک جامعه حرفه‌ای قوی در بیمارستان‌ها کمک کنند.

- پشتیبانی روانی و انگیزشی: بیمارستان‌های آموزشی یاددهنده می‌توانند به کارکنان در پشتیبانی روانی و انگیزشی کمک کنند. این سازمان‌ها می‌توانند به کارکنان در مواجهه با چالش‌ها و استرس‌های حرفه‌ای کمک کنند و آن‌ها را در رشد و پیشرفت حرفه‌ای تشویق کنند.

- بهبود کیفیت مراقبت: بیمارستان‌های آموزشی یاددهنده می‌توانند برنامه‌ها و آموزش‌هایی را برای بهبود مهارت‌ها و دانش کارکنان در زمینه‌های مختلف ارائه دهند. این بهبود کیفیت مراقبت می‌تواند به بهبود نتایج بالینی، کاهش خطاها و بهبود تجربه بیماران منجر شود.

هدف این تحقیق ترسیم مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی با رویکرد داده‌بنیاد است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه با متخصصان نشان داد که در خصوص مؤلفه‌های قابل توجه در سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی، به صورت طیفی از عوامل می‌باشد که در مدل گراندد تئوری نشان داده شد. سازمان‌های موفق دریافته‌اند که با حرکت در مسیر توسعه منابع انسانی و بهبود مستمر نظام آموزشی خود می‌توانند کارایی و اثربخشی و بهره‌وری فردی و سازمانی را تحقق بخشند که با نتایج مطالعه «زارعی» (۱۳۹۶)، «عزیزکندی» (۱۳۹۴)، مطالعه «پوت نورو و همکاران» (۲۰۲۰)، و «چو و همکاران» (۲۰۱۸) همخوانی دارد. مهم‌ترین عاملی که به سازمان‌ها در انجام فعالیت‌ها و اقداماتش کمک می‌کند، یاددهی و یادگیری است. لذا برای بیمارستان‌های آموزشی توسعه منابع انسانی و سازمان یاددهنده که شکل تکامل یافته سازمان‌های یادگیرنده هستند و در وجود خود ویژگی‌ها و خصوصیات سازمان یادگیرنده را دارند به عنوان پدیده محوری انتخاب





شدند که این مسئله با نتایج پژوهش‌های «فرنچ و بازالت» (۲۰۰۱)، «ویلیام» (۲۰۰۲)، «تیلور» (۲۰۰۹)، و «حسینی کلکو» (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

شرایط و متغیرهای عدیدهای وجود دارند که لزوم پرداختن به این موضوع را در بیمارستان‌های آموزشی تبیین می‌کند. اکثر سازمان‌ها دارای ساختار رسمی و سلسله‌مراتبی پیچیده‌ای هستند که در این بین، بی‌اعتمادی کارکنان نسبت به مدیران و سازمان‌ها و همچنین متغیرهای دیگری از جمله وجود تبعیض‌های سازمانی و محیط نامناسب کاری باعث می‌شود که مدیران منابع انسانی برای رفع موانع سازمانی اقدام به تدوین مدل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی بپردازند که این مسئله با نتایج مطالعه «نظری و دهقان‌منشادی» (۱۳۹۷)، و «پاشوی» (۱۳۹۰) همسو است. علاوه بر این لزوم توجه به آموزش و توانمندسازی منابع انسانی از طریق یاددهی و یادگیری مداوم ضروری به نظر می‌رسد که در نتایج پژوهش‌های «زارعی» (۱۳۹۶)، «عزیزکندی» (۱۳۹۴)، «پوت نورو و همکاران» (۲۰۲۰)، و «فرنچ و بازالت» (۲۰۰۱) مورد توجه قرار گرفته است. در کنار این عوامل امروزه الزامات شغلی ایجاب می‌کند که سازمان‌ها به سمت و سوی مشاغل جدید با بیشترین کارایی سازمانی حرکت کنند و در این مسیر استفاده از فناوری‌های نوظهور ارتباطی و اطلاعاتی نیز می‌تواند روند روبه رشد این فرایند را تسهیل بخشد.

می‌توان بیان نمود که بستر و شرایط زمینه‌ای که برای اتخاذ راهبردهای مناسب جهت نیل سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی لازم به توجه است، شامل طیفی از متغیرها از جمله لزوم مدیریت مشارکتی، کار تیمی و گروهی، شبکه‌سازی شغلی و سازمانی و همچنین الزامات جهانی و تغییرات سریعی که در جهان در سازمان‌های امروزی به وقوع می‌پیوندد است؛ بنابراین توجه به این امر از طرف مدیران منابع انسانی بیمارستان‌های آموزشی جهت نیل به اهداف و چشم‌انداز سازمان‌های یاددهنده لازم و ضروری به نظر می‌رسد. متغیرهای کار مشارکتی و تیمی که در مطالعه «محمدی کیا و همکاران» (۱۴۰۰) و «پوت نورو و همکاران» (۲۰۲۰) تأکید شده است.

مدیران منابع انسانی باهدف افزایش رضایت سازمانی، افزایش رضایت فردی، ایجاد نظام انگیزشی، ارتقای تعهد سازمانی، ارتقای تعلق سازمانی، مدیریت حرفه‌ای، و مدیریت مالی باید اقدام به تدوین برنامه‌هایی با کمک فرایند یاددهی و یادگیری نمایند تا بتوانند کارایی و توسعه سازمانی را در بیمارستان‌های آموزشی شاهد باشند. این موضوع در مطالعه «نظری و دهقان‌منشادی» (۱۳۹۷)، «زارعی» (۱۳۹۶)، «چو و همکاران» (۲۰۱۸)، و «ویلیام» (۲۰۰۲) نیز شناسایی و پیشنهاد شده است. از ابزارهای نیل به این هدف می‌توان به متغیرهایی چون توجه به اثربخش بودن مدیریت‌ها، وجود نظام تصمیم‌گیری عقلایی در بیمارستان‌ها، وجود مدیریت سیستمی، توجه به مدیریت تغییر، و اجرای قوانین و مقررات اشاره نمود. حال می‌توان بیان نمود که در اثر پرداختن به موارد فوق‌الذکر که بدان‌ها اشاره شد، مدیران منابع انسانی در بیمارستان‌های آموزشی می‌توانند با به کارگیری اقدامات ذیل در نیل به اهداف و چشم‌اندازهای سازمان یاددهنده با تأکید بر توسعه منابع انسانی در سازمان نائل گردند:

– آموزش مستندسازی دانش و تجارب سرمایه‌های انسانی انجام گرفته و سازمان نسبت به مستندسازی دانش و تجارب کارکنانش اقدام نماید.

- مدیریت ایمنی و سلامتی از طریق فراهم آوردن حداکثر شرایط امنیتی فعالیت در بیمارستان‌های آموزشی برای کارکنان.

- مدیریت جبران خدمات، رفاه و بهزیستی از طریق ارائه برنامه‌های اثربخش به جهت ارتقای انگیزش و کسب رضایت سرمایه‌های انسانی.

- توسعه فردی و ارتقای مهارت‌های منابع انسانی از طریق توسعه شایستگی‌های کارکنان، ارتقای مهارت‌های سازمانی کارکنان، ارتقای مهارت‌های شغلی جدید، و ارتقای مهارت‌های فردی.

- ارتقای بهره‌وری خدمات قابل ارائه در بیمارستان جهت نیل به افزایش کارایی سازمان.

- مدیریت خلاقیت و نوآوری کارکنان از طریق حمایت از ایده‌پردازی، ارتقای خلاقیت، ارتقای نوآوری و اثربخش نمودن خلاقیت و نوآوری کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی.

با توجه به موارد فوق‌الذکر به نظر می‌رسد که از رهگذر این فعالیت‌ها بتوان به نتایج و پیامدهای مثبت سازمانی زیردست یافت:

- ارتقا بهره‌وری و افزایش ارزش افزوده برای بیمارستان‌های آموزشی.

- ارتقا و بهبود عملکرد سازمانی از طریق ارتقا و بهبود عملکرد فردی، ارزشیابی و ارزیابی درست و مناسب عملکرد شغلی و ارزیابی عملکرد آموزشی.

- ارتقای اخلاقی و رفتاری منابع انسانی نتیجه مهم دیگر استقرار مؤلفه‌های سازمان‌های یاددهنده در بیمارستان‌های آموزشی است که باعث توجه به نظم، کاهش تخلفات اداری و کاهش رفتارهای نابهنجار از طرف منابع انسانی می‌شود.

- توسعه و تقویت فرهنگ یادگیری و یاددهی از نتایج مهم دیگر است.

- بیمارستان‌های آموزشی در صورت توسعه منابع انسانی طبق استانداردهای سازمان‌های یاددهنده، شاهد توسعه و ارتقای دانش فردی و سازمانی، ارتقای سطح علمی و آگاهی کارکنان، به‌روز شدن دانش و تخصص در بیمارستان‌ها خواهند بود.

- با توجه به مؤلفه‌های سازمان‌های یاددهنده در بیمارستان‌های آموزشی می‌توان به ایجاد سازمان توسعه‌گرا و پویا در بیمارستان‌های آموزشی دست یافت.

- توسعه و ارتقای سازمانی در بیمارستان‌های آموزشی آخرین دستاورد و پیامد مثبت است که در این پژوهش شناسایی شده است و به‌موازات آن بهسازی سازمانی، تحول سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی را می‌توان شاهد شد.

با توجه به یافته‌ها و نتایج پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به نتایج بررسی پیشینه‌های مربوط به موضوع پژوهش، محدودیت شدید منابع در این خصوص مشاهده شده و به مراکز دانشگاهی پیشنهاد می‌شود مطالعاتی را در خصوص سازمان‌های یاددهنده و ابعاد مختلف آن مدنظر قرار دهند.

- پیشنهاد می‌گردد اعضای هیئت علمی مطالعه و بررسی سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های یاددهنده و ارتباط موضوعی این دو را در دستور مطالعاتی دانشجویان خود قرار دهند.





- پیشنهاد می گردد موضوع سازمان های یاددهنده در سازمان های دیگر نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

- نتایج نشان داد که آموزش و توانمندسازی کارکنان در رشد و ارتقای بیمارستان ها به عنوان سازمان یاددهنده نقش مؤثری دارد و بنابراین پیشنهاد می گردد موضوع آموزش منابع انسانی مورد توجه جدی بیمارستان های آموزشی مدنظر قرار گیرد.

- نتایج نشان داد که مستندسازی تجارب و دانش نقش مهمی در ایجاد سازمان های یاددهنده و توسعه منابع انسانی دارد و پیشنهاد می گردد مستندسازی تجارب و دانش کارکنان مدنظر قرار گیرد.

- مدیریت دانش نقش حیاتی و اصلی در توسعه منابع انسانی در سازمان یاددهنده دارد و لزوم پیاده سازی نظام مدیریت دانش در بیمارستان های آموزشی احساس می گردد.

- نتایج نشان داد که فناوری های نوین و اطلاعاتی و ارتباطی نقش مؤثری در ارتقا و توسعه منابع انسانی بیمارستان به عنوان یک سازمان یاددهنده داشته و مدیران منابع انسانی لازم است که آموزش ها و برنامه ریزی های لازم را در این خصوص مبذول نمایند.

۶- منابع و مآخذ

- آصف زاده، سعید. (۱۳۹۰). مدیریت و تحقیقات بیمارستانی. دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی؛ حدیث امروز.
- بغدادچی، رضا. (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر رشد و توسعه منابع انسانی در دانشگاه ها: یک مطالعه کیفی. نامه ی آموزش عالی، ۱۱ (۴۴)، ۱۷۹-۲۱۲.
- پاشوی، قاسم. (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مولفه های سازمان یادگیرنده و یاددهنده و ارتباط آنها در دانشگاه شهر ارومیه. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- حسینی کلکو، اسماعیل. (۱۳۹۷). رتبه بندی مولفه های سازمان یاددهنده در دو محیط فازی و خاکستری (مطالعه موردی: موسسه آموزش عالی صنعتی فولاد). پایان نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی صنعتی فولاد اصفهان.
- دانایی فرد، حسن؛ و اسلامی، آذر. (۱۴۰۰). کاربرد/استراتژی پژوهشی داده بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی تفاوتی سازمانی. دانشگاه امام صادق (ع).
- دهقان منشادی، منصور؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس؛ و نظری، رسول. (۱۳۹۵). طراحی و اعتبارسنجی مدل معادلات ساختاری سازمان یاددهنده برای دانشگاه ها. آموزش علوم دریایی، ۳ (۵)، ۴۰-۵۰.
- دهقان منشادی، منصور؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس؛ و نظری، رسول. (۱۳۹۷). ارائه مدل سازمان یاددهنده برای دانشگاه فرهنگیان. ره یافتی نو در مدیریت آموزشی، ۹ (۴)، ۲۴۹-۲۶۲.
- رخشانی، جاوید؛ ابراهیم پور، حبیب؛ ستاری اردبیلی، فرزاد؛ رسولی، اسحق؛ و حسن زاده، محمد. (۱۳۹۹). ارائه مدل توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد کارآفرینانه: با استفاده از نظریه داده بنیاد. مدیریت بهره وری، ۱۴ (۳)، ۷۴-۱۰۲. doi: 10.30495/qjopm.2020.584134.2361
- زارع، حسین؛ جمشیدیان، مهدی؛ رجایی پور، سعید؛ و مولوی، حسین. (۱۳۹۶). سازمان یاددهنده الگویی برای رهبری دانشگاه/امروز. جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- زارعی، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه ای منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی قم. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی نراق.

- ستایش، سامی؛ نرگسیان، عباس؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ و منظور، داوود. (۱۳۹۹). ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های پروژه محور (مورد مطالعه؛ وزارت نیرو). پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲ (۲)، ۶۳-۱۰۰.
- شهابی زاده، سعاد. (۱۳۹۹). دانشگاه از سازمان یادگیرنده تا سازمان یاددهنده. گنجور.
- عالی پور، یوسف. (۱۳۹۵). فرهنگ دانشگاهی و سازمان یاددهنده. انتشارات نوروزی.
- عزیز کندی، رویا. (۱۳۹۴). بررسی عوامل اثرگذار بر تبدیل دانشگاه علم و فرهنگ به یک دانشگاه یاددهنده. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و فرهنگ تهران.
- فراسیخواه، مقصود. (۱۴۰۰). روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تاکید بر «نظریه ی برپایه» گراند تئوری GTM. نشر آگاه.
- فلاحی، محمدباقر. (۱۳۹۲). تحلیل میزان حاکمیت مولفه های سازمان یاددهنده و سازمان یادگیرنده و رابطه ی بین آنها در شرکت گاز استان اصفهان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه اصفهان.
- کاملی، محمداسماعیل؛ جان بابایی، قاسم؛ لطفی گلمیشه، فریبا؛ واحدی برزکی، اکرم؛ مظهری، علیرضا؛ پروان، مهرنوش؛ بهتاج، فاطمه؛ و کلانتری بنگر، بهزاد. (۱۳۹۹). گزارش آماری سامانه آمار و اطلاعات بیمارستانی (آواب). نشر بارتا.
- محمدی کیا، اکبر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ عطایی، محمد؛ و درودیان، محمود. (۱۴۰۰). طراحی الگوی تعاملی یادگیرنده-یاددهنده. مدیریت دانش سازمانی، ۴ (۴)، ۳۹-۶۵.
- مهدی زاده رستم، مهدی؛ عباسی، حمیدرضا؛ و زارع، شکوفه. (۱۳۹۹). بررسی دلایل موفقیت سازمان یاددهنده در آموزش رهبری. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، ۲ (۸)، ۱-۳۳.
- نجفپور، علیرضا؛ نجفبیگی، رضا؛ و دانش فرد، کرم اله. (۱۳۹۹). ارزیابی تحقق ابعاد سازمان یادگیرنده در بانک های دولتی ایران. فصلنامه ی علوم مدیریت ایران، ۱۵ (۵۸)، ۱۰۹-۱۳۳.
- نظری، رسول؛ و دهقان منشادی، منصور. (۱۳۹۷). ارائه ی مدل سازمان یاددهنده برای دانشکده های علوم ورزشی براساس نظریه داده بنیاد. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۰ (۵۰)، ۱۴۵-۱۶۴.
- نوری زاده، اکبر. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ی بین مولفه های سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدیران مدارس متوسطه-ی شهرستان ایلخچی ۱۳۹۴-۱۳۹۳. نشریه مطالعات مدیریت و کارآفرینی، ۲ (۳)، ۳۷-۴۷.
- ورنر، جان؛ و دسیمون، رندی ال. (۱۳۹۸). توسعه ی منابع انسانی. (ترجمه عباس عباس پور و مهدی وفاپور) و سمیه دانشمندی و نرگس تیغ نورد. مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chou, C. M., Shen, C. H., Hsiao, H. C. & Shen, T. C. (2019). Factors influencing teachers' innovative teaching behaviour with information and communication technology (ICT): The mediator role of organisational innovation climate. *Educational Psychology*, 39(1), 65-85. DOI:10.1080/01443410.2018.1520201
- Corbin, J.M. , & Strauss, A.L. (2018). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc.
- Gaudet, C. H., Brown, H. Q. & Lunsford, D. L. (2017). HRD curriculum meets global human capital challenge. *Advances in Developing Human Resources*, 19(2), 124-137. <https://doi.org/10.1177/1523422317695211>
- Paulienè, R. (2017). Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional formation and development studies*, 1(21), 98-108. doi: 10.15181/rfds.v21i1.1412
- Potnuru, R. K. G. & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365. DOI:10.1108/EJTD-02-2016-0008



- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K. & Parle, K. C. (2021). HRD practices, employee competencies and organizational effectiveness: role of organizational learning culture. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 401-419. DOI:10.1108/JABS-06-2020-0237.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Superman, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: The mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250. DOI:10.1108/IDD-05-2019-0040
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tichy, N.M., & Cohen, E.B. (2012). *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. HarperCollins publisher.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۱۰۶

دوره ۲، شماره ۳

پیاپی ۵

۱۴۰۲