

## شناسایی ابعاد و مولفه های برنامه درسی محیط کار در سازمان های کسب و کار (مطالعه موردی: سازمان بنادر و دریانوردی)

زهرا شریفی بلو<sup>۱</sup>  
کوروش فتحی واجارگاه<sup>۲</sup>  
سعید صفایی موحد<sup>۳</sup>  
علیرضا عراقیه<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۴/۳۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱/۱۶)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مولفه های برنامه درسی محیط کار در سازمان های کسب و کار در سازمان بنادر و دریانوردی انجام پذیرفت. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و از نوع پژوهش نظریه ای بود. شرکت کنندگان پژوهش، شامل خبرگان و متخصصان رشته برنامه درسی که همگی دارای مدرک دکتری برنامه ریزی درسی هستند و همچنین کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی در سطوح مدیریتی، کارشناسی که حداقل ۵ سال تجربه کار در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان بنادر و دریانوردی را دارا بود. برای تعیین نمونه ها از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد که ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده ها، از روش های کتابخانه ای (شامل کتاب ها، پایگاه های معتبر علمی و پایان نامه های دانشگاهی) و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. به منظور تعیین روایی ابزار، از معیارهای کیفیت پژوهش کیفی استفاده شد. این معیارها شامل، دقت، اعتبار، قابلیت اعتماد، انتقال پذیری و تایید پذیری بود که مورد تایید قرار گرفتند. روش تحلیل داده ها در پژوهش حاضر، تحلیل مضمون بود. نتایج حاصل از تحلیل نشان می دهد که از میان ۱۲۱ شاخص (گویه) موجود، ۲۴ مولفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش، می توان دریافت که ساختار برنامه درسی شامل مولفه های هدف (نیازسنجی، سازگاری فرهنگی و تفاوت های فردی و انعطاف پذیری)، محتوا (چالش برانگیزی، متناسب و سهولت در دسترس) و ارزشیابی (تناسب سنجش و ارزشیابی با اهداف، محتوا و منابع یادگیری، وضوح و شفافیت معیارهای سنجش، استفاده از روش های سنجش و ارزشیابی و سنجش انعطاف پذیر) می باشد. در مورد عوامل موثر بر طراحی و تدوین برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری در سازمان بنادر و دریانوردی، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فردی، عوامل آموزشی از عوامل موثر می باشند. همچنین پارادایم مدیریت یادگیری در مقایسه با مدیریت آموزشی شامل مولفه های یادگیری موثر، دانش مداری، نگرش، عوامل سازمانی، می باشند. اصول و مفروضات الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری شامل مولفه های محورهای برنامه درسی، عوامل توسعه ای، ارزش و ویژگی های برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری شامل مولفه های ویژگی ماهیتی، ویژگی یادگیری و ویژگی محیطی شناسایی شدند.

**کلیدواژه ها:** برنامه درسی، محیط کار، مدیریت یادگیری، سازمان بنادر و دریانوردی.

- 
- <sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [Zahra.sharifi84@yahoo.com](mailto:Zahra.sharifi84@yahoo.com)
- <sup>۲</sup> - استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).  
[kouroshfathi2@gmail.com](mailto:kouroshfathi2@gmail.com)
- <sup>۳</sup> - استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [s.s.movahed@yahoo.com](mailto:s.s.movahed@yahoo.com)
- <sup>۴</sup> - استاد، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [araghieh@islamshahr.iau.ir](mailto:araghieh@islamshahr.iau.ir)

## مقدمه

امروزه، همگام با ورود به دنیای اطلاعات و پیدایش فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطی، سازمان‌ها برای بقا و ماندن در اقتصاد جهانی و تاثیرگذاری بر اقتصاد کشورها خود، دانسته اند که یادگیری باید اساس کار قرار گیرد. در دنیای امروز یادگیری سازمانی به عنوان یک مولفه اساسی سازمان مطرح شده است و در ادبیات سازمانی جایگاه خوبی پیدا کرده است. این جایگاه به دلیل پیامدهای مهمی است که با خود به همراه دارد مانند نوآوری، خلاقیت، پویایی محیطی و کسب مزیت رقابتی پایدار. یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدامات سازمانی مانند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه است که به صورت آگاهانه و یا غیر آگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد و به عقیده گاروین<sup>۱</sup> یادگیری در سازمان به عنوان فرایندی است که در طول زمان آشکار می‌گردد و با کسب دانش، درک عمیق‌تر و بهبود عملکرد همراه است. اخیراً بیشتر از منظر استراتژی، به یادگیری سازمانی به عنوان منبعی برای تمایز بین سازمان‌ها و همچنین اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود و مفهوم سازمان یادگیرنده نیز از این دیدگاه نشأت گرفته است که موجب تغییر در روشهای سنتی مدیریت کسب و کار شده است (هارداستین و یاکل<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱).

یکی از مولفه های اساسی و با الویت در یادگیری سازمان، مدیریت یادگیری سازمانی و تعهد برای این نوع مدیریت است. مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود. مدیریت با صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلند مدت است (ایسمایلو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱).

یکی از فاکتورهای تاثیرگذار بر یادگیری در سازمانها توجه به برنامه درسی در محیط کار است. علی‌رغم دگرگونی‌ها و دیگرگونی مفهوم برنامه درسی محیط کار در قالب پارادایم تغییر از مدیریت آموزش به مدیریت یادگیری، کمتر به بعد غیر رسمی و یادگیری توجه شده است، و بسیاری از کنشگران و پژوهشگران برنامه درسی را پدیده ای مرتبط با مدارس و دانشگاه‌ها می‌دانند، در حالی که به عقیده تعدادی از دانشمندان، برنامه درسی را می‌توان در حوزه محیط کار تبیین نمود (صفایی موحد، ۱۳۹۷) برای این منظور بهتر است نگاهی به تعاریف ارائه شده از برنامه درسی داشته باشیم.

آیزنر<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) به دو دسته بندی از برنامه درسی معتقد است. یکی اینکه برنامه درسی به عنوان یک سند مکتوب و مشتمل بر فرصت های یادگیری از پیش تعیین شده ای که یادگیرندگان می باید

<sup>1</sup> Garvin

<sup>2</sup> Hartstein & Yackel

<sup>3</sup> Ismailova, et al

<sup>4</sup> Eisner

برای ارتقاء تحصیلی، آنها را پشت سر گذارند. در چارچوب چنین برداشتی نمی توان از پدیده ای چون برنامه درسی محیط کار صحبت کرد، چرا که این پدیده ماهیتی رویدادی و غیر مکتوب داشته و ماحصل تعاملات فرد با محیط فیزیکی، اجتماعی، و فرهنگی محیط کار می باشد. دوم اینکه برنامه درسی به مثابه تجربه و مشتمل بر تمامی تجربه هایی است که یادگیرنده در محیط به کسب آنها نائل می شود. در چارچوب این برداشت پیشرفت گرایانه از برنامه درسی، می توان از پدیده ای با عنوان برنامه درسی محیط کار سخن به میان آورد و آن را شامل تمامی دانش ها، بینش ها، و مهارت هایی دانست که کارکنان در چارچوب و بافت محیط کار از طریق فعالیت های شغلی، تعامل با دیگران، و با کوشش و خطا به کسب آن نائل می شوند. با این تلقی، غالب آنچه کارکنان در محیط کار فرا می گیرند خارج از فضاهای آموزش سنتی و مدرس محور بوده و حاصل تعاملات حین شغل می باشد. چنان که به زعم موره<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) محیط های کاری به صورت طبیعی و ذاتی و دائم، در بردارنده برنامه درسی هستند که به صورت اجتماعی سازماندهی شده و دانش آن برحسب موقعیتهای و شرایط مختلف کاری به صورت خاص پیکربندی می شود. در واقع برنامه درسی محیط کار، فرآیند شناسایی و توالی فعالیت هایی است که لازم است در محیط کار انجام پذیرد و مستلزم تفکر مجدد و بازبینی نحوه درک و مفهوم سازی چگونگی یادگیری و نحوه سازماندهی برنامه های آموزش و یادگیری بر مبنای تجارب و اصول علمی است. در واقع فهم برنامه درسی محیط کار، به عنوان فرآیندی نظام مند با هدف ایجاد تعهد به یادگیری مداوم از طریق شیوه های رسمی، غیر رسمی، ضمنی و نیز فناوری، بسترهای لازم را برای بهبود مداوم سازمانی فراهم می آورد. هم چنین با تأکید بر ایجاد و توسعه مهارت های اساسی حوزه های شغلی متنوع، بر توسعه توانمندی های کلیه کارکنان توجه ویژه دارد (بود، سالمون؟ ۲۰۰۰).

مفهوم برنامه درسی محیط کار را می توان در دو محور مورد بحث قرار داد (کیوجانز و رویی، ۲۰۲۲).<sup>۲</sup> اول، برنامه درسی محیط کار به عنوان آنچه در آموزش عالی به آن پرداخته می شود. برنامه درسی در رشته های مختلف آموزش عالی می بایست ارتباط خود را با مهارت ها، دانش و نگرش های مورد نیاز در بازار کار حفظ کند. بدین معنا بخشی از برنامه درسی در نظام آموزش عالی می بایست به محیط کار و نیاز آن اختصاص داشته باشد.

دوم، برنامه درسی محیط کار به عنوان تلاش هایی که در محیط کار صورت می پذیرد تا به یادگیری روزافزون کارکنان کمک کند.

---

<sup>1</sup> Moore

<sup>2</sup> Daid Boud, Nicky Solomon

<sup>3</sup> Quew-Jones, & Rowe

برنامه درسی محیط کار، فرایندی نظام مند از پیش اندیشیده شده به منظور تسهیل یادگیری سازمانی می باشد. هدف از برنامه ریزی درسی محیط کار افزایش اثربخشی و رفاه فردی و سازمانی بوده و گستره آن شامل سطوح دانش، مهارت و نگرش معطوف به زندگی شغلی، خصوصی و اجتماعی کارکنان می باشد (بیلت، ۲۰۲۲).

برنامه های درسی محیط کار دارای ویژگی هایی هستند که آنها را از دیگر برنامه ها و دوره های آموزشی بزرگسالان متمایز می کند، برخی از این ویژگی ها عبارت است از:

- برنامه های درسی محیط کار در حد بسیار زیادی موضوع محور هستند، یعنی آنها به این موضوع که چه کسی و چه چیزی را می خواهند یاد بگیرند تحت چه شرایطی و برای چه علتی بستگی دارد.
- برنامه درسی محیط کار از طریق چرخه برنامه ریزی با در نظر داشتن علایق و انتظارات گروه مشارکت کننده در گام های مختلف تدوین می یابد.
- برنامه های درسی که برای محیط کار تدوین می یابند تنها زمانی موفق می شوند که بین همه فعالیت ها هماهنگی و مشارکت وجود داشته باشد.
- گرچه برنامه های درسی محیط کار در چارچوب خاص خود اجرا می شوند اما در اجرای این برنامه بایستی به اصول آموزش بزرگسالان نیز توجه شود (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۷).
- برنامه درسی محیط کار ضمن تطابق و همخوانی با تنوعات فرهنگی و زبانی و نژادی به آن ها احترام می گذارد.
- مشارکت ذینفعان برنامه درسی محیط کار در فرایند برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی نتایج آن یکی دیگر از ویژگی های متمایز کننده این نوع از برنامه هاست (جنی لی، ۲۰۰۲).

در راستای موضوع پژوهش، چن و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان برنامه درسی بلندمدت محیط کار برای یادگیرندگان سازمانی تحصیل کرده، برنامه درسی محیط کار را مورد بررسی قرار دادند. این پژوهش از نوع کیفی بوده و نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که در برنامه درسی بلند مدت محیط کار باید به اهداف، محتوا، ارزشیابی، ضرورتها توجه ویژه داشت. اهداف باید بر اساس نیاز به یادگیری در بین اعضای سازمان باشد، ضرورتهای یادگیری باید برای افراد توصیف شود. نوع ارزشیابی و محتوای برنامه درسی باید بر اساس نیاز محیط کار باشد. توبیس لی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مقاله ای تحت عنوان

---

Jenny Lee

<sup>2</sup> Chen, et al

<sup>3</sup>Tobias Ley, et al

ساختارهای دانش برای ادغام کار و یادگیری: تأمل در یک دهه از تحقیقات فناوری یادگیری برای یادگیری در محل کار تجربیات بیش از ۱۰ سال تحقیق در زمینه ارائه خدمات هوشمندانه را از طریق گرفتن و اعمال ساختارهای دانش در یادگیری در محل کار، مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است. هدف از این مقاله، انعکاس یک دهه تلاش برای تحقق چشم انداز ادغام یادگیری و کار با استفاده از ساختارهای دانش در سیستم های هوشمند فناوری اطلاعات و ارتباطات برای یادگیری در محل کار است. از بررسی مجموعه ای از رویکردها و نتایج نسبتاً متنوع، طرح اصلی تجارت ایجاد شده است که یکی از چالش های اصلی در یادگیری در محل کار را توصیف می کند. این موقعیتی را توصیف می کند که فرد در تلاش است از راهنمایی افراد تازه کار پشتیبانی کند و در همان زمان حمایت از ظهور دانش جدید در یک گروه از متخصصان. در یادگیری در محل کار، این دو جنبه (راهنمایی و ظهور) معمولاً به عنوان موقعیتهای یادگیری کاملاً متفاوت دیده می شوند. راهنمایی معمولاً از طریق آموزش رسمی، به کارگیری سیستم های مدیریت دوره یا از طریق هدایت فرایندهای کاری از طریق آن تحت پوشش قرار می گیرد، ظهور معمولاً به عنوان یک چالش ایجاد دانش و مدیریت تلقی می شود و سیستم های مختلف مدیریت دانش یا سیستم های همکاری از جمله رسانه های اجتماعی مانند ویکی ها استفاده می شود. موره و کلین<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه ای با عنوان تسهیل یادگیری غیررسمی در محل کار به بررسی یادگیری غیررسمی در محیط کار پرداخت. سیصد و هشتاد و پنج پزشک، یک نظرسنجی آنلاین را برای سنجش نحوه تسهیل در یادگیری غیررسمی در محل کار انجام دادند. علاوه بر این، ۲۰ نفر از پاسخ دهندگان در مصاحبه های پیگیری شرکت کردند. یافته ها نشان داد که پزشکان روش های مختلفی را برای تسهیل یادگیری غیررسمی در محل کار به کار می گیرند. به اشتراک گذاشتن دانش، مواد و منابع بعنوان متداول ترین رویکرد ظاهر شد. به عنوان طرفداران یادگیری، طراحان آموزش، و همچنین مدیران و مشتریان آنها، می توانند یافته های این مطالعه را برای تسهیل در یادگیری غیررسمی در محل کار، افزایش دهند، بنابراین عملکرد را افزایش می دهد. روی هم رفته، پزشکان با درگیر کردن یادگیری غیر رسمی خود از طریق به اشتراک گذاری دانش و تعامل با دیگران، یادگیری غیررسمی را در محل کار خود تسهیل می کنند. به عنوان مثال، هنگامی که طراحان راهنمایی اعضای تیم را به یک مقاله آنلاین پیوند می دهند یا با همکارانشان درباره یک پروژه در راهرو صحبت می کنند، آنها شروع به یادگیری غیررسمی می کنند. متعاقباً، این رویداد به انگیزه یادگیری غیررسمی دیگران تبدیل می شود. مهمان دوست و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی تحت عنوان طراحی الگوی برنامه درسی محیط کار: یک مطالعه سنتز پژوهی انجام دادند. از روش تحقیق سنتز پژوهی مضمونی استفاده شده و جامعه پژوهش کلیه آثار منتشر شده در این حوزه از سال ۱۹۹۳ تا ۲۰۱۷ در هشت پایگاه اطلاعاتی معتبر و نمونه مورد بررسی شامل ۳۶ سند

---

<sup>1</sup>Alison L. Moore, James D. Klein

می باشد که با استفاده از نرم افزار MAXQDA18 دسته بندی و سازمان دهی شدند. بر اساس نتایج به دست آمده برنامه درسی محیط کار به عنوان مضمون اصلی، دارای چهار مضمون «وجوه»، «عوامل مؤثر»، «عناصر سازنده» و «پیامدهای مورد انتظار» می باشد. هر کدام از مضامین نیز دارای سطوح متنوعی هستند که در ارائه الگو برنامه درسی محیط کار به کار گرفته شده اند. الگو ارائه شده دارای عوامل اثرگذار، چرخه برنامه درسی و پیامد متصور از برنامه درسی محیط کار می باشد. صفایی موحد (۱۳۹۷) مقاله ای تحت عنوان الگویی برای برنامه درسی محیط کار بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی انجام دادند. روش پژوهش، پژوهش نظریه ای در حوزه مطالعات برنامه درسی است که هدف آن ارائه الگوی نو در این حوزه می باشد. خبرگان شرکت کننده شامل ۳ صاحب نظر و پژوهشگر حوزه یادگیری محیط کار از دانشگاه هستند و ۸ نفر از مسئولین اجرایی توسعه یادگیری محیط کار که دارای ۱۵ سال سابقه مرتبط بوده است، نمونه گیری هدفمند و از نوع معیاری می باشد، طبق یافته های این پژوهش مدل ۵ مولفه ای برنامه ریزی درسی محیط را پیشنهاد می دهد. به طور خلاصه مولفه های اصلی این الگو عبارتند از: تحلیل چهارسطحی، هدف گذاری سه سطحی، خودآگاهی، تدوین فرصت های یادگیری چهارگانه و ارزشیابی توانمند ساز. این مولفه ها تحت یک چتر سه عنصری (همگویی، همکاری، همفکری) اجرا می شوند. این مقاله با درک اهمیت محیط کار به عنوان زمینه ای ارزشمند جهت یادگیری و توسعه، تلاش دارد تا بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی (یادگیری خودفرمانگر) الگویی را جهت برنامه ریزی درسی در محیط کار عرضه کند.

همچنین اندیشمندانی مختلف انواع برنامه درسی مطرح شده در گستره برنامه درسی آکادمیک از جمله رسمی، غیر رسمی و ضمنی این را برای برنامه درسی محیط کار تفسیر و معنا کردند (راش و همکاران، ۲۰۲۲).

بیلت (۲۰۲۲) معتقد است شکل گیری یک برنامه درسی ایده آل در محیط کار بستگی به این دارد که به طرف های ذینفع در آن چه مقدار عاملیت بدهیم و این برنامه در استمرار تداوم هر یک از طرف های ذینفع چه مقدار تاثیر داشته باشد.

ما نیازمند این هستیم که اصولی را برای برنامه درسی در محیط کار شناسایی کنیم، توسعه دهیم و مورد ارزیابی قرار دهیم. ضرورت این امر ناشی از نقش مهم محیط های کاری در شکل دهی به آموخته های ابتدایی افراد است. در صورتی که برنامه درسی محیط کار به روشی شناسایی، مفهوم پردازی و اعتبار یابی نشوند، نخواهیم توانست محیط کار را به عنوان یک محیط یادگیری غنی مشروعیت بخشیم شاید بتوان گفت بخش عمده ای از آموخته های ما در طول زندگی شغلی مان ناشی از محیط کار می باشند. از سوی دیگر محیط کار نیز باید به روشنی به عنوان محیط های یادگیری مفهوم پردازی شوند از طریق

<sup>1</sup> Rausch, et al

شناسایی ظرفیت‌ها نه به منظور ایجاد یادگیری مورد نیاز جهت عملکرد شغلی بهتر سازماندهی نمود. برای بهره‌گیری بهتر از ظرفیت‌های محیط کار برای تدوین یک برنامه درسی باید نیازهای یادگیرنده و کارفرما را همزمان مدنظر قرار داد. هر برنامه درسی برای اینکه بتواند به تجربه یادگیری اثربخش تبدیل شود می‌بایست نیازهای تمامی طرف‌های ذینفع را مدنظر قرار دهد (اندجیک و همکاران؛ ۲۰۲۲).

در پژوهش حاضر، سازمان بنادر و دریانوردی ایران مورد مطالعه می‌باشد. از اینرو نیاز است تا مختصری درباره لزوم یادگیری سازمان در این سازمانی صحبت شود. ایران با ۵۸۰۰ کیلومتر مرز آبی و دارا بودن ۲۵۰ بندر کوچک و بزرگ در منطقه خاصی قرار گرفته که خلیج فارس در جنوب و دریای خزر در شمال آن قرار داشته و یک سوم مرزهای آن دریایی است، از این رو ایران را می‌توان یک کشور دریایی به شمار آورد و باید اشاره داشت توسعه زیرساخت‌های بندری و حرکت به سوی اقتصاد دریا محور از راهبردهای مهم دولت است (سعیدی، مرادپور؛ ۱۳۹۲).

سازمان بنادر و دریانوردی یکی از سازمان‌های کلیدی و مهم در توسعه اقتصادی کشورهای دریایی محسوب می‌شوند. این سازمان به طور رسمی در سال ۱۳۲۹ زیر نظر وزارت بازرگانی تاسیس گردید در سال ۱۳۸۷ به نام سازمان بنادر و دریانوردی تغییر یافته و در حال حاضر زیر نظر وزارت راه و شهرسازی در حال فعالیت می‌باشد. اعمال حاکمیت دولت در سواحل و بنادر به منظور فراهم ساختن تسهیلات لازم در جهت گسترش امور تجارت دریایی و ارتباطات ساحلی و همچنین وصول حقوق عوارض متداول از جمله وظایف اصلی و مأموریت سازمان بنادر و دریانوردی می‌باشد. سازمان بنادر و دریانوردی یک سازمان بین‌المللی با پذیرش ۲۷ کنوانسیون مهم دریایی و دریانوردی در جهان است، کیفیت آموزش در این سازمان باید در سطح کنوانسیون‌های بین‌المللی باشد. حرکت در مسیر توسعه منابع انسانی، گام اساسی در جهت آماده‌سازی نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین عنصر، در راستای رسیدن به اهداف سازمان بنادر و دریانوردی می‌باشد یکی از ابزارهای لازم و ضروری که نقش عمده‌ای در تحقق و دستیابی به رشد اقتصادی ایفاد می‌نماید، حمل و نقل و صنعت دریانوردی می‌باشد (سعیدی، مرادپور؛ ۱۳۹۲)، برای اینکه بنادر بتوانند پویا بوده و یک محیط رقابتی بسیار با اهمیت محسوب شوند باید به تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات بپردازند. با توجه به تحولات سریع در ابعاد گوناگون زندگی اجتماعی انسانها امروزه برخلاف گذشته دیگر نمی‌توانند به اندوخته‌ها و اطلاعات حاصل از نظام آموزش رسمی تکیه کرده و با برگزاری دوره‌های آموزشی مرسوم به پر کردن شکاف‌های مهارتی آنان بسنده کنند و با کمک آنها به انتظارات و مسئولیت‌های فردی و شغلی پاسخ دهند (صفایی موحد، ۱۳۹۷) به عبارتی محوریت پارادایم‌های جدید، یادگیری است که به پویاتر شدن سازمان‌ها کمک می‌کند. نتایج برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که آموزش‌های سنتی در بهترین شکل خود تنها توانسته‌اند ۱۰ تا ۲۰

<sup>1</sup> Endedijk & Cuyvers

درصد آنچه که کارکنان برای انجام کارهای شان نیاز دارند را بدان ها بیاموزانند. ۸۰ تا ۹۰ درصد بقیه را کارکنان از طریق یادگیری های غیر رسمی که در حواشی محیط کار روی می دهد و تاثیر به مراتب بیشتری بر عملکرد شغلی دارند کسب می کنند؛ این در حالی است که ۸۰ درصد از بودجه های آموزشی سازمان ها به دوره های رسمی اختصاص می یابد (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۵).

با در نظر گرفتن موارد فوق و با توجه به این که برنامه درسی محیط کار در طی چند دهه گذشته مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است اما به عنوان یک حوزه مشروع در قلمرو مطالعات برنامه درسی تاکنون توجه چندانی بدان صورت نگرفته است، همین فقر آثار نظری از یک سو و شرایط پیچیده مختصات شغلی سازمان بنادر و دریانوردی و عدم پاسخگویی به نیازهای در حال تغییر نیروی انسانی سازمانی از سوی دیگر، باعث نیاز تدوین الگویی برنامه درسی محیط کار جهت سازمان بنادر و دریانوردی شد. با طراحی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری در سازمان بنادر می توان مانع از اتلاف بخش عمده ای از زمان و هزینه های صرف شده در برنامه های آموزشی شود و بسترهای لازم برای دست یابی به وضعیت مطلوب شان در نظام یادگیری را فراهم آورد. بنابراین این پژوهش بر آن است که به شناسایی ابعاد برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری سازمان بنادر و دریانوردی بپردازد.

### روش شناسایی

رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و از نوع پژوهش نظریه ای می باشد. پژوهش نظریه ای زیر بنایی ترین نوع پژوهش علمی و میان رشته ای در مطالعات برنامه درسی است.

شرکت کنندگان پژوهش، شامل خبرگان و متخصصان رشته برنامه درسی که همگی دارای مدرک دکتری برنامه ریزی درسی هستند و همچنین کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی در سطوح مدیریتی، کارشناسی که حداقل ۵ سال تجربه کار در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان بنادر و دریانوردی را دارا می باشند.

در این پژوهش برای تعیین نمونه ها از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد که ۲۰ نفر با استفاده از اصل اشباع به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. مشخصات مصاحبه شوندگان شامل ۸ نفر از مدیران سازمان بنادر و دریانوردی، ۷ نفر از کارکنان سازمان بنادر و دریانوردی و ۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاهها در رشته برنامه ریزی درسی بودند.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده ها، از روش های زیر استفاده شد:



۱- روش کتابخانه‌ای: به منظور شناخت و توسعه مدل مفهومی پژوهش، متون موجود در زمینه برنامه درسی محیط کار مبتنی بر یادگیری و نیز بررسی مقالات علمی موجود در این زمینه از روش کتابخانه‌ای (شامل کتاب‌ها، پایگاه‌های معتبر علمی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی) استفاده شده است.

۲- مصاحبه: برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده می‌گردد. در این نوع مصاحبه، محقق از سؤالاتی از پیش تعیین شده استفاده می‌کند. و از تمام پاسخ دهندگان، پرسش‌های مشابه پرسیده می‌شود؛ اما آنها آزادند که پاسخ خود را به هر طریقی که می‌خواهند پاسخ دهند» (دلاور، ۱۳۸۳).

معیارهای باورپذیری (روایی و پایایی) در مطالعات کیفی متفاوت از پژوهش‌های کمی است. در مطالعات کیفی برای بیان کیفیت مطالعه، معمولاً از اصطلاح موثق بودن استفاده می‌نمایند. در این مورد گوبا و لینکلن معیارهایی را ارائه کرده‌اند که در پژوهش حاضر مورد رعایت قرار می‌گیرد (گوبا و لینکلن، ۱۹۹۴). در سمت راست، معیارهای کیفیت پژوهش کیفی آمده است و موارد سمت چپ معادل آن‌ها در مطالعات کمی می‌باشند که جهت درک بهتر ارائه شده‌اند.

✓ دقت<sup>۱</sup> موثق بودن؛

✓ اعتبار<sup>۲</sup> در برابر روایی<sup>۳</sup>؛

✓ قابلیت اعتماد<sup>۴</sup> در برابر پایایی<sup>۵</sup>؛

✓ انتقال‌پذیری<sup>۶</sup> در برابر تعمیم‌پذیری<sup>۷</sup> (روایی خارجی)<sup>۸</sup>؛

✓ تأیید‌پذیری<sup>۹</sup> در برابر عینیت<sup>۱۰</sup>.

روش تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر، تحلیل مضمون بود. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است

<sup>1</sup> Trustworthiness

<sup>2</sup> Guba

<sup>3</sup> Rigor

<sup>4</sup> Credibility

<sup>5</sup> Validity

<sup>6</sup> Dependability

<sup>7</sup> Reliability

<sup>8</sup> Transferability

<sup>9</sup> Generalizability

<sup>1</sup> External validity 0

<sup>1</sup> Confirmability 1

<sup>1</sup> Objectivity 2

و داده های پراکنده و متنوع را به داده هایی غنی و تفصیلی تبدیل می کند. تحلیل مضمون، صرفاً روش کیفی خاصی نیست بلکه فرایندی است که می تواند در اکثر روش های کیفی به کار رود. به طور کلی، تحلیل مضمون، روشی است برای:

- دیدن متن
- برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتبط
- تحلیل اطلاعات کیفی
- مشاهده نظاممند شخص، تعامل، گروه، موقعیت، سازمان و یا فرهنگ
- تبدیل داده های کیفی به داده های کمی

#### یافته ها

- بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

نرمال بودن داده های مربوط به متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۱ منعکس شده است.

جدول ۱: خلاصه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

Sig.	آماره آزمون	مولفه	بعد	سازه
۰,۷۷۸	۰,۷۶۵	نیازسنجی		
۰,۶۴۶	۰,۳۷۴	سازگاری فرهنگی و تفاوت های فردی	هدف	
۰,۵۷۱	۰,۱۷۸	انعطاف پذیری		
۰,۷۰۳	۰,۵۳۲	چالش برانگیزی		
۰,۷۰۱	۰,۵۲۸	متناسب	محتوا	
۰,۶۱۷	۰,۲۹۸	سهولت در دسترس		ساختار برنامه درسی
۰,۷۰۵	۰,۵۳۹	تناسب سنجش و ارزشیابی با اهداف، محتوا و منابع یادگیری		
۰,۶۴۱	۰,۳۶۱	وضوح و شفافیت معیارهای سنجش	ارزشیابی	
۰,۵۹۹	۰,۲۵۱	استفاده از روش های سنجش		
۰,۶۰۱	۰,۲۵۵	ارزشیابی و سنجش انعطاف پذیر		
۰,۵۶۴	۰,۱۶۱	عوامل مدیریتی	-	عوامل موثر بر بر طراحی و تدوین
۰,۶۰۱	۰,۲۵۵	عوامل سازمانی		برنامه درسی محیط کار مبتنی

Sig.	آماره آزمون	مولفه	بعد	سازه
۰,۵۴۰	۰,۱۰۰	عوامل فردی		برمدیریت یادگیری در سازمان
۰,۵۵۵	۰,۱۳۹	عوامل آموزشی		بنادر و دریانوردی
۰,۵۴۸	۰,۱۲۲	یادگیری موثر		پارادایم مدیریت یادگیری در مقایسه با مدیریت آموزشی
۰,۶۷۰	۰,۴۴۰	دانش مداری	-	
۰,۶۴۲	۰,۳۶۴	نگرش		
۰,۶۴۸	۰,۳۸۱	عوامل سازمانی		
۰,۶۲۸	۰,۳۲۷	محورهای برنامه درسی		اصول و مفروضات الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری
۰,۶۶۶	۰,۴۳۰	عوامل توسعه ای	-	
۰,۶۱۱	۰,۲۸۲	ارزش		
۰,۶۸۲	۰,۴۷۳	ویژگی ماهیتی		ویژگیهای برنامه ویدرسی مبتنی بر مدیریت یادگیری
۰,۶۲۷	۰,۳۲۴	ویژگی یادگیری	-	
۰,۵۷۹	۰,۱۹۹	ویژگی محیطی		

چنانچه در اطلاعات جدول مشاهده می‌شود، سطح معنی داری آماره‌ی آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای هر متغیر بزرگتر از ۰,۰۵ است، لذا فرض صفر (نرمال بودن داده‌ها) تأیید و فرض مقابل رد می‌گردد. یعنی، داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

### یافته های استنباطی

**سؤال اول:** ویژگی‌های پارادایم مدیریت یادگیری در مقایسه با مدیریت آموزش در سازمان بنادر و دریانوردی چیست؟

**سؤال دوم:** اصول و مفروضات الگوی برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری در سازمان بنادر و دریانوردی چیست؟

**سؤال سوم:** ویژگی‌های برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری در سازمان بنادر و دریانوردی چیست؟

**سؤال چهارم:** ساختار برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری در سازمان بنادر و دریانوردی چیست؟

برای پاسخ به این سوال از نرم‌افزار<sup>۱</sup> MAXQDA، استفاده شد. این نرم افزار، نرم‌افزاری حرفه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش‌های کیفی و ترکیبی است. این نرم‌افزار، محدود به

<sup>۱</sup> Qualitative Data Analysis

یک رویکرد پژوهشی یا روشی نیست. در تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه، گروه‌های متمرکز، تحلیل گفت و گو، گفتمان و ژانر، تحلیل روایت و تمام فعالیت‌هایی که به نوعی با متن سروکار دارند، می‌توانند از این برنامه استفاده کنند. سازماندهی، ارزیابی، کدگذاری، حاشیه‌نویسی و تفسیر انواع داده‌ها، دستیابی آسان به گزارشات و تصاویر و اتصال و اشتراک‌گذاری با پژوهشگران دیگر از جمله قابلیت‌های این نرم‌افزار است.

در سه مرحله کدگذار انجام شد. در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد.

در جدول ۲ چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کدگذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کدگذاری باز و همچنین کد مصاحبه کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هریک از مقوله‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری			
		باز	محوری	انتخابی	سازه
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	نظرسنجی در مورد اجرای برنامه درسی از کارکنان و مدیران سازمان بنادر	پایه‌گذاری	هدف	ساختار برنامه درسی
11, 12, 115	چن و همکاران (۲۰۲۱) فرزادنیا(۱۹۵)	رصد نیاز آموزشی کارکنان و مدیران سازمان بنادر در ارتباط با برنامه درسی			
13, 15, 12, 111	چن و همکاران (۲۰۲۱) فرزادنیا(۱۹۵)	تهیه برنامه درسی غیررسمی بر اساس نیاز موجود			
13, 14, 111, 15	چن و همکاران (۲۰۲۱) فرزادنیا(۱۹۵)	ارزیابی امکانات سازمان برای اعمال برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری			
13, 18, 13	مصاحبه	کمک از مدیران و ذینفعان سازمان بنادر نسبت به رصد اجرای برنامه درسی در سازمان			

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری		
		باز	محوری	انتخابی
12, 16, 110, 12	مصاحبه	همخوانی برنامه درسی با تفاوت‌های فردی کارکنان و مدیران	سازگاری فرهنگی و تفاوت‌های فردی	
111, 19, 110, 12, 15	مصاحبه	توجه به فرهنگ اجتماعی حوزه آموزشی برای استفاده از مزیت‌های برنامه درسی اعمال شده		
16, 11, 11	مصاحبه	توجه به تفاوت‌های فرهنگی در برنامه ریزی برای برنامه درسی		
18, 115, 13, 12	مصاحبه	توجه به تعداد کارکنان و مدیران و اینکه با وجود گرایش‌های فرهنگی محتوایی مخصوص به خود، برنامه درسی یکسانی دریافت می‌کنند.		
15, 111, 14, 11	مصاحبه	انعطاف‌پذیری برنامه درسی نسبت به محیط	انعطاف‌پذیری	
11, 12, 13, 17, 15	مصاحبه	استقبال مدیران ارشد سازمانی از اجرای برنامه درسی مختص به محیط سازمان بنادر		
18, 17, 111, 15	مصاحبه	ارائه آزادی عمل به مدیران نسبت به اعمال محتوای دیگر در قالب برنامه درسی و در جهت استعدادیابی شغلی		
17, 13, 15, 117	مصاحبه	ارائه اختیار به کارکنان نسبت به یادگیری در مکان‌هایی غیر از محیط شغلی		
11, 19, 11	مصاحبه	اعمال برنامه درسی با توجه به تجهیزات فناورانه در دسترس		
16, 17, 15, 17	مصاحبه	سازماندهی محتوای ارائه شده در برنامه درسی	جالب برآیندی	
110, 13, 118, 12	چن و همکاران (۲۰۲۱)	جذابیت محتوای برنامه درسی		
17, 15, 11, 17	مصاحبه	ایجاد حس رقابت نسبت به یادگیری محتوای برنامه درسی در بین کارکنان و مدیران		
111, 18, 14, 19	مصاحبه	ترغیب کارکنان به انتخاب برنامه درسی بر اساس استعداد و نیاز		
14, 12, 16	مصاحبه	ایجاد انگیزه جستجو و تحقیق با به رسمیت شناختن برنامه درسی در محیط کاری		

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری			
		باز	محوری	انتخابی	
14, 12, 18, 115, 19	مصاحبه	به چالش کشاندن مسایل روز با برنامه درسی محیط کاری			
18, 12, 13, 11	مصاحبه	دعوت کارکنان و مدیران به مشارکت در انتخاب محتوای درسی			
111, 11, 115, 18, 16	چن و همکاران (۲۰۲۱)	ارائه محتوای جذاب و چالشی متناسب با شغل افراد در سازمان			
16, 19, 13, 15	مصاحبه	ارزیابی محتوای برنامه درسی متناسب با نیاز کارکنان و مدیران	متناسب		
12, 11, 110, 17	مصاحبه	ارزیابی تناسب محتوای برنامه درسی با امکانات منطقه			
110, 16, 15, 11, 17	مصاحبه	ارزیابی تناسب محتوای برنامه درسی با سازوکارهای فناوریانه در اختیار اعضای سازمان بنادر است.			
11, 12, 115	مصاحبه	توجه به نیاز بازار در ارائه برنامه درسی به کارکنان			
13, 15, 12, 11, 111	مصاحبه	تقویت یادگیری کارکنان و مدیران			
13, 14, 111, 15	مصاحبه	انگیزش کارکنان و مدیران نسبت به استفاده از روشهای فعال در یادگیری برنامه درسی			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	در دسترس بودن برنامه درسی متناسب برای تمام کارکنان و مدیران		سهولت در دسترس	
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	در اختیار قرار دادن فناوری اطلاعات مورد نیاز برای اجرای برنامه درسی ارائه شده.			
13, 11, 15, 12, 116	مصاحبه	استفاده آسان کارکنان و مدیران از محتوای درسی به عنوان عاملی برای پیشبرد یادگیری			
12, 16, 110, 12	مصاحبه	در اختیار قرار دادن امکانات مجازی به کارکنان و مدیران سازمان بنادر			
16, 19, 13, 15	مصاحبه	ارزشیابی از برنامه درسی به شکل غیررسمی در راستای اهداف درس	تناسب سنجش و ارزشیابی با	ارزشیابی	
12, 11, 110, 17	مصاحبه	ارزشیابی برنامه درسی ارائه شده به منظور ارتقای یادگیری			

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری			
		باز	محوری	انتخابی	
14, 12, 18, 15, 19	مصاحبه	مقایسه محتوای برنامه درسی ارائه شده با اصول کشف استعداد شغلی.	سنجش وضوح و شفافیت معیارهای سنجش		
18, 12, 119, 11	مصاحبه	تعیین معیارهای یادگیری			
111, 13, 15, 19	مصاحبه	تغییر معیارهای سنجش یادگیری متناسب با محتوای برنامه درسی ارائه شده			
18, 17, 111, 118	مصاحبه	شفافیت در سنجش عملکرد کارکنان و مدیران			
17, 19, 13, 18	مصاحبه	ارزیابی کارکنان و مدیران بر اساس معیارهای عملکردی و شایستگی نه بر اساس اظهار نظر ایشان در آموزشهای ارائه شده			
11, 19, 11	مصاحبه	استفاده از روشهای فعال برای سنجش			
16, 17, 15, 12	مصاحبه	آموزش خودارزیابی به عنوان مهم ترین گام در ارزیابی برنامه درسی			استفاده از روشهای سنجش
18, 17, 111, 118	مصاحبه	آگاهسازی کارکنان و مدیران نسبت به انواع روشهای ارزشیابی			
17, 13, 19, 117	مصاحبه	اعمال ارزشیابی تکوینی			
16, 17, 15, 17	مصاحبه	اعمال ارزیابی سنتی در کنار سایر ارزیابیها			
110, 13, 118, 12	مصاحبه	ارزیابی تغییر رفتار دکارکنان و مدیران متأثر از برنامه درسی ارائه شده			
17, 15, 11, 17	مصاحبه	سنجش منعطف			ارزشیابی و سنجش انعطاف
111, 12, 13, 19	مصاحبه	ارزیابی بر اساس محیط			
17, 15, 11, 17	مصاحبه	ارزیابی، بر اساس امکانات آموزشی که به آنها داده شده			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	حمایت مدیران از اعمال برنامه درسی	عوامل مدیریتی		
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	تخصیص بودجه لازم برای اجرای برنامه درسی توسعه مدیران			
13, 11, 15, 12, 116	مصاحبه	ارائه امکانات آموزشی از سوی مدیران			

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری			
		باز	محوری	انتخابی	
12, 16, 110, 12	مصاحبه	گرفتن توافق نظر مدیران و افراد کلیدی برای اجرای برنامه درسی	عمل‌سنجی		
16, 19, 13, 15	مصاحبه	اراده مدیران نسبت به ارائه برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری			
12, 11, 110, 17	مصاحبه	توجه به کاهش تمرکز در تصمیم‌گیری نسبت به اعمال برنامه درسی			
14, 12, 18, 115, 19	مصاحبه	کاهش رسمیت			
18, 12, 119, 11	مصاحبه	کاهش پیچیدگی شغلی در ارائه آموزشهای مبتنی بر مدیریت یادگیری			
12, 13, 19	مصاحبه	توجه به عملکرد کارکنان و مدیران در ارائه برنامه درسی مرتبط			
18, 17, 111, 118	مصاحبه	اشتقاق کارکنان نسبت به یادگیری			
17, 13, 19, 13, 117	مصاحبه	اشتیاق مدیران نسبت به ارائه برنامه درسی مدون و یادگیری			
11, 19, 11	مصاحبه	توجه کارکنان به آموزش در محیط کار			عمل‌فروزی
16, 17, 15, 11	مصاحبه	گفتن نیازمندی آموزشی توسط کارکنان به سرپرستان و مدیران واحدها			
18, 17, 111, 118	مصاحبه	انگیزه نسبت به آموزش			
17, 13, 19, 117	مصاحبه	تلاش برای اجرای آموزش موثر			
16, 17, 15, 17	مصاحبه	تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان			
110, 13, 118, 12	مصاحبه	اشنایی مدرسین با محیط کار			
17, 15, 11, 17	مصاحبه	مهارت مدرس در اداره برنامه درسی	عمل‌آموزی		
111, 13, 12, 19	مصاحبه	مهارت مدرس در ارائه محتوای درسی			
17, 15, 11, 17	مصاحبه	شناخت وسایل کمک آموزشی برای ارتقای سطح آموزش برنامه درسی			
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	ارائه زیرساختهای فناورانه در جهت ارائه برنامه درسی با کیفیت			



کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری		
		باز	محوری	انتخابی
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	توجه به نوع طراحی آموزشی که توسط مدیران آموزشی انجام پذیرفته	یادگیری موثر	
13, 11, 15, 12, 116	مصاحبه	توجه و شناخت محیط آموزشی و متناسب سازی با محیط کاری		
12, 16, 110, 12	مصاحبه	توجه به کاربردی بودن برنامه درسی		
16, 19, 13, 15	مصاحبه	توجه به مولفه های انگیزشی در ارائه آموزشهای مرتبط با برنامه درسی		
12, 11, 110, 17	مصاحبه	توجه به تعامل آموزشی		
14, 12, 18, 115, 19	تورنتون موره (۲۰۰۴)	یادگیری خوراheber		
18, 12, 119, 11	دیلترای (۲۰۰۹)	یادگیری موقعیتی		
110, 13, 12, 19	کورمیر، مک بورنی، ۲۰۱۰؛ مک درموت و کارتر ، ۲۰۱۰؛ ویانت ، ۲۰۱۱	یادگیری غیررسمی		
18, 17, 111, 118	مصاحبه	توجه به یادگیری ضمن خدمت		
17, 13, 19, 11, 15	مصاحبه	تشریک مساعی در یادگیری آموخته ها		
11, 19, 11	مصاحبه	یادگیری مشارکتی		
16, 17, 15, 11	مصاحبه	کسب دانش مرتبط با محیط کاری		
18, 17, 111, 118	مصاحبه	ارائه دانش مورد نیاز با محیط کار		
17, 13, 19, 13, 117	مصاحبه	توجه به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان و مدیران		
16, 17, 15, 17	مصاحبه	توجه به دانش تولید شده در سازمان		
110, 13, 118, 12	مصاحبه	کمک به یادگیرنده برای یادگیری بهتر		
17, 15, 11, 17	ماوین، لی و رابسون (۲۰۱۰)	تعهد و پاسخگویی نسبت به یادگیری	گفتن	
111, 13, 12, 19	خندقی، ۱۸۹	آسیب شناسی یادگیری در سازمان		

بارادایم مدیریت: یادگیری در مقایسه با مدیریت آموزش

ویژگی پارادایم مدیریت: یادگیری

یادگیری موثر

دانش مداری

گفتن

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری			
		باز	محوری	انتخابی	
17, 15, 11, 17	مصاحبه	ارائه واکنشهای منطقی در ارتباط با یادگیری و محیط آن	محورهای اصلی سازمانی		
16, 18, 110, 117, 14	مصاحبه	توجه به جو یادگیری در محیط کار			
110, 18, 11, 13, 14	مصاحبه	توجه به فرهنگ یادگیری در بین اعضای سازمانی			
13, 11, 15, 12, 116	مصاحبه	توجه به استراتژیهای سازمانی در طرح ریزی برنامه درسی			
12, 16, 110, 12	توبیس لی و همکاران (۲۰۲۰)	اداره فرایندهای کاری از طریق آموزش			
16, 19, 13, 15	مصاحبه	رشد محور بودن			
12, 11, 110, 17	یوتک (۲۰۰۸)	خلاقیت محور بودن			
14, 12, 18, 115, 19	گری نیر (۲۰۱۵)	دانش محور بودن			محورهای برنامه درسی
18, 12, 119, 11	مصاحبه	شغل محور بودن			
110, 12, 13, 19	گری نیر (۲۰۱۵)	برنامه درسی مبتنی بر خلق دانش			
18, 17, 111, 118	یوتک (۲۰۰۸)	برنامه درسی مبتنی بر انتقال دانش	عوامل توسعه‌ای	مفروضات	
17, 19, 13, 117	فرزادنیا(۱۹۵)	موجب توسعه فردی			
11, 19, 11	فرزادنیا(۱۹۵)	ارتقای شایستگی کارکنان			
16, 17, 15, 17	مصاحبه	موجب توسعه اجتماعی			
18, 17, 111,	مصاحبه	رسیدن به پیشرفت و کارآیی	ارزش		
17, 13, 19, 13, 117	مصاحبه	ارزش مداری برنامه درسی			
16, 15, 17	مصاحبه	حسّس بودن نسبت به کیفیت برنامه درسی			
110, 12, 118, 12	مصاحبه	بررسی نقادانه ابعاد، ارزش ها و اعتقادات از سوی یاد دهنده			
17, 15, 11, 17	مصاحبه	بررسی نقادانه ابعاد، ارزش ها و اعتقادات از سوی یادگیرنده			
111, 11, 12, 13, 19	مصاحبه	تغییر رفتار در محیط کاری			

اصول و مفروضات الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری

کد مصاحبه شونده	منبع	کدگذاری		
		سازه	انتخابی	محوری
17, 15, 11, 17	بلفیور (۱۹۹۶)	سادگی	ویژگی ماهیتی	ویژگیهای برنامه درسی
16, 18, 110, 117, 15	بلفیور (۱۹۹۶)	ماهیت تجویزی		
110, 18, 11, 13, 14	نش (۱۹۹۳)	داشتن عاملیت فردی		
13, 11, 15, 12, 116	مصاحبه	شفاف و واضح بودن		
12, 110, 12	مصاحبه	نتیجه محور بودن		
16, 19, 13, 15	مصاحبه	ایجاد فرصت برای آموزش بهتر		
12, 11, 110, 17	مصاحبه	توجه به مهارت آموزی		
14, 12, 18, 115, 19	داگرتی و جویس (۲۰۱۷)	تجزیه و تحلیل نیازها	ویژگی یادگیری	
18, 12, 119, 11	صفایی موحد (۱۹۷)	تدوین فرصت های یادگیری چهارگانه		
111, 13, 12, 19	دوستی حاج آبادی و فتاحی واجارگاه، خراسانی، صفایی موحد (۱۹۶)	تولید گفتمانی		
18, 17, 111, 16	مصاحبه	ارتقای ارتباطات درون سازمانی	ویژگی محیطی	
17, 1, 19, 13, 16	مصاحبه	بیش بینی آثار احتمالی و ناخواسته تصمیمات مرتبط با یادگیری		
11, 19, 11	مصاحبه	واقع بینی محیطی در طراحی برنامه درسی محیط کار		
16, 17, 15, 17	مصاحبه	توجه به منحصر به فرد بودن محیط کاری		

نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد که از میان ۱۲۱ شاخص (گویه) موجود، ۲۴ مولفه‌ی اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود در جدول ۳ نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۳: مولفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود

تعداد گویه	مولفه	بعد	سازه
۵	نیازسنجی		
۴	سازگاری فرهنگی و تفاوت‌های فردی	هدف	
۵	انعطاف‌پذیری		
۸	چالش برانگیزی		
۶	متناسب	محتوا	
۴	سهولت در دسترس		ساختار برنامه درسی
۳	تناسب سنجش و ارزشیابی با اهداف، محتوا و منابع یادگیری		
۴	وضوح و شفافیت معیارهای سنجش	ارزشیابی	
۶	استفاده از روشهای سنجش		
۳	ارزشیابی و سنجش انعطاف پذیر		
۵	عوامل مدیریتی	-	عوامل موثر بر برطراحی و تدوین برنامه درسی محیط کار مبتنی برمدیریت یادگیری در سازمان بنادر و دریانوردی
۴	عوامل سازمانی		
۷	عوامل فردی		
۱۰	عوامل آموزشی		
۶	یادگیری موثر		
۴	دانش مداری	-	پارادایم مدیریت یادگیری در مقایسه با مدیریت آموزشی
۴	نگرش		
۴	عوامل سازمانی		
۶	محورهای برنامه درسی		اصول و مفروضات الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری
۴	عوامل توسعه ای	-	
۵	ارزش		
۵	ویژگی ماهیتی		
۵	ویژگی یادگیری	-	ویژگیهای برنامه ویدرسی مبتنی بر مدیریت یادگیری
۴	ویژگی محیطی		

## نتیجه گیری

بر این اساس، می توان گفت که یکی از اصول مدیریت یادگیری توجه به یادگیری خود راهبر است . در این نوع یادگیری، فراگیر، خود قادر است از منابع و محتوای درسی استفاده نموده و فرایند یاددهی و یادگیری را بر اساس اراده و نیاز خود پیش می برد. همچنین توجه به یادگیری بر اساس موقعیت یا یادگیری بر اساس نیاز که جزء انواع یادگیری غیررسمی است، در این دیدگاه مورد توجه قرار می گیرد. در این بین، در سازمان بنادر و کشتیرانی، منظور از مدیریت یادگیری، مدیریت یادگیری ضمن خدمت است. مدیریت یادگیری با تشریک مساعی در یادگیری آموخته ها، به یادگیری مشارکتی دامن میزند و این یادگیری را در سازمان ساری و جاری می سازد. ویژگی دیگری که می توان برای مدیریت یادگیری در سازمان بنادر، دانش مداری است. این پارادایم، به کسب دانش مرتبط با محیط کاری معتقد است و در واقع، ارائه دانش مورد نیاز با محیط کار را سرلوحه کار خویش قرار می دهد. توجه به اشتراک گذاری دانش توسط کارکنان و مدیران و همچنین، توجه به دانش تولید شده در سازمان، از دیگر شاخصهای دانش مداری در سازمان بنادر و دریانوردی است که به عنوان ویژگی منحصر به فرد مدیریت یادگیری می توان از آن نام برد. نگرش مثبت به یادگیری، ویژگی دیگر مدیریت یادگیری است. کمک به یادگیرنده برای یادگیری بهتر، تعهد و پاسخگویی نسبت به یادگیری، آسیب شناسی یادگیری در سازمان و ارائه واکنشهای منطقی در ارتباط با یادگیری و محیط آن از شاخصهای این ویژگی است. ویژگی دیگری که می توان برای پارادایم مدیریت یادگیری متصور شد، ویژگی سازمانی است. این ویژگی به جو یادگیری در محیط کار اشاره دارد. باید جو یادگیری در محیط کار برقرار باشد تا کارکنان و مدیران به یادگیری ترغیب شوند و اطلاعات آموخته شده را با یکدیگر به اشتراک بگذارند. توجه به فرهنگ یادگیری در بین اعضای سازمانی نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. فرهنگ یادگیری اگر به عنوان فرهنگ مسلط در سازمان باشد، استراتژیهای سازمانی را با خود همراه می کند و اداره فرایندهای محیط کار از طریق آموزش و یادگیری مستمر انجام می گردد.

در پژوهش حاضر، به اصول و مفروضات الگوی برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری نیز اشاره شد و مولفه های محورهای برنامه درسی، عوامل توسعه ای و ارزش شناسایی شدند. در این مورد بادی عنوان شود که محورهای برنامه درسی باید رشد محور باشد، بر اساس ارتقای خلاقیت، دانش محور، شغل محور شکل گیرد. این برنامه درسی باید مبتنی بر خلق دانش باشد نه استفاده و مصرف دانش و همچنین انتقال دانش در این برنامه درسی حرف اول را می زند. از اصول و مفروضات دیگر می توان به عوامل توسعه ای اشاره کرد. برنامه درسی محیط کار که مبتنی بر مدیریت یادگیری است باید بتواند موجبات توسعه فردی را فراهم آورد و ارتقای شایستگی کارکنان را در محتوای خود مد نظر قرار دهد. این برنامه درسی، موجب توسعه اجتماعی و رسیدن به پیشرفت و کارآیی خواهد شد. البته نباید از نقش

ارزشها در این بین غافل شد. توجه به ارزش مداری برنامه درسی از اصول اساسی الگوی برنامه درسی محیط کار است. حساس بودن نسبت به کیفیت برنامه درسی و بررسی نقادانه ابعاد، ارزش ها و اعتقادات از سوی یاد دهنده و یادگیرنده و همچنین تغییر رفتار در محیط کاری از دیگر اصول ارزشی است که در مورد الگوی برنامه درسی محیط کار باید مد نظر قرار گیرد.

برنامه درسی محیط کار برای سازمان بنادر و دریانوردی که در مورد اصول و مفروضات آن صحبت شد، دارای ساختاری است که هدف، محتوا و ارزشیابی را در بر دارد. نظرسنجی در مورد اجرای برنامه درسی از کارکنان و مدیران سازمان بنادر جزء اهداف این برنامه درسی است. یکی دیگر از اهداف برنامه درسی محیط کار کارکنان و مدیران بنادر و کشتیرانی، رصد نیاز آموزشی کارکنان و مدیران سازمان بنادر در ارتباط با برنامه درسی. بررسی نیاز کارکنان بسیار هدف مهمی است. چراکه برنامه درسی اگر بر اساس نیاز کارکنان باشد، محیطی پویا در سازمان ایجاد می کند. در ساختار برنامه درسی، باید به برنامه درسی غیررسمی نیز توجه است چراکه بسیاری از موارد یادگیری در فرایند یادگیری غیررسمی اتفاق می افتد. در این برنامه درسی باید به امکانات سازمان برای اعمال برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری توجه ویژه داشت، بدون داشتن امکانات نمی توان برنامه درسی را هرچند که درست باشد، اجرا کرد. برای اجرای درست برنامه درسی، از مدیران و ذینفعان سازمان بنادر نسبت به رصد اجرای برنامه درسی در سازمان می توان کمک گرفت تا برنامه درسی با تفاوت های فردی کارکنان و مدیران مطابقت داشته باشد. در ارائه برنامه درسی، باید به فرهنگ اجتماعی حوزه آموزشی برای استفاده از مزیت های برنامه درسی اعمال شده توجه ویژه داشت. فرهنگ سازمانی کارکنان می تواند به یادگیری یا عدم یادگیری ختم شود. برای اعمال درست برنامه درسی محیط کار در سازمان بنادر و دریانوردی، بهتر است که به تعداد کارکنان و مدیران و اینکه چه برنامه درسی دریافت می کنند، توجه شود. یکی دیگر از اهداف برنامه درسی، انعطاف پذیری آن نسبت به محیط است. گاهی لازم است به دلایل محیطی، برنامه درسی انعطاف پذیری داشته باشد تا فراگیران بتوانند بهتر یادگیری را رقم بزنند. برای ثبات در اجرای برنامه درسی، مدیران ارشد سازمانی از اجرای برنامه درسی مختص به محیط سازمان بنادر باید حمایت کنند. همچنین، ارائه آزادی عمل به مدیران نسبت به اعمال محتوای دیگر در قالب برنامه درسی از اهمیت زیادی برخوردار است. مدیران می توانند برای استعدادیابی شغلی، از محتوای مناسب و به صلاح استفاده کنند. اگر برنامه درسی انعطاف پذیر نباشد، این اتفاق نمی افتد. از طرف دیگر، ارائه اختیار به کارکنان نسبت به یادگیری در مکان هایی غیر از محیط شغلی نیز از اهمیت برخوردار است. یادگیری در مکان های غیر از محیط شغلی، تنوع در یادگیری را ایجاد می کند. از مولفه های ساختاری، می توان به محتوا اشاره کرد. محتوای ارائه شده در برنامه درسی در ابتدا باید سازماندهی گردد و اولویت بندی شود تا بر اساس نیاز کارکنان و مدیران باشد. جذابیت محتوای برنامه درسی نیز بسیار مهم است و باید به گونه ای باشد که کارکنان را جذب کند. این محتوا اگر بتواند حس رقابت در بین کارکنان و مدیران ایجاد کند، بازخوردهای

بهتری می توان از نتیجه برنامه درسی بدست آورد. محتوای برنامه درسی، بهتر است به گونه ای باشد که کارکنان را ترغیب کند، از اینرو، به انتخاب برنامه درسی بر اساس استعداد و نیاز باید توجه داشت. به منظور ایجاد انگیزه جستجو و تحقیق باید برنامه درسی در محیط کار به رسمیت شناخته شود. بدین منظور مطلوب است که از کارکنان و مدیران در محتوای برنامه درسی استفاده شود. برای ایجاد جذابیت در برنامه درسی محیط کار، مسایل روز باید به چالش کشیده شوند. همچنین، محتوا اگر چالش برانگیز و متناسب با شغل افراد در سازمان باشد، بر جذابیت آن افزوده می شود. باید بین محتوای برنامه درسی با سازوکارهای فناروانه در اختیار اعضای سازمان بنادر تناسب برقرار باشد. همچنین به نیاز بازار توجه ویژه شود. استفاده از روشهای فعال یادگیری برای ایجاد انگیزش کارکنان و مدیران و در اختیار قرار دادن فناوری اطلاعات مورد نیاز برای اجرای برنامه درسی ارائه شده، همچنین، استفاده آسان کارکنان و مدیران از محتوای درسی به عنوان عاملی برای پیشبرد یادگیری و در اختیار قرار دادن امکانات مجازی به کارکنان و مدیران سازمان بنادر از دیگر شاخصهای محتوایی است. ارزشیابی یکی دیگر از مولفه های ساختار در برنامه درسی است. ارزشیابی از برنامه درسی به شکل غیررسمی در راستای اهداف درس انجام می شود و این ارزشیابی به منظور ارتقای یادگیری است. در ارزیابی، مقایسه محتوای برنامه درسی ارائه شده با اصول کشف استعداد شغلی باید مد نظر قرار گیرد و معیارهای یادگیری تعیین گردد. در ارزشیابی می توان معیارهای سنجش یادگیری را با محتوای برنامه درسی ارائه شده متناسب کرد. شفافیت در سنجش عملکرد کارکنان و مدیران و

ارزیابی کارکنان و مدیران بر اساس معیارهای عملکردی و شایستگی نه بر اساس اظهار نظر ایشان در آموزش های ارائه شده از دیگر شاخصهای ارزیابی است. در ارزیابی باید از روشهای فعال برای سنجش برنامه درسی استفاده کرد. آموزش خودارزیابی به عنوان مهم ترین گام در ارزیابی برنامه درسی، آگاه سازی کارکنان و مدیران نسبت به انواع روشهای ارزشیابی، اعمال ارزشیابی تکوینی، اعمال ارزشیابی سنتی در کنار سایر ارزیابیها و ارزشیابی تغییر رفتار کارکنان و مدیران متاثر از برنامه درسی ارائه شده از دیگر شاخصهای عنوان شده است.

در پژوهش حاضر، به ویژگیهای برنامه درسی نیز اشاره شد و این ویژگیها شامل سادگی، ماهیت تجویزی، داشتن عاملیت فردی، شفاف و واضح بودن، نتیجه محور بودن، ایجاد فرصت برای آموزش بهتر، توجه به مهارت آموزی، تجزیه و تحلیل نیازها، تدوین فرصت های یادگیری چهارگانه، تولید گفتمانی، ارتقای ارتباطات درون سازمانی، بیش بینی آثار احتمالی و ناخواسته تصمیمات مرتبط با یادگیری، واقع بینی محیطی در طراحی برنامه درسی محیط کار و توجه به منحصر به فرد بودن محیط کاری معرفی شدند. در این پژوهش مشخص شد که برنامه درسی محیط کار برای کارکنان و مدیران سازمان بنادر و دریانوردی باید بر اساس شفافیت، مهارت محوری و یادگیری باشد.

در این پژوهش، به عوامل موثر بر برنامه درسی محیط کار سازمان بنادر و دریانوردی نیز اشاره شد. بر اساس یافته های حاصل از پژوهش، حمایت مدیران از اعمال برنامه درسی، تخصیص بودجه لازم برای اجرای برنامه درسی توسعه مدیران، ارائه امکانات آموزشی از سوی مدیران، گرفتن توافق نظر مدیران و افراد کلیدی برای اجرای برنامه درسی، اراده مدیران نسبت به ارائه برنامه درسی مبتنی بر مدیریت یادگیری، توجه به کاهش تمرکز در تصمیم گیری نسبت به اعمال برنامه درسی، کاهش رسمیت، کاهش پیچیدگی شغلی در ارائه آموزش های مبتنی بر مدیریت یادگیری، توجه به عملکرد کارکنان و مدیران در ارائه برنامه درسی مرتبط، اشتیاق کارکنان نسبت به یادگیری، اشتیاق مدیران نسبت به ارائه برنامه درسی مدون و یادگیری، توجه کارکنان به آموزش در محیط کار، گفتن نیازمندی آموزشی توسط کارکنان به سرپرستان و مدیران واحدها، انگیزه نسبت به آموزش، تلاش برای اجرای آموزش موثر، تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان، آشنایی مدرسین با محیط کار، مهارت مدرس در اداره برنامه درسی، مهارت مدرس در ارائه محتوای درسی، شناخت وسایل کمک آموزشی برای ارتقای سطح آموزش برنامه درسی، ارائه زیرساختهای فناورانه در جهت ارائه برنامه درسی با کیفیت، توجه به نوع طراحی آموزشی که توسط مدیران آموزشی انجام پذیرفته، توجه و شناخت محیط آموزشی و متناسب سازی با محیط کاری، توجه به کاربردی بودن برنامه درسی، توجه به مولفه های انگیزشی در ارائه آموزشهای مرتبط با برنامه درسی و توجه به تعامل آموزشی از عوامل موثر بر برنامه درسی محیط کار مبتنی بر مدیریت یادگیری شناخته شد.

#### پیشنهادهای مبتنی بر یافته های پژوهش

بر اساس یافته های حاصل از پژوهش، چندین پیشنهاد قابل طرح می باشد.

- اصول یادگیری خودراهبر به مدیران و کارکنان سازمان آموزش داده شود. بدین منظور کارگاه هایی برگزار شود و این نوع یادگیری آموزش داده شود.
- اشتراک گذاری دانش، در سازمان بین مدیران و کارکنان بر اساس اینترنت، شبکه اینترنتی سازمانی انجام گیرد.
- تعهد و پاسخگویی نسبت به یادگیری اعضای سازمان وجود داشته باشد. بدین منظور، طی جلسات کاری، نیاز به دانش و آموخته های اعضا مرد ارزیابی قرار گیرد.
- به فرهنگ یادگیری در بین اعضای سازمانی توجه شود. فرهنگ یادگیری باید بر اساس ساعتر و ارزشهای سازمانی تقویت شود. معرفی الگوهای یادگیری در این زمینه بسیار موثر خواهد بود.
- دانش تولید شده به درستی و بر اساس شرایط سازمانی انتقال داده شود.



- عوامل توسعه اجتماعی شناسایی شود و برنامه ای که بر اساس توسعه اجتماعی است، به مدیران و کارکنان معرفی شود.
- مدیران آموزشی به کیفیت برنامه درسی حساس باشند و هر عاملی که این کیفیت را زیر سوال می برد، بررسی کنند.

## منابع

۱. رحیمیان، حمید، عباس پور، عباس، طاهری، مرتضی، کرمانی، محمد، نجفی، علی. (۱۳۹۷). بررسی و تحلیل الگوهای طراحی آموزشی و یادگیری محیط کار و انتخاب مدل انطباقی جهت بهینه سازی آموزش سازمانی در صنعت پتروشیمی، فصلنامه علمی \_ پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت و نفت، ۳۶، (۶).
۲. سعیدی، سید ناصر و مرادپور، کمال. (۱۳۹۲). نقش بنادر در فرایند توسعه اقتصادی کشور. بندر و دریا، ۲۸(۲۰۱)، ۵۶-۲۰.
۳. صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۷). الگوی برای برنامه درسی محیط کار بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، ۱۲(۵۱)، ۵-۲۶.
۴. فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۳). اصول و مفاهیم اساسی برنامه ریزی درسی، چاپ اول، تهران، نشر علم استادان.
۵. مهماندوست قمصری، زهرا سادات، فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباصلت، صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی برنامه درسی محیط کار: یک مطالعه سنتز پژوهی. نظریه و عمل در برنامه درسی،

- 1) Billett, S. (2022). Learning in and Through Work: Positioning the Individual. In *Research Approaches on Workplace Learning* (pp. 157-175). Springer, Cham.
- 2) Boud, D., & Middleton, H. (2003). Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of workplace learning*.
- 3) Chen, P., Clark, M., Sharma, M., Troya, Y., Censer, I., & Rivera, J. (2021). A longitudinal workplace-based interprofessional curriculum for graduate learners in a geriatrics patient-centered medical home. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 24, 100459.
- 4) Eisener, N. A. (2001). *Exploring the Contrast Between Need and Availability of Employer-supported Education and Training* (pp. 0964-

- 0964). National Library of Canada= Bibliothèque nationale du Canada, Ottawa.
- 5) Endedijk, M. D., & Cuyvers, K. (2022). Self-regulation of professional learning: towards a new era of research. In *Research Approaches on Workplace Learning* (pp. 219-237). Springer, Cham.
  - 6) Hartstein, B., & Yackel, E. (2021). The United States Army Medical Command, becoming a learning organization. *The Learning Organization*.
  - 7) Ismailova, R., Medeni, T. D., Medeni, I. T., Muhametjanova, G., & Soylyu, D. (2021). Organizational learning management system application via micro PC hardware: A case study in Kyrgyzstan. *International Journal of Virtual and Personal Learning Environments (IJVPLE)*, 11(1), 54-63.
  - 8) Lee, J. J. (2002). A social outcast: The social construction and deconstruction of religion in the curriculum. *Journal of College and Character*, 3(7), 1-9.
  - 9) Ley, T., Tammets, K., Sarmiento-Márquez, E. M., Leoste, J., Hallik, M., & Poom-Valickis, K. (2021). Adopting technology in schools: modelling, measuring and supporting knowledge appropriation. *European Journal of Teacher Education*, 1-24.
  - 10) Moore, A. L., & Klein, J. D. (2020). Facilitating informal learning at work. *TechTrends*, 64(2), 219-228.
  - 11) Quew-Jones, R. J., & Rowe, L. (2022). Enhancing the degree apprenticeship curriculum through work-based manager and mentor intervention. *Journal of Work-Applied Management*, (ahead-of-print).
  - 12) Rausch, A., Bauer, J., & Graf, M. (2022). Research on Individual Learning from Errors in the Workplace—A Literature Review and Citation Analysis. *Research Approaches on Workplace Learning*, 47-75.