

Research Paper

The role of teachers' organizational learning in their willingness to change by mediating their professional development

Parvaneh Mohammadi¹ , Siroos Ghanbari^{*2} , Mohammadreza Ardalan³

¹ Ph.d. student of educational management, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

² Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran.

³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamadan, Iran.



10.22080/shrm.2023.24460.1397

Received:

October 30, 2022

Accepted:

January 17, 2023

Available online:

April 13, 2023

Keywords:

teachers' organizational learning, teachers' professional development, teachers' willingness to change, elementary school

Abstract

This research aimed to investigate the role of teachers' organizational learning in their willingness to change by mediating their professional development. This quantitative research follows a correlational and covariance-based structural equation modeling approach. Among all primary school teachers in Kurdistan province, a total of 364 teachers were selected through the proportional stratified random sampling and based on Cochran's formula. To collect data from the organizational learning, three questionnaires of Garcia Morales and colleagues (2006), Nova's (2008) professional development, and Dunham et al.'s (1989) willingness to change were used. The reliability and validity of the questionnaires were checked with Cronbach's alpha techniques and confirmatory factor analysis. To analyze the data, structural equation modeling was used by Lisrel software. The results showed that teachers' organizational learning and their professional development have a direct positive effect on their willingness to change at the 0.05 level. Moreover, findings revealed that teachers' organizational learning through their professional development has a positive indirect effect on their willingness to change at the 0.05 level. Results also demonstrated that teachers' organizational learning and their professional development can explain 0.23 of the variance of teachers' tendency to change. Based on the findings of this study, it can be concluded that organizational learning of teachers creates a suitable environment for their willingness to change and accepting new thinking and using new ways, which leads to teachers' professional growth.

***Corresponding Author:** Siroos Ghanbari

Address: Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran

Email: s.ghanbari@basu.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

Competitive pressures, globalization, changing attitudes, people's needs, changes in human relations, and changes in all aspects of life are only a few of the pressures that force the organization and its members to engage in change (Stouten et al., 2018) and the acceptance of this change is decisive for any organization (Tayal et al., 2018). Nevertheless, it is observed that employees do not accompany organizational changes in a significant way, which itself can be caused by many structural and organizational factors or derived from individual factors (Youssef, 2017). It is necessary for organizations to align and quickly respond to these environmental changes, to prepare their human resources, which are considered the most important resources of the organization, and to face these changes. The most important factor needed for preparing human resources is to use education (Namada, 2018). Organizational training and learning provide the ability to adapt to the changing world, the prerequisites for the organization's continuous progress, reducing resistance to change, and preparing for change (Olamilkan and Salam, 2022). To respond to the changing demands of their jobs, high-quality employees must have the ability and desire to continuously learn and relearn their profession (Admiral et al., 2021). Organizations have found their way of improvement in the development of human capital, which is realized through continuous learning. Professional development of employees is a program for developing knowledge, insight, and specialized skills in human resources (Ahmad et al., 2022). According to Desimon (2009), effective professional development can lead to employees' learning, change in attitudes and beliefs, and subsequently change their practices.

2. Research Methods

This research is a quantitative study and follows a correlational and covariance-oriented structural equation modeling approach. The participants of the study ($N = 364$) were identified from the community of all elementary school teachers in Kurdistan province in 1400-1401 ($N = 7998$), using Cochran's formula (alpha, error value, and

the ratio of P and O equal to 0.05, 0.5, and 0.05, respectively. According to the classes of the research population, such as the type of region (privileged, semi-privileged, and deprived), city/province (sixteen cases), and gender (male and female), proportional stratified random sampling was used. To collect research data, three questionnaires were used: 1- Garcia Morales et al.'s (2006) organizational learning of teachers questionnaire, with four items and based on a five-point Likert scale. 2- Nova professional development questionnaire (2008) in the form of six dimensions (training, teamwork, organizational skills, development of career path, development of interpersonal relationships, and communication), including 30 items based on a five-point Likert scale. 3- The willingness to change questionnaire of Dunham et al. (1989) in the form of 18 items and three components: cognitive, emotional and behavioral in the form of a five-point Likert scale. To determine their reliability, Cronbach's alpha method was used. For analyzing the data in the SPSS.25 and LISREL10.30 software, statistical techniques of frequency distribution, mean, standard deviation, skewness, kurtosis, Pearson's correlation matrix, and structural equation modeling were utilized.

3. Results

The results of the analysis of structural equations revealed that teachers' organizational learning has a positive direct effect (0.22), a positive indirect effect (0.1856), and a significant positive total effect (0.4056) on their willingness to change in the level is 0.05. Findings also showed that teachers' professional development has a positive and significant direct effect (0.32) on their willingness to change at the 0.05 level. Additionally, the variables of teachers' organizational learning and their professional development can explain 23% of the variance of teachers' willingness to change. The explained variance of teachers' willingness to change is significant according to its t value (8.72) at the 0.05 level. Structural model fit indices are chi-square value (115.32), degree of freedom (62), ratio of chi-square to the degree of freedom (1.86), RMSEA (0.048), CFI (0.98), GFI (0.93), and AGFI (0.91). According to the results of the fit indices in the confirmatory path analysis model of the research, it can be concluded that the

chi-square ratio on the degree of freedom indicates the appropriate fit of the conceptual model with the experimental model. The value of the RMSEA index is within the range of the acceptable criterion. The values of CFI, GFI, and AGFI indices also indicate the appropriate fit of the structural model; therefore, it can be said that the structural model of the research has a suitable and acceptable fit.

4. Conclusion

The research aimed to investigate the role of teachers' organizational learning in their willingness to change by mediating their professional development. The results showed that teachers' organizational learning affects their willingness to change. This result is due to the fact that organizational learning is a reflection of beliefs, attitudes, values, organizational structure, individual and organizational behaviors, a better understanding of organizational environments, and improvement of the decision-making process, it causes employees to question their old beliefs and ways of doing things, and also increases their willingness to change. The findings of the research also revealed that teachers' organizational learning affects their professional development. Preparing future teachers to work in complex environments requires providing opportunities for professional development. Teachers must be able to continuously learn and relearn the necessary skills for their profession in order to respond to the changing demands of their profession.

Moreover, according to the results of this study, the professional development of teachers affects their willingness to change. In fact, it can be said that professional development is a response to the transformation; it is a complex educational strategy to change the beliefs, attitudes, values, and structure of organizations so that they can accept new challenges (Akbar pour et al., 1400). The findings also demonstrated that teachers' organizational learning through their professional development has an effect on their willingness to change. Organizational learning of teachers creates a suitable environment for their willingness to change and provides an environment for accepting new thinking and using new ways, leading the professional growth of teachers, which causes them to always have a desire for continuous positive and constructive change in doing things.

Funding:

No financial support was received from any organization for this research.

Authors' contribution:

All authors participated in the design, execution, and writing of all parts of this research.

Conflict of interest:

The authors have no conflict of interest.

Acknowledgments:

The authors of the article appreciate all the scientific consultants of this study.

علمی

نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر معلمان با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای آنان

پروانه محمدی^۱، سیروس قنبری^{۲*}، محمد رضا اردلان^۳

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.
^۲ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.
^۳ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

doi 10.22080/shrm.2023.24460.1397

چکیده

هدف پژوهش بررسی نقش یادگیری سازمانی در تمایل به تغییر معلمان با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای آنان بود. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی استان کردستان در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ که تعداد آنان برابر با ۶۸۰۳ نفر بود که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۳۶۴ معلم انتخاب شد. روش پژوهش کمی از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کواریانس محور است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های یادگیری سازمانی گارسیامورالس و همکاران (۲۰۰۶)؛ توسعه حرفه‌ای نوا (۲۰۰۸) و تمایل به تغییر دانهام و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها با روش‌های آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی بررسی شدند، جهت تحلیل داده‌ها از مدل یابی معادلات ساختاری به‌وسیله نرم‌افزار Lisrel استفاده شد. نتایج نشان داد یادگیری سازمانی معلمان دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۲۲)، اثر غیرمستقیم مثبت (۰/۱۸۵۶) و اثر کل مثبت (۰/۴۰۵۶) و معنادار بر تمایل به تغییر معلمان در سطح ۰/۰۵ است. توسعه حرفه‌ای معلمان دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۲) و معنادار بر تمایل به تغییر معلمان در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای یادگیری سازمانی معلمان و توسعه حرفه‌ای آنان قادر به تبیین ۲۳ درصد واریانس تمایل به تغییر معلمان هستند، مقدار واریانس تبیین شده تمایل به تغییر معلمان با توجه به مقدار تی آن (۸/۷۲) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. نتایج پژوهش مبین آن بود که یادگیری سازمانی معلمان به‌واسطه توسعه حرفه‌ای آنان بر تمایل به تغییر معلمان اثر دارد. نتیجه حاضر با تلفیق نتایج مطالعات ارائه‌شده در پژوهش حاضر در تبیین این رابطه غیرمستقیم هماهنگ است.

تاریخ دریافت:

۸ آبان ۱۴۰۱

تاریخ پذیرش:

۲۷ دی ۱۴۰۱

تاریخ انتشار:

۲۴ فروردین ۱۴۰۲

کلیدواژه‌ها:

یادگیری سازمانی معلمان؛ توسعه حرفه‌ای معلمان؛ تمایل به تغییر معلمان؛ دوره ابتدایی.

از این‌رو، به‌منظور بقا و دستیابی به عملکرد بهتر و کسب مزیت رقابتی، سازمان‌ها مجبورند خود را با تغییرات محیطی سازگار نمایند (Bligh et al., 2018, p. 118). پذیرش تغییر برای هر سازمانی تعیین‌کننده است، سازمان‌ها از طریق تعیین هدف‌های نهایی برای بقا در محیط متغیر و رقابتی عمیق، باید بتوانند از پتانسیل‌های نوآورانه کارکنان حداکثر استفاده را ببرند. توانایی‌های یک سازمان در اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات عمدتاً به شایستگی‌های کارکنان، رفتار نوآورانه و مهارت‌های

۱ مقدمه

پیشرفت فناوری، نیروی کار در حال تغییر، فشارهای رقابتی، جهانی‌شدن، تغییر نگرش‌ها، نیازهای مردم، تغییر در روابط انسانی و تغییر در تمام جنبه‌های زندگی تنها تعدادی از فشارهایی هستند که سازمان و اعضای آن را وادار می‌کنند تا درگیر تغییر شوند (Stouten et al., 2018, p. 753).

* نویسنده مسئول: سیروس قنبری

آدرس: استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

ایمیل: s.ghanbari@basu.ac.ir

است که در ایجاد، کسب، تغییر و استفاده از دانش، حساس باشند تا رفتار سازمانی از طریق یادگیری سازمانی اصلاح کنند و بتوانند به‌خوبی با تغییرات سریع مقابله کنند (Jafari & Zolfagharian, 2019, p. 3). سازمان‌ها راه توسعه خود را در توسعه سرمایه انسانی پیدا کرده‌اند که از طریق یادگیری مستمر محقق می‌گردد. توسعه حرفه‌ای کارکنان، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است؛ بنابراین، یکی از استراتژی‌های مهم‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است (Ahmed et al., 2022, p. 678). دسیمون (۲۰۰۹) بیان کرد که توسعه حرفه‌ای مؤثر می‌تواند منجر به یادگیری کارکنان، تغییر در نگرش‌ها، باورها و متعاقباً تغییر شیوه‌های آن‌ها شود. در حالت ایده‌آل، تغییر در عمل منجر به افزایش موفقیت و اثربخشی می‌شود (Whitworth & Chiu, 2015, p. 3). تغییرات قابل‌توجه در باورهای کارکنان (معلمان) احتمالاً تنها پس از اینکه خود آن‌ها، پیشنهادهای تغییر را «آزمایش» کرده باشند و نتایج تغییر را درک کرده باشند، رخ می‌دهد. به‌عبارت‌دیگر، میزان درک تغییر توسط کارکنان (معلمان) در جهت سودمندی آموزش و یادگیری، کلید موفقیت اجرای آن می‌شود؛ بنابراین این نیاز به توسعه حرفه‌ای را نشان می‌دهد که کارکنان (معلمان) را در انجام انواع فعالیت‌های مرتبط با تغییر که به دنبال آن هستند، درگیر کنند (de Paor, 2018, p. 4). نوعی دیدگاه سیستماتیک، عقلانی، منسجم و با برنامه جهت بهبودی کارایی سازمان است (Akbarpour et al., 2021, p. 171). بنابراین، عدم توجه به توسعه حرفه‌ای کارکنان به‌طور غیرمستقیم باعث ایجاد خستگی و نارضایتی در کار، کاهش روحیه کارکنان و افزایش غیبت آنان می‌شود در نتیجه رکود و ایستایی سازمان را به دنبال خواهد داشت (Ahmed et al., 2022, p. 679)؛ اما برای جلوگیری از رکود و در جا زدن و همچنین رسیدن به پیشرفت باید همواره به فکر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان باشیم. رشد فردی و حرفه‌ای با توجه به تغییرات روزافزون محیط سازمان‌ها پایان نمی‌یابد. در نتیجه چالش‌های پیچیده محیط‌های سازمان موجب شده تا سازمان‌ها نیاز به توسعه مداوم کارکنان خود را تشخیص دهند و به‌منظور افزایش مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان، به سمت یادگیری سازمانی حرکت کنند. یادگیری سازمانی موجب تغییر عقاید موجود شده و دیدگاه جدید را خلق می‌کند (Akbarpour et al., 2021, p. 171).

درواقع امروزه مسأله تغییر و تحول یکی از مسائل بسیار مهم و حیاتی برای سازمان‌های کنونی است. سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس از این امر مستثنی نیستند، اما با نیروی کار مقاوم و بی‌میل نسبت به تغییر مواجه هستند به‌عنوان مثال در سال ۲۰۲۰ نظام آموزشی با بحران پیش‌بینی‌نشده‌ای همچون کووید ۱۹ مواجه شد که سبب تعطیلی مدارس و مؤسسات آموزشی شد و حدود ۱/۶ میلیارد کودک و نوجوان را از آموزش حضوری محروم ساخت (Khan et al., 2020, p. 3) و معلمان را وادار به آموزش مجازی کرد (Dhawan, 2020, p. 3)، در این زمینه مشکلاتی چون مقاومت بسیاری از معلمان در برابر تغییر، ناتوانی و ضعف مهارت‌های معلمان در استفاده از روش‌های آموزشی و مهم‌تر از همه کاهش کیفیت

توسعه‌یافته آنان برای مطابقت با خواسته‌های این تغییرات بستگی دارد (Tayal et al., 2018, p. 560). بسیاری از تغییرات به امید ارتقای کیفیت، بهبود فرهنگ یا معکوس کردن مارپیچ مرگ سازمان‌ها است (Ali & Anwar, 2021, p. 364). اما، کارکنان با تغییرات سازمانی خیلی کم همراهی می‌کنند؛ دلیل عدم همراهی کارکنان با تغییرات سازمانی می‌تواند به دلیل فاکتورهای ساختاری و سازمانی مثل عدم مدیریت و رهبری درست و کارآمد، تغییرات سریع مدیریتی و عدم مانایی کافی در پست مدیریت و تضاد و اختلاف در بین بخش‌های مختلف سازمان باشد؛ یا می‌تواند ناشی از فاکتورهای فردی مثل عدم تغییر پذیرش کارکنان، مقاومت و سرسختی در برابر تغییر و تضاد و اختلاف بین نیروهای سازمان باشد (Yousef, 2017, p. 79). لازم است، سازمان‌ها برای همسویی و پاسخ‌گویی سریع به این تحولات محیطی، منابع انسانی خود را که مهم‌ترین منابع سازمان محسوب می‌شوند برای مواجه‌شدن با این تغییرات آماده کنند. مهم‌ترین کار جهت آماده‌سازی منابع انسانی، استفاده از آموزش است (Namada, 2018, p. 89). آموزش و یادگیری سازمانی توانایی سازگاری با دنیای متغیر، مقدمات پیشرفت مداوم سازمان، کاهش مقاومت در برابر تغییر و زمینه آمادگی برای تغییر را فراهم می‌کند (Olamilekan & Salam, 2022, p. 33). آماده‌سازی معلمان آینده‌نگر برای کار در محیط‌های پیچیده نیاز به ارائه فرصت توسعه حرفه‌ای دارد، معلمان باکیفیت برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای در حال تغییر شغل خود باید توانایی و تمایل داشته باشند که به‌طور مستمر حرفه خود را یاد بگیرند و دوباره بیاموزند. توسعه حرفه‌ای و همکاری با همکاران دیگر، راهبردهایی برای افزایش ظرفیت معلمان، برای آموزش مؤثر است به‌ویژه در حرفه معلمی که تقاضاها در حال تغییر و گسترش هستند (Admiraal et al., 2021, p. 684). لازمه این کار، حرفه‌ای شدن امر تعلیم و تربیت و در سرلوحه آن، حرفه‌ای شدن تمام معلمان است. مهارت‌های حرفه‌ای معلمان مهم‌ترین و ضروری‌ترین نیاز است (Tantawy, 2020, p. 18). یادگیری سازمانی دانش و ایده‌های جدید را الهام می‌بخشد، در نتیجه پتانسیل سازمان را برای درک و به‌کارگیری دانش و ایده‌ها افزایش می‌دهد و این به توسعه هوش سازمانی کمک می‌کند و پذیرش ایده‌های جدید را بین اعضا افزایش می‌دهد (Tamayo-Torres et al., 2016, p. 4). تحقیقات مطالعات سازمانی اذعان می‌کنند که توانایی یادگیری از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا سازمان‌ها را قادر می‌سازد که به‌طور مداوم به تغییرات محیطی که با سرعت فزاینده‌ای ظاهر می‌شوند واکنش نشان دهند (Wolf & et al., 2021, p. 3). یادگیری سازمانی؛ سازمان را به‌مثابه یک سیستم باز صاحب اندیشه و زنده در نظر می‌گیرد با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخوردند، سازمان‌ها درست مانند انسان‌ها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله می‌شوند (Yavas & Celik, 2020, p. 821). در واقع در دنیای امروز برخلاف گذشته رقابت بر سر اقتصاد و سایر منابع نیست؛ بلکه بیشتر بر انباشت و استفاده از دانش در یک سازمان استوار است؛ بنابراین، برای سازمان‌ها بسیار مهم

اطلاعات و استفاده از آن در عملیات راهبردی اشاره دارد. حافظه سازمانی: توانایی حفظ چرخه دانش، استفاده مجدد و بهبود دانش موجود است (Castaneda et al., 2018, p. 301). مطالعات نشان داده که بین یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای رابطه وجود دارد و یادگیری سازمانی منجر به توسعه حرفه‌ای می‌شود. به‌عنوان نمونه ولودارسکی^۵ (۲۰۲۰)، طی پژوهشی تحت عنوان: «مزایای تأمل در بهبود آموزش از طریق تغییر: یک مدل انعکاسی برای توسعه حرفه‌ای»، آشکار کرد که اولاً تغییر به دلیل اصلاح کمبودها در عمل غیرقابل انکار است، ثانیاً تأمل برای کشف نقاط قوت و موفقیت‌ها و در ادامه حرکت در این مسیر در نهایت می‌تواند منجر به تغییرات و بهبود شیوه‌های تدریس شود. همچنین مطالعه سانسوم^۶ (۲۰۲۰)، در تحقیقی که به بررسی «فرآیند تغییر در باورها و عملکرد به‌منظور توسعه حرفه‌ای: مدل‌های تغییر چندگانه در میان معلمان چین» پرداخت، آشکار کرد با توجه به مدل‌های ارائه‌شده موجود، فرآیند تغییر برای معلمان باتجربه، پیچیده‌تر، متنوع‌تر و کمتر قطعی است و با توجه به مدل‌های متعدد ارائه‌شده برای تغییر در باورها و عملکرد کلاس درسی، به مربیان آموزش ضمن خدمت معلمان توصیه شد که با در نظر گرفتن تجربه هر معلم و زمینه‌های تدریس موجود، برای این مدل‌های متعدد تغییر در باورها و عملکردهای کلاسی، برنامه‌ریزی کنند. در خصوص ارتباط این دو متغیر نیز می‌توان به نتایج پژوهش سوسیلو و همکاران^۷ (۲۰۱۹)، تحت عنوان: «تأثیر خودکارآمدی، انگیزه پیشرفت، شایستگی و مشارکت آموزشی بر یادگیری سازمانی و توسعه شغلی و تأثیر آن بر عملکرد مدرسین»، اشاره کرد که نشان می‌دهد: (۱) خودکارآمدی تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی، پیشرفت شغلی و عملکرد مدرسین دارد، (۲) انگیزه پیشرفت، تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی، توسعه شغلی مدرسین و عملکرد مدرسین دارد. (۳) شایستگی تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی، توسعه شغلی و عملکرد مدرسین دارد، (۴) آموزش تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی، توسعه شغلی و عملکرد مدرسین دارد.

از این‌رو، توسعه حرفه‌ای به مجموعه عملکردهای کارکنان گفته می‌شود که در نهایت سبب افزایش توانایی آن‌ها و بهبود شرایط کاری آن‌ها می‌شود. توسعه حرفه‌ای کارکنان شاخصی است که از چندین زیر مقیاس تشکیل شده و در مجموع در نظر دارد که بتواند کارکنانی توانمندتر و با سطوح بالاتری از دانش خلق نماید (Khan, 2019, p. 43). از نظر ژائو و همکاران^۸ (۲۰۱۹) توسعه حرفه کلیه اشکال آموزش و یادگیری را در نظر می‌گیرد که برای کمک به موفقیت کارکنان در نظر گرفته‌شده است. نتایج مؤثر توسعه حرفه‌ای کارکنان عبارت از افزایش مهارت‌های کارکنان، توسعه کارکنان، بهبود منابع انسانی، افزایش انگیزه و بالا رفتن تعهد کارکنان نسبت به سازمان است (Ahmad & Saad, 2020, p. 204). گندر و مک اینز^۸ (۲۰۲۱)، طی پژوهشی تحت عنوان «آیا یک جامعه

آموزش واقعی‌تری انکارناپذیر است که نشان از عملکرد ضعیف نظام‌های آموزشی (مدارس) دارد. بنابراین همراه کردن معلمان با برنامه‌های تغییر بسیار مهم است و مطالعه عوامل اثرگذار بر تمایل به تغییر معلمان دارای اهمیت و ضرورت دوچندان می‌باشد. در این خصوص به نظر می‌رسد توجه به یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای معلمان از اهمیت خاصی برخوردار است. در این راستا پژوهش حاضر درصدد بررسی اثر یادگیری سازمانی بر تمایل به تغییر معلمان است. بدین شرح که یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر محرک و ایجادکننده تمایل به تغییر در معلمان می‌باشد و از آنجاکه هر تغییری مستلزم رشد و پیشرفت در زمینه شغلی و مهارت‌های حرفه‌ای است، با بهره‌گیری از متغیر توسعه حرفه‌ای به‌عنوان متغیر میانجی در تعامل یادگیری سازمانی و تمایل به تغییر معلمان قصد طراحی و آزمون یک مدل نظری مبتنی بر این سه متغیر را جهت شناسایی عوامل مؤثر بر تمایل به تغییر معلمان داریم.

لذا مسأله پژوهش حاضر این است که آیا یادگیری سازمانی دارای نقش مؤثر بر تمایل به تغییر معلمان هست؟ و اینکه آیا توسعه حرفه‌ای معلمان قادر است این رابطه را میانجی‌گری نموده و بر قدرت یادگیری سازمانی بر تمایل به تغییر معلمان اضافه نماید یا خیر؟ در واقع جنبه نوآوری پژوهش حاضر سنجش یک اثر غیرمستقیم در قالب رابطه یادگیری سازمانی با تمایل به تغییر به‌واسطه توسعه حرفه‌ای در یک نهاد آموزشی و در جامعه معلمان است.

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲.۱ یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای

یادگیری سازمانی به‌عنوان یک حوزه کلیدی در تحقیقات مدیریت و سازمان در نظر گرفته می‌شود. مفهوم یادگیری سازمانی در دهه ۱۹۶۰ توسط مارچ توسعه یافت که این مفهوم را در چارچوب یک مدل تصمیم‌گیری پیشنهاد کردند. وی بر ارتباط یادگیری از طریق تجربه و روش‌هایی که در یک سازمان ممکن است با تغییرات محیطی سازگار شود تأکید کرد. کانجوسی و دل^۱ (۱۹۵۶)، طی مطالعه‌ای یادگیری سازمانی را مطرح نمودند، با این حال، این زمینه پس از این‌که آرگریس و شون^۲ (۱۹۷۸)، یادگیری تک حلقه‌ای را معرفی کردند، به‌طور قابل‌توجهی شروع شد و در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی از موضوع‌های مطرح در گرایش‌های مختلف رشته مدیریت بود (Castaneda et al., 2018, p. 299). هوبر^۳ (۱۹۹۱) چهار جزء یادگیری سازمانی را تشخیص داد. کسب دانش، توسعه دانش، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی. کسب دانش: شامل اطلاعاتی است که از طریق جست‌وجو در اطراف و محیط سازمان در اختیار سازمان قرار می‌گیرد. توزیع دانش: گردش دانش ایجادشده در میان واحدهای سازمانی برای بهبود عملکرد است. تفسیر اطلاعات: به توانایی کارکنان برای رسیدن به معنای مشترک

5. Sansom

6. Susilo et al.

7. Zhao et al.

8. Gander & McInnes

1. Cangelosi & Dill

2. Argyris & Scho'n

3. Huber

4. Wlodarsky

پژوهشی با عنوان: «تداوم و تغییر در شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای مربیان»، آشکار ساختند مربیانی که یادگیری حرفه‌ای را هدایت و حمایت می‌کنند به تغییر شبکه یادگیری حرفه‌ای توجه می‌کنند تا از نتایج آموزشی بیشتر برای معلمان و دانش‌آموزان اطمینان حاصل کنند.

توسعه حرفه‌ای یک فرآیند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه‌ریزی برای رفع آن‌هاست. **نوا^۲ (۲۰۰۸)** مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای را در شش مقوله دسته‌بندی کرده است که شامل: موارد آموزشی (هرگونه فعالیت و تدبیر از پیش‌طرح ریزی شده است که هدف آن آسان‌سازی یادگیری در یادگیرندگان و کوششی در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن‌ها می‌باشد)، کار تیمی (به معنای کار کردن باهم برای یک هدف مشترک)، مهارت‌های سازمانی (مهارت‌های هستند که به شما امکان می‌دهند از منابع خود به‌طور کارآمد و مؤثر استفاده کنید)، توسعه مسیر شغلی (به افزایش چالش‌ها یا مسئولیت‌های جدید در شغل کارکنان اشاره دارد)، توسعه روابط بین فردی (کارکنان مهارت و چالش خود را در مورد سازمان و مراجع آن از طریق تعامل با نیروهای باتجربه‌تر سازمان افزایش دهند) و ارتباطات (فرآیندی است که در آن اطلاعات واضح و روشن بین دو یا چند نفر از اعضای سیستم مبادله می‌شود) هست. بنابر آنچه گذشت، توسعه حرفه‌ای به‌عنوان فرآیند ایجاد تغییر مثبت در شایستگی‌های آموزشی، اجتماعی، شخصی و حرفه‌ای کارکنان از طریق یادگیری معنادار و مادام‌العمر توصیف شده است؛ اما توسعه حرفه‌ای، با چالش‌هایی همچون افزایش نظارت عمومی، نداشتن تعهد نسبت به حرفه، مشکلات عمیق مالی، حقوق کم معلمان، عدم ارتباط همکاران، نداشتن فرصت و احراز مشاغل بالاتر، واهمه داشتن از شکست، نداشتن بینش و نگرش صحیح، توقعات بی‌جا، عدم به‌کارگیری پاداش در موقعیت مناسب، نبودن امکانات کافی و مدیریت بوروکراسی ناکارآمد مواجه است (Khan, 2019, p. 43). به‌علاوه، فرهنگ‌سازمانی ایستا، یا برنامه توسعه حرفه‌ای که توسط مشاوران خارجی تحمیل می‌شود، توسعه حرفه‌ای اثربخش را غیرممکن می‌سازد و باعث می‌شود معلمان احساس کنند با مسئولیت‌های جزئی سنگین شده‌اند (Taylor et al, 2019, p. 2)؛ بنابراین، مسئولیت‌های توسعه حرفه‌ای همیشه ساده نیست زیرا نیازمند درک چگونگی رشد معلمان است. اگر می‌خواهیم رشد حرفه‌ای معلمان را تسهیل کنیم باید فرآیند رشد حرفه‌ای معلمان و شرایطی را که از آن رشد حمایت می‌کند درک کنیم تا افراد به‌طور حرفه‌ای پیشرفت کنند (Evans, 2014, p. 3).

۲،۳ یادگیری سازمانی و تمایل به تغییر

یادگیری سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از مفروضات، ارزش‌ها و چارچوب‌های مرجع مشترک که به فعالیت‌های روزمره معنا می‌بخشد و نحوه تفکر و عمل اعضای سازمان را راهنمایی می‌کند، می‌باشد. یادگیری سازمانی دانش و ایده‌های جدید را الهام می‌بخشد، در نتیجه پتانسیل سازمان را برای درک و به‌کارگیری دانش و ایده‌ها افزایش می‌دهد و این

یادگیری حرفه‌ای می‌تواند یادگیری توسعه شغلی را ارائه دهد؛^۱ نشان دادند که شبکه شغلی کارکنان حرفه‌ای دانشگاه تأثیر مثبتی برای شرکت‌کنندگان پس از بازسازی سازمانی داشته است. ارزش این شبکه شغلی افزایش اعتمادبه‌نفس، ایجاد فرصت‌هایی برای خودسازی، برنامه‌ریزی شغلی و شبکه‌سازی بود.

۲،۲ تمایل به تغییر و توسعه حرفه‌ای

تغییر سازمانی یک فرآیند ثابت است که به‌طور قابل‌توجهی بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد (Cunha- Cruz et al, 2017, p. 2)؛ بنابراین توجه به بازخوردهای محیطی و هشدارهای مختلف تغییر از داخل و خارج سازمان ضروری است و سازمان‌ها موظف‌اند برای تغییر کارآمدتر و سریع‌تر، تنظیمات و فعالیت‌های ثابتی را انجام دهند؛ اما برای تغییر، تمایل افراد و سازمان لازم است (Alolabi et al., 2021, p. 2). تمایل به تغییر، آمادگی در باورها، نگرش‌ها و نیت اعضای سازمان است که به‌طور جامع و هم‌زمان تحت تأثیر محتوا، فرآیند، زمینه و ویژگی‌های افراد درگیر در فرآیند تغییر قرار دارد (Mahendrati & Mangundjaya, 2020, p. 52). مطالعات تجربی این ادعا را تأیید کرده‌اند؛ که اغلب کارکنان تمایلی به انجام تغییرات سازمانی ندارند؛ زیرا آن‌ها معمولاً تغییر را به‌عنوان مزاحم و مختل‌کننده وظایف کاری قبلی خود می‌دانند. افزایش بارکاری ناشی از وظایف جدید در کنار وظایف موجود، عدم سازگاری وظایف کاری جدید و موجود، برای اکثر کارکنان از نظر احساسی استرس‌زا و خسته‌کننده است؛ بنابراین احساسات منفی شدیدی را در طول تغییر تجربه می‌کنند و آن‌ها به سمت بی‌میلی نسبت به تغییر سوق داده می‌شوند. (Haque et al., 2016, p. 982). درحالی‌که حمایت کارکنان یک شرط ضروری برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییر است. برای سال‌ها محققان بر روی ساختار نگرش و شرایطی که کارکنان از تغییر حمایت می‌کنند یا در برابر آن مقاومت می‌کنند، تمرکز کردند (Oreg & Berson, 2019, p. 285). اورگ و برسون (۲۰۱۹) بیان کردند برای هر رویداد تغییر، کارکنان پاسخ‌های شناختی و عاطفی را تجربه می‌کنند که بخشی از فرآیندهای تصمیم‌گیری آن‌ها در مورد مقاومت یا حمایت از تلاش‌های تغییر می‌شود (Oreg & Berson, 2019, p. 286)؛ پس، نگرش و تمایل به تغییر، ارزش‌یابی نگاه مثبت و نگرش‌های افراد سازمان به تغییرات و تحولات سازمانی است که با توجه به داورى مثبت یا منفی کلی نیروهای سازمان از آغاز یک دگرگونی و شروع روند یک تحول سازمانی به دست می‌آید. تمایل به تغییر ادراک و تحلیل فردی در مورد پذیرش تغییر، واکنش‌های مفید و اثربخش نسبت به تغییرات و تحولات سازمانی و میل رفتاری نسبت به پذیرش تغییر و نوآوری است. بنابراین تمایل به پذیرش تغییرات سازمانی شامل سه مرحله است: درک کارکنان از تغییر، واکنش احساسی به تغییرات و تمایل و علاقه به تغییر رفتار فرد است (Aslani et al., 2021, p. 217). مطالعات نشان می‌دهد بین تمایل به تغییر و توسعه حرفه‌ای رابطه معناداری وجود دارد. **کارپنتر و کروتکا و تراست^۱ (۲۰۲۲)**، طی

2. Noe

1. Carpenter, Krutka & Trust

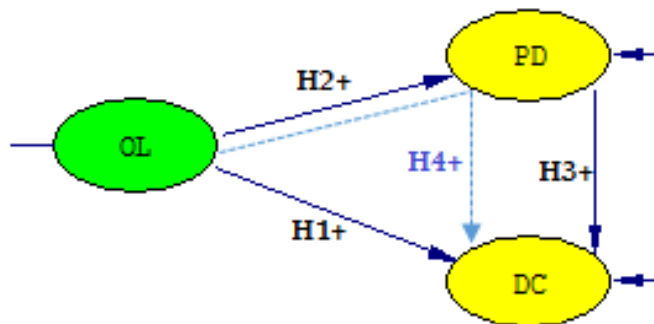
و عملکرد سازمان»، حاکی از آن بود که اثر میانجی یادگیری سازمانی بر رابطه بین تغییر استراتژیک و عملکرد سازمان، مثبت و معنادار بود؛ اما نقش تعدیل‌کننده قابل توجهی در پویایی محیط یافت نشد.

رشید و منصور^۴ (۲۰۱۸)، طی پژوهشی تحت عنوان: «تأثیر عملکرد یادگیری سازمانی بر رهبری معلم در معلمان متوسطه در ایالت پراگ»، دریافتند که یادگیری سازمانی بر رهبری معلم تأثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج نشان داد که عملکرد یادگیری سازمانی می‌تواند رهبری معلم را تقویت کند و لازم است که در همه مدارس برای توسعه مدرسه مورد توجه قرار گیرد. **میلر^۵ (۲۰۱۵)**، پژوهشی را با عنوان: «آمدگی فردی برای تغییر، تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه یادگیری دائم»، انجام داد، نتایج تأثیر متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه یادگیری بر آمدگی فردی برای تغییر سازمانی را نشان داد.

با توجه به پیشینه موضوع، می‌توان مدل مفهومی پژوهش را در قالب سه متغیر و مبتنی بر چهار فرضیه طراحی و تدوین کرد. در شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش و روابط متغیرها آمده است. با توجه به پیشینه پژوهش داخلی و خارجی انجام‌شده در زمینه مطالعات سازمانی، متغیر مستقل در این پژوهش یادگیری سازمانی معلمان، متغیر میانجی پژوهش توسعه حرفه-ای معلمان و متغیر وابسته تمایل به تغییر معلمان می‌باشد.

در تبیین نقش میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای در رابطه یادگیری سازمانی با تمایل به تغییر معلمان می‌توان گفت: یادگیری سازمانی به‌عنوان یک فرآیند، سبب حرکت سازمان به‌سوی سازمان یادگیرنده می‌شود. یکی از اهداف اصلی یادگیری سازمانی، توسعه سازمان و کارکنان است؛ لذا یکی از نتایج یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای کارکنان است؛ بنابراین کارکنانی که دارای توسعه حرفه‌ای باشند جهت استمرار این توسعه، نسبت به وضع موجود قانع نخواهند شد و لذا تمایل به تغییر در آنان مستمر خواهد بود.

به توسعه هوش سازمانی کمک می‌کند و پذیرش ایده‌های جدید را بین اعضا افزایش می‌دهد، نوآوری مستلزم دگرگونی و بهره‌برداری از دانش موجود است که با دانش به‌دست‌آمده از خارج سازمان ترکیب می‌شود و بین اعضای سازمان، معمولاً از طریق تبادل دانش منتشر می‌شود. این فرآیند انتشار دانش به سازمان و اعضای آن اجازه می‌دهد تا از تجربیات دیگران برای خلق ایده‌های جدید بیاموزند (Bianchi & Testa, 2022; Tamayo-Torres et al., 2016, p. 4). بنابراین یادگیری سازمانی می‌تواند با ورود ایده‌های جدید به سازمان، تمایل به تغییر را تحت تأثیر قرار دهد. مطالعات تجربی نیز این رابطه را تأیید می‌کنند. از جمله مطالعه **پلسنگی و جلیلی زونز^۱ (۲۰۱۷)**، که طی تحقیقی به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و آمدگی برای تغییر در منطقه آزاد تجاری-صنعتی ارس» پرداختند. یافته‌ها مؤید آن بود که بین یادگیری مستمر، پژوهش، همکاری، یادگیری تیمی، مشارکت کارکنان در یادگیری، توانمندسازی کارکنان، مرتبط بودن با محیط خود و رهبری استراتژیک با آمدگی کارکنان برای تغییر همبستگی معنادار وجود دارد. **ایسی و معافی^۲ (۲۰۲۲)**، تحقیقی را با موضوع: «سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی و تأثیر آن‌ها بر رفتار نوآورانه عملکرد کارکنان بانک» انجام دادند، نتایج این پژوهش نشان داد که: ۱- سرمایه انسانی بر عملکرد کارکنان و رفتارهای نوآورانه تأثیر مثبت دارد. ۲- یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر رفتار نوآورانه دارد. ۳- رفتار نوآورانه تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. ۴- رفتار نوآورانه تأثیر یادگیری سازمانی بر عملکرد کارکنان را واسطه‌گری می‌کند. **خان و همکاران^۳ (۲۰۲۰)**، در پژوهشی به بررسی «تأثیر فرهنگ یادگیری سازمانی، تنوع نیروی کار و مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی»، پرداختند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که تنوع نیروی کار، مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری سازمانی نقشی حیاتی برای ایجاد نوآوری ایفا می‌کند و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد. نتایج پژوهش **محمد^۴ (۲۰۱۹)**، تحت عنوان: «اثر واسطه‌ای یادگیری سازمانی و نقش تعدیل‌کننده پویایی محیطی بر رابطه بین تغییر استراتژیک



شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش یادگیری سازمانی (OL)، توسعه حرفه‌ای (PD)، تمایل به تغییر (DC)

4. Rashid & Mansor
5. Miller

1. Isa & Muafi
2. Khan et al.
3. Mohammad

جفت کوواریانس متغیرهای مشاهده شده) است؛ لذا امکان تمایز بین مدل‌های اندازه‌گیری تکوینی و انعکاسی را فراهم می‌کند.

در پژوهش حاضر بعد از بررسی مبانی نظری ابزارهای پژوهش و ساختار معرفی شده توسط سازندگان ابزارها مبنای اندازه‌گیری بر مدل‌های انعکاسی قرار گرفت، همچنین جهت بررسی تجربی آن به بررسی وضعیت همبستگی بین معرف‌های هر سازه به وسیله ماتریس همبستگی اقدام شد که نتایج ماتریس همبستگی معرف‌های هر سازه، بیانگر همبستگی بالای معرف‌های هر سازه با هم بود، لذا باز هم از لحاظ تجربی مدل اندازه‌گیری انعکاسی سازه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت^۳. هرچند مفروضه استقلال معرف‌ها در مدل‌های تکوینی مسأله‌ای پیچیده است که در هر شرایطی صادق نیست، کاربرد مدل اندازه‌گیری تکوینی را با محدودیت مواجه ساخته است، همچنین در نرم‌افزارهای لیزر و آموس امکان انجام مدل‌های اندازه‌گیری تکوینی وجود ندارد یا مدل‌های نزدیک به آن مدل‌های میمیک است. پرسش‌نامه‌های استفاده شده به شرح زیر هستند:

۱- یادگیری سازمانی معلمان گارسیامورالس و همکاران^۴ (۲۰۰۶)، دارای چهار گویه و بر پایه طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای استفاده شد. جهت تعیین پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسش‌نامه عبارت بود از (۰/۸۹) که بیانگر پایایی مناسب پرسش‌نامه بود. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسش‌نامه نشان داد که تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول پرسش‌نامه نشان داد که شاخص‌های برازش χ^2 دو (۰/۴۱)، χ^2 دو (۱)، نسبت χ^2 دو بر درجه آزادی (۰/۴۱)، $RMSEA(0.000)$ ، $CFI(1.00)$ ، $GFI(1.00)$ و $AGFI(0.99)$ به دست آمد؛ بنابراین پرسش‌نامه یادگیری سازمانی گارسیامورالس و همکاران (۲۰۰۶) دارای برازش مناسب و قابل قبول (روایی سازه) است؛ همچنین مقادیر بار عاملی استاندارد شده گویه‌ها و مقادیر تی بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی چهار گویه پرسش‌نامه در سطح ۰/۰۵ بودند.

۲- پرسش‌نامه توسعه حرفه‌ای^۵ نوا (۲۰۰۸) در قالب شش بعد (آموزش^۶، کار تیمی^۷، مهارت سازمانی^۸، توسعه

۲،۴ فرضیات پژوهش

۱. یادگیری سازمانی معلمان بر تمایل به تغییر معلمان اثر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۲. یادگیری سازمانی معلمان بر توسعه حرفه‌ای معلمان اثر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۳. توسعه حرفه‌ای معلمان بر تمایل به تغییر معلمان اثر مستقیم، مثبت و معنادار دارد.
۴. یادگیری سازمانی معلمان به واسطه توسعه حرفه‌ای معلمان بر تمایل به تغییر معلمان اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار دارد.

۳ روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش کمی و از نوع مطالعات همبستگی و رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری کوواریانس محور است. جامعه پژوهش کلیه معلمان دوره ابتدایی استان کردستان در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ که تعداد آنان برابر با ۶۸۰۳ نفر بود. جهت تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد (آلفای ۰/۰۵؛ مقدار خطای ۰/۰۵ و نسبت P و O برابر با ۰/۵)، لذا حجم نمونه برابر با ۳۶۴ نفر تعیین شد. با توجه به طبقات جامعه پژوهش مانند نوع منطقه (برخوردار، نیمه برخوردار و محروم)، شهرستان/حوزه (شانزده مورد) و جنسیت (مرد و زن) از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی استفاده شد که شرح آن در جدول (۱) ارائه شده است. جهت گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه با فرض مدل اندازه‌گیری انعکاسی استفاده شد. جوزف هیر و همکاران (۲۰۲۲) در باب تشخیص مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی و تکوینی راهکارهای زیر را ارائه داده‌اند:

۱) بررسی وضعیت همبستگی بین معرف‌ها:

در سازه‌های انعکاسی معرف‌ها دارای همبستگی بالا با هم هستند، لذا امکان جایگزینی معرف‌ها وجود دارد. در سازه‌های تکوینی به علت نقش مستقل هر معرف در تشکیل سازه باید معرف‌ها مستقل از هم یا دارای همبستگی‌های پایینی باشند

۲) تحلیل تتراد تأییدی^۲:

روشی برای آزمایش و مقایسه برازش مدل‌های معادلات ساختاری (SEM) بر اساس تترادها (تفاوت در حاصل‌ضرب

در رعایت عدم همپوشی این دو مفهوم (یادگیری سازمانی و توسعه حرفه‌ای) در اندازه‌گیری، کمال دقت رعایت شده است و در اندازه‌گیری یادگیری سازمانی تنها بر اندازه‌گیری یادگیری سازمانی با عنایت به چند گویه تأکید شده است.

۶. Education

۷. Team work

۸. Organizational skills

1. Hair et al.

2. Confirmatory Tetrad Analysis (CTA)

۳. به علت محدودیت در صفحات مقاله، شرح کامل‌تر در بردارنده مبانی نظری و برون‌دادهای ماتریس همبستگی ابعاد هر سازه در پاسخ به داور گرامی مجله ارائه شده است.

۴. García-Morales et al.

۵. هر چند در بعضی از نظریات؛ یادگیری یکی از ابعاد خودتوسعه حرفه‌ای است، ولی در این پژوهش تأکید بر یادگیری سازمانی است نه یادگیری شخصی. که با توجه به پرسش‌نامه توسعه حرفه‌ای و ابعاد آن می‌توان گفت

در قالب طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای. جهت تعیین پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسش‌نامه عبارت‌اند از: پرسش‌نامه تمایل به تغییر (۰/۸۶)، بعد شناختی (۰/۸۸)؛ بعد احساسی (۰/۸۳) و بعد رفتاری (۰/۸۵) که بیانگر پایایی مناسب بود. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم شاخص‌های برازش پرسش‌نامه عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۲۵۳/۶۹)، درجه آزادی (۱۳۲) نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۲)، RMSEA(0.050)، CFI(0.96)، GFI(0.93) و AGFI(0.92)، لذا می‌توان گفت: پرسش‌نامه تمایل به تغییر **دانهام و همکاران (۱۹۸۹)** دارای برازش مناسب و قابل‌قبول (روایی سازه) است؛ همچنین مقادیر بار عاملی استاندارد شده گویه‌ها و مقادیر تی بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی هیجده گویه پرسش‌نامه در سطح ۰/۰۵ بود. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تکنیک‌های آماری توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، کجی، کشیدگی، ماتریس همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری به‌وسیله نرم‌افزارهای SPSS.25 و LISREL10.30 استفاده شد

مسیر شغلی^۱، توسعه روابط بین فردی^۲، ارتباطات^۳، شامل سی گویه مبتنی بر طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای. جهت تعیین پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده شد، مقادیر آلفای پرسش‌نامه عبارت‌اند از: پرسش‌نامه توسعه حرف‌های (۰/۹۵)، بعد آموزش (۰/۸۹)؛ بعد کار تیمی (۰/۹۰)؛ بعد مهارت سازمانی (۰/۸۹)؛ بعد توسعه مسیر شغلی (۰/۷۴)؛ بعد توسعه روابط بین فردی (۰/۸۴) و بعد ارتباطات (۰/۷۵) که بیانگر پایایی مناسب پرسش‌نامه بود. جهت تعیین روایی ابزار از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم شاخص‌های برازش پرسش‌نامه عبارت‌اند از: مقدار خی دو (۷۷۶/۸۳)، درجه آزادی (۳۹۹) نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۹۴)، RMSEA(0.051)، CFI(0.97)، GFI(0.92) و AGFI(0.90)، لذا می‌توان گفت: پرسش‌نامه توسعه حرف‌های **نوا (۲۰۰۸)** دارای برازش مناسب و قابل‌قبول (روایی سازه) است؛ همچنین مقادیر بار عاملی استاندارد شده گویه‌ها و مقادیر تی بارهای عاملی بیانگر معنادار بودن بارهای عاملی سی گویه پرسش‌نامه در سطح ۰/۰۵ بود.

۳- پرسش‌نامه تمایل به تغییر **دانهام و همکاران (۱۹۸۹)** در قالب هیجده گویه و سه مؤلفه: شناختی، احساسی و رفتاری

جدول ۱ توزیع نمونه آماری پژوهش به تفکیک شهرستان‌ها و بخش‌های استان کردستان

مناطق آموزشی	ناحیه‌های آموزشی	تعداد نمونه	نمونه (زن)	نمونه (مرد)
برخوردار	سنندج ناحیه ۱	۶۱	۴۹	۱۲
	سنندج ناحیه ۲	۳۷	۲۹	۸
	سقز	۴۲	۲۳	۱۹
	مریوان	۵۰	۲۵	۲۵
	قره‌ه	۲۵	۱۶	۹
نیمه برخوردار	بانه	۳۱	۱۳	۱۸
	بیجار	۱۸	۱۳	۵
	دهگلان	۱۷	۷	۱۰
	دیواندره	۲۲	۱۰	۱۲
	کامیاران	۱۹	۱۰	۹
محروم	زیویه	۱۱	۴	۷
	سروآباد	۱۲	۴	۸
	سریش آباد	۵	۲	۳
	کرانی	۵	۳	۲
	کلاترزان	۴	۲	۲
	موچش	۵	۲	۳
جمع کل	۱۶ ناحیه آموزشی	۳۶۴	۲۱۲	۱۵۲

۴ یافته‌های پژوهش

۱۱/۷ درصد از نمونه در منطقه محروم مشغول خدمت بودند. ۱۵۲ نفر از معلمان برابر با ۴۱/۷ درصد از نمونه معلمان مرد و ۲۱۲ نفر از معلمان برابر با ۵۸/۳ درصد از نمونه

توصیف نمونه: ۲۱۵ نفر از معلمان یعنی ۵۹ درصد از نمونه در منطقه برخوردار، ۱۰۷ نفر از معلمان یعنی ۲۹/۳ درصد از نمونه در منطقه نیمه برخوردار و ۴۲ نفر از معلمان یعنی

۳. Telecommunications

۱. Career Development

4. Dunham et al.

۲. Development of interpersonal relationships

نفر از معلمان برابر با ۸/۵ درصد از نمونه دارای تحصیلات کاردانی؛ ۱۹۰ نفر از معلمان برابر با ۵۲/۲ درصد از نمونه دارای تحصیلات کارشناسی؛ ۱۲۴ نفر از معلمان برابر با ۳۴/۱ درصد از نمونه دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۹ نفر از معلمان برابر با ۵/۲ درصد از نمونه دانشجوی دکتری یا دارای تحصیلات دکتری بودند.

معلمان زن بودند. ۷۲ نفر از معلمان برابر با ۱۹/۸ درصد از نمونه دارای سابقه خدمت ۲۱-۳۰ سال؛ ۱۴۰ نفر از معلمان برابر با ۳۸/۵ درصد از نمونه دارای سابقه خدمت ۴۰-۳۱ سال؛ ۱۲۸ نفر از معلمان برابر با ۳۵/۲ درصد از نمونه دارای سابقه خدمت ۵۰-۴۱ سال؛ و ۲۴ نفر از معلمان برابر با ۶/۶ درصد از نمونه دارای سابقه خدمت بالای ۵۰ سال بودند. ۳۱

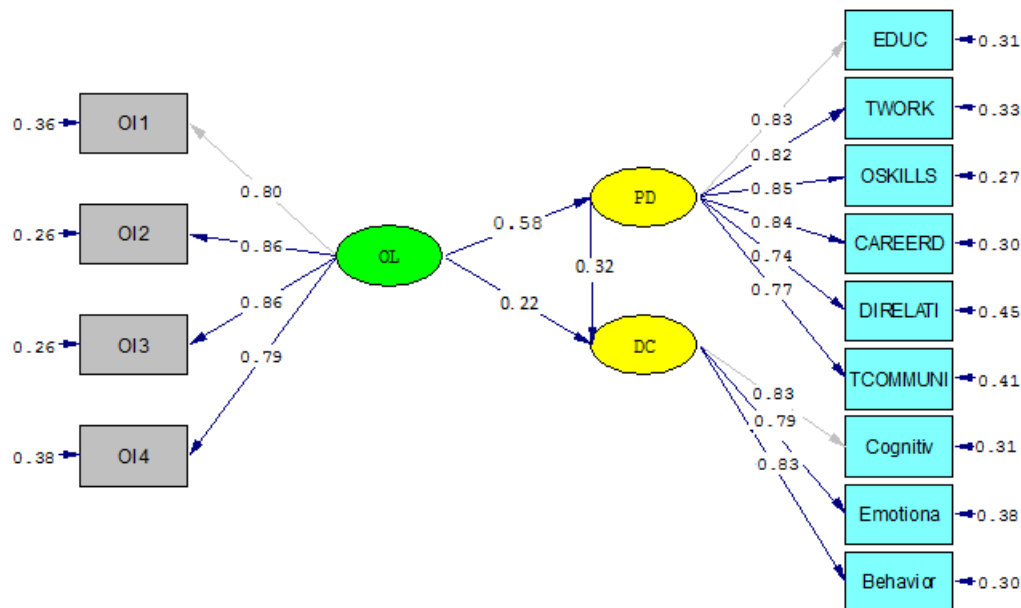
جدول ۲ شاخص‌های توصیفی و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	یادگیری سازمانی	توسعه حرفه‌ای	تمایل به تغییر
یادگیری سازمانی	۱	-	-
توسعه حرفه‌ای	*۰/۷۶۴	۱	-
تمایل به تغییر	*۰/۴۷۱	*۰/۴۹۴	۱
میانگین	۳/۶۷	۳/۷۷	۳/۳۱
انحراف استاندارد	۰/۸۹۹	۰/۶۷۷	۰/۵۱۷
کجی ۱	-۰/۵۲۰	-۰/۳۷۳	۰/۹۵۴
کشیدگی ۲	-۰/۱۲۷	۰/۰۶۳	۰/۷۶۳

*معنادار در سطح ۰/۰۵

همچنین متغیر یادگیری سازمانی معلمان دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر توسعه حرفه‌ای معلمان (۰/۷۶۴) در سطح ۰/۰۵ است.

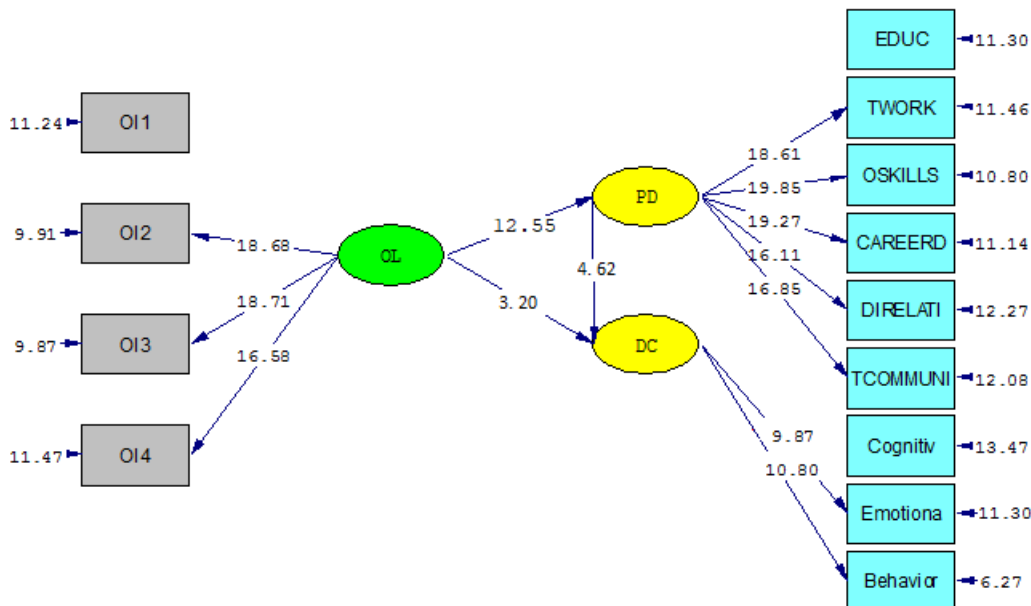
نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون می‌نشان داد که رابطه یادگیری سازمانی معلمان (۰/۴۷۱) با متغیر تمایل به تغییر و رابطه توسعه حرفه‌ای معلمان (۰/۴۹۴) با متغیر تمایل به تغییر در سطح معناداری ۰/۰۵ مثبت و معنادار است.



Chi-Square=115.32, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

شکل ۲ مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده یادگیری سازمانی (OL)، توسعه حرفه‌ای (PD)، تمایل به تغییر (DC)

1. Skewness
2. Kurtosis



Chi-Square=115.32, df=62, P-value=0.00000, RMSEA=0.048

شکل ۳ مدل تجربی با مقادیر شاخص T یادگیری سازمانی (OL)، توسعه حرفه‌ای (PD)، تمایل به تغییر (DC)

جدول ۳ آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	T	نتیجه
۱	یادگیری سازمانی	-	تمایل به تغییر معلمان	۰/۲۲	۳/۲۰	تأیید
۲	یادگیری سازمانی	-	توسعه حرفه‌ای معلمان	۰/۵۸	۱۲/۵۵	تأیید
۳	توسعه حرفه‌ای	-	تمایل به تغییر معلمان	۰/۳۲	۴/۶۲	تأیید
۴	یادگیری سازمانی	توسعه حرفه‌ای معلمان	تمایل به تغییر معلمان	۰/۱۸۵۶	۴/۵۳	تأیید

است؛ متغیر توسعه حرفه‌ای معلمان با ضریب مسیر (۰/۳۲) و مقدار تی (۴/۶۲) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر تمایل به تغییر معلمان در سطح ۰/۰۵ است؛ و متغیر یادگیری سازمانی معلمان به‌واسطه توسعه حرفه‌ای معلمان (۰/۱۸۵۶) و مقدار تی (۴/۵۳) دارای اثر غیرمستقیم مثبت و معنادار بر متغیر تمایل به تغییر معلمان در سطح ۰/۰۵ است.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری: متغیر یادگیری سازمانی معلمان با ضریب مسیر (۰/۲۲) و مقدار تی (۳/۲۰) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر تمایل به تغییر معلمان در سطح ۰/۰۵ است؛ متغیر یادگیری سازمانی معلمان با ضریب مسیر (۰/۵۸) و مقدار تی (۱۲/۵۵) دارای اثر مثبت و معنادار بر متغیر توسعه حرفه‌ای معلمان در سطح ۰/۰۵

جدول ۴ ضرایب مسیر مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرهای مستقل بر تمایل به تغییر معلمان

متغیر وابسته: تمایل به تغییر معلمان			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
کل	غیرمستقیم	مستقیم	
۰/۴۰۵۶	۰/۱۸۵۶	۰/۲۲	یادگیری سازمانی
۰/۳۲	-	۰/۳۲	توسعه حرفه‌ای
	۰/۲۳		ارایانس تبیین شده
	۸/۷۲		مقدار تی

غیرمستقیم مثبت و معنادار (۰/۱۸۵۶) و اثر کل مثبت معنا در (۰/۴۰۵۶) در سطح معناداری ۰/۰۵ روی تمایل به تغییر

نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که یادگیری سازمانی معلمان دارای اثر مستقیم مثبت و معنادار (۰/۲۲)، اثر

(۱۱۵/۳۲)، درجه آزادی (۶۲)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (۱/۸۶)، (CFI(0.98)، (RMSEA(0.048)، (GFI(0.93) و (AGFI(0.91) بیانگر برآزش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. همچنین مقادیر به‌دست‌آمده برای شاخص‌های (CFI، GFI، AGFI) و (RMSEA) نیز بیانگر برآزش مناسب مدل ساختاری هستند.

برای حرفه‌ای خود را یاد بگیرند و دوباره بیاموزند، به‌ویژه در حرفه‌ای که تقاضاها در حال تغییر و گسترش هستند، لازم است برنامه‌های آموزشی، برای توسعه حرفه‌ای معلمان به‌دقت طراحی و اجرا شود تا منجر به شایستگی آنان شود، بنابراین، یکی از عوامل مؤثر بر رشد حرفه‌ای معلمان، یادگیری سازمانی است یادگیری سازمانی یعنی ایجاد، نگهداری، انتقال و ارائه دانش مدرن یا جدید، این امر منجر به پیشرفت حرفه‌ای، ارتقای مهارت‌هایی از قبل کسب‌شده و کسب مهارت‌های جدیدی می‌شود یادگیری سازمانی به یادگیرندگان این فرصت را می‌دهد که آماده باشند و برای دریافت اطلاعات مرتبط جدید که هرروز به دلیل توسعه سریع همه حوزه‌های زندگی ظاهر می‌شوند آماده شوند (Abdalina et al., 2022, p. 118). یادگیری سازمانی باعث می‌شود که معلمان حرفه خود را بهبود ببخشند، دانش حرفه‌ای خود را به‌روز کنند، لذا یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از زمینه‌های امیدوارکننده توسعه حرفه‌ای معلمان شناخته می‌شود.

بر اساس نتایج پژوهش توسعه حرفه‌ای معلمان بر تمایل به تغییر آنان اثر دارد. نتیجه حاضر با نتایج مطالعاتی وانگ و همکاران^۴ (۲۰۲۰)، مارکل^۵ (۲۰۱۶)، لیمپرت^۴ (۲۰۱۵)، گروز^۵ (۲۰۱۸)، همسو و همجهت است. توسعه حرفه‌ای نوعی جواب به تغییرات، تحولات و نوآوری است، نوعی راهکار آموزشی برای خلاقیت، تغییر تفکر، دیدگاه‌ها، ارزش‌ها و عقاید است تا کارکنان و مدیران بتوانند تصمیمات خلاق بگیرند؛ با تغییرات و نوآوری‌های نوین سازگار باشند و تحمل و مدیریت پیچیدگی در این محیط پرتلاطم امروزی را داشته باشند (Akbarpour et al., 2021, p. 171). از طرف دیگر توسعه حرفه‌ای به‌عنوان فرآیندی ایجاد تغییر مثبت در شایستگی‌های آموزشی، اجتماعی، شخصی و حرفه‌ای معلمان توصیف شده است در دنیای امروز، حجم، تنوع و عمق توقعات مرتبط با نظام‌های آموزشی آن‌چنان است که با نیروهای انسانی فعلی از عهده آن برنمی‌آید، لذا نظام آموزشی باید متحول شود. برای این تحول کارکنان باید گرایش به تغییر داشته باشند تا پیشرفت کنند. معلمان که تعامل گسترده‌ای با مراجع آموزشی دارند باید تغییر کنند و پیشرفت نمایند. دانش، اطلاعات، شناخت و مهارت‌ها و روش‌های کار آنان باید تغییر کند، لازمه این کار حرفه‌ای شدن تمام معلمان است.

نتایج پژوهش مبین آن بود که یادگیری سازمانی معلمان به‌واسطه توسعه حرفه‌ای آنان بر تمایل به تغییر معلمان اثر

معلمان است. توسعه حرفه‌ای معلمان دارای اثر مستقیم مثبت (۰/۳۲) و معنادار بر تمایل به تغییر معلمان در سطح ۰/۰۵ است. همچنین متغیرهای یادگیری سازمانی معلمان و توسعه حرفه‌ای آنان قادر به تبیین ۲۳ درصد واریانس تمایل به تغییر معلمان هستند، مقدار واریانس تبیین شده تمایل به تغییر معلمان با توجه به مقدار تی آن (۸/۷۲) در سطح ۰/۰۵ معنادار است. نتایج شاخص‌های برآزش مدل ساختاری مقدار خی‌دو

۵ بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش بررسی نقش یادگیری سازمانی معلمان در تمایل به تغییر با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای آنان بود. نتایج بیانگر آن بودند که یادگیری سازمانی معلمان بر تمایل به تغییر آنان اثر دارد. نتیجه حاضر با مطالعات خان و همکاران (۲۰۲۰)، محمد (۲۰۱۹)، میلر (۲۰۱۵)، پلسنگی و جلیلی زنوز (۲۰۱۷)، همسو و همجهت است. در تبیین نتیجه حاضر می‌توان گفت: در قرن ۲۱ چالش‌های مختلفی در حوزه آموزشی پدیدار می‌شود این چالش‌ها نیازمند تعهدات و تغییر در طرز فکر و همچنین فرهنگ کاری یک جامعه، به‌ویژه در میان معلمان و مربیان است؛ بنابراین، مربیان باید به رقابت جهانی، نوآورانه و تکنولوژیکی که نیازمند تغییر در حوزه آموزش است توجه کنند (Rashid & Mansor, 2018). سازمان‌های آموزشی باید منابع انسانی خود را که مهم‌ترین منابع سازمانی محسوب می‌شوند برای مواجه‌شدن با این تغییرات آماده کنند مهم‌ترین کار جهت آماده‌سازی منابع انسانی، استفاده از یادگیری سازمانی است، یادگیری سازمانی به‌عنوان روشی برای مواجهه موفقیت‌آمیز با تغییرات مستمر است. به همین دلیل است که در دهه‌های اخیر یادگیری سازمانی مورد توجه خاص سازمان‌ها واقع شده است؛ زیرا یادگیری سازمانی تأملی در مورد باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها، ساختار سازمانی، رفتارهای فردی و سازمانی، درک بهتر محیط‌های سازمانی و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری است، باعث می‌شود تا کارکنان باورهای قدیمی و روش‌های انجام کارها را زیر سؤال ببرند، همچنین سبب ایجاد تمایل به تغییر در آنان می‌شود، بعد از تمایل به تغییر آنان خود را برای تغییر آماده می‌کنند (Quinton et al., 2018)؛ بنابراین، با در نظر گرفتن فرصت‌های یادگیری سازمانی و بازآموزی می‌توان زمینه مناسبی برای تمایل به تغییر کارکنان به‌وجود آورد. از این رو می‌توان گفت یادگیری سازمانی در تعامل با تمایل به تغییر، عمل می‌کند.

نتایج پژوهش نشان داد که یادگیری سازمانی معلمان بر توسعه حرفه‌ای آنان اثر دارد. نتیجه پژوهش حاضر با نتایج مطالعات گندر و مک‌اینز^۱ (۲۰۲۱)، رشید و منصور (۲۰۱۹) و سوسیلو و همکاران (۲۰۱۹) همسو و همجهت است. در تبیین نتیجه حاضر می‌توان گفت: آماده‌سازی معلمان آینده‌نگر برای کار در محیط‌های پیچیده نیاز به ارائه فرصت توسعه حرفه‌ای دارد، معلمان برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای در حال تغییر شغل خود باید توانایی داشته باشند که به‌طور مستمر مهارت‌های لازم

4. Limpert
5. Groves

1. Gander & McInnes
2. Wang
3. Markle

حرفه‌ای و تمایل به تغییر معلمان با توجه به معیارهای سند تحول بنیادین.

۳- تدوین برنامه جامع توانمندسازی در حوزه سازه‌های یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای و تمایل به تغییر معلمان و الزام معلمان دارای وضعیت نامطلوب به شرکت در برنامه توانمندسازی.

۴- تحلیل فرهنگ‌سازمانی در مدارس به‌منظور شناخت انواع فرهنگ‌سازمانی مدارس؛ چه‌بسا فرهنگ‌سازمانی پاره‌ای از مدارس، فرهنگی محافظه‌کارانه است و از هرگونه تغییر و تمایل به آن جلوگیری می‌کند؛ لذا شناخت گونه‌های فرهنگ‌سازمانی مدارس (حامی و مقاوم) در قبال تغییر می‌تواند مسئولان را در ایجاد برنامه‌های اصلاح فرهنگ‌سازمانی مقاوم در مدارس یاری کند که اصلاح فرهنگ‌های مقاوم و تغییر دادن آن به‌سوی فرهنگ‌های حامی امکان اجرای موارد پیشنهادی ۱ تا ۳ را بسیار تسهیل خواهد کرد.

دارد. نتیجه حاضر با تلفیق نتایج مطالعات ارائه‌شده در پژوهش حاضر در تبیین این رابطه غیرمستقیم هماهنگ است. لذا در تبیین نتیجه حاضر می‌توان گفت یادگیری سازمانی معلمان زمینه مناسبی برای تمایل به تغییر معلمان به وجود می‌آورد و زمینه پذیرش فکر تازه و بکار گرفتن راه‌های نو را فراهم می‌کند که سبب رشد حرفه‌ای معلمان می‌شود، معلمان کارآمد و دارای رشد حرفه‌ای دنیای پیچیده امروز را بهتر درک می‌کنند و همواره تمایل به تغییر مستمر مثبت و سازنده در انجام امور را دارند، بنابراین یادگیری سازمانی منجر به توسعه حرفه‌ای معلمان با کارآمدی بالا می‌شود که همواره تمایل به انجام امور به شیوه نوین را دارند.

در نهایت با توجه به نقش مثبت و سازنده یادگیری سازمانی معلمان در توسعه حرفه‌ای و تمایل به تغییر آنان پیشنهادی زیر جهت بهره‌برداری عملی به سازمان‌های آموزشی ارائه شود:

۱- تحلیل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌منظور شناخت و استخراج معیارهای یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای و تمایل به تغییر معلمان.

۲- تدوین یک برنامه جامع ارزش‌یابی جهت سنجش وضعیت موجود سازه‌های یادگیری سازمانی، توسعه

منابع

- Abdalina, L., Bulatova, E., Gosteva, S., Kunakovskaya, L., & Frolova, O. (2022). Professional development of teachers in the context of the lifelong learning model: The role of modern technologies. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 14(1), 117-134.
- Admiraal, W., Kruiter, J., Lockhorst, D., Schenke, W., Sligte, H., Smit, B., ... & de Wit, W. (2016). Affordances of teacher professional learning in secondary schools. *Studies in continuing education*, 38(3), 281-298.
- Ahmad, R., & Saad, M. (2020). The impact of Malaysian public sector in the relationship between transformational leadership styles and career development. *International Journal of Public Administration*, 43(3), 203-212.
- Ahmed, T., Chaojun, Y., Hongjuan, Y., & Mahmood, S. (2022). The impact of empowering leadership on job performance of higher education institutions employees: mediating role of goal clarity and self-efficacy. *Psychology Research and Behavior Management*, 677-694.
- Akbarpour, M., Shahamat, N., Ahmadi, E., & Zarei, R. (2021). Identifying the dimensions and components of a professional development model for the faculty members of Islamic Azad University. *Educational Leadership & administration*, 15(3), 165-198. (Persian)
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). The Mediation Role of Change Management in Employee Development. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 361-374.
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Sciences*, 11(4)-140.
- Aslani, Farshid; Kohi, Mahin and Omomi Khozani, Masoumeh. (2021). Investigating the role of mental models in the process of organizational change (case study of Isfahan Medical Records Office). *Management Sciences Research*, 7(3): 174-189. (Persian).
- Baker, D. P. Amodeo, A. M., Krokos, K. J., Slonim, A., & Herrera, H. (2010). "Assessing teamwork attitudes in healthcare: development of the TeamSTEPPS teamwork attitudes questionnaire." *Quality and Safety in Health Care*, 19(6), 1-4.

- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20.
- Belbin, R.M. (2010). "Management Teams: Why They Succeed or Fail." 3rd Ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Bianchi, G., & Testa, F. (2022). How can SMEs effectively embed environmental sustainability? Evidence on the relationships between cognitive frames, life cycle management and organizational learning process. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(3), 634-645.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and learning to change: the role of leadership style and mindset in error learning and organizational change. *Journal of Change Management*, 18(2), 116-141.
- Carpenter, J. P., Krutka, D. G., & Trust, T. (2022). Continuity and change in educators' professional learning networks. *Journal of Educational Change*, 23(1), 85-113.
- Castaneda, D. I., Manrique, L. F., & Cuellar, S. (2018). Is organizational learning being absorbed by knowledge management? A systematic review. *Journal of Knowledge Management*, 22 (2), 299-325.
- Cunha-Cruz, J., Milgrom, P., Huebner, C. E., Scott, J., Ludwig, S., Dysert, J., ... & Shirtcliff, R. M. (2017). Care delivery and compensation system changes: a case study of organizational readiness within a large dental care practice organization in the United States. *BMC Oral Health*, 17(1), 1-9.
- De Paor, C. (2018). Supporting change in VET: Teachers' professional development and ECVET learner mobility. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 10(1), 1-13.
- Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5-22.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989, August). The development of an attitude toward change instrument. In Academy of Management annual meeting, Washington, DC.
- Evans, L. (2014). Leadership for professional development and learning: enhancing our understanding of how teachers develop. *Cambridge journal of education*, 44(2), 179-198.
- Gander, M. and McInnes, M. (2021). "Can a professional learning community deliver career development learning?", *Journal of Workplace Learning*, 33 (7), 523-533.
- García- Morales, V.J., Llorens- Montes, F.J. and Verdú- Jover, A.J. (2006). "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", *Industrial Management & Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Ghanbari, S., eskandari, A., & saed atae, F. (2017). The Effect of Action-Centered Team Leadership on Team Performance with the Mediating Role of Team Learning and Satisfaction. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 5(4), 21-45. (Persian).
- Groves, K.S. (2018), "Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (7), 566-583.
- Haque, M., TitiAmayah, A. and Liu, L. (2016). "The role of vision in organizational readiness for change and growth", *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), 983-999.
- Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises. *Leadership & organization development journal*, 39(7), 914-925.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human capital, organizational learning and their effects on innovation behavior and performance of banking employees. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 11(1), 01-18.
- Jafari, S., & Zolfagharian, M. (2019). The role of Enterprise Resource Planning system usage on user satisfaction and organizational learning capabilities. *International Journal of Schooling*, 1(3), 1-14.

- Khan, M. H. (2019). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48(28), 42-52.
- Khan, S., Raza Rabbani, M., Thalassinou, E. I., & Atif, M. (2020). Corona virus pandemic paving ways to next generation of learning and teaching: futuristic cloud based educational model. Available at SSRN 3669832.
- Limpert, K. (2015). Staff development modifications necessary to increase teacher readiness for change to common core state standards. *The Advocate*, 22(3), 8.
- Mahendraty, H. A., & Mangundjaya, W. (2020, April). Individual readiness for change and affective commitment to change: The mediation effect of technology readiness on public sector. In *3rd Forum in Research, Science, and Technology (FIRST 2019)* (pp. 52-59). Atlantis Press.
- Miller, S. C. (2015). *Individual readiness for change: The impact of organizational learning culture and learning motivation* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Mohammad, H. I. (2019). "Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance", *Journal of Strategy and Management*, 12 (2), 275-297.
- Markle, R. S. (2016). *Exploring Teacher Readiness: What Features of Professional Development Enhance Motivation to Implement Technology Innovations?* (Doctoral dissertation, University of South Carolina).
- Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of research on knowledge management for contemporary business environments* (pp. 86-104). IGI Global.
- Noe, R. A. (2005). *Development of employees*, translated by Nasser Pour Sadegh and Saeed Ali Mirzaei. Tehran: Sargol. (Persian)
- Olamilekan, F., & Salam, A. (2022). Relationship Between Change Readiness and organizational Performance of Selected organization in Nigeria. *African Economic and Management Review*, 2(1), 31-39.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*, 13(1), 272-307.
- Pelsangi, V., & Jalili Zenouz, A. (2017). Examining the relationship between organizational learning and readiness for change in Aras commercial-industrial free zone. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 78(28), 1-16. (Persian)
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439.
- Rashid, R. A., & Mansor, M. (2018). The Influence of Organizational Learning on Teacher Leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 1254-1267.
- Sansom, D. W. (2020). Investigating processes of change in beliefs and practice following professional development: multiple change models among in-service teachers in China. *Professional development in education*, 46(3), 467-481.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Susilo, T. A. B., Brahmasari, I. A., Mujanah, S., & Priyawan, S. (2019). Peer Review Penulis Pertama Artikel Ilmiah: The Effect of Self-Efficacy, Achievement Motivation, Competence, and Training Participation on Organizational Learning and Career Development, and Its Impact on Lecturer Performance at PGRI Colleges in East Java Province, *International Journal of Business and Management Invention*, 11(1), 12-20.
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116 (8), 1445-1467.
- Tantawy, N. (2020). Investigating teachers' perceptions of the influence of professional development on teachers' performance and

- career progression. *Arab World English Journal (AWEJ)*, 11.
- Tayal, R., Kumar Upadhya, R., Yadav, M., Rangnekar, S., & Singh, R. (2018). The impact of transformational leadership on employees' acceptance to change: Mediating effects of innovative behaviour and moderating effect of the use of information technology. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(4), 559-578.
- Taylor, M., Klein, E. J., Munakata, M., Trabona, K., Rahman, Z., & McManus, J. (2019). Professional development for teacher leaders: using activity theory to understand the complexities of sustainable change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(6), 685-705.
- Whitworth, B. A., & Chiu, J. L. (2015). Professional development and teacher change: The missing leadership link. *Journal of science teacher education*, 26(2), 121-137.
- Wlodarsky, R. (2020). The benefits of reflection on improving teaching through change: A reflective model for professional development. In *44th Annual Conference Proceedings* (p. 62).
- Wolf, P., Verma, S., Kocher, P. Y., Bernhart, M. J., & Meissner, J. O. (2021). In search for the missing link: studying the interrelationship between organizational learning and organizational culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 135-164.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-25.
- Yavas, T., & Celik, V. (2020). Organisational learning: A scale development study. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 15(4), 820-833.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Zhao, G., Yang, X., Long, T., & Zhao, R. (2019). Teachers' perceived professional development in a multi-regional community of practice: Effects of beliefs and engagement. *Learning, Culture and Social Interaction*, 23(30), 100347.