سازمان یادگیرنده راه‌کاری برای ارتقای کیفی نظام سلامت

علی‌رضا یوسفی، شهلا ذهبیون*

چکیده

مقدمه: رشد فزاینده اطلاعات و روند سریع تغییر و تحولات آن چنان سریع و آشکار است که برای توصیف آن نیازی به استدلال و ارائه آمار و ارقام نیست. آنچه در این فرآیند شتابان اهمیت دارد این است که سازمان‌های اجتماعی برای بقا و رشد و توسعه خود چه اقداماتی باید انجام دهند؟ از استراتژی‌های پیشنهادی در این زمینه، تبدیل شدن سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده است. سیستم‌های بهداشتی نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های اجتماعی، نه تنها می‌توانند یادگیرنده بودن را در فرآیند توسعه خود محقق نموده بلکه قادرند کارکنان خود را نیز برای حضور در سازمان‌های یادگیرنده تربیت نمایند. در این راستا به دلیل جایگاه مهم و حیاتی یادگیری و آموزش مداوم در به روز کردن دانش و اطلاعات سیستم‌های بهداشتی و نقش ویژه نوآوری و ابداع در نیل به اهداف متعالی آن، استفاده از مدل‌های سازمانی متناسب با عصر اطلاعات ضروری اجتناب‌ناپذیر است. لذا سازمان یادگیرنده به عنوان الگویی مناسب در این امر، نیازمند مطالعه و بررسی در نحوه بهره‌گیری از آن سیستم‌های بهداشتی است که غزم جدی پژوهشگران، مسؤولان و سیاست‌گذاران آموزش پزشکی را می‌طلبد.

واژه‌های کلیدی: سازمان یادگیرنده، آموزش مداوم پزشکی، سازمان‌های بهداشتی، مراقبتی، نظام سلامت

مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی (ویژه‌نامه توسعه آموزش) / زمستان ۱۳۸۹؛ ۱۰(۵)): ۱۰۳۳ تا ۱۰۴۴

مقدمه

گسترش بسیار سریع اطلاعات در عصر حاضر، تغییراتی حیرت انگیز و غیر قابل انکار در عرصه‌های مختلف جوامع بشری به وجود آورده است. سازمان‌ها نیز به عنوان متولیان انجام امور، راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن، نگرش و ادراک در همسویی با این تغییرات نخواهند داشت. در این بین سیستم‌های بهداشتی نیز به عنوان یک سازمان اجتماعی بزرگ و پیچیده با فرآیندها و اجزای متعدد که بر برونداد سیستم تأثیر می‌گذارند، نیازمند بازنگری مجدد و استحکام بخشیدن به فرآیندهای جدید به منظور حفظ و توسعه خود در رویارویی با حجم عظیم تغییرات می‌باشند. آموزش مداوم نیز به عنوان جزیی از نظام سلامت و به منزله ابزار تسهیل کننده یادگیری نیاز به ارائه معنا و مفهومی جدید به منظور ایجاد تحول و توسعه در سازمان دارد(۱).

با توجه به این که سیستم‌های بهداشتی با مسایل و مشکلات جدید و عدیده‌ای چون اشتباهات خطرناک دارویی، تعلل ورزیدن در درمان بیماران، عدم کارایی سازمان، ضعف خدمات و هزینه‌های بالا از یک سو و گسترش آلودگی‌های غذایی و زیست محیطی، تغییر در الگوی بیماری‌ها، گسترش مقاومت‌های دارویی و افزایش بیماری‌های عفونی نو پدید و بازپدید از سوی دیگر روبرو

* **نویسنده مسؤول:** شهلا ذهبیون، دانشجوی دکترای علوم تربیتی، آموزش و پرورش ناحیه دو، کانون فرهنگی، تربیتی عترت، چهارراه شکرشکن، خیابان احمدآباد، کوی شهید محمد یزدخواستی، اصفهان، ایران. shahla_zahabioun@yahoo.com
دکتر علی‌رضا یوسفی (دانشیار)، گروه آموزش پزشکی، مرکز تحقیقات آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران. (aryousefi@edc.mui.ac.ir)
این مقاله در تاریخ ۸۹/۱۰/۳ به دفتر مجله رسیده، در تاریخ ۸۹/۱۱/۲۳ اصلاح شده و در تاریخ ۸۹/۱۲/۲۰ پذیرش گردیده است.

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

هستند، تحقق سلامت در جامعه منوسط به افزایش ظرفیت‌های حرفه‌ای و پرورش کارکنانی متعهد، توانمند و خلاق می‌باشد تا خدمات پزشکی و بهداشتی را با کیفیتی مطلوب و استاندارد ارائه نمایند(۲و۳).

از طرفی توجه سازمان بهداشتی جهانی (World Health Organization) و دولت‌ها به امر «سلامت برای همه» و تأکید شدید بر پیشگیری از بیماری‌ها، سبب تقویت این تفکر گردیده که آموزش‌های کلاسیک نمی‌تواند افرادی را تربیت کند که پاسخگوی نیاز کنونی جوامع در زمینه سلامت باشد(٤). بنابراین دانش آموختگان و سایر نیروهای نظام سلامت باید راهکارهایی را جهت افزایش توانایی و شایستگی خود برگزینند. این امر مستلزم استفاده از مدل‌های کارآمد سازمانی از جمله سازمان یادگیرنده (Learning Organization)است، چرا که سازمان یادگیرنده در شرایط بی‌ثبات و محیط رقابتی بالا، نسبت به تغییرات واکنش نشان داده و در عین حال بسیار انعطاف‌پذیر می‌باشد؛ بنابراین می‌تواند مکانیسمی را جهت مقابله با چالش‌هایی که در ارتباط با نظام سلامت اتفاق افتاده است ایجاد کند(٥).

لذا با توجه به نوین بودن الگوی سازمان یادگیرنده در امر آموزش و نقش آن در ایجاد نوآوری و بهسازی سیستم‌های بهداشتی، در این مقاله بر آن شدیم تا به ارائه و بررسی نقش این الگو در نظام سلامت بپردازیم.

روش‌ها

به منظور بررسی موضوع مورد نظر، سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلفی مانند Google، Alta vista، Proquest، All the web، Eric، Irandoc، Rose-net، Pub med، Emeralled و دانشیار با استفاده از کلید واژه‌های سازمان یادگیرنده، آموزش مداوم پزشکی، سازمان‌های بهداشتی- مراقبتی و نظام سلامت مورد جستجو قرار گرفت.

لازم به ذکر است، دسترسی به تازه‌ترین اطلاعات موجود در ژورنال‌های معتبر علمی جهان در پایگاه اطلاعاتی دانشیار، از طریق مراجعه به سایت مرکزی دانشگاه تهران و دانشگاه تربیت مدرس امکان‌پذیر گردید.

حاصل این جستجو، دسترسی به بیش از صد مقاله پژوهشی مروری بود که از این تعداد، با در نظر گرفتن معیارهای مورد نظر حدود پنجاه مقاله انتخاب و مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. این معیارها عبارت بودند از: پژوهش در زمینه آموزش مداوم، نظام سلامت، توسعه و بهسازی سیستم‌های بهداشتی

موارد اصلی مورد بررسی در این مقالات، کاربرد سازمان یادگیرنده و نقش آن در ارتقای کیفی نظام سلامت می‌باشد.

نظریه سازمان یادگیرنده

نظریه سازمان یادگیرنده یک نظریه جدید مدیریتی است که توسط سنگه (Senge) در سال ۱۹۹۰ مطرح و در سال ۱۹۷۷ گسترش یافت. این نظریه که ابتدا توسط عده‌ای از مدیران هوشمند و با تجربه در محیط کسب و کار و به صورت عملی مورد استفاده قرار گرفت و سپس در محیط‌های آزمایشگاهی توسط نظریه‌پردازان پرورش داده شد، به عنوان ابزاری برای نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان و در نتیجه رشد و پیشرفت آن مورد استقبال بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفت(٦).

بنا به نظر سنگه، سازمان یادگیرند سازمانی است که کارکنان به طور مستمر توانایی خود را برای خلق نتایج داخواه و آینده‌ای مطلوب، توسعه می‌دهند؛ به طوری که در آن الگوهای نوین، جامع و رشد یافته تفکر، پرورش می‌یابد. در سازمان یادگیرنده، آرمان و خواست جمعی کارکنان در سازمان جریان دارد(۷تا۹). کارکنان آموزش می‌بینند تا کل‌نگر باشند، همچنین در سازمان یادگیرنده، دانش آموختگان یک فعالیت عام و همگانی و نوعی رفتار هر روزه است؛ به عبارت دیگر

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

کارکنان به صورت فعال، دانش و مهارت را کسب و از طریق روابط متقابل و مکالمات گروهی با محیط اطراف خود، موجب تغییر در باورها، نگرش‌ها، دانش و رفتار خود شده و ظرفیت سازمان را برای خلاقیت، نوآوری و تحقق توسعه، افزایش می‌دهند.

ارتباط کارکنان با یکدیگر در سازمان یادگیرنده براساس اعتماد و احترام متقابل و به منظور تبادل تجربیات، دانش و مهارت خود بوده که توسط سازمات به شدت تشویق می‌شود چرا که حاصل آن هوشیاری، آگاهی و شعور جمعی خواهد بود و این چیزی بیش از انباشت ساده‌ای از هوش و توانایی تک‌تک کارکنان است زیرا که به این ترتیب یک شبکه یادگیری ایجاد می‌شود که بسیار متعالی‌تر از انتقال دانش از ذهن یک فرد به ذهن فرد دیگر بوده و نیروی انسانی سازمان را تبدیل به یک نیروی فکری کارآمد می‌کند و از این طریق سازمان را نیز به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه در می‌آورد (۱۰تا۱۳)

به این ترتیب در سازمان یادگیرنده کارکنان به صورت فردی و تیمی از طریق یادگیری و آموزش مداوم به چالش کشیده می‌شوند و در معرض یادگیری‌های جدید که فراتر از برنامه‌های آموزشی سنتی است قرار می‌گیرند. در سازمان یادگیرنده اعتقاد بر این است که یادگیری می‌تواند از راه‌ها و شیوه‌های گوناگونی چون شرکت در سمینارها، کارگاه‌های آموزشی، دوره‌ها و آموزش‌های غیررسمی مانند تفسیر تجارب یادگیری خود و دیگران، یادگیری از همکاران و سایر سازمان‌ها، بررسی و ریشه‌یابی شکست‌ها و پیروزی‌ها و استفاده از شیوه‌های یادگیری خود راهبر و آموزش الکترونیک کسب شود؛ حتی نقطه نظرات و بازخورد مشتریان و رقبای سازمان نیز از منابع مهم یادگیری و توسعه سازمان محسوب می‌شود. این گونه یادگیری نه از نوع اتفاقی بلکه از نوع یادگیری سازمانی است یعنی فرآیندی هوشیارانه، هدفمند، متعامل، مداوم و رشد یابنده که از بازخوردی سریع و مؤثر در سطوح فردی، تیمی و سازمانی برخوردار است. در سازمان یادگیرنده، یادگیری فردی و تیمی به اندازه یادگیری سازمانی مورد توجه می‌باشد، اگر چه یادگیری فردی، یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند اما بدون آن، یادگیری سازمانی اتفاق نمی افتد. ان چه اهمیت دارد این است که توانایی‌ها و شایستگی‌های به دست آمده در سطح فردی از طریق مشارکت و تسهیم یادگیری با دیگر کارکنان، در هر زمان برای سازمان قابل دسترسی می‌باشد، حتی اگر افراد، سازمان را ترک کنند. به عبارت دیگر دانش کسب شده، در حافظه سازمان(Organization Memory) ذخیره و در هنگام لزوم مورد استفاده قرار می‌گیرد. دراین صورت ذخیره‌های دانشی سازمان‌ها به طور مستمر و مداوم رو به افزایش است(۱٤تا۱۸). در حقیقت سازمان از طریق تسهیل یادگیری و کسب و انتقال دانش، کارکنان خود را توانمند می‌سازد و این توانمندسازی از یک سو موجب افزایش در عملکرد، انگیزه و رضایت کارکنان خواهد شد و از سوی دیگر افازیش محصولات، فرآیندها و خدمات جدید را به دنبال خواهد داشت و زمان لازم برای سازگار نمودن سازمان با تغییرات محیطی را نیز کوتاه خواهد نمود (۱۹تا۲۰).

علاوه بر ویژگی‌های فوق، سازمان یادگیرنده از اصول تحت عنوان فرمانهای پنچگانه(five Disciplines) پیروی می‌کند؛ این پنج فرمان به صورتی منسجم با یکدیگر در ارتباط بوده و به صورت هماهنگ عمل می‌کنند و اگرچه به تنهایی عواملی مهم و تأثیرگذار هستند، اما هیچ یک به تنهایی قادر نیستند توازن، هماهنگی و نتایج دلخواه را ایجاد نمایند. در حقیقت وجود هر یک برای دیگری اهمیت ویژه‌ای دارد. این پنج فرمان عبارتند از تسلط فردی(Personal Mastery) ، مدل‌های ذهنی(Mental Model) ، بینش مشترک(Shared Vision) ، یادگیری تیمی(Team)

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

learning و تفکر سیستمی(System Thinking) (۲۱ تا ۲۵).

عملکرد فرمان‌های پنچگانه در سازمان:

تسلط فردی: به معنی وضوح بخشیدن و عمق دادن به بینش شخصی است؛ به این معنی که کارکنان، آرمانها و ارزشهای درونی خود را کشف کرده و آن با بینش سازمان مرتبط می‌سازند. برای موفقیت در ایجاد خلاقیت، فرد باید با افزایش صبر و حوصله خود برای رسیدن به چیزهایی که نمی‌توان در حوزه‌ای امن و راحت به آن رسید در جستجوی ایده‌ها، افکار و موضوعاتی غیرمرسوم و غیر متداول باشد. بنابراین تسلط فردی پرورش دهنده روح خلاقیت است زیرا انرژی خود را صرف حرکت در مسیرهای غیرمتعارف کرده و از دامن امن دانستن به منطقه پرخطر ندانستن گام بر می‌دارد. کارکنان خلاق و یادگیرنده موجب تحول در محیط سازمان می‌شوند(۲۶تا۲۸).

مدل‌های ذهنی: شامل باورها و فرضیات عمیق و ریشه دار افراد در مورد چگونگی دیدشان نسبت به جهان و شکل دهنده تصمیمات آنها در زندگی است. این فرمان چنین آغاز می‌شود که فرد یاد می‌گیرد تصویرهای ذهنی و درونی خود را از جهان و آنچه در اطراف او است از عمق به سطح آورده و آنها را با دقت و موشکافی مورد بررسی قرار می‌دهد و درستی یا نادرستی آنها را به چالش بکشد. به چالش کشیده شدن این مدل‌های ذهنی، پای‌های است برای یادگیری، چرا که زیر سؤال بردن آنها به فرد اجازه می‌دهد به شیوه‌ای فعال در مورد فرضیاتی که ساخته است بیشدیشد و بنابراین منجر به تغییر ارزش‌ها، باورها و فرضیات عملکردی شده و سازمان را در مسیر صحیح قرار می‌دهد(۲۹تا۳۱).

بینش مشترک: ایجاد نوعی احساس تعهد در گروه و توسعه تصویری مشترک از آینده‌ای است که باید خلق نمود. گسترش این بینش موجب برانگیخته شدن کارکنان برای رسیدن به اهداف موردنظر می‌گردد. ایجاد چنین بیشنی توسط تک‌تک کارکنان تدوین می‌شود و به همین جهت برای آنان معنی‌دار است. فراگیری خلاق بدون وجود یک غایت و هدف مشترک که موجب وادار کردن افراد به فعالیت شود بی معنا خواهد بود. در راه به نتیجه رساندن این فعالیت، کارکنان اقدام به ریسک نموده و در صورت شکست از طرف سازمان حمایت شده و تشویق به مقاومت و ادامه کار می‌گردند زیرا سازمان محل مجازات برای اشتباهات نیست بلکه محیطی امن برای ریسک کردن است(۳۲تا۳۵).

یادگیری تیمی: با توجه به پیچیدگی‌هایی که امروزه سازمان‌ها با آن روبرو هستند دانش و مهارت افراد به تنهایی نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها به تحولات محیطی باشد به همین دلیل تیم‌ها، واحدهای بنیادین در سازمان‌ها هستند. یادگیری تیمی با گفتگو (دیالوگ) آغاز می‌شود و هر یک از کارکنان با تجارب، مهارت‌ها، تخصص‌ها و توانمندی‌های متفاوت در این گفتگو شرکت کرده و به بحث و تبادل نظر می‌پردازند. در این حوزه به چالش کشیده شدن مدل‌های ذهنی اهمیت می‌یابد زیرا تعلیق فرضیات سبب جاری شدن آزادانه عقاید و افکار جدید خواهد شد. این فرآیند منجر به بروز ایده‌های بدیع و خلاق شده و در نهایت رشد و تعالی سازمان را در پی خواهد داشت(۳۶و۳۷).

تفکر سیستمی: این شیوه تفکر به کارکنان سازمان کمک می‌کند تا کلیه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر سیستم را به صورت یکپارچه نگریسته و خود را در ارتباط با کل سیستم ببینند و باور داشته باشند که فعالیت تک‌تک آنها بر سرنوشت و عملکرد کل سازمان اثر خواهد گذاشت. تفکر سیستمی سبب پیدایش بینش مشترک و حرکت به سوی اهداف مشترک سازمان و کارکنان خواهد شد زیرا افراد می‌آموزند که سیستم، مجموعه‌ای از قسمت‌های مختلف نیست بلکه محصول تعامل این قسمت‌ها

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

با یکدیگر بوده و در حقیقت جوهره اصلی تفکر سیستمی، دیدن این تعاملات و یافتن ریشه مشکلات است نه دیدن زنجیره‌های علت و معلولی. سنگه تفکر سیستمی را زیربنای سایر فرمان‌ها می‌داند و معتقد است این شیوه تفکر، توانایی افراد را برای دیدن تصویر بزرگ و کلی بهبود می‌بخشد زیرا برای اثربخش نمودن سازمان باید بتوان آن را فهمید و رفتار آن را توضیح داد و این امر مستلزم آگاهی از کارکرد و نقش آن سیستم در سیستم بزرگ‌تر می‌باشد(۳۸و۳۹).

تأکید سازمان یادگیرنده بر آموزش مداوم به عنوان محور توسعه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها در برابر شرایط چالش برانگیز و متغیر محیطی از سازمان یادگیرنده به عنوان الگویی جهت دوام و بقا و رشد و توسعه خود بهره می‌برند. این الگو در سازمان‌های دولتی و حتی غیردولتی در حوزه‌های متفاوتی چون تجارت، اقتصاد، تعلیم و تربیت و سایر علوم به کار گرفته شده است. سازمان‌های خدمات اجتماعی و غیرانتفاعی نیز به منظور بهبود در عملکرد و افزایش دانش و تعهد نسبت به رسالت سازمان از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده استفاده کرده‌اند. به هر حال سازمان یادگیرنده بیش از آن که یک نظریه یا مدل سازمانی باشد، انعکاس دهنده نوعی تفکر و بینش در مورد کار، انسان، سازمان و مدیریت بوده و برآیند تمام تأکیداتی است که بر اهمیت و ضرورت آموزش همه جانبه و مستمر کارکنان و نقش بی همتای چنین آموزش‌هایی در افزایش کارآیی و اثربخشی سازمانی صورت گرفته است. تأکید سازمان یادگیرنده بر آموزش مداوم و یادگیری مستمر از یک سو و تأکید سازمان بهداشت جهانی بر اهمیت استفاده از دانش به منظور توسعه سازمان‌های سلامتی از سوی دیگر، لزوم و اهمیت به کارگیری الگوی سازمان یادگیرنده را در نظام سلامت به خوبی نشان می‌دهد چرا که توسعه مداوم رابطه‌ای تنگاتنگ با آموزش دارد؛ نتایج تحقیقات متعدد در سازمان‌های موفق و توسعه یافته نشان داده است که تحول و توسعه کالایی نیست که بتوان آن را خریداری نمود، بلکه اولین و ضروری‌ترین شرط توسعه سازمان این است که آموزشی مداوم و هدفمند را منطبق با تغییرات، سامان‌دهی نمود زیرا آموزش مداوم یک کوشش منظم و سیستماتیک برای تسهیل تغییر در عملکرد جامعه پزشکی و به طور کلی سیستم‌های بهداشتی است. فوکس نیز معتقد است در سیستم‌های بهداشتی از سازمان یادگیرنده به منظور توسعه سازمان جهت بازنگری و تغییر در رفتارهای سازمانی استفاده می‌شود(٤٠).

تغییر نگرش به آموزش مداوم

علی‌رغم نگرش سنتی به آموزش مداوم در دهه ۸۰ که آن را صرفاً یک رویداد یا پیامد آموزشی تلقی می‌نمود، در دهه ۹۰ و پس از آن، آموزش مداوم به عنوان یک ابزار تسهیل‌کننده یادگیری به منظور تغییر بنیادی در عملکرد سازمان‌های و جامعه پزشکی مورد توجه قرار گرفت. تفاوتهای مشاهده شده در عملکرد این سازمان‌ها ناشی از تغییر در دانش و مهارتی است که در اثر مطالعات و تحقیقات انجام گرفته، و تأکید آن بر آموزش مداوم می‌باشد(٤١تا٤٣). به هر حال اهمیت و لزوم توجه به آموزش در حوزه سیستم‌های بهداشتی و پزشکی به صورت یک طرح سامان یافته همگانی منجر به شکل‌گیری فدراسیون جهانی آموزش پزشکی شد و تحت همین نام(World federation for (Medical Education بر اهمیت آموزش مداوم به عنوان یک وسیله ضروری جهت حفظ مهارت‌های حرفه‌ای جامعه پزشکی توافق نموده و تأکید کرد که برای اثربخش نمودن این آموزش‌ها، آموزش مداوم بایستی متناسب با نیاز یادگیرندگات طراحی شود. بنابراین آموزش مداوم به منزله هر نوع فعالیت یا رویدادی که به منظور ارتقاء آگاهی، رشد و توسعه دانش، مهارت‌ها و نگرش

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

نیروی کار در بخش بهداشت و سلامت طراحی می‌شود، مورد توافق صاحب‌نظران قرار گرفت(٤٤). اگرچه نتایج برخی مطالعات و تحقیقات در ایران و سایر کشورها حاکی از آن است که پزشکان به منظور پاسخگویی به نیازهای آموزش و یادگیری‌های جدید خود، بیشتر طرفدار شیوه سنتی آموزش مانند سخنرانی هستند و حتی معتقدند فعالیت‌هایی که در این حوزه صورت گرفته، نیاز سازمان‌های بهداشتی را تأمین نموده و رضایت آنها را نیز فراهم آورده است، اما به اعتراف خود آنها، این شیوه سنتی به ندرت موجب ایجاد تغییر در رفتار یا بهبود نتایج در عملکرد آنها گردیده است. به هر حال شاید دلیل تمایل آنها به چنین شیوه‌ای، استفاده طولانی مدت از این روش باشد(٤٥و٤٦).

استفاده از الگوی سازمان یادگیرنده در ایران و سایر کشورها

اگرچه یافته‌های برخی از پژوهش‌ها در ایران نشان داده است شرایط فعلی نظام اداری و نحوه تأثیرگذاری بر مدیران، کارکنان و سازمان‌های دولتی به گونه‌ای است که اجرای تفکر سازمان یادگیرنده را با دشواری مواجه ساخته و مشکلات و موانع زیادی جهت دست‌یابی به سازمان یادگیرنده به وجود آورده است، با این حال سازمان‌های بهداشتی در برخی از کشورها سازمان یادگیرنده را به عنوان الگویی جهت افزایش رضایت، بهبود عملکرد، ایجاد ابداع و نوآوری به کار برده‌اند؛ علاوه بر این، مطالعات و تحقیقات متعددی نیز در این زمینه صورت گرفته است که به برخی از آنها اشاره خواهد شد(٤٧).

بیمارستان مرسی(Mercy Hospital) به عنوان یکی از بیمارستان‌های خودکف در ملبورن استرالیا و از جمله مراکز عمده پزشکی است که خدمات مربوط به بیماری‌های زنان و اطفال را ارائه می‌دهد. در سال ۱۹۹۹ به دنبال نارضایتی شدید کارکنان و بیماران این بیمارستان، تیم جدید مدیریت با بکارگیری الگوی سازمان یادگیرنده و استفاده از مؤلفه‌های آن مانند تأکید بر بهبود کیفیت یادگیری و تشکیل جلسات آموزش مداوم و هدفمند، ایجاد ارتباط با سایر سازمان‌ها به منظور تبادل دانش، مهارتها و تجربیات، پذیرش نقاط ضعف و تأکید بر بهبود کیفیت خدمات، ایجاد فضایی امن به منظور حمایت از ریسک کردن کارکنان، که منجر به ایجاد نوآوری و ابداع در سازمان خواهد گردید، تشکیل جلسات و میزگردهای آزاد و سایر ویژگی‌های سازمان یادگیرنده، در سال ۲۰۰۲ موفق شد به میزان ۵۰ درصد افزایش در اهداف مورد نظر مسؤولین بیمارستان ایجاد نماید. بنابر اظهار مدیر عامل بیمارستان، مدل سازمان یادگیرنده در این رشد پیوسته چهارساله، نقش اساسی را در ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی ایفا کرده است(٤٨) علاوه بر این مطالعات و تحقیقات متعددی نیز در این زمینه صورت گرفته و نتایج نشان داده است که الگوی سازمان یادگیرنده به عنوان الگویی متناسب با عصر اطلاعات در تمامی سازمان‌ها، با اهداف و عملکردهای متفاوت، موجب تعالی سازمان گردیده است.

از مدل سازمان یادگیرنده حتی به منظور تشویق اهداکنندگان عضو برای بیماران در انتظار عمل پیوند در دانشگاه تگزاس نیز استفاده شد. ویژگی‌هایی چون فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری و آموزش مداوم و استفاده از استراتژی ابداع و نوآوری در سازمان موجب افزایش فراوان در اثربخشی سازمان و در نتیجه افزایش در تعداد متقاضیان اهدای عضو و پیوستن اعضای جدید به سازمان گردید(٤٩).

در مرکز بهداشتی-درمانی دانشگاه تگزاس نیز به منظور دست یافتن به نوعی استراتژی به منظور حفظ پرستاران با تجربه، ایجاد محیطی مساعد برای افزایش تجارب از طریق تمرین‌های عملی مربوط به مشاغل پرستاری و طراحی مجدد مشاغل به منظور فعال نگاه داشتن پرستاران در

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

سنین بالا جهت نقش مراقبت و نگهداری از بیماران، مطالعه‌ای انجام گرفت که در آن از فرمان‌های پنج‌گانه سازمان یادگیرنده جهت نیل به اهداف مورد نظر از طریق دست یافتن به بینشی وسیع، خود انضباطی و افزایش ارتباطات درون و برون سازمانی استفاده شد و نتایج نشان داد که سازمان یادگیرنده به عنوان بهترین گزینه، دستیابی به این اهداف را تسهیل نموده است(۵۰).

نمونه دیگری از مطالعات انجام شده در بیمارستان آموزشی استرن(Estern) فرآیند یادگیری تیمی را در بین پرستاران در ارتباط با سایر مؤلفه‌های یادگیری مانند شرایط یادگیری تیمی، نتایج یادگیری تیمی، تشریک مساعی در ایجاد یادگیری سازمانی و شرایط یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد که فرآیند یادگیری تیمی به تنهایی به میزان ۷۰٪ در پیش‌بینی نتایج یادگیری تأثیر داشته است (۵۱).

همچنین در دانشگاه رویال ردز(Royal (Rodze در کانادا، تحقیقی انجام شد. این تحقیق به دنبال یافتن یک شیوه رهبری خلاق و قابل حصول در یک سازمان بهداشتی درمانی در بریتیش کلمبیا بود. اهداف این تحقیق شامل یافتن تکنیک‌های پیشرفته حل مسأله برای نیل به موفقیت، افزایش مؤثر در کیفیت مراقبت از بیماران و در عین حال رشد، پرورش و تشویق کارکنان به ادامه کار در سازمان بود. نتایج تحقیق نشان داد که به کار بردن الگوی سازمان یادگیرنده جهت نیل به اهداف مذکور، علیرغم درک متفاوت کارکنان از سازمان یادگیرنده، سبب ایجاد تمایل شدید به افزایش توانمندی از طریق یادگیری و خلق فرصت‌هایی به منظور ایجاد و نوآوری و خلاقیت در آنها گردیده است(۵۲).

اقدامات لازم جهت یادگیرنده شدن سازمان‌ها

سازمان‌ها به منظور یادگیرنده شدن، باید به انجام چند اقدام اساسی مبادرت ورزند، از جمله خلق فرصت‌های مستمر یادگیری، افزایش و ارتقای فضای گفتگو و طرح سؤال به منظور رفع ابهام و یافتن پاسخ صحیح، ایجاد سیستمی به منظور کسب یادگیری و آموزش‌های جدید و تسهیم آن با سایر کارکنان، ایجاد زنجیره ارتباطی بین درون سازمان یا بیرون از سازمان، ایجاد رهبری استراتژیک به منظور حمایت از یادگیری، افزایش همکاری و تأکید بر اهمیت استفاده از یادگیری تیمی و پرورش کارکنان توانمند به منظور ایجاد بینش جمعی و آرمان مشترک (۵۳). علاوه بر آن، استفاده از تجربیات خود و تجربیات گذشته سازمان در رویارویی با مسایل و مشکلات مشابه، ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌ها و تشخیص ارزش شکست‌های مولد و زاینده به جای موفقیت‌های غیرمولد، انتقال سریع و مؤثر دانش در سرتاسر سازمان، استفاده از تکنولوژی‌های جدیدی چون اینترنت و آموزش الکترونیک، یادگیری از تجارب موفقیت‌آمیز سازمان‌هایی که از سایر تئوری‌های سازمانی مانند مدیریت کیفیت فراگیر استفاده کرده‌اند، و ایجاد یک سیستم حل مسأله متکی بر داده‌های معتبر و استفاده از ابزارهای آماری و ملاک‌های مشخص در تصمیم‌گیری‌ها، به جای حدس و گمانه‌زنی بر مبنای فرضیات، از دیگر اقداماتی است که بایستی انجام پذیرد(۱۵).

البته نکته مهم را باید مورد توجه قرار داد که آنچه سازمان را تبدیل به یک سازمان یادگیرنده خوب می‌کند این است که فرآیند یادگیری را به گونه‌ای سازمان‌دهی نماید که عقاید جدید اجازه نفوذ به درون سازمان را داشته باشند و سازمان نیز ضرورت تطابق با این عقاید را اجتناب ناپذیر بداند و آگاه باشد که خلق یک سازمان یادگیرنده، به خودی خود یک فرآیند مستمر و روان یادگیری است، نه یک فرآیند ثابت و مشخص که نتیجه و پایانی روشن، واضح و خالی از ابهام داشته باشد.

از طرفی با توجه به این که فرآیند یادگیری در سازمان یادگیرنده، پرورش دهنده خلاقیت و نوآوری است و از طرف

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

دیگر خلاقیت ماهیتاً با بی‌نظمی و آشفتگی همراه بوده و نتایج آن در درازمدت عاید سازمان خواهد شد، لذا مدیران سازمان که به شدت خواهان نتایج فوری، کوتاه‌مدن و زود بازده می‌باشند، چنین وضعیتی را تحمل نکرده و به منظور جلوگیری از مسائل و مشکلات به وجود آمده، درصدد ایجاد شرایطی بر خواهند آمد که اگرچه در کوتاه‌مدت ممکن است تأثیر مثبتی بر فرآیند یادگیری داشته باشد اما همین شرایط در درازمدت، موانع و محدودیت‌هایی در فرآیند یادگیری ایجاد نموده و کیفیت آن را تنزل خواهد داد.

بنابراین متولیان و دست‌اندرکاران سازمان که فرآیند یادگیری را هدایت می‌کنند، دائماً بایستی سوالاتی را از خود بپرسند تا فرآیند یادگیری، مورد نظارت و ارزیابی دقیق قرار گرفته و در صورت نیاز، اصلاحات لازم اعمال گردد. برخی از این سؤالات از این قرار می‌باشند:

۱- آیا آنها از فرآیند یادگیری که در طول فعالیت‌های روزانه سازمان اتفاق می‌افتد به خوبی آگاهی دارند؟

۲- دانش موجود در سازمان چگونه در بین کارکنان مبادله می‌شود؟

۳- این دانش، چگونه تبدیل به دانش سازمانی می‌شود؟

٤- سازمان چگونه خود را با تجارب سایر سازمان‌ها، اطلاعات حاصل از بازخورد یادگیری کارکنان و با دانش خارج از محیط سازمان وفق می‌دهد؟

٥- نگرش سازمان نسبت به دانش جدید تا چه اندازه وسیع و انعطاف‌پذیر است؟

٦- آیا فرآیند یادگیری موجود، موجب پرورش خلاقیت در کارکنان می‌گردد؟

به این ترتیب، خود کنترلی و نظارت بر فرآیند یادگیری از یک سو و اعتقاد به کشف و اصلاح خطاها در درون سازمان به جای فرافکنی مشکلات به خارج از سازمان از سوی دیگر، موجب یادگیری مستمر از اشتباهات و افزایش توانمندی کارکنان و سازمان خواهد شد.

بنابراین با توجه به آن چه در این نوشتار آمد، اگرچه خلق یک سازمان یادگیرنده امری سهل و ساده نیست، اما تعهد شخصی رهبری سازمان نسبت به مقوله یادگیری، و ایجاد یک فرهنگ قوی یادگیری توسط وی، چنین امری را ممکن خواهد ساخت زیرا نقش ویژه رهبری در سازمان یادگیرنده نه فقط به عنوان تنها فرد تصمیم گیرنده بلکه به عنوان معلم، مربی و هماهنگ کننده، او را قادر می‌سازد تا سیستمی را به وجود آورد که مشوق یادگیری بوده و دانش، مهارت و توانایی کارکنان را از طرق مختلف بهبود بخشد و سازمان را در مسیر یادگیرنده شدن هدایت نماید(٥٤).

نتیجه‌گیری

سیستم‌های بهداشتی-درمانی و سازمان‌های وابسته به نظام سلامت از جمله سازمان‌هایی می‌باشند که به دلیل گستردگی و تنوع دامنه فعالیت‌ها و ارائه خدمات بهداشتی، درمانی، آموزشی و پژوهشی به قشر عظیمی از جامعه و ایفای نقش محوری در حفظ و ارتقای سطح سلامت، از اهمیت و حساسیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ از طرف دیگر به دنبال درک اهمیت موضوع سلامتی به عنوان اصلی‌ترین محور توسعه پایدار، همه سازمان‌های ذیربط باید یادگیری و آموزش مداوم و هدفمند را در صدر برنامه‌های خود قرار دهند. به عبارت دیگر تحولات پر شتاب کنونی، سازمان‌ها را با چالش‌های بسیاری روبرو کرده است. لذا به منظور مقابله با این چالش‌ها، یادگیری باید جزء لاینفک زندگی و کار روزانه آنها قرار گیرد. اگرچه در سال‌های اخیر پیشرفت‌های چشمگیری در زمینه‌های زیست‌شناسی و علوم پزشکی در ایران و سایر کشورها صورت گرفته که حاصل مطالعات و تحقیقات تیمی بوده است، با این حال در کشور ما، مطالعات منسجمی در زمینه به کارگیری الگوی سازمان یادگیرنده انجام نگرفته است. به همین دلیل ضرورت انجام مطالعات و

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

تحقیقات به منظور طراحی و به کارگیری این الگو، بـه عنـوان یکـی از جدیـدترین و کارآمـدترین نظریـه‌هـا و رویکردهـای مدیریتی در نظام سلامت اجتناب‌ناپذیر است. زیرا موفق‌تـرین سازمان‌ها چنانچه دچار فقر یادگیری شوند و یا بـرای انجـام سریع‌ترین و بهترین واکنش‌هـا در محـیط متحـول امـروزی، آمادگی لازم را نداشته باشند، اگرچه ممکـن اسـت بـه حیـات خود ادامه دهند اما هرگز نخواهند توانست تمامی قابلیت‌هـای خود را به فعلیت برسانند.

براسـاس آنچـه تـاکنون در ایـن نوشـتار بـه آن اشـاره شـد سازمان یادگیرنـده بـه عنـوان سـازمانی کـه پـرورش‌دهنـده کارکنانی خلاق، مبتکر، متفکر، یادگیرنده و ریسک‌پذیر اسـت، قالبی مناسب جهت توسـعه و تعـالی سـازمان‌هـای امـروزی می‌باشد.

منابع

1. Clark MJ. Learning the organization: a model for health system analysis for new nurse administrators. Nurs Leadersh Forum. 2004 Fall; 9(1):28-36.
2. Olden PC. Teaching organization theory for healthcare management: three applied learning methods. J Health Adm Educ. 2006 Winter;23(1):39-52.
3. Jamshidi H R. [Medical Education in 21st-century]. Iranian Journal of Medical Education. 2000; 1 (2) :30-37.[Persian]
4. Marandi AR, Azizi F, jamshidi HR,larijani MB.[Salamat dar jomhoriye eslamiye iran].1st ed. Tehran:daneshgah olum pezeshkiye shahid beheshti.1998.[Persian]
5. Sharon J. Building a learning organization: communities of practice, self-directed learning, and continuing medical education. J Contin Educ Health Prof. 2007; 17(1): 1-11.
6. Shafaie R, Albadavi A. [moghadameye rahkarhaye ijade sazmanhaye yadgirande dar iran]. Danesh va modiriyat. 2003;57[Cited 2011 Apr 16] Available from: http://journals.ut.ac.ir/page/article-frame.html?articleId=6573.[Persian]
7. Frankl SN, Gibbons-Carr M. Creating a school without walls and building a learning organization: a case study. J Dent Educ. 2001 Nov; 65(11):1253-63; discussion 1264-1265.
8. Bartell SM Training's New Role in Learning Organizations. Innovations in Education and Teaching International. 2001; 38(4):354-363.
9. Pak Tee NG. The learning organization and innovative organization. Human System Management.2004;23:93-100
10. Fisher SR, White MA. Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs? The Academy of Management Review. 2000; 25 (1): 244-251.
11. Elkjaer B. Organization learning with a pragmatic slant. International Journal of Lifelong Education.2003; 22(5): 481-494.
12. Latifi MH (Translitor). [Modiriyate danesh(movafaghiyat dar eghtesade jahani mobtani bar ettelaat). Rading A (Author). 1st ed. Tehran:samt:2005. [Persian]
13. Wilkinson JE, Rushmer RK, Davies HT. Clinical governance and the learning organization. J Nurs Manag. 2004 Mar;12(2):105-113.
14. Love P E D, Li H, Irani Z, Faniran O. Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction. Construction Management and Economics.2000; 18(3): 321-331.
15. Sun HEC. Conceptual clarifications for organizational learning, 'learning organization and a learning organization. Human Resource Development International.2003; 6(2): 153 – 166.
16. Cecil Smith M, Rose AD. Using a Learning Organization Approach to Enhance ABE Teachers' Professional Development. [cited 2011 Apr 20]. Available from: http://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=Using+a+Learning+Organization+Approach+to+Enhance+ABE+T

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

eachers%27+Professional+Development&btnG=Search&as_sdt=0%2C5&as_ylo=&as_vis
=1
17. Cecil Smith M, Rose AD. Using a Learning Organization Approach to Enhance ABE Teachers' Professional Development. [cited 2011 Apr 20]. Available from:
http://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=Using+a+Learning+Organization+Approach+to+Enhance+ABE+Teachers%27+Professional+Development&btnG=Search&as_sdt=0%2C5&as_ylo=&as_vis
18. Jafari Moghadam. S. [Farayande Modiriyate Danesh Az Yadgiri Sazmani Ta Hafezeye Sazmani]. Modiriyate tose'e.2003.3(12)79-96.[Persian]
19. Symon G. The learning organization and social capital: an unlikely alliance? Human Resource development International. 2000; 3(2): 235-240.
20. Marquardt MJ. Building the learning organization. A systems approach to quantum improvement. [cited 2007 sept 20]. Available from: http://www.knowledhe.hut.fi/projects/itss/referMarqurrdt.pdf
21. Hafez Kamal H, Roshan M (Translitors). [Panjomin Farman: Khalghe Sazmane Faragirandeh]. Sange P (Author). 6th ed. Tehran:Entesharate Modiriyate Sanati.2010. .[Persian]
22. The five Disciplines of Organizational Learning. [cited 2007 sept 20]. Available from:
http://www.solonline.org/organizational _overview/
23. Akbari H, Soltani M (Translitors). Raghse Taghyir(Chaleshhaye Taghyire Paydar Dar Sazmanhaye Yadgiri). Sang Piter, Klayner Art, Robert Sharlout, Rus Richard, Rut Jorj, Esmit Berayan(Author). 1st ed. Tehran: Atena.2005. [Persian]
24. Zareiye matin H. [davazdah vijhegiye sazmanhaye yadgirandeh]. Majaleye amuzesh aaliye ghom. 1380; 10: 57-88. [Persian]
25. Nelson C. Managing a homeless health care organization as learning organization: A case study. [cited 2011 Apr 21]. Available from: http://apha.confex.com/apha/129am/techprogram/paper_21296.htm
26. Heydariye Tafreshi GH, Khadivi A, Usefiye Saeed Abadi R. [Negareshe Novin Be Nazariyate Sazman Va Modiriyate Dar Jahane Emruz]. 1st ed. Tehran: Entesharate Farashenakhtiye Andisheh. 2003. [Persian]
27. Fleischer BJ. From Individual To Corporate Praxis: S Systemic Re-Imagining Of Religious Education. Religious education. 2004; 99 (3): 316-333.
28. Alvani SM. [Sazmanhaye Kamyabe Emruz. Sazmanhaye Yadgirande Va Danesh Afarin]. Modiriyat. 1995;26-27:1-10. [Persian]
29. Argyris C. Teaching smart people how to learn. [cited 2007 sept 20]. Available from:
http://www.velinperformance.com/downloads/chris_argyris_learning.pdf
30. Talebiye Kahduie F. [Sazmanhaye Yadgirande, Sazmane Motahavel Va Puya Va Matlub]. Modiriyat 2003;63-64(12):15. [Persian]
31. Organizational learning and participation: Some critical reflections from a relational perspective . European Journal of work and 31- Holmberg R organizational psychology. 2000; 9(2): 177–188.
32. Bast M. The Learning Organization.[Cited 2011 Apr 18]. Available from: http://breakoutofthebox.com.
33. Giesecke J, McNeil B. Transitioning to the Learning Organization.[cited 2007 Sept 22].Available from:
http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=libraryscience.
34. Baughman S, Hubbard BA. Becoming a learning organization.[cited 2007 sept 22]. Available from:
http://www.lib.umd.edu/PUB/working_paper_3.html
35. Lee G , Bennett D , Oakes I . Technological And Organisational Change In Small- To Medium-Sized Manufacturing Companies: A Learning Organisation Perspective.International Journal Of Operations And Production Management. 2000; 20(5):549-572.
36. Kienholz A. Systems Re Thinking: An Inquiring Systems Approach to the Art and Practice of the Learning Organization. [cited 2011 Aor 18]. Available from: http://www.bauer.uh.edu/parks/fis/inqre2a1.htm
37. Internet Time Blog.Group working. [Cited 2007 Apr 18]. Available from:
http://www.google.com/search?hl=en&q=+time+blog+and+group+learning&btnG=Search
38. The learning organization. [Cited 2011 Apr 18]. Available from: http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm.

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

39. Shibley JJ. A Primer On Systems Thinking And Organizational Learning. [cited 2005 May 12]. Available from: www.systemsprimer.com/
40. McHargue SK. Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in nonprofit organizations. [cited 2005 May 12], available from: http://taylorandfrancis.metapress.com/index/W1AYQ87M1PVM7483.pdf
41. Leppanen A. The formation of a learning organization is the goal. [cited 2007 Sept 22]. Available from: http://www.ttl.fi/Internet/English/Information/Electronic+journals/Tyoterveiset+journal/1996-02+Special+Issue/10.htm
42. Bulletin of the World Health Organization. An interactive approach to translating knowledge and building a "learning organization" in health services management. [cited 2007 Sept 22]. Available from: http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0042-96862006000800017&Ing=en&nm-iso&tlng=en
43. Fox R D , Bennett N L. Learning and change: implications for continuing medical education. BMJ. 1998 February 7; 316(7129): 466–468.
44. Azizi F. [Amuzeshe Olum Pezeshkiye: Chalesh Ha Va Cheshm Andazha]. Tehran: Moavenate Amuzeshi Va Omure Daneshjuie: Vezarate Behdasht Darman Va Amuzeshe Pezeshki. 2004.

45. Brigley S, Johnson C, Bird J, Young H. Hospital doctors' views of their CPD and its relationship to learning in the organization. Med Teach. 2006 Jun;28(4):379-381.
46. Shirazi M, Zeinalou A A, Alaeddini F. [The View Points of General Surgeons Attending CME Programs Regarding their Educational Needs, in Tehran University of Medical Sciences]. Iranian Journal of Medical Education. 2004; 4 (1) :31-36.[Persian]
47. Daneshfar K. [Tarahi Va Tabiene Olguye Bekargiriye Vijhegihaye Sazmanhaye Yadgirande Dar Nezame Edariye Iran] [dissertation]. Tehran: Vahede Olum Tahghighate Daneshgahe Azade Eslamiye .2002. [Persian]
48. Rowley SD. The journey of a teaching hospital to become a learning organisation. Aust Health Rev. 2006 May;30(2):232-240.
49. Raduan Che R, Naresh K. Facilitating learning and change for performance improvement. International Journal of Learning and Change. 2006 ; 1(3): 317 - 328.
50. Reineck C. Create a learning organization.Nurs Manage. 2002 Oct;33(10):42-43.
51. Corpening JI. Examination Of The Interaction Of Team Learning Variables Within A Systems Focus On Organizational Learning And The Learning Organization: A Study Of A Nursing Team At A Large Southeastern Teaching Hospital. [Cited 2011 Apr 18]. Available From: http://repository.lib.ncsu.edu/ir/handle/1840.16/4896
52. Scobie JM. The learning organization: Breathing life into the northern interior health region(British Colombia). [cited 2011 Apr 18]. Available from: www.collectionscallada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp04/MQ59477.pdf
53. Hernandez M, Watkins K. Translation, validation and adaptation of the Spanish version of the modified Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Human Resource Development International. 2003; 6(2): 187-196.
54. Huysman M. An organizational learning approached to the learning organization. European Journal of work and organizational psychology. 2000; 9(2): 133-145.

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]

Learning Organization The Strategy For Qualitative Development Of Health System

Alireza Yousefy[1], Shahla Zahabioun[2]

Abstract

There is no need to provide evidences or represent statistical proofs to demonstrate the revolution arising in information process and no one can deny the rapidity and clarity of the growth taking place in this domain. The matter of importance in this speedy procedure is that how social organizations hold their development or survive in this course. Organizations' switch into learner unions is the suggested strategy here. Health system as one of the most critical social organizations also has to accomplish this learner being status in its development process and prepare its employees for presence in learner organizations. In this trend, because of the crucial function of learning and continuing medical education in updating information and knowledge in health systems and specific role of innovation and invention in achieving the goals, utilization of organizational models appropriate with information era is inevitable. Hence, learning organization as an appropriate pattern necessitates study and survey in its way of exploitation in health systems which demands for medical education researchers and administrators motivation.

Keywords: Learning Organization, Continuing Medical Education, Health-Care Organizations

Addresses
[1]Associate Professor, Medical Education Research Center, Isfahan University of Medical sciences, Isfahan, Iran. E-mail: aryousefy@edc.mui.ac,ir.
[2](✉) Ph.D Student in Educational sciences, Khorasgan Islamic Azad University, Isfahan, Iran. E-mail: shahla_zahabioun@yahoo.com

[Downloaded from ijme.mui.ac.ir on 2026-11-09]