



## Designing a Model for Futurology: Presenting the Future Image of Organizations for Developing Organizational Learning Capabilities

Amir Reza Sadeghi Kiadehi\*, Mohammad Parsaei\*\*, Omid Woghoofi \*\*\*

### Abstract

As futurology and foresight as well as initiatives are quite necessary, it is essential that the researchers realize how the future of organizations are going to be. Due to this necessity, this research is intended to study the field of organizational learning capabilities in the future of the organization in order to form a more efficient and effective management style for organizations. One of the most important aspects of studying the future of organizations contains of capability to organizational learning. With regard to the issues raised in relation to the future and the existing necessities for studying organizational learning capability, it is necessary to have an investigation of the future of organizational learning capability. This is a descriptive-analytical research. According to the views of the university professors, documentary and library studies, as well as the opinions of the scholars, and interviews with experts, different dimensions of organizational learning ability in the future were identified. These dimensions introduce the needs of the organization for the future, accordingly to which organizations are supposed to design their future plans. For the confirmation of the dimensions specified in the research, a questionnaire was distributed among a limited statistical population. Eventually, according to the complementary studies conducted to get the opinions of the respondents, it can be concluded that organizational learning capability in the future contains 7 dimensions. The most important dimension came out to be testing and openness, which were on the highest priority to be considered by senior managers of the organization. Finally, the futurology model achieved by this research was presented.

**Keywords:** *organizational learning capability; futurology model; confirmatory factor analysis.*

---

\* PhD candidate in systems management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modarres University, Tehran, Iran  
amireza.sadeghi@gmail.com

\*\* PhD candidate in systems management, Faculty of Management and Economics, Imam Hussein University, Tehran, Iran  
mparsae7@gmail.com

\*\*\* Assistant professor at the Department of Futurology, Faculty of Management and Economics, Imam Hussein University, Tehran, Iran  
voghoofi@gmail.com

## طراحی الگوی آینده پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی

امیررضا صادقی کیادهی\*، محمد پارسائی\*\*، امید وقوفی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۲

### چکیده

باتوجه به ضرورت آینده پژوهی و شناخت آینده و همچنین ابتکار عمل، نیاز است که محققین بدانند آینده سازمان‌ها چگونه خواهد بود. باتوجه به این ضرورت، پژوهش حاضر به بررسی حوزه قابلیت یادگیری سازمانی در آینده سازمان پرداخته است تا بتواند برای یک سازمان مدیریت بهینه‌تر و مؤثرتری شکل گیرد. یکی از ابعاد بسیار مهم در بررسی آینده سازمانی، قابلیت یادگیری سازمانی است. باتوجه به مسائل مطرح شده در ارتباط با آینده و ضرورت‌های موجود برای بررسی قابلیت یادگیری سازمانی، می‌باید به بررسی آینده قابلیت یادگیری سازمانی پرداخته شود. روش تحقیق این پژوهش، توصیفی و تحلیلی است. در این پژوهش باتوجه به نظر اساتید دانشگاهی مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و همچنین بررسی نظرات، مصاحبه‌ها و دیدگاه‌های خبرگان به یافتن ابعاد مختلف قابلیت یادگیری سازمانی در آینده پرداخته شده است. این ابعاد نشان‌دهنده ضرورت‌های سازمان در آینده است و باید براساس این ابعاد سازمان‌ها برنامه‌ریزی‌های آینده خود را انجام دهند. برای تأیید ابعاد مشخص شده در روش تحقیق این پژوهش، پرسشنامه‌ای در جامعه آماری محدودی به جمع‌آوری داده پرداخت. در نهایت باتوجه به بررسی‌های تکمیلی صورت گرفته روی نظرات شرکت‌کنندگان در پرسشنامه می‌توان نتیجه گرفت که قابلیت یادگیری سازمانی در آینده دارای ۷ بعد است. همچنین مهم‌ترین بعد، بعد آزمایش و گشودگی است که دارای بالاترین اولویت برای توجه مدیران ارشد سازمان است. در نهایت، در بخش نتیجه‌گیری، مدل آینده پژوهی به دست آمده از این پژوهش ترسیم شد.

**کلیدواژه‌ها:** قابلیت یادگیری سازمانی؛ الگوی آینده پژوهی؛ تحلیل عاملی تأییدی

\* دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران  
amireza.sadeghi@gmail.com

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران  
mparsae7@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه آینده پژوهی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران  
voghofi@gmail.com

## مقدمه

سرعت تغییرات، آنچنان سرسام‌آور است که دیگر نمی‌توان با روش‌های سنتی با آنها کنار آمد. اگر با تغییرات همگام نشوید، زیر چرخ عظیم تغییر، خرد خواهید شد. درمورد آینده نمی‌توان با قطعیت اظهار نظر کرد اما انسان می‌تواند بر سرنوشت آینده تأثیرگذار باشد. در این میان، دانشی زاده می‌شود که کوشش می‌کند با پیش‌بینی عوامل اثرگذار در تغییرات آینده به صورتی دوگانه، مهار تغییرات را در دست گیرد و جامعه را برای این تغییرات آماده کند. آینده‌پژوهی فراتر از پیش‌بینی است و ادعای پیشگویی ندارد. آینده‌پژوهی هنر شکل دادن به آینده است، به آن شکل که آینده را می‌خواهی. کسانی که این دانش را در دست دارند آینده جهان را به دلخواه خود، شکل می‌دهند. می‌توان کشورها و جوامعی را دید که نتوانستند خود را با تحولات سازگار کنند و از این جهت از هم فروپاشیدند. آنها ذات تغییر را درست نشناختند. آینده‌شناسی از این منظر، دانش شناخت تغییرات است. شناخت آینده از حیاتی‌ترین علوم مورد نیاز هر انسان و سازمانی است.

مدیران موفق آینده، به مهارت‌ها و شایستگی‌هایی به مراتب متفاوت با مدیران پیشین نیاز دارند. از این رو آماده‌سازی افراد برای آینده، بسیار فراتر از ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای هدایت کسب‌وکار است. آماده‌سازی افراد برای آینده مستلزم نظام‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با مدیران و متخصصان، آنها را به شیوه مؤثری توسعه دهد (هیلترپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). محوریت آینده‌پژوهی در دهه‌های اخیر و توجه محققان مدیریت به این مقوله موجب شده است که تحقیقات گسترده‌ای در این خصوص صورت گیرد اما عدم انجام پژوهشی مستقل با موضوع طراحی و تبیین آینده‌پژوهی در توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، ما را بر آن داشته که به بررسی این مسئله بپردازیم.

باتوجه به ضرورت آینده‌پژوهی و همچنین توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در آینده سازمان‌ها نیاز است که پژوهشی جامع جهت پیشبرد و بررسی بیشتر و عمیق‌تر مسئله یادگیری سازمانی در آینده برای سازمان صورت گیرد. این پژوهش می‌تواند از نظر ماهیت کیفی و کمی باشد و باید ابعاد مختلف آینده یادگیری سازمانی را بررسی نماید. به علت خلأ موجود در

1. Hiltrop

پژوهش‌های فعلی نیاز است که پژوهش توسعه قابلیت یادگیری سازمانی برای جهت‌دهی به کارمندان و آینده سازمان‌ها شکل گیرد.

آینده‌پژوهی می‌کوشد تا با فراهم آوردن امکاناتی برای افزایش آگاهی از آینده، کنترل بر آن را افزایش دهد. به بیانی روشن‌تر، آینده‌پژوهی برای مطالعه آینده و تحقق اهداف کلیدی خود، در پی آن است که انتظارات ما را از آینده شناسایی کرده و کمک کند که تمامی توان و ظرفیت عوامل شکل‌دهنده، در راستای تحقق مطلوب‌ترین بدیل آینده، جهت‌دهی شوند (لمپرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). یکی از مهم‌ترین این ابزارها، نهادینه کردن فرایند یادگیری در سازمان است و درحقیقت سازمان‌ها برای حفظ حیات و موفقیت در موج‌سواری قرن بیست‌ویکم، باید خود را با راه جدیدی از اداره کردن، تطبیق دهند که مبتنی بر ظرفیت یادگیری سازمان و تغییر هوشیارانه، مداوم و سریع است (دلآوری حمزه کلانی، ۱۳۹۰). یک سازمان یادگیرنده نوع خاصی از سازمان است که با اندیشه قبلی، راهبردها و ساختارها را برای حداکثرسازی یادگیری مولد به‌منظور دستیابی به اهدافش بهبود می‌بخشد (ربرلو و گومز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). بنا به آنچه که بیان شد، سازمان‌ها برای بقا و کسب مزیت رقابتی ضرورت دارد قابلیت یادگیری سازمانی را با نگاه آینده‌پژوهانه برای خود فراهم کنند.

باتوجه به اینکه دنیای امروز غالباً به‌عنوان مکانی توصیف شده است که در آن تغییرات مداوم صورت می‌گیرد و تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است، به‌عبارت‌دیگر تنها چیز ثابت «تغییر» است. سازمان‌های بزرگ با ساختار سنتی، توان و انعطاف لازم برای همسوئی با این تغییرات را ندارند و برای بقای خود ناچارند تا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند که توان رویارویی و همسویی با تحولات جهانی را به‌دست آورند (خراسانی‌زاده، ۱۳۹۰). به‌زعم سویرینجا و ویردسما<sup>۳</sup> یادگیری سازمانی مستلزم بالابردن توانایی جمعی اعضای سازمان به‌منظور ارائه عملکردی اثربخش‌تر است (هیز، ۱۳۸۴) و درحقیقت، آرجریس<sup>۴</sup> یادگیری سازمانی را فرایند کشف و اصلاح اشتباهات تعریف می‌کند که حاصل به‌اشتراک گذاشتن دانش، باورها و

1. Lampert
2. Rebrlo & Gomes
3. Swieringa & Wierdsma
4. Argriys

مفروضات بین افراد و تیم‌ها می‌باشد. یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل دهند، به ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند (بهرامی، کیانی، فلاح‌زاده، منتظرالفرج و محمدزاده، ۱۳۹۴). کیفیت یادگیری سازمانی از آن جهت اهمیت دارد که هم بر تدوین راهبرد و هم بر اجرای آن تأثیرگذار است. ماهیت یادگیری سازمانی به‌ویژه در محیط‌هایی از اهمیت برخوردار است که از پیچیدگی و تلاطم برخوردارند؛ چراکه در چنین شرایطی، مدیران ارشد قادر نیستند به‌تنهایی از عهده شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات برآیند (هیز، ۱۳۸۴). یک سازمان یادگیرنده نوع خاصی از سازمان است که با اندیشه قبلی، راهبردها و ساختارها را برای حداکثرسازی یادگیری مولد به‌منظور دستیابی به اهدافش بهبود می‌بخشد (روبرلو و گومز، ۲۰۰۸). بنابراین، باتوجه به تمامی مطالب پیش‌گفته، محوریت آینده‌پژوهی در دهه‌های اخیر و توجه محققان مدیریت به این مقوله، موجب شده است که تحقیقات گسترده‌ای در این خصوص صورت گیرد؛ اما عدم انجام پژوهشی مستقل با عنوان طراحی الگوی آینده‌پژوهی: ارائه تصویر آینده سازمان جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در کشور، اهمیت انجام چنین پژوهشی را موجب شد.

مسئله اصلی این پژوهش عدم وجود مدل توسعه قابلیت یادگیری سازمانی با رویکرد آینده‌پژوهانه برای سازمان و نیاز سازمان‌ها به این مهم برای بقا و مزیت رقابتی در محیط متلاطم و رقابتی امروزه است.

## اهداف

- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی الگوی قابلیت یادگیری سازمانی در آینده؛
- شناسایی شاخص‌های کلیدی الگوی قابلیت یادگیری سازمانی در آینده؛
- بررسی تحلیل وضعیت موجود و مطلوب سازمان در زمینه قابلیت یادگیری سازمانی؛
- طراحی الگوی آینده‌پژوهی مناسب سازمان جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی؛

## سوالات

الگوی قابلیت یادگیری سازمانی در آینده دارای چه ابعادی است؟  
الگوی قابلیت یادگیری سازمانی در آینده دارای چه شاخص‌هایی است؟  
وضعیت موجود و مطلوب سازمان در زمینه قابلیت یادگیری سازمانی، چه صورت است؟  
الگوی آینده‌پژوهی مناسب سازمان جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی چگونه الگویی است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آینده‌پژوهی، پاسخی خردمندانه و حکیمانه به چالش‌های پدیدآمده در پی دگرگونی‌ها است، چنانکه تمایل به حس کنجکاوی و نگرانی انسان درباره سرنوشت خود در آینده، از مهم‌ترین دلایل ضرورت آینده‌پژوهی است. آینده‌پژوهی فرایندی است که طی آن درک کامل‌تری از نیروهای شکل‌دهنده، در تدوین و تنظیم سیاست‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته می‌شود. آینده‌پژوهی همچنین شامل ابزارهای کمی و کیفی برای پایش سرنخ‌ها و شاخص‌های شکل‌گیری روندها و توسعه‌هاست. آینده‌پژوهی نیازها و فرصت‌های آینده را به سازمان نشان می‌دهد و به تعدیل راهبرد کمک می‌کند تا در مقابل تغییرات شرایط زمانه، مناسب‌تر، انعطاف‌پذیرتر و مقاوم‌تر باشد (میرکوشش، ۱۳۹۰).

مفهوم یادگیری سازمانی بر عوامل تسهیل‌کننده یادگیری در سازمان تأکید دارد. یادگیری سازمانی مقوله‌ای است که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد؛ یادگیری به‌عنوان قابلیت برای کسب مزیت رقابتی قلمداد می‌شود. این توافق بین صاحب‌نظران وجود دارد که یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چندبعدی است و به‌همین دلیل، یافتن تعریف واحدی از آن که به‌طور وسیع پذیرفتنی باشد، دشوار است. تعاریف متعددی از یادگیری سازمانی وجود دارد. به‌زعم تمپلتون (۲۰۰۲) یادگیری سازمانی مجموعه‌ای از اقدام‌های سازمانی مانند کسب دانا، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه است که به‌صورت آگاهانه و یا ناآگاهانه بر تحول مثبت سازمانی اثر می‌گذارد. رودریگز (۲۰۰۳) نیز با توجه به نقش یادگیری

در تغییر رفتار، یادگیری سازمانی را فرایند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می‌داند. آلگرا و شیوا (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری به‌معنای هرگونه تغییر در مدل‌های سازمانی است که به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان منجر شود. لاهتین ماکی و همکاران سه مؤلفه را برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی تدوین کرده‌اند که عبارتند از: شفاف‌بودن مأموریت و مقاصد، توانایی و تعهد رهبری و تجربه وانتقال دانش. سازوکارهای یادگیری سازمانی را در چهار گروه شناسایی کرده‌اند: ۱. محیط یادگیرنده؛ ۲. شناسایی نیازها و ضرورت‌های رشد و یادگیری؛ ۳. تحقق نیازهای یادگیری؛ ۴. کاربرد یادگیری (آرمسترانگ و فولی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). یادگیری سازمانی را به‌عنوان ساختار چندبعدی در نظر می‌گیرند که شامل تعهد مدیریتی، چشم‌انداز سیستم، صراحت و آزمایش و انتقال دانش و یکپارچه‌سازی است. به‌منظور برآوردن خواسته‌های متغیر مشتریان و مصرف‌کنندگان، سازمان باید توانایی یادگیری فردی یا گروهی را ارتقا دهد (جرز - گومز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). ابعاد یادگیری سازمانی از نظر نیفه<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) عبارتند از: چشم‌انداز مشترک<sup>۴</sup>، فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۵</sup>، کار و یادگیری گروهی<sup>۶</sup>، به‌اشتراک گذاشتن دانش<sup>۷</sup>، تفکر سیستمی<sup>۸</sup>، رهبری مشارکتی<sup>۹</sup> و توسعه شایستگی‌های کارکنان<sup>۱۰</sup>. یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند در سه سطح رخ دهد: فردی، گروهی/سیستمی و سازمانی. سازمان‌های یادگیرنده، قابلیت تشویق و حداکثرسازی یادگیری در هر سه سطح را توسعه می‌دهند.

### یادگیری فردی

افراد، واحدهای اصلی گروه‌ها و سازمان‌ها هستند. پیتز سنگه (۲۰۰۰) چنین بیان می‌دارد که سازمان‌ها فقط از طریق افراد یاد می‌گیرند که چگونه یاد بگیرند. گرچه یادگیری فردی، یادگیری

1. Armestrang & Foley
2. Jerez-Gomez
3. Diane Osterhause Neefe
4. Shared mission and vision
5. Organizational culture
6. Team work
7. Sharing knowledge
8. System thinking
9. Leadership
10. Employee skills and competencies

سازمانی را تضمین نمی‌کند، اما بدون آن یادگیری سازمانی رخ نمی‌دهد. آرگریس و دونالدسون<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) چنین اظهار می‌دارند که یادگیری فردی، شرط لازم برای یادگیری سازمانی است اما شرط کافی نیست. مطابق نظر جان ردینگ<sup>۲</sup>، یادگیری فردی پایه و اساس تحول مستمر سازمان، توسعه شایستگی‌های اصلی شرکت و آماده‌سازی افراد برای آینده ناشناخته است. بنابراین، توانایی و تعهد هر فرد برای یادگیری، عامل اساسی است. فرصت‌های یادگیری فردی شامل یادگیری خودمدیریتی، یادگیری از همکاران و یادگیری به کمک رایانه، تجربیات کاری روزانه، وظایف تخصصی در پروژه‌ها و بصیرت‌های شخصی، است. عوامل و فنون مهمی وجود دارند که به افزایش قدرت و تأثیر یادگیری فردی در سازمان کمک می‌کنند (ردینگ<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴).

تمرکز و تأکید بر یادگیری فردی: یادگیری در محیط کاری باید از طریق آموزش ضمن خدمت، نظام‌های پشتیبانی عملکرد الکترونیکی، یادگیری عملی، یا برنامه‌ریزی مبتنی بر ارزیابی، مستمر و دائمی باشد. آموزش کلامی در هر کجا که امکان‌پذیر باشد می‌باید در داخل چارچوب‌های بهنگام که کاربرد مستقیم برای شغل دارند، ارائه شوند.

یادگیری شتابناک: انواع فنون یادگیری شتابناک، توانایی یادگیری اطلاعات بیشتر در زمان کم‌تر را ارتقا می‌دهد و یادسپاری را تقویت می‌کند. این فنون، تمام اجزای مغز را در فرایند یادگیری با ترکیب هم‌زمان کارکردهای ذهنی خودآگاه و ناخودآگاه به کار می‌گیرند. این شیوه یادگیری اطمینان می‌دهد که به کارگیری هم‌زمان و کامل هر وسیله یادگیری و کسب اطلاعات، امکان‌پذیر است. همچنین یادگیری شتابناک در ایجاد نوآوری، تصورات بدیع و خلاق در فرایند یادگیری بسیار است. بعضی از قوی‌ترین عوامل شتاب‌دهنده یادگیری عبارتند از:

- یادآورانی برای به‌خاطر آوردن و یادسپاری بیشتر؛

- موسیقی برای آرامش دادن به ذهن؛

- استعاره‌ها و داستان‌هایی برای علاقمند شدن کلی یادگیری جهت توسعه مفهوم و انتقال یادگیری؛

---

1. Argyris & schon  
2. John Redding  
3. Redding



- عوامل بیرونی و ظاهری برای ایجاد محیط یادگیری قوی و یکپارچه‌تر؛  
- روشنایی، رنگ چیدمان‌های داخلی اتاق که حالت‌های ایده‌گیری مطلوب را ایجاد می‌کنند؛  
- نقشه‌های ذهنی یا نمودارهای اطلاعاتی، به یادگیری، یادآوری، شکل‌گیری مفهوم، ایجاد ایده و برنامه‌ریزی کمک می‌کنند. البته شتاب‌دهنده‌های مختلف برای افراد گوناگون، اثربخش‌تر هستند.  
از این رو سازمان‌های یادگیرنده گزینه‌های مختلفی را برای یادگیرندگان ارائه می‌دهند.

### یادگیری تیمی یا گروهی

تیم‌ها برای سازمان‌ها بسیار مهم هستند. آنها پروژه‌های چندوظیفه‌ای اجرا کرده، در خطوط تولیدی کار می‌کنند یا به مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار می‌پردازند. سازمان‌های یادگیرنده به منظور تجهیز این تیم‌ها به دانش و مهارت‌هایی که نیاز دارند، فرایندهای کیفیت، فنون حل مسئله و مهارت‌های تعامل تیمی را به آنان می‌آموزند. یادگیری تیمی نیاز به عناصر سه‌گانه زیر دارد:

- نیاز به پیگیری مسائل پیچیده، از طریق بصیرت جمعی؛

- نیاز به اقدام نوآورانه و هماهنگی؛

- توانایی تشویق و برانگیختن یادگیری در سایر تیم‌ها.

یادگیری تیمی هنگامی سریع‌تر و کامل‌تر رخ می‌دهد که تیم‌ها به‌خاطر کمکشان به سازمان، پاداش دریافت نمایند. یادگیری در سطح تیم، مستلزم اقدام و ارزیابی است.

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، سومین سطح از یادگیری است. گرچه انواع یادگیری فردی / تیمی و سازمانی مرتبط به هم هستند، اما یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است. باوجوداینکه افراد و گروه‌ها، عاملانی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی ایجاد می‌شود، اما فرایند یادگیری تحت تأثیر تعداد زیادی از متغیرهای اجتماعی، سیاسی و ساختاری قرار دارد (این فرایند شامل به‌اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات میان افراد و گروه‌هاست (آرجیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

## پیشینه پژوهش

### جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم ترین یافته ها
هاشمی، علی اکبری، بازرگانی و نادری خورشیدی (۱۳۸۹)	در پژوهشی به طراحی الگوی آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی (مورد: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی) پرداختند	نتایج پژوهش نشان داد که الگوی مفهومی تحقیق، پس از بررسی همه جانبه و اعمال اصلاحات لازم در مرحله سنجش روایی و پایایی، به عنوان کامل ترین الگوی بومی آماده سازی توسعه منابع انسانی سپاه برای آینده انتخاب شد. این الگو شامل، چهار بعد اصلی و بیست و چهار مؤلفه است. مؤلفه های شایستگی مدیریتی و فرماندهی در دکتترین و چشم انداز سپاه با میانگین رتبه ای ۴ در اولویت اول قرار می گیرد و مؤلفه های وضعیت موجود و تعالی نیروی انسانی آینده سپاه با میانگین رتبه ای ۳ در اولویت دوم قرار گرفته است و مؤلفه های تجهیز مدیران عالی سپاه به شایستگی های جدید با میانگین رتبه ای ۱/۶۳ در اولویت سوم جای گرفته است. همچنین مؤلفه های شایستگی های منابع انسانی آینده سپاه با میانگین رتبه ای ۱/۳۷، آخرین اولویت را به خود اختصاص داده است.
فراست خواه (۱۳۹۲)	در پژوهشی به بررسی چارچوبی مفهومی برای برنامه ریزی مبتنی بر آینده اندیشی در دانشگاه پرداخت.	نتایج تحقیق، دستیابی به مدلی مفهومی شامل سه رکن و هشت حلقه فرایندی، به علاوه دوازده اصل راهنما برای آینده اندیشی در دانشگاه ها بود و در پایان پیشران ها و عوامل شکل دهنده به آینده دانشگاه ایرانی سنخ شناسی شد.
کاشی پور (۱۳۸۵)	در پژوهشی به بررسی معرفی فعالیت های آینده نگاری دفاعی و نظامی در امریکا پرداخت.	نتایج نشان داد که بعد از پایان جنگ سرد، امریکا به عنوان تنها قدرت بلامنازع در عرصه بین المللی، تغییرات بسیار زیادی را در اصول و دکتترین های نظامی خود داد. این تغییرات حتی روی نگاه امریکا به آینده اثر گذاشت و باعث ایجاد موج جدیدی از فعالیت های آینده نگاری دفاعی در این کشور شد. امریکا تعریف دقیقی را از آینده نگاری های دفاعی ارائه نکرده است ولی با این حال از این ابزار برای پیش بینی آینده و همچنین فرصت ها و تهدیدها استفاده می کند. همچنین با توجه به شرایط سیاسی امریکا و سابقه این کشور در انجام چنین فعالیت هایی می توانیم به وجود پایه قوی و مستحکم موجود در این کشور برای انجام این فعالیت ها پی ببریم. البته امریکا از اجرای این فعالیت ها، اهداف مختلفی را دنبال می کند. ولی در کل می توان هدف اصلی این کشور از اجرای آینده نگاری ها را حفظ موقعیت و برتری جهانی (بر قدرت ماندن) دانست. اما از هدف ها که بگذریم، روش ها نیز بازگو کننده نکات ظریفی هستند که برای یادگیری از تجارب کشور امریکا، حتماً باید به آنها توجه کنیم. در بحث روش شناسی، به این امر اشاره کردیم که در امریکا از سناریونویسی بسیار استفاده می شود. این شاید به تمایل امریکایی ها برای مکتوب کردن دانش و معلوماتشان برگردد. به این صورت که در مورد یک موضوع می توان به هزاران صفحه مطلب مرتبط در منابع امریکایی برخورد کرد که این نشان از همین تمایل امریکایی ها به نوشتن دارد (برخلاف ما ایرانی ها که بیشتر تمایل به بیان شفاهی معلومات خود داریم). همچنین واژه صبر را می توان در تمامی فعالیت های امریکایی ها دید. اینکه آنها به "زود به نتیجه رسیدن" فکر نمی کنند و واقعاً کیفیت تحقیقات و مطالعاتشان از همه چیز مهمتر است. اکثر فعالیت های آینده نگاری دفاعی - در امریکا - در حدود دو سال به طول انجامیده است که این نکته و صبوری متولیان این فعالیت ها حائز اهمیت می باشند و برای اجرای این فعالیت ها در کشور عزیزمان ایران نیز باید به آن توجه کرد.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان	اهداف و یا سوالات اصلی	مهم ترین یافته ها
مرادی پردنجانی، امیدی ارجنکی و سزواری (۱۳۹۴)	در پژوهشی به بررسی طراحی الگویی برای نهادینه کردن آینده پژوهی در آموزش های فنی و حرفه ای پرداخت.	نتایج نشان داد که مؤلفه های کاربردی نگرش آینده پژوهانه، کشف روند جریانات گذشته تاکنون، ارائه تصویری از وضعیت آینده فناوری های آموزشی، بهبود فرایندهای آموزشی، دیدگاه آموزش و یادگیری مجازی، نگرش سیستم دانش آینده، اصل توجه به آموزش های به هنگام و متغیر و اصل مشارکت، مرحله تشکیل دفتر مطالعات آینده پژوهی در آموزش های فنی و حرفه ای در سازمان آموزش فنی و حرفه ای کشور، نظام ارزیابی و بازخورد الگویی پیشنهادی و دریافت بازخورد از متولیان و سیاست گذاران آموزش های فنی و حرفه ای، اساتید و مدرسان و مربیان کارآفرینی سطح کشور و اعمال اصلاحات پیشنهادی تناسب بیشتری نسبت به مؤلفه های دیگر دارند و در کل الگویی پیشنهادی از نظر صاحبان صنایع متوسط و بزرگ، اساتید و مربیان رشته های فنی و حرفه ای دانشگاه های آزاد و دولتی و کارشناسان و مسئولان اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان چهارمحال و بختیاری مناسب تشخیص داده شده است.
کریمی قهرودی، فشارکی و نظامی پور (۱۳۹۲)	در پژوهشی به بررسی تدوین چشم انداز و الگویی بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده نگاری پرداختند.	این پژوهش با رویکردی نوآورانه به دنبال ترسیم و ارائه چشم انداز، الگو و مراحل بلوغ توسعه فناوری سازمان براساس روش های علمی با رویکرد آینده نگاری و مبتنی بر پارادایم های نوین و آینده فاوا است. در تدوین این چشم انداز، ۳۵ نفر از مدیران و خبرگان فاوا و دجا و نیروهای مسلح و نیز خبرگان دانشگاهی در قالب یک پانل اصلی خبرگان و ذی نفعان و چهار کارگروه پشتیبان مشارکت داشتند. همچنین برای صحنه گذاری آن، نظرات و بازخورد سایر خبرگان و ذی نفعان مرتبط اخذ شد و تصویر نهایی به تأیید آنها رسید. براساس این چشم انداز، ودجا در افق چشم انداز ۱۴۰۴ به دنبال تحقق سازمان شبکه محور مشارکتی (تحقق عملی راهبرد هسته و شبکه، خلق مشترک و هم تکاملی با بخش ملی) و توسعه قلمرو خود به پشتیبانی برخط از نیروهای مسلح و در سطح آرمانی، به دنبال توسعه قلمرو خود به پشتیبانی برخط از امنیت ملی (کسب و کار در زیست بوم دیجیتال امن و بومی) است. همچنین به منظور ترسیم مسیر تحقق چشم انداز با استفاده از چارچوب نوین معماری سازمانی سرویس گرا و معماری محاسبات ابری، الگو و مراحل بلوغ توسعه فاوا در چهار لایه کسب و کار، سیستم، سکو و زیرساخت تبیین و تشریح شده است.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

مهم ترین یافته‌ها	اهداف و یا سوالات اصلی	نویسندگان
<p>نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که افزایش یا کاهش حمایت از بخش خصوصی و غیردولتی و ایجاد ساختارهای فرایندی در وزارتخانه‌ها و تشکیلات دولتی برای تحقق اقتصاد مقاومتی دو عدم قطعیت پیش روی این سازمان‌هاست. میزان اندازه دولت و تعریف نقش مناسب برای آن و همچنین خصوصی سازی و فرایندمحوری در خصوص تحقق اقتصاد مقاومتی بر آینده سازمان‌های دولتی تأثیر گذارند.</p> <p>با توجه به اینکه عمده کالاهای تولیدی و خدماتی اقتصاد ایران بر اساس غیر رقابتی و دولتی و رانتی و یارانه‌ای تولید می‌شوند. لذا از قابلیت‌های رقابت پذیری در بازارهای جهانی برخوردار نیستند و وابستگی به اقتصاد تک محصولی و تکیه بر صادرات مواد خام و به ویژه نفت خام تقارن در مبادلات کالایی برای اقتصاد ایران را به وجود آورده است. سهم اندک صادرات صنعتی با فناوری بالا در مجموع صادرات کالایی و جلب و جذب اندک سرمایه‌های خارجی طی سه دهه گذشته و انتقال بسیاری از منابع سرمایه‌های انسانی و مادی جامعه کشورهای توسعه یافته و همسایگان جنوبی خلیج فارس محدودیت‌های بسیاری برای اقتصاد و توسعه ملی فراهم کرده است. تحولات سیاسی و عدم ثبات دیدگاه‌ها سیاست‌ها و راهبردهای توسعه ملی و تغییرات گسترده در روش‌های اجرایی از جمله موانع عمده در افزایش سهم اقتصاد ایران از اقتصاد جهانی است. توسعه نیافتگی ساختار و نظام‌ها و زنجیره‌های تولید کالا و خدمات شکنندگی و آسیب پذیری بسیاری را از دیدگاه تجاری صنعتی و تولیدی برای کشور و اقتصاد به وجود آورده است. اتخاذ راهبردی جایگزینی واردات در دوران جنگ تحمیلی و سال‌های پس از آن فرصت تولید کالاهای مشترک توسط بنگاه‌های ایرانی و خارجی برای کسب سهم بیشتر بازار را از جامعه اقتصادی را گرفته است و هم‌اکنون برای انتخاب راهبرد توسعه صادرات و یا ترکیبی از سایر راهبردهای تجاری نیازمند سازماندهی مناسب ساختار فرایندها و فناوری‌های تولید در بعد نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است. موقعیت ژئواکومینیک و ژئوپلیتیک ایران و جذابیت توانایی رشد بالای توسعه ملی از فضاوت‌های کم نظیر کشور در جلب سرمایه و فناوری و رشد تجارت است که این ظرفیت ظرفیت‌های استفاده نشده بستر مناسب همکاری‌های فنی علمی و اقتصادی با سایر کشورهای توسعه یافته و همسایگان را فراهم کرده است. به کارگیری قابلیت‌ها و تبدیل آن به مزیت‌های تجاری و رقابتی با بهره‌گیری از چرخه بهره‌وری منابع راهبردی یکی از ضرورت‌های انکارناپذیر ملی است و به عنوان یک الزام راهبردی در تعیین و شکل‌دهی مسیر آینده ایران خواهد بود.</p>	<p>در این پژوهش به بررسی آینده پژوهی سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی پرداخته شده است. هدف این پژوهش آینده پژوهی در سازمان‌های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی است. جامعه آماری این پژوهش خیرگان سازمان‌ها هستند گردآوری داده‌ها از دو نوع پرسشنامه تأثیرات متقابل و عدم قطعیت با روش دلفی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است.</p>	<p>معمارزاده تهران و مبینی (۱۳۹۵)</p>

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان	اهداف و یا سؤالات اصلی	مهم ترین یافته‌ها
داورپناه و هویدا (۱۳۹۶)	به بررسی قابلیت یادگیری سازمانی و بی تفاوتی سازمانی پرداختند. این بررسی به زمینه‌های ارتباطی فیما بین بی تفاوتی سازمانی و قابلیت سازمانی پرداخته است. اساس فرضیه پژوهشگر در این پژوهش این بوده است که بین قابلیت یادگیری سازمانی با بی تفاوتی سازمانی و مؤلفه‌های آن مانند بی تفاوتی نسبت به مدیر، نسبت به سازمان، نسبت به ارباب رجوع، نسبت به همکارو نسبت به کار رابطه وجود دارد. همچنین بین مؤلفه‌های قابلیت یادگیری سازمانی مانند تجربه‌اندوزی، ریسک، تعامل با محیط خارجی، گفتگو و تصمیم‌گیری مشارکتی و بی تفاوتی سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. فرضیه سوم نیز این بوده که بین ادراک کارکنان از بی تفاوتی سازمانی و قابلیت یادگیری سازمانی بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی به مانند جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه خدمت تفاوت وجود دارد.	جامعه آماری در این پژوهش شامل کارکنان دانشگاه اصفهان بودند که تعداد ۳۴۴ نفر حاضر در سال ۱۳۹۴ و ۱۳۹۵ است. به عنوان نتیجه می‌توان یادآور شد که در این پژوهش به این جمع‌بندی رسیده‌اند که با فراهم آوردن زمینه یادگیری و گسترش فرهنگ یادگیری در سازمان و افزایش قابلیت یادگیری سازمانی میزان بی تفاوتی سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. همچنین مدیران و مسئولان، بستری را در دانشگاه خود فراهم کنند که باعث شود کارکنان دائماً درحال یادگیری و آموختن باشند و فضایی را در دانشگاه ایجاد نمایند که در آن از زمینه گفتگو با کار گروهی فراهم شود. زمانی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده شوند و مدیران از آنها در مورد مسائل، نظرخواهی کنند و یک رابطه دوستانه با کارکنان خود برقرار نمایند، کارکنان با شور و اشتیاق در جلسات و تصمیم‌گیری‌های مشارکت می‌کنند و نظر خود را ابراز می‌نمایند. همچنین مشارکت کارکنان در مسائل مختلف دانشگاه باعث می‌شود که تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشند و بی تفاوتی آنها نسبت به مدیریت و دانشگاه کاهش یابد. علاوه بر این، زمانی که به انجام امور تکراری محدود نشود و به آنها فرصت داده شود تا در زمینه کار خود نوآوری و خلاقیت داشته باشند، این خود باعث می‌شود کارکنان کار خود را با جدیت انجام دهند و این احساس در آنها شکل بگیرد که کاری که انجام می‌دهند برای دانشگاه دارای ارزش است و در نهایت نسبت به کار خود بی تفاوت نمی‌شوند.
پژوهش صومعه‌سرای، حسینی، یزدانی و نخستین (۱۳۹۳)	به بررسی وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی و موانع و تسهیل‌کننده‌های آن در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی پرداختند.	در این بررسی ۸۰ نفر از کارکنان و مدیران دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی شرکت نمودند. یافته‌های این پژوهش نشان داد مهم‌ترین مانع یادگیری سازمانی از دیدگاه شرکت‌کنندگان در پژوهش عادات و تمایل به انجام کارها به روش سنتی و مهم‌ترین تسهیل‌کننده یادگیری سازمانی، ضروری‌دانستن به کارگیری آموخته‌ها در عمل بوده است کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی و کارکنان در سازمان بستگی دارد.
خضم افکن نظام، نصر اصفهانی و شاهین (۱۳۹۳)	به بررسی سرمایه فکری و قابلیت یادگیری سازمانی و کارایی عملکرد توسعه محصول جدید در صنعت خودرو پرداخته شده است.	در این پژوهش رابطه سرمایه انسانی و کارایی و عملکرد توسعه محصول جدید با در نظر گرفتن نقش میانجی‌گری قابلیت یادگیری سازمانی بررسی و مدل‌سازی شده است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، کارشناسان و کارشناسان ارشد صنعت خودرو می‌باشند. به عنوان نتیجه می‌توان اشاره کرد که سرمایه انسانی عملاً می‌تواند از طریق قابلیت یادگیری سازمانی به بهبود کارایی عملکرد توسعه محصول جدید منجر شود. یادگیری سازمانی مسلماً بر نوآوری مؤثر است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که قابلیت یادگیری سازمانی بهتر به معنای قابلیت نوآوری بهتر است. شرکت‌های دارای قابلیت یادگیری بالاتر، خلق ارزش افزوده بیشتری به همراه داشته و در نهایت عملکرد بهتری را رقم می‌زنند.

ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسندگان	اهداف و یا سوالات اصلی	مهم ترین یافته ها
قهرمانی و مصطفوی (۱۳۹۴)	تأثیر یادگیری سازمانی بر پاسخگویی اقتصادی و اجتماعی شهرداری تهران بررسی شده است.	جامعه آماری مورد مطالعه مناطق شهرداری ۲۲،۱۹۸،۶۰۱ و نمونه آماری ۲۵۵ نفر از مدیران عالی و میانی صف و ستاد این سازمان است. بررسی مدل مفهومی پژوهش دو بخش اساسی شامل یادگیری سازمانی و پاسخگویی اجتماعی دارد. بخش یادگیری سازمانی به ۳ زیربخش به عنوان تحصیل دانش، تسهیم دانش و به کارگیری دانش دسته بندی شده است. در نتیجه می توان اظهار کرد که مؤلفه تحصیل دانش دارای بیشترین میانگین و معرفی تسهیم دانش دارای کم ترین میانگین است. همچنین یافته ها نشان می دهد که اظهار نظر و ارزیابی کلی پاسخگویی از یادگیری سازمانی در شهرداری های مناطق تهران در حد زیاد بوده است. در ارتباط با خروجی نهایی می توان اظهار کرد یادگیری سازمانی بر مسئولیت اجتماعی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.
خرسندی، میرزاده و سلاطین (۱۳۹۴)	به بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی پرداخته شده است.	روش تحقیق این پژوهش از نوع همبستگی و جامعه آماری آن را کلیه کارشناسان اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می باشند. یافته ها در این پژوهش نشان داد که خرده مقیاس دید سیستمی بیشترین میانگین را نسبت به دیگر قابلیت های یادگیری سازمانی به دست آورده است. همچنین قابلیت های یادگیری سازمانی رابطه معنی داری با عملکرد سازمانی دارد. مؤلفه های قابلیت یادگیری سازمانی در این پژوهش تعهد مدیریت برای یادگیری، دیده سیستمی و چشم انداز کارکنان، اهمیت دادن به فضای باز توسط مدیریت سازمان های ورزشی، انجام آزمایشی ایده ها و همچنین انتقال دانش در سازمان می باشد. نتایج نشان داد، بین بعد تعهد مدیریت از یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین جهت بهبود این قابلیت مدیران متخصص با دانش مدیریتی و متعدد بر سر کار آیند تا نسبت به یادگیری و توسعه فرایندهای مربوط به آن جهت بهبود عملکرد کارکنان در کلیه سطوح سازمانی در سازمان های ورزشی متعهد بوده و با استفاده از سبک های مدیریتی مناسب دانش در سازمان مدیریت کنند. در سایر نتایج می توان به این نکته اشاره کرد که بعد دید سیستمی برای یادگیری سازمانی با عملکرد در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی ارتباط معنی داری وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

هدف این تحقیق ارائه یک الگوی آینده پژوهی جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی است، بنابراین، این پژوهش، توصیفی - تحلیلی است که از نظر ماهیت، کاربردی محسوب می شود و ازلحاظ شیوه و نحوه جمع آوری و دریافت اطلاعات، این تحقیق در حوزه مطالعات میدانی قرار دارد.

در انجام پروژه هایی که با هدف تحلیل آینده و ارائه تصویری روشن از آینده انجام می شود. معمولاً از ابزارها و روش های مختلفی استفاده شده است که بسیار متنوع هستند. یکی از رایج ترین

روش‌های تحقیق در آینده پژوهی که در این پژوهش استفاده می‌شود، روش دلفی است که با مصاحبه با جامعه اساتید دانشگاهی در نمونه آماری پژوهش صورت گرفت. حصول به اهداف موردنظر تحقیق، مستلزم بررسی و تحلیل مبانی نظری و پیش‌نگاشته‌های مرتبط با موضوع تحقیق نیز دستیابی به مجموعه‌ای مشخص از داده‌های مربوط به متغیرهاست. براین اساس به منظور رعایت تناسب ماهیت اطلاعات و داده‌های موردنیاز هر بخش، از شیوه مطالعات کتابخانه‌ای، اسنادی و جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی و همچنین مطالعات سخنرانی‌های خبرگان سازمانی، مصاحبه با اساتید دانشگاهی و روش میدانی، داده‌های موردنظر جمع‌آوری شده است. این پژوهش به لحاظ نوع و ماهیت، کاربردی است. این پژوهش به لحاظ راهبرد، از نوع پژوهش‌های کمی محسوب می‌شود.

## جدول ۲. متغیرهای پژوهش

تعریف عملیاتی	مؤلفه‌های کلیدی قابلیت‌های یادگیری سازمانی
تسهیم دانش انتشار داوطلبانه مهارت‌ها و تجربیات اکتسابی به سایر افراد است، به بیان دیگر، تسهیم دانش به عنوان اقدامی تعریف می‌شود که افراد طی آن اطلاعات مربوط را میان دیگران منتشر می‌کنند. همچنین کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود.	تسهیم دانش
فرایند گفت و شنود برای حل و فصل یک اختلاف یا منازعه. همچنین شیوه‌ای است برای جویایی مشترک و دست‌یافتن به ریشه‌های سوء تفاهات و پیشداوری‌هایی که مانع فهم درست بین انسان‌ها می‌شود.	گفتگو
تصمیم‌گیری مشارکتی این است که چندین نفر به اتفاق یکدیگر به بررسی ابعاد مختلف موضوع یا مشکلی خاص می‌پردازند و سعی می‌کنند تا با ارزیابی انتخاب‌های جایگزین به مناسب‌ترین راه حل ممکن برسند.	تصمیم‌گیری مشارکتی
میزان تعهد مدیریت سازمان به قابلیت‌های سازمانی را تعهد مدیریتی می‌نامیم. این تعهد از جنس مسئولیت‌پذیری مدیریت به مسائل یادگیری است.	تعهد مدیریتی
آزمایش و گشودگی به معنای میزان پذیرش سازمان با مسائل جدید و پیش رو می‌باشد. این پذیرش از جنس فرهنگ و همچنین نگاه به بیرون سازمان برای تأثیرپذیری از الگوهای آموزشی می‌باشد.	آزمایش و گشودگی
انتقال دانش به فرایند به اشتراک‌گذاری دانش به منزله بسترسازی برای استفاده دانش برای سایر کارکنان سازمان است. انتقال دانش، به رضایت گروه یا افرادی که برای دستیابی به نفعی مشترک دانش را به اشتراک می‌گذارند، نیاز دارد. بدون به اشتراک‌گذاری دانش، انتقال آن به فردی دیگر غیرممکن است و این نشان می‌دهد انتقال دانش در سازمان‌ها انجام نمی‌گیرد، مگر کارمندان سطح بالایی از رفتارهای تعاونی و مشارکتی را از خود نشان دهند.	انتقال دانش
ریسک‌پذیری به معنای میزان پذیرش سازمان برای بحث نوآوری می‌باشد. این نوآوری می‌تواند از جنس فرایندها و یا اقدامات کارکنان باشد.	ریسک‌پذیری

برای انجام پژوهش از سه ابزار پژوهش استفاده شده است. ابزار اول مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای است. ابزار دوم مصاحبه با خبرگان جهت پیاده‌سازی روش دلفی جهت استخراج ابعاد آینده‌پژوهی می‌باشد و ابزار سوم، پرسشنامه یادگیری سازمانی منطبق با ابعاد مشخص شده توسط خبرگان در آینده است. برای رتبه‌بندی و بررسی اینکه مهم‌ترین بعد قابلیت یادگیری سازمانی موجود در کارکنان سازمان‌ها کدام ابعاد می‌باشد، از رتبه‌بندی آزمون فریدمن استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق در دو بخش آمار توصیفی و آمار تحلیلی یا استنباطی انجام می‌شود. در این راستا از نرم‌افزار آماری SPSS Win 24 استفاده شده است. روایی سازه ابعاد (عامل‌ها) را با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار داده شد. در شکل‌ها اعداد بین عامل‌ها و سؤالات را بار عاملی و اعداد کنار باکس سؤالات را باقیمانده (خطا) می‌نامند. بار عاملی برای بررسی تأثیرگذاری مدل و باقیمانده، خطا در برآورد بار عاملی را نشان می‌دهد. همچنین معنی‌داری بار عاملی را با آماره تی بررسی کردیم. در زیر به ترتیب برای هر بعد گزارش مربوط آورده شده است.

در این پژوهش از دو جامعه آماری استفاده می‌کنیم؛ جامعه اول خبرگان دانشگاهی (اساتید دانشگاه) می‌باشند که داده‌های استخراجی از آنها با روش‌های دلفی تحلیل می‌شود تا به صورت پرسشنامه نهایی جهت تکمیل در نمونه آماری دوم (نمونه آماری نهایی) استفاده شود و جامعه آماری دوم کلیه کارکنان سازمان‌ها می‌باشند. برای جامعه اول که خبرگان دانشگاهی می‌باشند تعداد ۶ خبره را که در دسترس می‌باشند و حاضر به پاسخگویی باشند، انتخاب می‌کنیم. برای جامعه دوم نیز به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۲۰ نفر کارکنان گروه اقتصادی مهرگان به عنوان نمونه آماری جهت تکمیل پرسشنامه نهایی انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر به صورت شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده است.

اعتبار یا روایی با این مسئله سروکار دارد که یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد چیزی را اندازه می‌گیرد که ما فکر می‌کنیم (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در این پژوهش روایی پرسشنامه توسط اساتید و متخصصان این حوزه تأیید شده است.



قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد؛ یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تاجه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ بالای ۰/۷۰ به دست آمده است.

**جدول ۳. خروجی آزمون آلفای کرونباخ**

ضریب پایایی	متغیر
۰/۷۷	قابلیت یادگیری سازمانی

### یافته های پژوهش

نمونه پژوهش ۱۲۰ نفر از کارکنان سازمان می باشند. در بخش اول سؤالاتی درمورد جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه کار پرسیده شده است که نتایج توصیفی سؤالات که با استفاده از نرم افزار SPSS به دست آمده، به صورت زیر است.

**جدول ۴. فراوانی و درصد جنسیت افراد پاسخگو**

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۱۷	٪۹۷/۵
زن	۳	٪۲/۵
جمع	۱۲۰	٪۱۰۰

**جدول ۵. فراوانی و درصد تحصیلات افراد پاسخگو**

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۱۰	٪۸/۳
فوق دیپلم	۲۱	٪۱۷/۵
لیسانس	۵۰	٪۴۱/۷
فوق لیسانس	۲۵	٪۲۰/۸
دکتر	۱۴	٪۱۱/۷
جمع	۱۲۰	٪۱۰۰/۰۰

جدول ۶. فراوانی و درصد گروه سنی افراد پاسخگو

سنی	فراوانی	درصد فراوانی
کم تر از ۳۰	۲۴	۲۰/۱۰۰٪
بین ۳۰ تا ۴۰	۴۱	۴۱/۲٪
بالای ۴۰ سال	۵۵	۵۵/۸٪
جمع	۱۲۰	۱۰۰/۱۰۰٪

جدول ۷. فراوانی و درصد سابقه کار افراد پاسخگو

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
۵ سال و کم تر	۱۱	۹/۲٪
بین ۵ - ۱۰ سال	۳۴	۲۸/۳٪
بین ۱۰ - ۱۵ سال	۵۳	۴۴/۲٪
۱۵ سال و بیشتر	۲۲	۱۸/۳٪
جمع	۱۲۰	۱۰۰/۱۰۰٪

در ادامه به بررسی توصیفی ابعاد می پردازیم. ابعاد اصلی قابلیت های یادگیری از ۷ بعد مختلف تشکیل شده است. این ابعاد هر کدام از تعدادی سؤال تشکیل شده است که میانگین نمره این سؤالات را به عنوان اندازه بعد در نظر می گیریم. در جدول زیر نتایج را می توانید مشاهده کنید.

جدول ۸. آمار توصیفی ابعاد قابلیت های یادگیری سازمانی

بعد	نماد	تعداد سؤالات	میانگین	میان	انحراف معیار	کم ترین	بیشترین
تسهیم دانش	Ks	۸	۳/۱	۳/۱۳	۰/۵۴	۲/۰۰	۴/۳۸
گفتگو	CO	۶	۳/۲۵	۳/۲۵	۰/۵۸	۱/۸۳	۴/۶۷
تصمیم گیری مشارکتی	PD	۴	۳/۱۸	۳/۲۵	۰/۶۴	۱/۷۵	۴/۷۵
تعهد مدیریتی	MC	۴	۳/۲۷	۳/۲۵	۰/۶۸	۱/۷۵	۵/۰۰
آزمایش و گشودگی	EO	۶	۳/۲۵	۳/۱۷	۰/۵۵	۱/۶۷	۴/۵۰
انتقال دانش	KT	۳	۳/۲۶	۳/۲۳	۰/۶۹	۱/۶۷	۵/۰۰
ریسک پذیری	RT	۳	۳/۲۳	۳/۲۳	۰/۶۵	۱/۶۷	۵/۰۰

برای بررسی بهنجار (نرمال) بودن داده‌ها از آزمون کلموگراف اسمیرنوف استفاده شده است.

**جدول ۹. نتایج آزمون کلموگراف اسمیرنوف برای ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی**

معنی داری	آماره	انحراف معیار	میانگین	نماد	بعد
۰/۰۵۱	۰/۰۸۵	۰/۵۳۹	۳/۱۷۵	KS	تسهیم دانش
۰/۰۶۴	۰/۱۰۱	۰/۵۸۵	۳/۲۴۹	CO	گفتگو
۰/۰۷۲	۰/۱۰۱	۰/۶۳۷	۳/۱۷۷	PD	تصمیم‌گیری مشارکتی
۰/۰۵۷	۰/۱۰۲	۰/۶۸۵	۳/۲۷۱	MC	تعهد مدیریتی
۰/۰۶۱	۰/۱۱۱	۰/۵۵۳	۳/۲۵۱	EO	آزمایش و گشودگی
۰/۰۵۴	۰/۱۰۲	۰/۶۸۷	۳/۲۵۸	KT	انتقال دانش
۰/۰۵۰	۰/۱۱۸	۰/۶۵۱	۳/۲۲۵	RT	ریسک پذیری

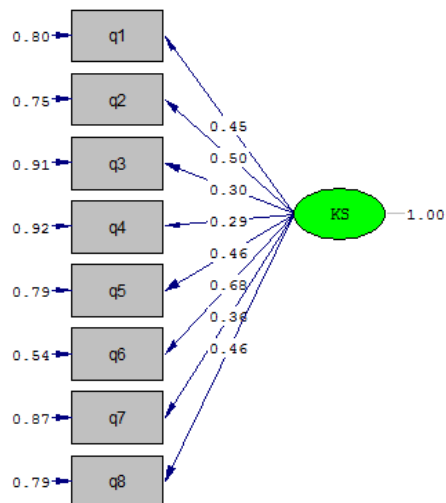
همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌کنید برای همه ابعاد، معنی داری بزرگتر از ۰/۰۵ به دست آمده است که نشان می‌دهد داده‌ها دارای توزیع بهنجار می‌باشند و همچنین از این نتیجه و از آزمون‌های پارامتری برای بررسی می‌تواند استفاده شود.

### **تحلیل عاملی تأییدی (CFA)**

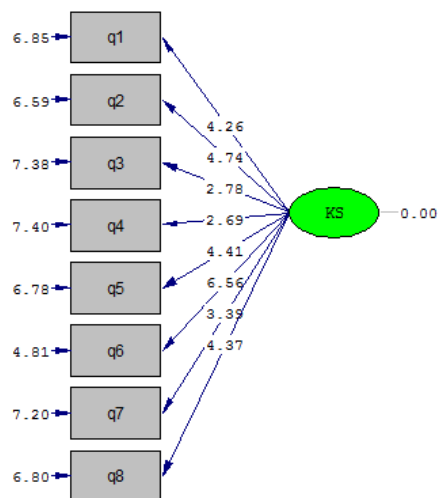
در فصل سوم پایایی و روایی سوری پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و مورد تأیید قرار گرفت. در این بخش روایی سازه ابعاد (عامل‌ها) را با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌دهیم. در شکل‌ها اعداد بین عامل‌ها و سؤالات را بار عاملی و اعداد کنار باکس سؤالات را باقیمانده (خطا) می‌نامند. بار عاملی برای بررسی تأثیرگذاری مدل و باقیمانده، خطا در برآورد بار عاملی را نشان می‌دهد. همچنین معنی داری بار عاملی را با آماره تی بررسی کردیم. در زیر به ترتیب برای هر بعد گزارش مربوط آورده شده است.

#### **بعد تسهیم دانش**

بعد تسهیم دانش با استفاده از ۸ سؤال اندازه‌گیری شده است که بار عاملی و آماره تی، سؤالات مربوط به صورت زیر است.



شکل ۱. بار عاملی سؤالات مربوط به بعد تسهیم دانش

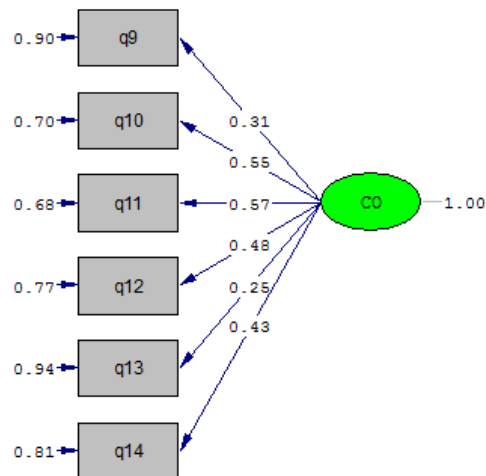


شکل ۲. آماره تی سؤالات مربوط به بعد تسهیم دانش

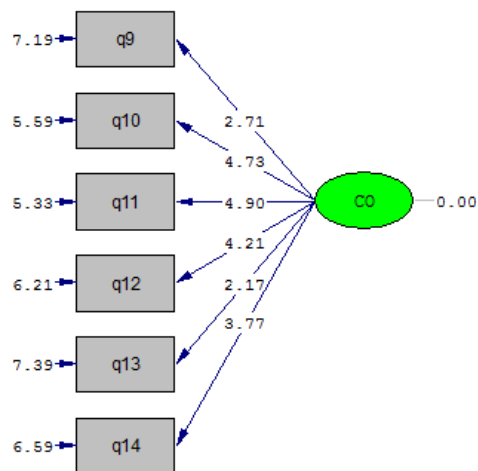
بار عاملی میزان تأثیر گذاری هر سؤال در اندازه گیری عامل را نشان می دهد. هرچه اندازه بزرگتر باشد، تأثیر بیشتر را نشان می دهد و آماره تی معنی دار بودن بار عاملی را نشان می دهد. اگر بزرگتر از ۱/۹۶ باشد نشان می دهد که بار عاملی معنی دار است و در اندازه گیری نقش داشته است. نتایج برای تسهیم دانش نشان می دهد سؤال ۶ بیشترین نقش را در اندازه گیری دارد و همه آماره تی ها بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد؛ یعنی همه سؤالات در اندازه گیری نقش داشتند.

### بعد گفتگو

بعد گفتگو با استفاده از ۶ سؤال اندازه گیری می شود که نتایج روایی سازه به صورت زیر است.



شکل ۳. بار عاملی سؤالات مربوط به بعد گفتگو

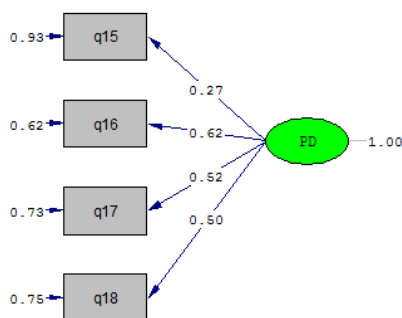


شکل ۴. آماره تی سؤالات مربوط به بعد گفتگو

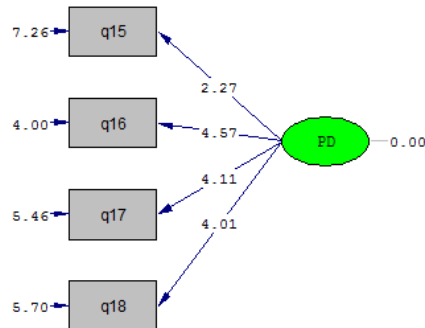
نتایج دو شکل نشان می دهد که بار عاملی برای همه سؤالات بزرگتر از ۰/۲۵ و آماره تی بزرگتر ۱/۹۶ می باشد. بنابراین، سؤالات به درستی بعد گفتگو را اندازه گیری می کند.

#### بعد تصمیم گیری مشارکتی

بعد تصمیم گیری مشارکتی با ۴ سؤال اندازه گیری شده است که نتایج به صورت زیر است.



شکل ۵. بار عاملی سؤالات مربوط به بعد تصمیم گیری مشارکتی

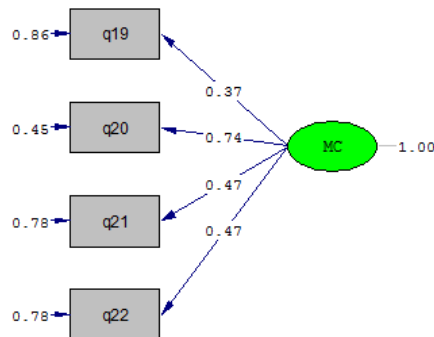


شکل ۶. آماره تی سؤالات مربوط به بعد تصمیم‌گیری مشارکتی

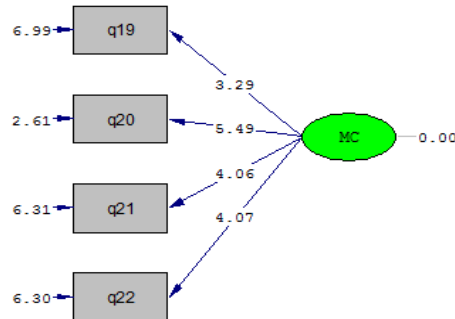
نتایج نشان می‌دهد که سؤالات به‌درستی، بعد تصمیم‌گیری مشارکتی را اندازه‌گیری کرده است.

#### بعد تعهد مدیریتی

بعد تعهد مدیریتی با استفاده از ۴ سؤال اندازه‌گیری می‌شود که نتایج به‌صورت زیر است.



شکل ۷. بارعاملی سؤالات مربوط به بعد تعهد مدیریتی

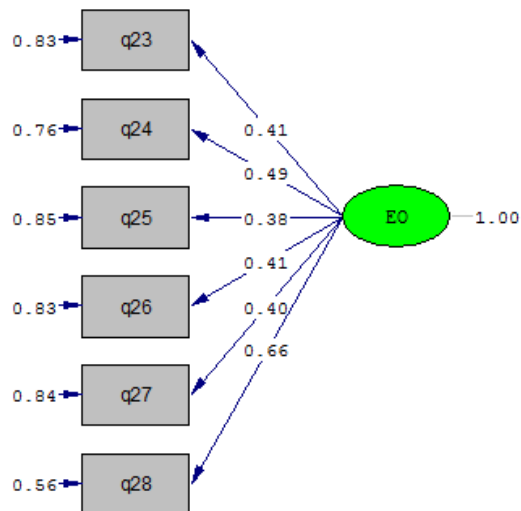


شکل ۸. آماره تی سؤالات مربوط به بعد تعهد مدیریتی

نتایج نشان می‌دهد که بعد تعهد مدیریتی به درستی با این ۴ سؤال اندازه‌گیری شده است.

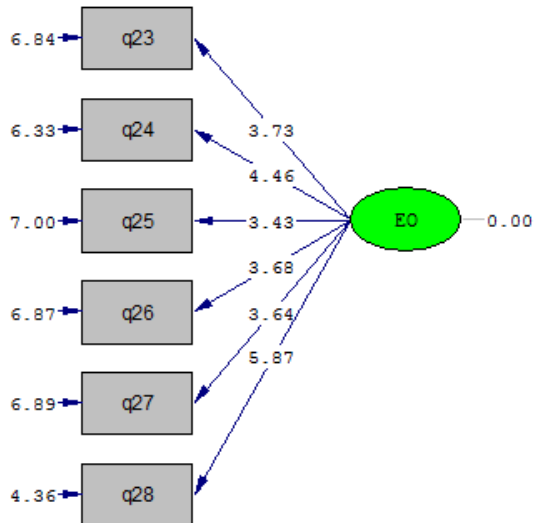
### بعد آزمایش و گشودگی

بعد آزمایش و گشودگی با استفاده از ۶ سؤال به صورت زیر اندازه‌گیری می‌شود.



شکل ۹. بارعاملی سؤالات مربوط به بعد آزمایش و گشودگی



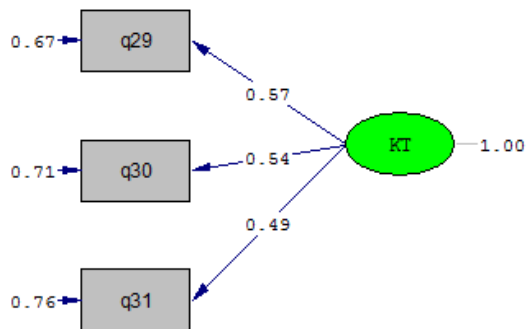


شکل ۱۰. آماره تی سؤالات مربوط به بعد آزمایش و گشودگی

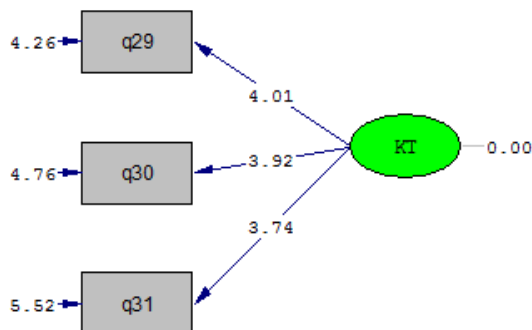
نتایج بار عاملی و آماره تی نشان می دهد که هر ۶ سؤال به درستی بعد آزمایش و گشودگی را اندازه گیری می کند.

#### بعد انتقال دانش

بعد انتقال دانش با استفاده از ۳ سؤال به صورت زیر اندازه گیری می شود.



شکل ۱۱. بار عاملی سؤالات مربوط به بعد انتقال دانش

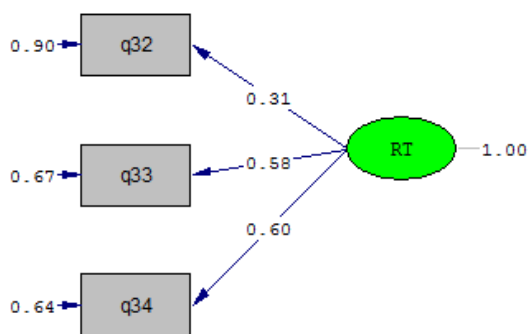


شکل ۱۲. آماره تی سؤالات مربوط به بعد انتقال دانش

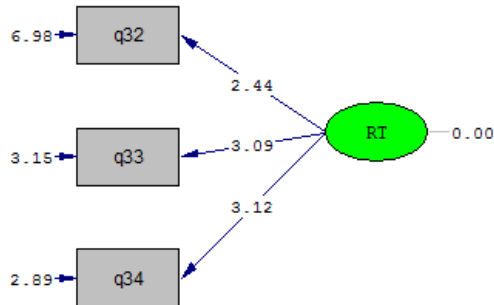
نتایج نشان می‌دهد که هر ۳ سؤال به صورت صحیح بعد انتقال دانش را اندازه‌گیری کرده است.

#### بعد ریسک‌پذیری

در دو شکل زیر نتایج بررسی روایی سازه برای بعد ریسک‌پذیری که با ۳ سؤال اندازه‌گیری شده است، به صورت زیر است.



شکل ۱۳. بارعاملی سؤالات مربوط به بعد ریسک‌پذیری



شکل ۱۴. آماره تی سؤالات مربوط به بعد ریسک پذیری

نتایج نشان می‌دهد که هر سه سؤال به درستی بعد ریسک‌پذیری را اندازه‌گیری می‌کند. بنابراین، بعد ریسک‌پذیری دارای روایی سازه است. در ادامه برای بررسی مناسب بودن مدل‌ها تحلیل عاملی از شاخص برازش مدل استفاده می‌کنیم. نتایج برای مدل‌های مختلف به صورت جدول زیر است.

جدول ۱۰. نتایج شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی تأییدی

نتیجه	RMR	GFI	RMSEA	کای دو بر درجه آزادی	نماد	شاخص‌های برازش مدل
	نزدیک صفر	بیشتر از ۰/۹	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۳		بازه مناسب شاخص
						بعد
مناسب است	۰/۰۵۲	۰/۹۶	۰/۰۰۰	۰/۸۴۸	KS	تسهیم دانش
مناسب است	۰/۰۵۴	۰/۹۷	۰/۱۵	۰/۹۸	CO	گفتگو
مناسب است	۰/۰۲۴	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۵۰	PD	تصمیم‌گیری مشارکتی
مناسب است	۰/۰۳۶	۰/۹۹	۰/۰۱۹	۱/۰۰۵	MC	تعهد مدیریتی
مناسب است	۰/۰۴۷	۰/۹۷	۰/۰۲۹	۱/۲۱	EO	آزمایش و گشودگی
مناسب است	۰/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۰	KT	انتقال دانش
مناسب است	۰/۰۰	۱/۰۰	۰/۰۰	۰/۰	RT	ریسک‌پذیری

### آزمون تی تک نمونه‌ای

برای بررسی وجود و عدم وجود ابعاد در قابلیت‌های یادگیری سازمانی از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده می‌کنیم. همان گونه که در فصل سوم توضیح داده شد، برای اثبات وجود و عدم وجود ابعاد در قابلیت‌های یادگیری سازمانی در کارکنان سازمان میانگین سؤالات مربوط با ابعاد را با عدد سه با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای آزمون می‌کنیم. نتایج به صورت جدول زیر است.

جدول ۱۱. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای وجود و عدم وجود ابعاد قابلیت‌های یادگیری سازمانی

ابعاد	توصیف متغیر				
	میانگین	انحراف معیار	اختلاف با ۳	آماره	درجه آزادی
تسهیم دانش	۳/۱۷۵	۰/۵۳۹	۰/۱۸	۳/۵۶	۱۱۹
گفتگو	۳/۲۴۹	۰/۵۸۵	۰/۲۵	۴/۶۶	۱۱۹
تصمیم‌گیری مشارکتی	۳/۱۷۷	۰/۶۳۷	۰/۱۸	۳/۰۴	۱۱۹
تعهد مدیریتی	۳/۲۷۱	۰/۶۸۵	۰/۲۷	۴/۳۳	۱۱۹
آزمایش و گشودگی	۳/۲۵۱	۰/۵۵۳	۰/۲۵	۴/۹۸	۱۱۹
انتقال دانش	۳/۲۵۸	۰/۶۸۷	۰/۲۶	۴/۱۲	۱۱۹
ریسک‌پذیری	۳/۲۲۵	۰/۶۵۱	۰/۲۳	۳/۷۸	۱۱۹

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که میزان معنی‌داری برای همه متغیرها کم‌تر از ۰/۰۵ است که فرض صفر آزمون تی رد می‌شود و نشان می‌دهد میانگین برابر عدد سه نمی‌باشد که با توجه به میانگین بزرگتر از سه، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین مربوط به هر بعد به صورت معنی‌دار بزرگتر از ۳ است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت همه ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی اندازه‌گیری شده در کارکنان سازمان‌ها وجود دارد.

### آزمون فریدمن

برای رتبه‌بندی و بررسی اینکه مهم‌ترین بعد قابلیت یادگیری سازمانی موجود در کارکنان سازمان‌ها کدام ابعاد است، از رتبه‌بندی آزمون فریدمن استفاده می‌کنیم. نتایج رتبه‌بندی با استفاده از آزمون فریدمن به صورت زیر است.

جدول ۱۲. نتایج آزمون فریدمن برای رتبه بندی ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی

رتبه	میانگین رتبه	ریسک
۷	۳/۶۷	تسهیم دانش
۳	۴/۱۱	گفتگو
۶	۳/۶۹	تصمیم گیری مشارکتی
۲	۴/۲۱	تعهد مدیریتی
۱	۴/۲۳	آزمایش و گشودگی
۴	۴/۰۸	انتقال دانش
۵	۴/۰۰	ریسک پذیری

رتبه بندی نشان می دهد که مهم ترین بعد بین ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی موجود در کارکنان سازمان ها بعد آزمایش و گشودگی با میانگین رتبه ۴/۲۳، است که در رتبه اول قرار دارد. بعد تعهد مدیریتی با میانگین رتبه ۴/۲۱ در رتبه دوم قرار دارد. بعد گفتگو با میانگین رتبه ۴/۱۱ در رتبه سوم، بعد انتقال دانش با میانگین ۴/۰۸، بعد ریسک پذیری با رتبه ۴ و بعد تصمیم گیری مشارکتی با رتبه ۳/۶۹ در رتبه های ۴ تا ۶ قرار دارند. در نهایت در رتبه آخر بعد تسهیم دانش با میانگین رتبه ۳/۶۷ قرار دارد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

یافته های به دست آمده در بخش توصیفی مربوط به نمونه نشان می دهد که ۱۱۷ نفر را مرد و ۳ نفر را زن تشکیل می دهد. در بررسی تحصیلات مشخص شد که بیشترین تحصیلات در مقطع لیسانس با ۵۰ نفر می باشند که ۴۱/۷ درصد اعضای نمونه است. ۲۰/۸ درصد فوق لیسانس و ۱۱/۷ درصد دکترا می باشند. از نظر سنی ۵۶ درصد بالای ۴۰ سال دارند. از نظر سابقه کار ۴۴/۲ درصد سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال دارند.

برای بررسی ابزار اندازه گیری از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در این روش پرسشنامه ای که برای اندازه گیری ابعاد قابلیت های یادگیری سازمانی ساخته شده است، با روش تحلیل عاملی

تأییدی بررسی شد. نتایج نشان داد که همه سؤالات به درستی می‌توانند ریسک‌ها را اندازه‌گیری کنند. بنابراین در موارد دیگر مورد استفاده قرار دادیم.

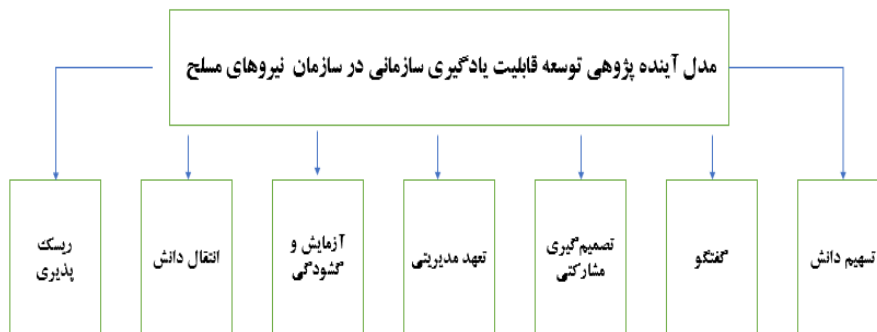
در بررسی وجود و عدم وجود ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی از آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان داد که هر ۷ بعد قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد. در بخش بعدی، از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی ابعاد استفاده شد. در آزمون فریدمن رتبه بالا نشان می‌دهد که این بعد از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد که مهم‌ترین بعد قابلیت یادگیری سازمانی، بعد آزمایش و گشودگی است. در رتبه‌های بعدی به ترتیب تعهد مدیریتی، گفتگو، انتقال دانش، ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی و در نهایت تسهیم دانش قرار دارد.

باتوجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد که ۷ بعد قابلیت یادگیری سازمانی وجود دارد و از طرفی تنوع در تحصیلات نشان از آن دارد که بررسی‌های صورت گرفته در این جامع آماری وابستگی به سطح تحصیلات نداشته و این الگو، برای همه تحصیلات تکرار شونده بوده است.

یافته دیگری که از نتایج می‌توان به دست آورد، ضرورت آزمایش و گشودگی است. این آزمایش و گشودگی بیانگر این مفهوم است که در صورتی که مدیران در رده‌های بالای مدیریتی می‌خواهند بر قابلیت یادگیری مجموعه خود تأثیر مثبتی بگذارند، می‌باید فضای لازم جهت آزمون و خطا را برای کارکنان خود فراهم آورند و در برابر رفتارهای نوآورانه ولو خارج از روندهای از پیش تعیین شده با روی باز برخورد نمایند و بستر را برای این خلاقیت‌ها مهیا کنند.

نتیجه دیگر حاصل شده از نتایج آزمون فریدمن نشان می‌دهد ضرورت تعهد مدیریتی نسبت به سایر ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی بیشتر است. این مطلب بدین معناست که در صورت تمایل مدیران به افزایش قابلیت یادگیری می‌باید مدیریت متعهدانه بر تسهیل فرایندهای یادگیری تأکید کند و حمایت خود را از کارکنان در جهت یادگیری به وجود آورد.

مدل پیشنهادی برای آینده‌پژوهی توسعه قابلیت سازمانی به صورت شکل زیر است:



شکل ۱۵. مدل آینده پژوهی توسعه قابلیت سازمانی در سازمان

### پیشنادهای کاربردی

در این بخش با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهادهایی برای مدیران و سران بالارته سازمانها ارائه می شود. در گام ابتدایی به صورت مختصر به ارائه پیشنهادها پرداخته و در ادامه به تفصیل در مورد پیشنهادها بحث می شود.

جدول ۱۳. پیشنهادات دسته بندی شده جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی

ردیف	مؤلفه های توسعه قابلیت سازمانی	پیشنهادها
۱	تسهیم دانش	ایجاد فضای رقابتی بین کارکنان الگوبرداری از تجارب، ایده ها و دستاوردهای سازمان های موفق بستر سازی جهت درس گرفتن از خطاهای گذشته شکل دهی بستر فرهنگی انتقاد سالم در سازمان از طرف مدیریت
۲	گفتگو	الگوبرداری از سایر سازمانها تشکیل تیم مستقل به عنوان تیم تحقیق، توسعه و پژوهش در سازمانها تسهیل ارتباطات توسط مدیران بستر سازی جهت شکلگیری ارتباطات
۳	تصمیم گیری مشارکتی	پاداش به ایده های خلاقانه شکل گیری نظام بررسی عملکرد کارکنان و اتصال آن به نظام پاداش و تنبیه حمایت از پرسشگری در سازمان دخیل نمودن کارمندان در تصمیم گیری ها در سطوح مختلف

ادامه جدول ۱۳. پیشنهادات دسته‌بندی شده جهت توسعه قابلیت یادگیری سازمانی

ردیف	مؤلفه‌های توسعه قابلیت سازمانی	پیشنهادها
۴	تعهد مدیریتی	تغییر نگرش مدیران از مسئله هزینه‌بودن یادگیری به سرمایه‌گذاری بودن یادگیری شکل‌گیری تفکر سیستمی و بلندمدت در مدیران طراحی فرایندهای تشویق و پاداش مسیرهای شغلی بر مبنای مؤلفه‌های یادگیری کارکنان مشخص‌بودن مأموریت سازمانی برای اهداف آینده سازمان
۵	آزمایش و گشودگی	بیشترین توجه به این بخش آماده‌سازی بستر مناسب بیان آزادانه آماده‌سازی بستر همفکری ارائه یک نظام پیشنهادات برای سازمان
۶	انتقال دانش	آموزش‌های نظری برای کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت برای کارکنان توسعه مهارت‌های کارکنان مستندسازی داده‌های آموزشی ( راهنما، پایگاه داده ها ، گزارشات و...) جهت بهره‌برداری کارمندان آتی
۷	ریسک‌پذیری	شکل‌گیری فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان فضاسازی برای حرکت کارمندان در قلمرو ناشناخته شرکت اجازه‌دادن به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات پرمخاطره

۱. در نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل به این نتیجه رسیدیم که تسهیم دانش، گفتگو، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد مدیریتی، آزمایش و گشودگی، انتقال دانش و ریسک‌پذیری از ابعاد تأثیرگذار در بعد قابلیت یادگیری سازمانی بین کارکنان سازمانی می‌باشند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که برای تقویت قابلیت یادگیری سازمانی، این ابعاد را در برنامه‌های آتی سازمانی مدنظر قرار گیرد.

۲. باتوجه‌به اینکه مهم‌ترین بعد قابلیت یادگیری سازمانی باتوجه‌به نتایج این پژوهش، بعد آزمایش و گشودگی است، به مدیران و سران بالارته سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود برای ارتقای قابلیت یادگیری سازمانی بین کارکنان برای این مورد، اهمیت ویژه قائل شوند.



۳. به‌عنوان پیشنهاد در گام ابتدایی در بعد تعهد مدیریتی به مدیران و سران بالاتر به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که تلاش‌هایی اساسی در جهت تغییر نگرش مدیران از مقوله هزینه‌بودن آموزش به تفکر سرمایه‌گذاری‌بودن آموزش صورت پذیرد.
۴. همچنین به مدیران و سران بالاتر به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به تفکر سیستمی و بلندمدت مجهز شوند و با فرایندهای تشویق و پاداش، مسیرهای شغلی بر مبنای مؤلفه‌های یادگیری کارکنان را به این مهم مجهز نمایند. این اقدامات می‌تواند در بعد تعهد مدیریتی تأثیرات بسزایی بگذارد.
۵. پیشنهاد می‌شود به‌منظور توسعه در بعد تسهیم دانش از ظرفیت یادگیری مشترک تمامی اعضا و ایجاد فضای رقابتی بین آنان در راستای پویایی و توسعه و ترقی مستمر و همچنین الگوبرداری از تجارب، ایده‌ها و دستاوردهای سازمان‌های موفق استفاده شود.
۶. به‌منظور توسعه بعد آزمایش و گشودگی باید بستر مناسبی جهت بیان آزادانه افراد و بدون ترس از محدودیتی فراهم آوردند، تا افراد بتوانند ایده‌ها و برنامه‌های و همچنین فعالیت‌هایی را که ممکن است برای کار مفید باشد با همدیگر هم‌فکری نموده، پیشنهاد داده و انتقاد نمایند.
۷. پیشنهاد می‌شود یک نظام انحصاری پیشنهادات در سازمان‌های نیروهای مسلح طراحی شود که با توجه به آن توجه و حساسیت کارکنان به فرایندهای کار بیشتر و به مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان منجر می‌شود.
۸. پیشنهاد می‌شود دوره‌های منظمی از آموزش‌های نظری و عملی ضمن خدمت برای نهادینه‌سازی استفاده از حداکثر قابلیت و شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید در حوزه یادگیری سازمانی توسط مدیران و سران رده بالای مجموعه‌های نیروهای مسلح برگزار شود.
۹. به‌منظور تسریع در مدل‌های یادگیری، الگوبرداری از سازمان‌ها و نهادهای پیشرو در مبحث یادگیری سازمانی یک روش خردمندانه و زودبازده است. بدین منظور پیشنهاد می‌شود که تیمی مستقل، متخصص و متعهد به درون سازمان به‌عنوان تیم تحقیق، پژوهش و توسعه تشکیل شود. این تیم موظف شود جدیدترین دستاوردها و تجارب سازمان‌های موفق را اخذ و الگوبرداری و در راستای فرصت‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی استفاده نماید. این پیشنهاد

روی بعد گفتگو تأثیر بسزایی خواهد داشت و در صورت پیاده سازی آن، می تواند قابلیت یادگیری سازمان را توسعه دهد.

۱۰. پیشنهاد می شود با توجه به اینکه کم هزینه ترین شیوه یادگیری، درس گرفتن از خطاهاست، کارگروهی رسمی یا غیررسمی درون هر یک از سازمان های وابسته به نیروهای مسلح از خبرگان سازمانی تشکیل شود که وظیفه تحلیل خطاها، شکست ها موانع و محدودیت ها را برعهده داشته باشد و همچنین به ریشه یابی این خطاها بپردازد. این پیشنهاد روی بعد تسهیم دانش تأثیر بسزا خواهد داشت و در صورت پیاده سازی می تواند قابلیت یادگیری سازمان را توسعه دهد.

۱۱. با توجه به ضرورت فرهنگ سازی در سازمان ها، پیشنهاد می شود که مدیران و سران عالی رتبه برنامه جامعی برای ارتقای سطح فرهنگی و سطح یادگیری در سازمان ها را تنظیم نمایند. این ارتقای سطح فرهنگی باعث ایجاد فضای مساعد برای بحث و تبادل نظر فیما بین کارکنان و در نهایت موجب بروز پرورش نخبگان در سازمان های نیروهای مسلح می شود.

۱۲. نظر به اینکه نظام پاداش و تنبیه، مدلی تأیید شده برای تأثیرگذاری بر جوامع انسانی است، به مدیران و سران بالارته سازمان های نیروهای مسلح پیشنهاد می شود که یک نظام ارزیابی عملکرد و در پی آن نظام پاداش و تنبیه جامعی بنا نهاده شود که در آن قابلیت یادگیری کارکنان و پیاده سازی این یادگیری به عنوان یک عامل کلیدی در نظر گرفته شود. این پیشنهاد می تواند روی بعد تصمیم گیری مشارکتی تأثیر مثبت و شاخصی بگذارد.

۱۳. به مدیران و سران بالارته سازمان ها پیشنهاد می شود در سازمان های نیروهای مسلح به توسعه مهارت های کارکنان در راستای اهداف سازمانی، توجه شایانی شود.

۱۴. با توجه به رشد فناوری، به مدیران و سران بالارته سازمان ها پیشنهاد می شود از ابزارهای فناوری اطلاعات در یادگیری کارکنان واحدهای نیروهای مسلح استفاده کنند.

۱۵. اطلاعات به عنوان یک دارایی زمینه ساز یادگیری در سازمان ها خواهد بود. به مدیران و سران بالارته سازمان ها پیشنهاد می شود برای جمع آوری و ذخیره سازی اطلاعات، از سامانه های رایانه ای استفاده کنند.

۱۶. به مدیران و سران بالاتر به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود یک ارتباط عمیق و معنی‌دار میان برنامه‌های یادگیری و توسعه با چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعریف شود.

### **پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی**

در این بخش پیشنهادهایی برای پژوهشگران آتی ارائه می‌شود که در پژوهش خود می‌توانند مورد استفاده قرار دهند:

۱. با استفاده از روش دلفی، ابعاد جدید قابلیت یادگیری سازمانی را شناسایی کنند.
۲. برای بررسی‌های بیشتر الگوهای یادگیری نیروهای مسلح، این پژوهش را در سایر سازمان‌های وابسته در نیروهای مسلح پیاده سازند.
۳. با توجه به جهانی‌سازی‌های متفاوت نظریه پردازان مدیریتی به مبحث یادگیری، پیشنهاد می‌شود در سایر پژوهش‌ها از نظرات صاحب‌نظران با جهانی‌سازی‌های متفاوت استفاده نمایند.
۴. با توجه به ضرورت مقوله یادگیری و بهره‌وری سازمانی به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که مقوله یادگیری در نیروهای مسلح را به صورت هم‌زمان با مقوله بهره‌وری مورد بررسی قرار دهند تا جامعیت کاملی در خصوص این مبحث، شکل گیرد.
۵. نظریه‌اینکه یادگیری سازمانی با ارتباطات سازمانی رابطه روشنی دارد، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی حتماً با بررسی تأثیر متقابل ارتباطات و یادگیری سازمانی به مقوله یادگیری سازمانی بپردازند.
۶. پژوهشگران آتی می‌توانند با توجه به پویایی نظام‌ها، به مقوله یادگیری نگاه نمایند و بررسی‌های کاملی را در حوزه یادگیری سازمانی داشته باشند.
۷. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با استفاده از روش‌های کیفی، راهکارهای به کارگیری قابلیت یادگیری سازمانی را به دست آورند.

### **محدودیت‌های پژوهش**

- مهم‌ترین محدودیت پژوهش، نمونه پژوهش است. با توجه به اینکه این پژوهش روی کارکنان سازمان‌ها انجام شده است، لذا نمی‌تواند به همه سازمان‌ها تعمیم داده شود.

- ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه است. هرچند در این پژوهش پایایی و روایی مورد تأیید قرار گرفت، اما باتوجه به اینکه احتمال پاسخ تصادفی وجود دارد، بنابراین، خطا در اندازه‌گیری محتمل است.

- در این پروژه محدودیت‌هایی در نتیجه‌گیری‌های این مجموعه وجود دارد.  
- عدم کنترل مؤلفه‌ها تأثیرگذار روی متغیر یادگیری، دیگر محدودیت تحقیق بود.

## منابع

- بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴)، یادگیری سازمانی، ماهنامه تدبیر، (۱۶۱).
- خزایی، سعید و الهی دهقی، ایرج (۱۳۹۱)، عوامل موفقیت در آینده‌نگاری ملی، فصلنامه علمی - تخصصی مطالعات آینده‌پژوهی.
- خضم‌افکن نظام، محمدحسین؛ عطا، علی؛ نصرافهانی، علی و شاهین، آرش (۱۳۹۳)، سرمایه فکری، قابلیت یادگیری سازمانی و کارایی عملکرد توسعه محصول جدید در صنعت خودروسازی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷ (۲۵): ۵۷ - ۷۴.
- خورسندی، مجید؛ میرزازاده، زهراسادات و سلاطین، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۲ (۷): ۶۱ - ۶۸.
- داورپناه، هدایت الله و هویدا، رضا (۱۳۹۶)، بررسی روابط بین قابلیت یادگیری سازمانی و بی‌تفاوتی سازمانی مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۳ (۱): ۲۱ - ۳۸.
- سادلر، ف. (۱۳۸۰)، مدیریت تغییر، ترجمه غلامرضا اسماعیلی، تهران: میر.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام و یوزباشی، علی‌رضا (۱۳۸۵)، سازمان یادگیرنده، چاپ اول، تهران: نشر یسطرون.
- سنگه، پیتز (۱۳۸۶)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ هدایت و حسن روشن، تهران: انتشارات مدیریت صنعتی.
- عنایت‌الله، سهیل (۱۳۹۰)، پرسش از آینده، ترجمه مسعود منزوی، تهران: مرکز آینده‌پژوهی علوم و فناوری دفاعی.
- قهرمانی، علی‌اکبر و مصطفوی، اعظم‌السادات (۱۳۹۴)، تأثیر یادگیری سازمانی بر پاسخگویی اقتصادی و اجتماعی شهرداری تهران، مطالعه موردی شهرداری‌های مناطق ۱، ۶، ۸، ۱۹، ۲۲. فصلنامه اقتصاد مدیریت شهری، ۳

- مارکوآرت، مایکل (۱۳۸۵)، ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه محمدرضا زالی، تهران: دانشگاه تهران.
- ملکی فر، عقیل (۱۳۸۵)، الفبای آینده پژوهی، تهران: کرانه علم، ۶ - ۱۲۱.
- ممبینی، محمد و معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۵)، آینده پژوهی سازمان های دولتی ایران متناسب با الزامات اقتصاد مقاومتی، فصلنامه سیاست های راهبردی و کلان، ۴: ۱ - ۳۲
- منتظر صومعه سرایی، نادیا؛ حسینی، محمدعلی؛ یزدانی، شهرام و نخستین، محمدرضا (۱۳۹۴)، بررسی وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی و موانع و تسهیل کننده های آن در دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی، مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۸ (۱۷): ۹۳ - ۱۰۱.
- منطقی، محسن (۱۳۹۰)، آینده پژوهی: ضرورت آینده مطالعات فرهنگی و علمی، نشریه اسلام و پژوهش های مدیریتی، ۱: ۶۸ - ۵۱.
- میرکوشش (۱۳۹۰)، آینده نگری در روابط بین الملل نشریه روابط بین الملل، (۱).
- نادری خورشیدی، علی رضا (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین الگوی توسعه قابلیت یادگیری سازمانی در شرکت ایران خودرو، رساله دکتری، دانشگاه تهران.

- Aqdasi M. Sensing capabilities of organizational learning in Hospitals. International Journal of Industrial Engineering and Production 2009; 19(4): 71-83
- Argyris, C. Schon, D. (1999). Organizational Learning II Reading: Mass Addisonwesley.
- Armestrang, A. and Patrick Foley (2003). Foundation for a Learning Organization, 10(2): 14-82.
- Beck C. (۲۰۰۲). Mothering multiples: a meta-Synthesis of the qualitative research, MCN, The American Journal of maternal /child nursing, 28(2): 93-99.
- Bell, Wendell. (2008). Foundations of futures studies: History, purposes and knowledge (4 Edition). New Brunswick, NJ: Transaction. Chapter 2 (futures studies), Chapter 6 (futures research).
- Havas, Attila. (2003). Socio-economic and developmental needs: Focus of foresight programs, technology foresight for organizers. Ankara, Turkey.
- Hiltrop, J. (2007). The Accidental Manager: Surviving the Transition from Professional to Manager. prentice Hall Europe.
- Hitt, W. D. 1995. The learning organization: Some Reflections on organizational Renwal. Leadership & organization Development Journal, 16(8).
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. Journal of business research, 58(6), 715-725.
- Ramos, J. (2006). Action research and futures studies. Futures, 38(6): 639-641.
- Shu-Hsien, L. Chi-Chuan, W. (2009). "System perspective of Knowledge. Management, Organizationl learning, and organizational innovation". Expert systems with Applications, 8.

- Slaughter, Richard A. (2004). Futures Beyond Dystopia: Creating Social Foresight. New York: RoutledgeFalmer. [http://foresightinternational.com.au/catalogue/resources/Integral\\_Futures.pdf](http://foresightinternational.com.au/catalogue/resources/Integral_Futures.pdf).
- Wheelright, V. (2010). The Next Wave. Journal of Futures Studies, 14(4): 107-114.
- Yong, A. K. 1999. Organizational Learning capability . Oxford university press.
- Yong.M and Dulewicz.V(2005).A Model Of Command, Leadership And Managment Competency In British Royal Navy,Journal Leadership & Organization Development, 25(3).