بسم الله الرحمن الرحیم

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فصلنامه

آموزش مدیریت دولتی

(تخصصی)

یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده

سال اول – شماره ۴ – زمستان ۱۳۹۸

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فصلنامه تخصصی مدیریت دولتی؛ سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۸

قطع: رحلی

تعداد صفحه: ۸۵ صفحه

شمارگان: ۱۰۰جلد

نشانی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان استاد نجات‌الهی شمالی، شماره ۱۹۸، مرکز آموزش مدیریت دولتی؛ طبقه چهارم، دفتر فصلنامه آموزش مدیریت دولتی

کدپستی: ۱۵۹۷۹۳۵۱۱۳

تلفن: ۴۲۵۰۱۴۱۸

تلفن فروشگاه کتاب: ۴۲۵۰۱۷۵۱

وبگاه مرکز آموزش مدیریت دولتی: www.smtc.ac.ir

صاحب امتیاز: مرکز آموزش مدیریت دولتی

مدیر مسئول: دکتر زهرا احمدی‌پور

سردبیر: دکتر مهدی حسینی‌راد

مدیر اجرایی: دکتر علی مهدی

صفحه آرایی و ویرایش جلد: مؤسسه فرهنگی هنری ایرانیان

تمام حقوق مادی و معنوی برای مرکز آموزش مدیریت دولتی محفوظ است.

مطالب مندرج در فصلنامه، بیانگر دیدگاه‌های این مرکز نیست.

نقل مطالب با ذکر مأخذ آزاد است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فهرست

بررسی و تحلیلی بر توانمندسازی کارکنان از منظر یادگیری سازمانی ۸
محمدنقی ایمانی - سید مجتبی معرفتی

تبیین ارتقاء نوآوری سازمانی با تمرکز بر مولفه‌های یادگیری سازمانی، تقلید و ظرفیت جذب ۲۸
(شرکت پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران-پنها)
منوچهر منطقی - سحرملک‌محمدی

تاثیر رهبری، ظرفیت جذب و فرهنگ یادگیری سازمانی بر نوآوری باز؛ ۴۴
آزمون یک مدل میانجیگری تعدیل شده
حسین خنیفر - سحرملک‌محمدی

"یادگیری‌سازمانی"
مصاحبه شونده: دکتر اباصلت خراسانی :استاد گروه مدیریت اموزشی دانشگاه شهید بهشتی ۶۲
مصاحبه گران: دکتر علی مهدی /سید مجتبی معرفتی

"سازمان‌های‌یادگیرنده"
مصاحبه شونده: دکتر رامسیس افتخاری (صاحبنظر در حوزه تکنولوژی آموزشی و سازمان‌های بادگینرده) ۶۸
مصاحبه گران: دکتر علی مهدی /رضا نایبی

معرفی کتاب ۷۸

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سخن سردبیر

برنامه‌های تحول نظام اداری متعددی در طول سه دهه اخیر طراحی و اجرا شده‌اند، علی‌رغم همه تلاش‌های صورت گرفته این برنامه‌ها در مسیر توسعه، ارتقای سطح خدمت رسانی و شاخص–های رفاهی چندان موفق نبوده اند. به عبارتی مسائل و مشکلات توسعه به شکلی پایدار؛ رسوب یافته‌اند و به نظر می‌رسد قابل حل نیستند. اصلاحاتی نظیر ثبت‌نام و پرداخت‌های الکترونیکی، آموزش الکترونیک، ایجاد پنجره واحد خدمت و ... انجام شده است لکن اصلاحاتی نظیر متناسب‌سازی اندازه دولت، اصلاح ساختار بودجه ریزی، تغییر ساختار وزراتخانه‌ها، اصلاح سیستم جذب و بازنشستگی نیروی انسانی، مبارزه با فساد و ... بسیار پیچیده و دشوار هستند. تغییرات دفعی و شتاب زده در این حوزه ها تنها مشکلات را تشدید می‌نماید.

رویکرد انطباق تکرار شونده مسئله محور (PDIA–Problem–Driven Iterative Adaptation) یک روش خلاقانه به منظور اجرای برنامه‌ها و اقدامات با رویکرد تغییر و تحول تدریجی است. روشی به منظور حل مسائل بسیار کلان، پیچیده و چندوجهی مبتنی بر این دیدگاه که یک برنامه کامل، یکپارچه و بلندمدت وجود ندارد. با استفاده از تکنیک‌هایی خلاقیت نظیر SCAMPER، ۵ کلاه خلاق، طوفان فکری، دیاگرام استخوان ماهی و... مسائل اصلی کشف و راه حل های عملی برای حل مسائل پیشنهاد می شود. آغاز اقدام، یادگیری، انجام دادن و تکرار انطباقی و یادگیری از فرآیند انجام و اصلاح سفر طولانی کشف و یادگیری برای حل مسائل اساسی و پیچیده را امکان‌پذیر می‌سازد. محک‌زنی و گسترش تدریجی راه‌حل هدف اصلاحات را محقق می‌سازد. رویکرد PDIA قابل طراحی و اجرا به منظور اصلاحات در محیط‌های بوروکراتیک، نامنعطف و مقاوم در برابر تغییر است. راهکاری برای مذاکره با مخالفان اصلاحات. منظر این رویکرد ایده آل گرایی نیست؛ تشویق تفکر، تامل، آزمون و خطا و کشف مسیرهای بومی برای حل مسائل بومی.

سردبیر فصلنامه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بررسی و تحلیلی بر توانمندسازی کارکنان از منظر یادگیری سازمانی[۱]

مورد پژوهش : مرکز آموزش مدیریت دولتی

محمدنقی ایمانی[۲]

سید مجتبی معرفتی[۳]

چکیده:

استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. ازاین‌رو آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی و بهره‌گیری از توانایی‌های آن‌ها برای بسیاری از سازمان‌ها مهم تشخیص داده شده است. بر این اساس پژوهش حاضر با علم به اهمیت موضوع، به تحلیل رابطه یادگیری سازمانی(دوره‌های مختلف آموزشی کارکنان و ...) با توانمندسازی کارکنان پرداخته است. درهمین ارتباط پژوهش حاضر با روش اسنادی– میدانی و با استفاده از پرسشنامه و بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS و آزمون‌های مختلفی چون تی تک‌نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون کروسکال-والیس به این نتیجه رسیده است که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. بطوری‌که ضریب همبستگی بدست آمده ۰/۷۲۳ می‌باشد و جهت رابطه مثبت و شدت آن نیز در حد بالا می‌باشد. یعنی باافزایش سطح یادگیری سازمانی، میزان توانمندسازی کارکنان افزایش می‌یابد. همچنین با توجه به آماره تی می‌توان در سطح اطمینان ۰,۹۹ گفت که یادگیری و آموزش سازمانی گذشته در ارتباط با توانمندسازی کارکنان از روند مناسبی برخوردار نبوده است و این اثرگذاری در جهت مطلوب نبوده است. از دیگر نتایج این پژوهش تفاوت میزان و سطح توانمندسازی میان افراد باسابقه خدمت مختلف می‌باشد که نتایج حاصل از آزمون کروسکال-والیس تأییدی بر این واقعیت می‌باشد.

کلید واژگان: یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش، منابع انسانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی

مقدمه:

در زمانی نه چندان دور، سازمان‌ها در محیطی پایدار و باثبات به سر می‌بردند و تغییرات اطراف بویژه در حوزهٔ منابع انسانی و تحولات آن، آن‌چنان تأثیری در روند حرکتی و یا سکون سازمان-های مختلف نداشت. اما در سال‌های نخستین دهۀ ۱۹۸۰، محققان دریافتند که نیروی انسانیِ باکیفیت، یکی از مهم‌ترین قابلیت سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی به شمار رفته و سازمان‌ها را در نیل به اهداف کمی و کیفی، کمک می‌نماید(سلاجقه و همکاران،۱۳۹۱). در این خصوص، امروزه اگر کشوری به معنای عام و سازمان‌ها در معنای خاص آن، نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری‌را توسعه بخشد(شریعتمداری،۱۳۸۳). از این‌رو پیشرفت سریع و وسیع فناوری اطلاعات در عصر حاضر و رقابت‌های آشکار و پنهان روزافزون در دنیا، اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان را دو چندان نموده است(تیمورنژاد و صریحی اسفستانی،۱۳۸۹). به همین دلیل در دو دهۀ اخیر، توانمندسازی کارکنان مجموعه‌ها، به یکی از دلمشغولی‌های مدیران و سازمان‌ها تبدیل شده است. چراکه به درستی این مدیران دریافته‌اند که توانمندسازی کارکنان، مبنای ایجاد و افزایش قدرت است (غلامی،۱۳۸۸). در وضعیت کنونی که تمام سازمان‌ها با رقابت شدیدی، مواجه می‌باشند، داشتن نیروی انسانی توانمند وپویا، مزیت بسیار مهمی برای سازمان‌های مختلف است. چراکه تنها درسایه وجود افراد توانمند و آموزش دیده است که زمینه‌های بروز انعطاف و رقابت با سایر سازمان‌ها بوجود می‌آید(علامه و مقدمی،۱۳۸۹). بنابراین دنیای پررقابت

---

۱. این مقاله از پایان‌نامه کارشناسی ارشد نویسنده مسئول با همین عنوان در سال ۱۳۹۴ لستخراج گردیده است .

۲. دانشیار دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد واحد رودهن Imani1348@yahoo.com

۳. نویسنده مسئول کارشناس ارشد تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش،گرایش تعلیم وتربیت اسلامی؛ دانشگاه آزاد واحد رودهن a.marefat93@gmail.com

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

و بی‌رحم اقتصادی و تجاری امروزی، موضوع توانمندسازی کارکنان را به موضوع اصلی حوزهٔ نیروی انسانی بدل نموده است(فرج‌پور خاناپشتانی و خسروی،۱۳۸۷).

این فاکتور در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف به‌عنوان ارزشمندترین منابع و دارایی، زمینه‌ساز موفقیت سازمان در محیط رقابتی خواهد بود(صباغیان و آراسته،۱۳۹۱) و روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. اما با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متاسفانه در ایران بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبود سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی و برخی عوامل موجود درجامعه که از غیررقابتی بودن محیط کسب و کار و ساختار کشور ناشی می‌شود، سبب شده است که سازوکار مشخصی برای کیفی‌سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این ساز و کارچندان جدی گرفته نشود (میرشفیعی،۱۳۹۱). با علم به این مسائل، پژوهش حاضر نیز با علم به اهمیت ارتباط تنگاتنگ یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان، با طرح سؤالات ذیل به مطالعهٔ این مهم در مرکز آموزش مدیریت دولتی کشور می‌پردازد.

- بین یادگیری سازمانی(دوره‌های مختلف آموزشی کارکنان و ...) و توانمندسازی کارکنان در مرکز آموزش مدیریت دولتی چه ارتباطی وجود دارد؟
- چه مشکلاتی پیرامون یادگیری سازمانی و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در مرکز آموزش مدیریت دولتی وجود دارد؟
- روند، چگونگی و کیفیت دوره‌ها و برنامه‌های یادگیری سازمانیِ دوره‌های گذشته بر توانمندسازی کارکنان در مرکز آموزش مدیریت دولتی چه تأثیری داشته است؟

مبانی نظری

امروزه آنچه اهمیت آن‌برای بسیاری ازمحققان داخلی وخارجی، به اثبات رسیده است، مباحث مربوط به توانمندسازی کارکنان در ارتباط با توزیع و تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می‌باشد که در شرایط تغییر بطور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می‌دهد. از این‌رو لازم است در این بخش از پژوهش، به بررسی و آشنایی با مفاهیم رایج در این عرصه پرداخته شود.

آنچه مسلم است، این واقعیت می‌باشد که امروزه اهمیت مطالعه و تحلیل یادگیری سازمانی افزایش یافته است و پژوهشگران مختلف از رویکردهای متفاوتی به تفسیر و تحلیل آن می‌پردازند (جرس و همکاران[1]، ۲۰۰۵).

در تعریف یادگیری سازمانی، گفته می‌شود که یادگیری سازمانی توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس کننده دانش و دیدگاه‌های جدیدباشد. بطوری‌که موجبات بهبودی عملکرد سازمالنی را فراهم آورد. این بهبود مستمر که در سایهٔ آموزش و توانمندسازی کارکنان بوجود آمده، یکی از ابزارهای سودمند ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمان تلقی می‌گردد(پاک طینت و فتحی‌زاده،۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان نیزکه خود یک ابزار ضروریِ مدیریتی جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد در ارتباط با توزیع و تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی تعریف می‌شود(نادری و همکاران،۱۳۸۶) (حاتمی و دستار،۱۳۹۱). بنابراین می‌توان گفت‌که یکی از موضوعات اساسی‌که مدیران در روند تحول سازمانی با آن مواجه‌اند، توانمندسازی(روبنیز[2]، ۲۰۰۷)، به‌عنوان توانمندسازی یک استراتژی سازمانی است‌که مسئولیت بیشتری جهت تصمیم‌گیری به کارکنان اعطاء می‌کند و مشارکت آنان‌را درکنترل فرآیندهای سازمان افزایش می‌دهد (گووینداراجول[3]، ۲۰۰۴). درتعریف توانمندسازی همچنین، عواملی چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به‌کار رفته است. از بُعد دیگر، توانمندسازی، رویکردی است که در آن، رهبر، کارکنان اجرایی را به‌عنوان جزء اصلی اثربخشی سازمانی توانمند می‌کند(هاندل[4]، ۱۹۹۷).

از دیدگاه ارگانیکی نیز، اگرچه توانمندسازی، طرز تلقی و ادراک کارکنان درباره نقش خویش درشغل و سازمان است، اما مـــدیران می‌توانند فرصت‌های لازم برای توانمندتر شدن کارکنان را بیشتر فراهم آورند(کانونگو و کانگر[5]، ۱۹۹۸).

براین اساس، امروزه مفهوم توانمندسازی، گسترش یافته و محدود به اعطای قدرت و تفویض اختیار به کارکنان نیست. بلکه فرآیندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه قادر به بهبود عملکرد خود هستند (ساویج[6]، ۲۰۰۱). این تلقی از توانمندسازی، بر نقش سازمان و مدیران آن به عنوان عامل توانا‌ساز کارکنان تأکید دارد. اگر کارکنان عملکرد مدیران خود را اثربخش تلقی کننـد، می‌توانند احساس توانمندی کنند (لاچینگر و همکاران[7]، ۲۰۰۱). به همین دلیل است که پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان تحت عنوان یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحبنظران و کارشناسان قرار گرفته است(ساجدی:۱۳۸۶) .

در مجموع، توانمندسازی به مجموعهٔ تکنیک‌های انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است.

1. Jerez Etal
2. Robbins
3. Govindarajulu
4. Honold
5. Kanungo and Conger
6. Savage
7. Laschinger etal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول شماره۱: فرآیند توانمندسازی کارکنان

نظریه‌های مطرح شده درباره توانمندسازی			
ردیف	نام نظریه	سال پدید آمدن	پیام نظریه
۱	توماس و ولتهوس[1]	۱۹۹۰	عامل توانمندسازی را متشکل از ۴ فاکتور احساس مؤثر بودن، داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی و احساس معنی‌دار بودن می‌دانند.
۲	باون و لاولر [2]	۱۹۹۲	عامل توانمندسازی را در چهار جزء(اطلاعات، پاداش، قدرت اخذتصمیمات مؤثر و تفویض قدرت معنوی و قانونی در جهت بهبود عملکرد سازمان می‌دانند.
۳	اسپریتزر [3]	۱۹۹۵	وی توانمندسازی را متأثر از عوامل عزت نفس در کارکنان، فراهم نمودن اطلاعات و نظام پاداش دهی عنوان کرده است.
۴	آلفرد پاندورا [4]	۱۹۹۷	وی در اعتقادات خود، اثربخشی و نقش آن را در احساس توانمندی شخصی مفهوم سازی کرده است.
۵	فورد و فوتلر[5]	۱۹۹۵	توجه به دو بعد محتوی شغل و زمینه شغل و ترکیب آنها با فرآیند تصمیم‌گیری، موجب افزایش توانمندسازی در کارکنان می‌شود .
٦	بلانچارد و زیگارمی[6]	۱۹۹۹	مدیر باید نقش خود را برای رشد کارکنان درک کند . برای اجرای توانمندسازی در ادراک از نقش مدیر، تغییر صورت می‌گیرد (مربی یا مرشد بودن مدیر).
۷	هرسی و گلد اشمیت[7]	۱۹۹۷	در این مدل، توانمندسازی را مؤثر از ۵ عامل آموزش، مشارکت پذیری، انگیزش، رضایت شغلی و فناوری اطلاعات تمرکز کرده‌اند.
۸	کانگر و کاتانگو[8]	۱۹۹۸	در این مدل، توانمندسازی نیروی انسانی، تابع سه عامل مهم و راهبردی مدیریتی، شرایط و عوامل سازمانی و منابع خود کارآمدی کارکنان می‌باشد.

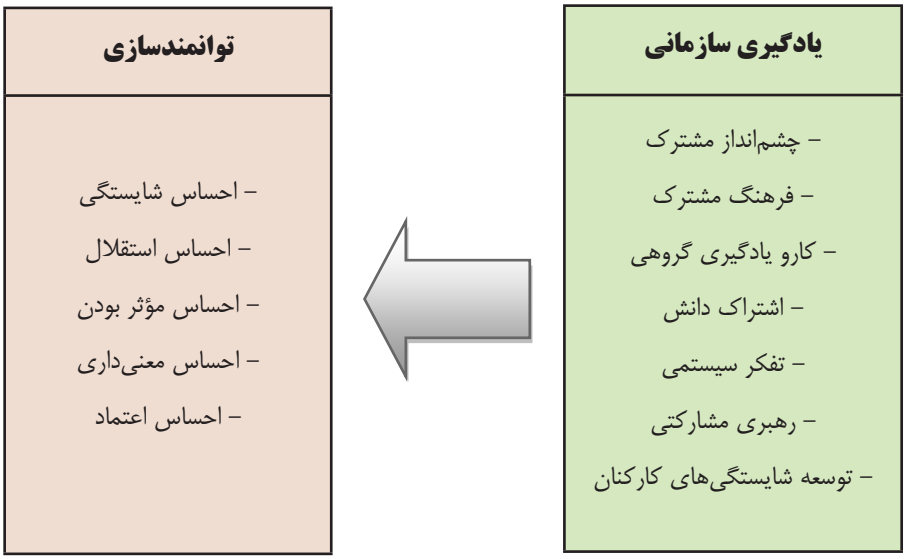
مأخذ: (نگارندگان،۱۳۹۴).

1. Thomas and Voltheus
2. Bowen and Lawler
3. Sprayer
4. Alfred Pandora
5. Ford and Fowler
6. Blanchard and Ziggy
7. Harsey and Gold Schmidt
8. Kangaroo and Katango

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

رابطه یادگیری فردی و یادگیری سازمانی، یکی از موضوعات اساسی در همین زمینه است(کروسن[1] و همکاران ،۱۹۹۵). غالباً این اعتقاد وجود دارد که لازمه یادگیری سازمانی، یادگیری فردی است. در مجموع، هرگونه فعالیت یا تدبیری‌که هدف آن ایجاد یادگیری در یادگیرندگان، کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغلان، ارتقای سطح دانش وآگاهی، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای و شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان باشد و بدین ترتیب آنان را آماده انجام وظایف ومسئولیت‌های شغلی خود کند، مورد تأکید یادگیری سازمانی است (ابطحی،۱۳۸۳).

شکل شمارۀ۱: ارتباط مفهومی یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان



مأخذ: (خانعلیزاده و همکاران،۱۳۸۹: ۲۹).

اصطلاح یادگیری سازمانی نیز، ظاهراً اشاره به یادگیری فردی در سازمان دارد، اما یادگیری سازمانی بیشتر اشاره به گروه یا یادگیری سطح سازمانی دارد. یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل‌های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌گیرد و در مقابل یادگیری سازمانی، ضمن تأکید بر تعامل کارکنان، دانش را سهیم می‌نماید و به صورت جمعی عمل می‌کند، به گونه‌ای که ظرفیت ترکیب شدۀ گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به‌دست می‌دهد (خانعلیزاده و همکاران ۱۳۸۹). این مفهوم، در سال‌های اخیر، در ادبیات مدیریت، جایگاه ویژه‌ای باز کرده است. بسیاری از مدیران و پژوهشگران مدیریت،کلید کارآمدی و پتانسیل نوآوری و رشد سازمان را در یادگیرنده بودن آن می‌دانند (سنج و همکاران[2] ،۱۹۹۴).

مبانی نظری

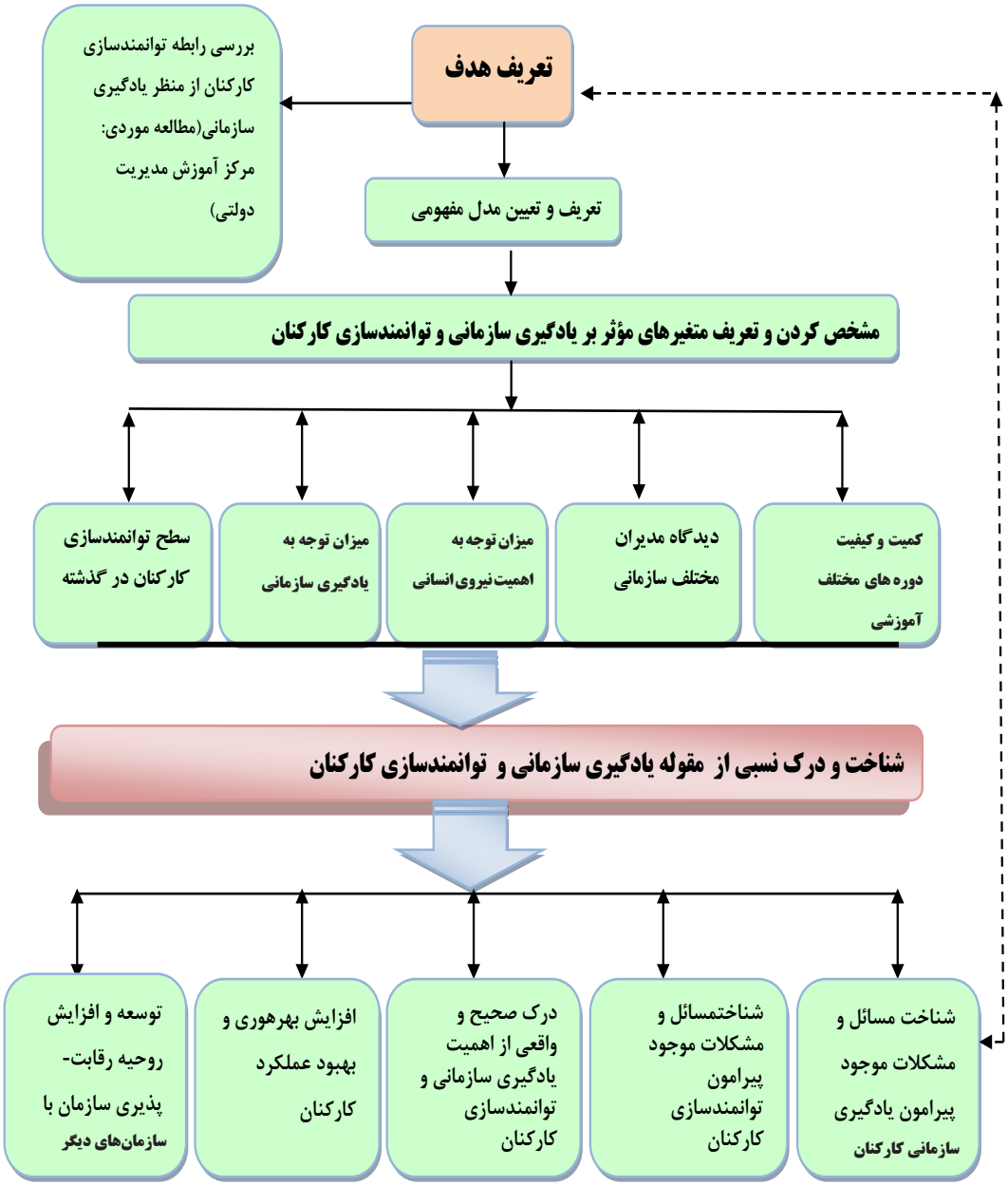
با توجه به ماهیت و موضوع تحقیق، پژوهش حاضر از نوع کاربردی و روش تحقیق در آن نیز توصیفی- تحلیلی و پیمایشی می‌باشد که پس از بررسی مفاهیم و مبانی مرتبط با موضوع پژوهش، جهت گردآوری اطلاعات از روش مطالعۀ میدانی(توزیع پرسشنامه در میان جامعه آماری)استفاده شده است. در این مطالعه، مرکز آموزش مدیریت دولتی، به عنوان محدودۀ پژوهش، بررسی و مطالعه خواهد گردید و در گام اول جهت بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان از منظر یادگیری سازمانی، مطالعات گسترده اسنادی و کتابخانه‌ای صورت گرفته و در گام دوم نیز تعداد ۹۷ پرسشنامه(براساس جدول نمونه‌گیری مورگان)، در میان کارکنان سازمان هدف(مرکز آموزش مدیریت دولتی(۱۳۹۴)، توزیع گردیده است. در این تحقیق به منظور تعمیم نتایج، از روش نمونه‌گیری ساده و غیرتصادفی استفاده شده است. بر این اساس، ۹۷ نفر به عنوان حجم نمونه در محدودۀ مورد پژوهش(مرکز آموزش مدیریت دولتی)، با استفاده از

1. Crossan
2. Senge Etal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

روش نمونه‌گیری ساده انتخاب شدند و در نهایت پی از جمع‌آوری داده‌های خام، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده، از نرم افزار spss16 و روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

شکل شماره۲: مدل مفهومی و الگوریتم کلی تحقیق



مأخذ: (نگارنده: ۱۳۹۴).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

یافته‌های تحقیق

جهت سنجش پایایی ابزار و همسازی درونی سؤالات، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج حاصل از آلفای کرونباخ در جدول شماره(۲) مشهود است. روایی پرسش‌نامه به کمک دانش و آگاهی محققین صاحب تجربه و متخصصین در زمینه مورد بحث سنجش و پایش شده است.

جدول شماره۲: ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
مهارت های فردی	۶	۰/۸۷
احساس شایستگی	۴	۰/۷۶
یادگیری تیمی	۳	۰/۷۸
تفکر سیستمی	۵	۰/۷۴
یادگیری و آموزش سازمانی	۱۰	۰/۸۵
توانمندسازی کارکنان	۷	۰/۷۹
احساس مؤثر بودن تحت تأثیر دوره های آموزشی و یادگیری سازمانی	۴	۰/۸۳
احساس معنی دار بودن شغل تحت تأثیر دوره های آموزشی و یادگیری سازمانی	۴	۰/۸۱

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

سابقه خدمت

متغیر سابقه خدمت، در پرسشنامه حاضر به‌صورت یک متغیر و در سطح سنجش اسمی مورد سنجش قرار گرفته است. جدول(۳)، توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت را نشان می‌دهد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول شماره۳: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت

سن	فراوانی	درصد نسبی	درصد معتبر
زیر ۵ سال	۷	۷/۳	۷/۳
۵ تا ۱۰ سال	۱۷	۱۷/۵	۱۷/۵
۱۰ تا ۱۵ سال	۲۷	۲۷/۹	۲۷/۹
۱۵ تا ۲۰ سال	۴۱	۴۲/۲	۴۲/۲
۲۰ سال به بالا	۵	۵/۱	۵/۱
کل	۹۷	۱۰۰	۱۰۰

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

داده‌های جدول شماره(۳)، نشان می‌دهد که اکثریت پاسخگویان ۴۲/۲ درصد(۴۱ نفر) دارای سابقه خدمت ۱۵ تا ۲۰ سال می‌باشند. ۲۷/۹ درصد سابقه۱۰ تا ۱۵ سال دارند. کمترین تعداد پاسخگویان دارای سابقه۲۰ ساله و بالاتر قرار دارند. جزئیات مربوط به هر گروه در جدول فوق مشهود است. همچنین مطالعه متغیر تحصیلات به‌عنوان یکی دیگر از گویه‌های مورد مطالعه نشان می‌دهد که اکثریت پاسخگویان مورد بررسی۴۶/۴ درصد(۴۵ نفر)از نظر سطح تحصیلات در مقطع کارشناسی قرار دارند، ۲۰/۶ درصد(۲۰ نفر)از افراد مورد بررسی در مقطع دیپلم، ۱۵/۵ درصد(۱۵ نفر) در مقطع فوق دیپلم، ۱۲/۴ درصد در مقطع کارشناسی ارشد و تنها۵/۱ درصد در مقطع دکتری قرار دارند. در ارتباط با بررسی سابقه خدمت جامعهٔ هدف نیز مشخص گردیدکه ۴۲/۲ درصد(۴۱ نفر) دارای سابقه خدمت ۱۵ تا۲۰ سال می‌باشند و ۲۷/۹ درصد سابقه ۱۰ تا ۱۵ سال دارند. کمترین تعداد پاسخگویان دارای سابقه۲۰ ساله و بالاتر قرار دارند.

یادگیری و آموزش سازمانی

متغیر یادگیری و آموزش سازمانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی به‌عنوان عاملی مهم که می-تواند در توانمندسازی سازمانی کارکنان و کارمندان دارای نقش بسیار مؤثری باشد، با استفاده از۱۰ گویه و در قالب طیف لیکرت مورد سوال قرار گرفت. جدول شماره(۴) به توزیع فراوانی پاسخ ها بر حسب فراوانی، درصد معتبر و میانگین می‌پردازد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول شماره۴: وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب یادگیری و آموزش سازمانی

شماره گویه	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱[1]	۲۶	۲۶/۸	۳۵	۳۶/۱	۲۸	۲۸/۹	٤	٤/۱	٤	٤/۱	۲/۲۲
۲[2]	۳۲	۳۳	٤٤	٤٥/٤	۱۸	۱۸/٦	۲	۲/۱	۱	۱	۱/۹۲
۳[3]	۲۷	۲۷/۸	٤۷	٤۸/٥	۲۳	۲۳/۷	۰	۰	۰	۰	۱/۹٥
٤[4]	۱٤	۱٤/٤	٤۹	٥۰/٥	۲۸	۲۸/۹	٤	٤/۱	۲	۲/۱	۲/۲۸
٥[5]	۱٤	۱٤/٤	۳۸	۳۹/۲	۳٤	۳٥/۱	٦	٦/۲	٥	٥/۲	۲/٤۸
٦[6]	۱٦	۱٦/٥	٤۱	٤۲/۳	۳۱	۳۲	۷	۷/۲	۲	۲/۱	۲/۳٦
۷[7]	۲۳	۲۳/۷	۳٥	۳٦/۱	۲۹	۲۹/۹	٥	٥/۲	٥	٥/۲	۲/۳۱
۸[8]	۱۷	۱۷/٥	۳٦	۳۷/۱	۳٥	۳٦/۱	۹	۹/۳	۰	۰	۲/۳۷
۹[9]	۱٦	۱٦/٥	۳٦	۳۷/۱	٤۱	٤۲/۳	٤	٤/۱	۰	۰	۲/۳٤
۱۰[10]	۱۱	۱۱/۳	٤۱	٤۲/۳	۳۸	۳۹/۲	٦	٦/۲	۱	۱	۲/٤۳

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

مطابق اطلاعات موجود در جدول شماره(۴)، بیشترین شدت پاسخ ها در زمینه میزان یادگیری و آموزش سازمانی به گویه‌های شماره ۵ در مورد "در این سازمان، مدیران ارشد در انتقال تجربیات و آموخته‌های خود به کارکنان نقش فعالی دارند" با میانگین ۲/۴۸ از ۵، گویه شماره۱۰ "یادگیری سازمانی در این سازمان، توانایی جمعی اعضای سازمان را به‌منظور ارائه عملکردی اثربخش‌تر را افزایش داده است" با میانگین ۲/۴۳ از ۵ و گویه شماره ۷ " یادگیری سازمانی موجود در سازمان آینده شغلی و توانمندسازی کاری را مطلوب جلوه می‌کند " با میانگین ۲/۳۷ از ۵ تعلق دار. بررسی کمترین شدت میانگین‌ها به گویه‌های شماره ۲ " براین اعتقاد هستم که سازمان من، یک سازمان یادگیرنده است" با میانگین ۱/۹۲ از ۵، گویه‌های شماره۳" آموزش‌های ارائه شده در سازمان، متناسب با نیاز روز و کارکنان سازمان است"با میانگین ۱/۹۵ از ۵ تعلق دارد. نتایج آنالیز پرسشنامه‌ها در بررسی این شاخص بسیار مهم در موضوع مورد پژوهش، به وضوح نشان دهندهٔ تمایل به سمت متوسط و ضعیف یادگیری و آموزش سازمانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی است. این مرکز قدیمی کشور که سال‌ها در زمینه تربیت و آموزش نیروهای متخصص دولتی فعال بوده، امروزه با توجه به تغییر و تحولات گسترده‌ای که در ساختار و سیستم اداری کشور بویژه در۱۰ سال گذشته رخ داده، برخی از وظائف و دوره‌های مرتبط آموزشی با این مرکز، خارج از حیطهٔ کاری آن قرار گرفته و درکنار برخی از تغییر و تحولات دورنی، بویژه در مقام قیاس با گذشته منجر به ضعف‌های مشهودی در عملکرد و جایگاه اداری این مرکز شده است. چنین ویژگی را متاسفانه در ارتباط با یادگیری و

۱ . آموزش‌های سازمانی درافزایش مهارتها، دانش و توانائی‌هایی من از گذشته تاکنون بسیار مؤثر بوده است.

۲. براین اعتقاد هستم که سازمان من، یک سازمان یادگیرنده است.

۳. آموزش‌های ارائه شده در سازمان، متناسب با نیاز روز و کارکنان سازمان است.

۴ . آموزش‌های ارائه شده در سازمان متناسب با اصل رقابت در بازارهای رقابتی امروز است.

۵. در این سازمان، مدیران ارشد در انتقال تجربیات و آموخته‌های خود به کارکنان نقش فعالی دارند.

۶. استفاده از شیوه آموزش مستمر نقش مهمی در استفاده از ایده‌های کارکنان و مشارکت آنان برای حل مسایل و توانمندسازی آنان دارد.

۷. در یادگیری سازمانی، مهم‌ترین مسئولیت رهبران سازمان، آموزش دادن است که این مهم در برنامه‌های مختلف آموزشی، مورد توجه قرار می‌گیرد.

۸. یادگیری سازمانی موجود در سازمان آینده شغلی و توانمندسازی کاری را مطلوب جلوه می‌کند .

۹. یادگیری سازمانی موجود در سازمان، به دنبال ایجاد راه‌هایی برای طراحی سازمان در جهت تحقق عملکردی مطلوب‌تر است.

۱۰. یادگیری سازمانی در این سازمان، توانایی جمعی اعضای سازمان را به‌منظور ارائه عملکردی اثربخش‌تر را افزایش داده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

آموزش سازمانی با تأکید بر آموزش و یادگیری کارمندان و کارکنان این مرکز نیز بوضوح شاهد هستیم که نتایج این مطالعه در جداول شمارهٔ(۴)و(۵)، قابل مشاهده است.

اهمیت این موضوع، نگارندگان را برآن داشت که این موضوع را به عنوان یکی از محورهای اصلی مطالعاتی خود در این پایان‌نامه برگزینند. بر این اساس و با توجه به آشنایی نگارندگان با سیستم و رویه اداری موجود کشورمان، اعتقاد بر این است که گسترش کرامت وکفایت انسانی، ظرفیت‌سازی و توانمندسازی نیروی انسانی، افزایش کارآمدی و اثربخشی فعالیت‌ها، توسعه مهارت‌ها وگسترش دانش شغلی کارکنان متناسب با نیازهای روبه رشد، زمانی حاصل می‌شود که هر سازمان (با تأکید بر مرکز آموزش مدیریت دولتی) با تنظیم برنامه آموزشی و بهسازی، نیازهای توسعه‌ای را در سطح فرد، شغل وسازمان با توجه به دو اصل استمرار و جامعیت آموزش‌ها و یادگیری سازمانی، تهیه و تدوین و از تمام ظرفیت‌ها در جهت پیاده‌سازی بهینه آن استفاده نمیاند. درهمین ارتباط و به منظور ارائه توصیف دقیق‌تر از وضعیت یادگیری و آموزش سازمانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۰ گویه مذکور با هم ترکیب شدند و مورد کدگذاری مجدد قرار گرفتند. جدول شماره(۵)، به ارائه این دسته‌بندی‌هامی‌پردازد.

جدول شماره۵: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب یادگیری و آموزش سازمانی

خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۳	۳/۱	۳۴	۳۵/۱	۴۰	۴۱/۲	۱۲	۱۲/۴	۸	۸/۲	۲/۸۷

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

براین اساس اکثریت پاسخگویان ۴۱/۲ درصد وضعیت یادگیری و آموزش سازمانی را متوسط بیان نمودند و در حدود ۳۸/۲ درصد از کارکنان از وضعیت آموزشی سازمان راضی نبوده و آن را نامناسب اظهار داشتند. همان‌طوری‌که از نتایج یافته‌ها بر می‌آید سطح یادگیری و آموزش سازمانی کمتر از حد متوسط(۲/۸۷) است که نیازمند توجه جدی به این مسئله می‌باشد.

توانمندسازی کارکنان

چنانچه پیشتر از این نیز اشاره شد، در دهه‌های اخیر، توانمندسازی کارکنان که مستقیما می‌تواند تحت تأثیر دوره‌های آموزشی کارکنان باشد، به‌عنوان یکی از دغدغه‌های مدیران تبدیل شده است و با توجه به این توضیحات در این تحقیق سعی گردیده این بعد سازمانی به عنوان متغیر وابسته تحقیق با استفاده از ۷ گویه سنجیده شود(جدول شمار۶).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول شماره۶: وضعیت پراکندگی پاسخگویان بر حسب توانمندسازی کارکنان

شماره گویه	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱[۱]	۰	۰	۲	۲/۱	۲۲	۲۲/۷	۳۵	۳۶/۱	۳۸	۳۹/۲	۴/۱۲
۲[۲]	۱۲	۱۲/۴	۴۱	۴۲/۳	۳۶	۳۷/۱	۶	۶/۲	۲	۲/۱	۲/۴۳
۳[۳]	۲	۲/۱	۵۲	۵۳/۶	۴۳	۴۴/۳	۰	۰	۰	۰	۲/۴۲
۴[۴]	۱۴	۱۴/۴	۳۷	۳۸/۱	۳۶	۳۷/۱	۷	۷/۲	۳	۳/۱	۲/۴۶
۵[۵]	۱۲	۱۲/۴	۴۰	۴۱/۲	۳۶	۳۷/۱	۳	۳/۱	۶	۶/۲	۲/۴۹
۶[۶]	۱۱	۱۱/۳	۳۲	۳۳	۴۴	۴۵/۴	۶	۶/۲	۴	۴/۱	۲/۵۸
۷[۷]	۰	۰	۳۳	۳۴	۵۰	۵۱/۵	۱۴	۱۴/۴	۰	۰	۲/۸

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

مطابق اطلاعات موجود در جدول فوق، بیشترین شدت پاسخ ها در زمینه میزان توانمندسازی کارکنان به گویه های شماره۱ در مورد"بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی، ارتباط مستقیم و مثبتی وجود دارد" با میانگین ۴/۱۲ از ۵ می‌باشد. نتایج این‌گویه از شاخص مورد نظر، نشان دهندهٔ این واقعیت است که بسیاری از کارکنان و کارمندان امروزی که در مشاغل دولتی مشغول به کار هستند نشان می‌دهد که این افراد کاملا به اهمیت و تأثیر ارتباط متقابل توانمندسازی و یادگیری سازمانی وافق هستند و این دو فاکتور را لازم و ملزوم یکدیگر می‌دانند. واقعیتی که اگر در سازمان‌های مختلف به درستی مورد توجه قرار گیرد، زمینه‌ها یتغییر و تحولات بسیار مهمی در بهره‌وری سازمانی را نیز فراهم می‌آورد. اما با نظر به یافته‌های پیشین و همچنین نتایج مطالعات که در ادامه مورد اشاره قرار خواهد گرفت، توانمندسازی کارکنان تحت تأثیر یادگیری سازمانی، چندان مورد توجه ساختار و نظام اداری کشور نیست که برآیند این وضعیت قطعا به ضعف بهره‌وری سازمانی در مجموعه ساختار اداری کشور منجر خواهد شد. همچنین بیشترین شدت پاسخ‌ها جدا از گویهٔ فوق، به گویه شماره۷ " در مجموع، خود را با توجه به وضعیت آموزشی و برنامه‌های موجود، کارمندی توانمند می‌بینم" اشاره دارد که با میانگین ۲/۸ از ۵ مورد ارزیابی قرار گرفته است. بررسی کمترین شدت میانگین‌ها به گویه های شماره۳ " فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توانمندسازی کارکنان، تقش مثبتی در یادگیری سازمانی من داشته است" با میانگین ۲/۴۲ از ۵ وگویه های شماره دو" مدیران سازمانی، مشوق‌های بسیار مهمی در تبدیل سازمان به سازمانی با رویکرد یادگیری، آموزشی و در نهایت توانمندسازی کارکنان به شمار می‌روند" با میانگین ۲/۴۳ از ۵ تعلق دارد. امروزه لزوم توجه به آموزش فناوری اطلاعات در سازمان‌ها نه تنها در سطح کارمندان بلکه در سطوح مدیریتی بسیار حائز اهمیت است. به ویژه توجه به آموزش مدیران میانسال یا مسن که معمولا آموزشی در زمینه تکنولوژیهای نوین ندیده اند. آموزش در ارتباط با فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی بایستی برای مدیرانی به غیر از مدیران واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات باشد چراکه لزوما مدیران IT در این دانش تخصص کامل دارند. این آموزش‌ها می-تواند در ارتباط با ورود فناوری اطلاعات به واحد، نحوه استفاده از این فناوریها در واحد مربوطه، مزایای استفاده

۱. بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی، ارتباط مستقیم و مثبتی وجود دارد.

۲. مدیران سازمانی، مشوق‌های بسیار مهمی در تبدیل سازمان به سازمانی با رویکرد یادگیری، آموزشی و در نهایت توانمندسازی کارکنان هستند .

۳. فناوری اطلاعات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای توانمندسازی کارکنان، تقش مثبتی در یادگیری سازمانی من داشته است .

۴. رویکرد سیستمی بر یادگیری سازمانی، چشم انداز روشنی از موفقیت سازمان در آینده ایجاد نموده است.

۵. تفکر سازمانی در ارتباط با یادگیری و توانمندسازی، چشم انداز مناسبی از آینده سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان ایجاد نموده است.

۶. روند برگزاری دوره‌های مختلف یادگیری سازمانی، چشم انداز روشنی از توانمندسازی کارکنان در آینده را نشان می دهد.

۷. در مجموع، خود را با توجه به وضعیت آموزشی و برنامه‌های موجود، کارمندی توانمند می‌بینم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

از فناوری اطلاعات در آن حوزه و پیشرفتهایی که در نتیجه استفاده ازآن حاصل می‌شود، باشد. امانتایج یافته‌ها حاکی ازآن است که فناوری اطلاعات به عنوان مهم‌ترین ابزار توانمندسازی ازپایین‌ترین میانگین نسبت به سایرگویه‌ها برخوردار است که این عامل توجه جدی مدیران و مسئولان امر را می‌طلبد. به‌منظور ارائه توصیف دقیق‌تر از میزان توانمندسازی کارکنان ۷ گویه مذکور با هم ترکیب شدند و مورد کدگذاری مجدد قرار گرفتند. جدول شماره (۷)، به ارائه این دسته بندی‌ها می‌پردازد.

جدول شماره۷: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب توانمندسازی کارکنان

خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱۰	۱۰/۳	۲۵	۲۵/۸	۳۱	۳۲	۲۴	۲۴/۷	۷	۷/۲	۲/۹۲

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

بر این اساس، اکثریت پاسخگویان ۳۲ درصد میزان توانمندسازی سازمان را در در سطح متوسط، ۳۶/۱ درصد (۳۵نفر) کم و خیلی کم بیان نمودند. به‌طورکلی میزان توانمندسازی کارکنان پایین‌تر ازحد متوسط(۲/۹۲) می‌باشد. نگارندگان در همین ارتباط، جدا از موارد مورد اشاره پیشین در این زمینه، بر این اعتقاد می‌باشند که لازمه اجرای این تکنیک نیاز سازمان، پشتیبانی مدیران ارشد آن و همکاری با کارکنان و عوامل اجرایی در پیشبرد امور است. اما برای اجرای این اصل، موانع و مشکلات بسیاری نیز دیده می‌شود که یادگیری سازمانی و توامندسازی کارکنان را با مشکلات زیادی مواجه نموده است. مشاهدات و مصاحبات صورت گرفته با جامعهٔ آماری در این زمینه، بیانگر حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی، پایین بودن اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر، نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک‌های مدیریت و رهبری نامناسب، فقدان مهارت‌های لازم در کارکنان، تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ، تشنج و استرس در محیط کاری است که همگی این موارد به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر توانمندسازی کارکنان تأثیر منفی گذاشته و عمکلرد آنان را با مشکل مواجه‌می‌نماید.

احساس مؤثر بودن تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی

بررسی احساس مؤثر بودن تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی از متغیرهای مهم دیگری می‌باشد که در تحقیق حاضر مورد سنجش قرار گرفته شد. این متغیر با استفاده از۶ گویه و در سطح ترتیبی مقیاس لیکرت و در قالب۴ گزینه گزینه(خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲ و خیلی کم=۱) مورد پرسش قرار گرفت. جدول شماره(۸)، به بررسی جزئیات هر گویه بر حسب فراوانی و درصد معتبر پرداخته است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول شماره۸- وضعیت پراکندگی پاسخگویان برحسب احساس مؤثر بودن تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی

شماره گویه	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱[1]	۳	۳/۱	۲۷	۲۷/۸	۵۹	۶۰/۸	۸	۸/۲	۰	۰	۲/۷۴
۲[2]	۷	۷/۲	۳۴	۳۵/۱	۵۶	۵۷/۷	۰	۰	۰	۰	۲/۵۰
۳[3]	۳	۳/۱	۳۷	۳۸/۱	۵۱	۵۲/۶	۴	۴/۱	۲	۲/۱	۲/۶۳
۴[4]	۰	۰	۳۱	۳۲	۶۶	۶۸	۰	۰	۰	۰	۲/۶۸

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

مطابق اطلاعات موجود در جدول فوق، بیشترین شدت پاسخ‌ها در زمینه احساس مؤثر بودن تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی به گویه‌های شماره۱ در مورد"بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، تأثیر چشمگیری دارم"بامیانگین ۲/۷۴ از ۵ تعلق دارد. این نتایج حاکی از این واقعیت می‌باشد باتوجه به موقعیت هر یک از کارکنان در سازمان، درحدود ۶۰/۸ درصد از کارکنان میزان تأثیرگذاری خود را در واحد کاری‌شان به‌طور متوسط بیان نمودند و در حدود ۴۲/۳ درصد از افراد میزان تأثیرگذاری را کم و خیلی کم اظهار داشتند. بررسی کمترین شدت میانگین‌ها به گویه‌های شماره۲"بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، کنترل زیادی دارم" با میانگین ۲/۵۰ از ۵ تعلق دارد.

جدول شماره۹: توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب احساس مؤثر بودن تحت تأثیر دوره های آموزشی و یادگیری سازمانی

خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۲۴	۲۴/۷	۳۱	۳۲	۲۳	۲۳/۷	۱۱	۱۱/۳	۸	۸/۲	۲/۵۳

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

مطابق آنچه در جدول شماره(۹) مشهود است در مجموع میزان مؤثر بودن تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی در سطح کم و خیلی کم می‌باشد. با توجه به مجموع نتایج به دست آمده از این بخش از انالیز پرسشنامه‌ها، نگارندگان براین اعتقاد هستند که احساس مؤثر بودن کارکنان، بار روانی بسیار مهمی است که جدا از روحیات، سطح تحصیلات و تخصص آنها، مستقیماً از دوره‌های آموزشی سازمانی نیز تأثیر می‌پذیرد. بدین معنی که با توجه به بخش‌ای مختلفی که بر حسب وظائف و عملکرد کارکنان مشخص شده است، می‌بایست دوره‌های آموزشی و تخصصی متناسب با آن نیز ترتیب داده شود تا زمینه‌های توانمندی و به نوعی احساس مؤثر بودن را در میان کارکنان افزایش داد.

۱. بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، تأثیر چشمگیری دارم.

۲. بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، کنترل زیادی دارم.

۳. بر آنچه در واحد کاری‌ام اتفاق می‌افتد، تأثیر مهمی دارم.

۴. نظر من در تصمیم‌گیری واحد کاری‌ام مورد توجه قرار می‌گیرد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

احساس معنی‌دار بودن شغل تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری

در این بخش از تحقیق، احساس معنی‌دار بودن شغل تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی از طریق ۴ گویه مورد سنجش قرار گرفته است که جدول ذیل به بررسی جزئیات هر گویه بر حسب فراوانی و درصد معتبر پرداخته است.

جدول شماره۱۰: وضعیت پاسخگویان بر حسب احساس معنی دار بودن شغل تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی

شماره گویه	خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۱[1]	۳	۳/۱	۵	۵/۲	۲۳	۲۳/۷	۳۹	٤۰/۲	۲۷	۲۷/۸	۳/۸٤
۲[2]	۰	۰	۸	۸/۲	۲۳	۲۳/۷	٤۵	٤٦/٤	۲۱	۲۱/٦	۳/۸۱
۳[3]	۰	۰	٤	٤/۱	۲۱	۲۱/٦	٤٤	٤۵/٤	۲۸	۲۸/۹	۳/۹۸
٤[4]	۰	۰	٦	٦/۲	۱۹	۱۹/٦	٤۹	۵۰/۵	۲۳	۲۳/۷	۳/۹۱

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

همانطوری که از نتایج جدول فوق برداشت می‌شود، پاسخ‌دهندگان احساس معنی‌داری و اهمیت شغل را در نزد خود را در حد زیاد و خیلی زیاد بیان نمودند که گویه سوم با میانگین۳/۹۸ از ۵ تأییدی بر ادعای فوق می‌باشد. در واقع با توجه به اهمیتی که شغل نزد هر یک از کارکنان سازمان دارند هر یک از آنها با توجه علاقه خود سعی می‌کنند که کار خود را با دقت هر چه تمام‌تر انجام دهند.

جدول شماره۱۱: فراوانی پاسخگویان برحسب احساس معنی‌دار بودن شغل تحت تأثیر دوره‌های آموزشی و یادگیری سازمانی

خیلی کم		کم		متوسط		زیاد		خیلی زیاد		میانگین
فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	
۸	۸/۲	۱۹	۱۹/۶	۴۶	۴۷/۴	۱۱	۱۱/۳	۱۳	۱۳/۴	۳/۰۲

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

۱. کاری که انجام می‌دهم، برای من بسیار مهم است.

۲. فعالیت‌های کاری‌ام برای من شخصاً معنی‌دار هستند.

۳ .در مورد آنچه در کارم انجام می‌دهم، دقت می‌کنم.

۴. کاری که انجام می‌دهم، برای من اهمیت و معنایی ویژه دارد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

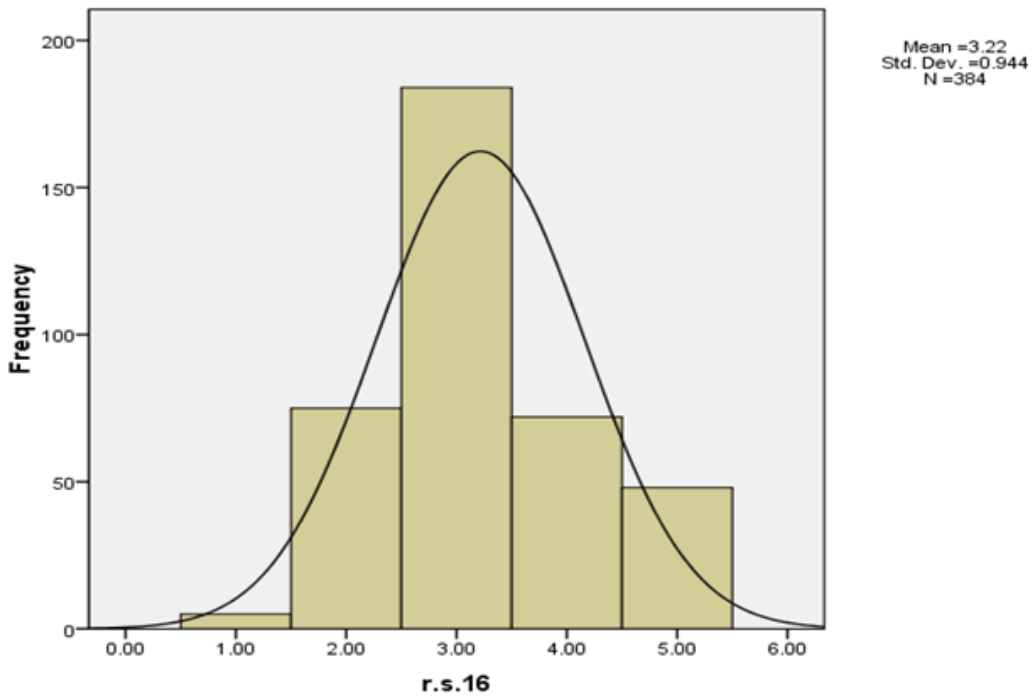
همچنین نتایج جدول فوق حاکی از این واقعیت می‌باشد که نزدیک به نیمی(۴۷/۴ درصد) از پرسش‌شوندگان احساس معنی‌دار بودن شغل را در نزد خود متوسط اعلام نمودند. نتیجه میانگین ۳/۰۲ هم تأییدی بر نوشتار فوق می‌باشد.

در پایان این بخش، ذکر این نکته نه در خصوص مطلب فوق، بلکه درارتباط با کلیت موضوعی و پژوهشیِ این تحقیق، لازم است که توانمندسازی و آموزش کارکنان در حقیقت یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های سازمان است و باعث بکارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به‌وجود آمدن حس انعطاف پذیری فکری لازم خواهد شد. همانگونه که جوامع بشری از سنتی بودن به صنعتی شدن و از صنعتی بودن به فراصنعتی شدن گام برمی‌دارند، علوم و فنون و تکنولوژی هم رو به تکامل، دگرگونی و پیشرفت است. به موازات این تغییرات است که اهمیت، لزوم و خواص آموزش و یادگیری کارکنان و کارمندان، بیش از پیش ملموس گشته تا حدی که برخی از صاحبنظران در اهمیت آموزش می‌گویند« آموزش در حقیقت خود مدیریت است». بدین معنی که بدون آموزش، یادگیری و توانمندسازی کارکنان، پایه‌های مدیریت هم متزلزل می‌شود و به مخاطره می‌افتد. آموزش کارکنان یک امر حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که بایدبطور مستمر بامجموع فرآیندهای مدیریت مورد توجه قرار گیرد تاسایر فعالیت‌های مدیریت بتواند مثمرثمر واقع گردد.

آمار استنباطی(پاسخ به سؤالات تحقیق):

آمار استنباطی مشخص می‌کند که آیا الگوهای توصیف شده در نمونه، کاربردی در مورد جمعیتی که نمونه از آن انتخاب شده دارد یا نه. به صورت صحیح‌تر، آمار استنباطی ما را قادر به استنباط ویژگی‌های جمعیت از روی ویژگی‌های نمونه می‌کند(دواس ۱۳۸۵:۱۳۸). در آمار استنباطی توجه به دو نکته مهم است: ۱. سؤال یا فرضیه تحقیق از کدام نوع است و ۲. داده‌های ما در کدام سطح سنجش قرار دارند(شارع‌پور،۱۳۸۸). پاسخ دادن به این دو سوال در جهت انتخاب آزمون آماری مناسب به محقق کمک می‌کند. لذا، در جهت پاسخ به سؤالات تحقیق، در این قسمت با تکیه بر آمار استنباطی، روابط بین متغیرها، سؤال‌های طرح شده مورد بررسی و آزمون قرار می-گیرند. برای استفاده درست از آزمون‌های پارامتری و غیرپارامتری، در ابتدا ، قبل از پاسخ به سؤالات و آزمون فرضیه‌ها، نرمال بودن متغیر اصلی تحقیق(توانمندسازی سازمان) مورد سنجش قرارگرفته است که جهت آزمون نرمالیتی از آزمون کولموگروف- اسمیرنف تک نمونه‌ای[1] استفاده شد.

نمودار۱: توزیع گرافیکی



1. One- Sample Kolmogrove Smirnov

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سطح معنی‌داری برای این متغیر برابر۰,۰۱۰ است. چون سطح معنی‌داری بدست آمده از ۰,۰۵ کمتر است، لذا توزیع به غیرنرمال نزدیک‌تر است. به‌عبارت بهتر نمودار و توزیع داده‌ها ازویژگی‌هایی چون ناقوس پیکر بودن، هم آراستگی یا تقارن و نارسایا بودن که از مشخصات توزیع نرمال است، برخوردار نمی‌باشد (کورتز، ۱۳۸۶: ۱۱۰). لذا جهت پاسخ بخ سؤالات تحقیق ابتدا متغیر توانمندسازی به توزیع نرمال تبدیل شده است[1] (حبیب‌پور و صفری شالی،۱۳۹۰: ۴۸۶) وسپس از آزمون‌های متناسب باسطح سنجش استفاده شده است (جدول۱۲، خروجی آزمون اسمیرنف کولموگروف).

جدول شماره۱۲: خروجی آزمون اسمیرنف کولموگروف تک نمونه‌ای متغیر اصلی تحقیق

	میانگین	حداقل	حداکثر	خطای انحراف استاندارد	سطح معنی داری
توانمندسازی سازمان	۲/۹۲	۱	۵	۱/۱۰۱	۰/۰۱۰

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

به‌منظور سنجش میزان متغیر یادگیری سازمانی همانطور که در جدول شماره(۱۲) توضیح داده شده است از ۱۰ گویه با مقیاس ترتیبی استفاده شده است که دارای ۵ طیف از خیلی کم تا خیلی زیاد می‌باشد. سپس سوالات مذکور با هم جمع‌بندی و مورد کدگذاری مجدد قرار گرفتند. باتوجه به سطح سنجش دو متغیر مستقل و وابسته که در سطح سنجش فاصله‌ای قرار دارند، مناسبترین آزمون جهت سنجش رابطه فوق، همبستگی پیرسون می باشد.

جدول شماره۱۳: آزمون ضریب همبستگی پیرسون یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان

متغیر مستقل	متغیر وابسته	مقدار آزمون	سطح معنی‌داری
یادگیری سازمانی	توانمندسازی کارکنان	۰,۷۲۳	۰,۰۰۵

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق در جدول شماره(۱۳) بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. ضریب همبستگی بدست آمده ۰/۷۲۳ می‌باشد و جهت رابطه مثبت و شدت آن در حد بالا می‌باشد، یعنی با افزایش سطح یادگیری سازمانی، میزان توانمندسازی کارکنان افزایش می‌یابد. سطح معنی‌داری بدست آمده(۰/۰۰۵) که کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین فرض H۱ مبتنی بر وجود رابطه معنی‌دار مورد تأیید و فرض H۰ مبنی بر عدم وجود رابطه بین متغیرمستقل و وابسته رد می‌شود. مطابق آزمون آماری انجام شده سؤال اول تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد.

همچنین به‌منظور سنجش میزان و سطح یادگیری و آموزش سازمانی گذشته در ارتباط با توانمندسازی کارکنان از ۳۶ گویه با مقیاس ترتیبی استفاده شده است که دارای ۵ طیف از خیلی کم تا خیلی زیاد می‌باشد. سپس سوالات مذکور با هم جمع‌بندی و به طیف فاصله‌ای تبدیل گردید. به منظور سنجش معنی داری با توجه به سطح سنجش سطح یادگیری و آموزش سازمانی(فاصله‌ای) از آزمون تی تک نمونه استفاده شده است.

۱. جهت پاسخ به سؤالات پژوهش و به منظور حفظ سطح سنجش داده‌ها ، متغیر وابسته به توزیع نرمال تبدیل شد و به این ترتیب از آزمون های پارامتریک استفاده شد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول شماره۱۴: آماره‌های توصیفی تی تک نمونه

متغیر مستقل	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد
روند نامناسب یادگیری و آموزش سازمانی گذشته، در ارتباط با توانمندسازی کارکنان	۹۷	۹۶/۰۵	۵/۰۹۹

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

بررسی آماره‌های توصیفی حاصل از آزمون تی تک نمونه نشان داد که میانگین میزان رضایت کارکنان از یادگیری و آموزش سازمانی در تحقیق حاضر در سطح ۹۶/۰۵ قرار دارد که در سطح پایینی می‌باشد اما جهت سنجش معنی‌داری میانگین مذکور به بررسی آماره‌های استنباطی آزمون مذکور در جدول شماره (۱۵) پرداخته شده است.

جدول شماره۱۵: آزمون تی تک متغیره روند نامناسب یادگیری و آموزش سازمانی گذشته، در ارتباط با توانمندسازی کارکنان

میانگین مفروض: ۹۸				
متغیر مستقل	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی داری	اختلاف میانگین
روند نامناسب یادگیری و آموزش سازمانی گذشته، در ارتباط با توانمندسازی کارکنان	-۳,۷۶	۹۶	۰,۰۰۰	-۱,۹۴۸

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

مطابق اطلاعات موجود در جدول شماره(۱۵) میانگین نمونه مورد بررسی، ۹۶/۰۵ می‌باشد که در سطح پایین‌تری از میانگین مفروض(۹۸) قرار دارد، همچنین با توجه به آماره تی بدست آمده ۳,۷۶- و سطح معنی داری بدست آمده ۰,۰۰۰ که کوچکتر از ۰,۰۱ می‌باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۰,۹۹ گفت یادگیری و آموزش سازمانی گذشته در ارتباط با توانمندسازی کارکنان از روند مناسبی برخوردار نبوده است و باتوجه به آماره های توصیفی این اثرگذاری در جهت مطلوب نبوده است چنانکه میانگین وضعیت سطح یادگیری و آموزش پس از کدگذاری مجدد و تبدیل به طیف فاصله‌ای، در سطح پایینی یعنی۲,۶۲ از ۵ قرار دارد. متغیر سطح توانمندسازی در تحقیق حاضر توسط یک شاخص که دارای ۷ گویه بود، مورد پرسش قرار گرفته شد. باتوجه به سطح سنجش دو متغیر، مناسبترین آزمون جهت سنجش رابطه فوق، آزمون کروسکال-والیس (Kruskal-Wallis H) می‌باشد.

جدول (۱۶): تفاوت میزان و سطح توانمندسازی در میان کارکنان با سابقه خدمت مختلف با استفاده از آزمون کروسکال–والیس

	آماره chi-squre	درجه آزادی df	سطح معنی‌داری Sig
تفاوت میزان و سطح توانمندسازی در میان کارکنان با سابقه خدمت مختلف	۱۸/۵۲۳	۴	۰/۰۰۲

مأخذ: (نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌ها: ۱۳۹۴).

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

براساس نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق در جدول شماره(۱۶) مقدارآزمون chi-squre (۱۴/۵۲۳) در سطح خطای کوچک‌تراز ۰/۰۱ معنی‌دار می‌باشد. بنابراین به لحاظ آماری در میزان و سطح توانمندسازی در میان افراد با سابقه خدمت مختلف تفاوت وجود دارد.

نتیجه‌گیری

امروزه بسیاری از محافل علمی و اجرایی پس از ده‌ها سال تجربه، به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. مسلماً کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم برخوردار باشند و اهداف سازمانی را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک دستگاه‌ها و سازمان‌های مختلف اجرایی بشتابد، فرآیند توانمندسازی با توجه به دوره‌های مختلف یادگیری سازمانی است. در این فرآیند، نیروی محرکه از برون انسان به درون او منتقل می‌شود و به او آگاهی می‌دهد و اهداف کار را روشن می‌سازد، به طوری که به جای اینکه به کارکنان بگویند که چه انجام بدهند و چگونه و کی انجام بدهند، باید به آنها توانایی ببخشند که خود مشکلات خود را حل کنند و برای خود تصمیم بگیرند. مقوله‌ای که مورد تأکید توانمندسازی و یادگیری سازمانی است. نتیجه چنین روندی که عمدتا در ضعف پیاده‌سازی کمی و کیفی یادگیری سازمانی و نقش آن در توانمندسازی منابع انسانی سازمان‌های مختلف دارد، سکون مدیریتی، ایستایی سازمانی و در نهایت سرعت کند سازمان در پویایی و توسعه خواهد بود. در این خصوص نتایج قابل تأملی در مرکز آموزش مدیریت دولتی به دست آمد. بطوری‌که مهارت‌های فردی در میان کارکنان آن در سطح متوسط ۳۷/۱ درصد(۳۶ نفر) می‌باشد و مهارت‌های فردی و زمینه جهت ارائه آن بطور میانگین ۳/۲۳ می‌باشد. همچنین نتایج مطالعات در زمینه بررسی احساس شایستگی خود را در زمینه مسئولیتی که در سازمان برعهده دارند نیز نشان از وضعیت متوسط دارد. وضعیتی به صورت مشابه با در ارتباط با شاخص میزان یادگیری تیمی نیز می‌توان مشاهده نمود. یادگیری سیستمی مرکز آموزش مدیریت دولتی، از جمله مواردی بود که نشان دهندهٔ وضعیت ضعیف عملکرد سیستمی در زمینه موضوع مورد پژوهش است. وضعیت یادگیری و آموزش سازمانی نیز با میانگین ۳۸/۲ در وضعیت متوسطی قرار دارد. وضعیتی به‌طور مشابه می‌توان در سایر شاخص‌های مورد مطالعه نیز مشاهده نمود. بدین معنی که بسیاری از شاخص‌های مطالعه شده در زمینه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مرکز آموزش مدیریت دولتی در شرایط متوسط(متوسط روبه پایین)، قرار دارد. بخش دیگری از یافته‌های این پژوهش در ارتباط با یافته‌های آمار استنباطی (پاسخ به سؤالات)، می‌باشد که نتایج حاصل از پاسخگویی به پرسش-های تحقیق و آزمون ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان به‌دست آمده، نشان دهندهٔ وجود رابطه معنی‌داری باضریب همبستگی۰/۷۲۳ می‌باشد. یعنی با افزایش سطح یادگیری سازمانی، میزان توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. همچنین باتوجه به آماره تی بدست آمده ۳٫۶۳- و سطح معنی‌داری بدست آمده ۰٫۰۰۰ که کوچکتر از ۰٫۰۱ می‌باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۰٫۹۹گفت یادگیری وآموزش سازمانی گذشته درارتباط باتوانمندسازی کارکنان از روند مناسبی برخوردار نبوده و با توجه به آماره‌های توصیفی این اثرگذاری درجهت مطلوب نبوده است. همچنین به‌لحاظ آماری در میزان و سطح توانمندسازی در میان افراد با سابقه خدمت مختلف تفاوت وجود دارد.

به‌عنوان سخن پایانی در این بخش، نگارندگان براین اعتقاد هستند که یادگیری سازمانی، آموزش کارکنان و در نهایت توانمندسازی کارکنان و منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد است که بر برپایه نگرش تحول ساز مدیریت شکل می‌گیرد. به‌گونه‌ای که با به‌کارگیری آن، سازمان‌ها می-توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی درمسیر توسعه و رشد بردارند. از آنجا که انسان محور تحولات سازمانی است، برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت وآنها را از درون رشد داد که این مهم از راه راهکارهایی مانند: ارتقای سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی سازی شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی و ... امکانپذیر است که در این پایان‌نامه نیز مورد مطالعه قرار گرفت .

ارائه پیشنهادات:

باعنایت به نتایج به‌دست آمده، پیشنهادات ذیل جهت بهبودوضعیت موجود درارتباط باموضوع پژوهش ارائه می گردد.

۱. عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی دقیق از وضعیت نه چندان مناسب آموزش، یادگیری توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش مدیریت دولتی از طریق همکاری با تیم متخصص آشنا به این حوزه

۲. نیازسنجی واقعی از دوره‌های آموزشی کارکنان مرکز توسط افراد متخصص و خبره در این حوزه

۳. نظرسنجی از کارکنان مرکز در خصوص برنامه‌های یادگیری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

و توانمندسازی و التزام عملی به پیشنهادات کاربردی و اصولی در این حوزه

۴. همکاری، مساعدت و ممارست مدیران در خصوص یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان مرکز

۵. توجه به سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش کارکنان و کارمندان مرکز در هر برهه از زمان

۶. ارائه ترکیبی از آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت برای کارکنان مرکز .

۷. آموزش شیوه‌های جدید فعالیت در تیم و تیم‌سازی در واحدهای مختلف مرکز .

۸. همکاری در امر آموزش، پژوهش و امور تحقیقاتی در زمینه شغلی کارکنان مرکز با رویکرد توانمندسازی کوتاه، میان و بلندمدت با دانشگاه‌ها و مراکز مهم تحقیقاتی

۹. شرکت در جلسات و کارگاه‌های آموزشی برون سازمانی کارمندان مرکز، بمنظور ارتقاء دانش، توانمندی و مهارت‌های فردی

منابع و مأخذ

- ابطحی، سیدحسن(۱۳۸۳)، آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی(جلد اول)، مؤسسه فرهنگی کتاب لانیز، انتشارات پاینده، تهران .
- پاک طینت، اقبال، فتحی‌زاده، علیرضا(۱۳۸۳)، توانمندسازی کارکنان، ضرورت‌ها و راهکارها، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص۴۷-۳۳.
- تیمورنژاد، کاوه، صریحی اسفستانی، رسول(۱۳۸۹)، تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره بیستم، شماره ۶۲، صص ۵۹-۳۷ .
- حاتمی، سکینه، دستار، حسین(۱۳۹۱)، تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، شماره اول، صص۵۷-۲۷ .
- حبیب‌پور، کرم، صفری‌شالی، رضا(۱۳۸۸). راهنمای جامع تحقیقات پیمایشی در Spss »، تهران: انتشارات لویه متفکران.
- خانعلیزاده، رقیه، کردنائیج، اسدالله، فانی، علی اصغر و اصغر مشبکی(۱۳۸۹)، رابطه بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی(مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره سوم، صص۴۴-۲۰.
- دواس.دی .ای(۱۳۸۵). پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه‌ی هوشنگ نایبی، تهران: نشر نی.
- ساجدی، فضل الله و امیدوار ی، اعظم(۱۳۸۶)، کارکنان توانمند و سازمانهای امروز، مجله تدبیر شماره ۱۸۱ .
- سلاجقه، سنجر، نیک‌پور، امین و معصومه زارع کاسب(۱۳۹۱)، نقش توانمندسازی کارکنان در اثربخشی و کارایی سازمانی، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴۷، صص۳۰-۲۸.
- شارع پور، محمود(۱۳۸۸). جزوه روش تحقیق با استفاده از نرم افزار SPSS، پاییز ۱۳۸۸، دانشگاه مازندران .
- شریعتمداری، مهدی(۱۳۸۳)، ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه در هزاره سوم، فصلنامه علمی خرد، دانشگاه آزاد واحد گرمسار، سال پنجم، شماره نهم .
- صباغیان، زهرا، آراسته، زهرا(۱۳۹۱)، بررسی میزان تأثیر اموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران، دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره پنجم، شماره هشتم، صص۹۴-۷۸ .
- علامه، سیدمحسن، مقدمی، مهدی(۱۳۸۹)، بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، مطالعه موردی، واحد نیرو محرکه شرکت ایران خودرو، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال دهم، شماره۱، پیاپی۳۸، صص۱۰۰-۷۵.
- غلامی، نسرین(۱۳۸۸)، تواناسازی کارکنان، نشریه علمی، فنی و تخصصی مهارت، شماره ۵۲، صص۱۶-۱۲ .
- فرج‌پور خاناپشتانی، قاسم، خسروی، معصومه(۱۳۸۷)، رهبری خدمتگزار و توانمندسازی کارکنان، مجله روشن، سال یست و سوم، شماره ۱۴۱، صص۵۲-۴۳ .
- کورتز، نورمن(۱۳۸۶).مقدمه‌ای بر آمار در علوم اجتماعی، ترجمه حبیب‌الله تیموری، تهران: نشر نی.
- میرشفیعی، سیدمهدی(۱۳۹۱)، الگوی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها، نشریه راه ابریشم، سال هجدهم، شماره ۱۳۹، صص۵۷-۵۶ .
- نادری، ناهید، رجایی‌پور، سعید و عبدالرسول جمشیدیان(۱۳۸۶)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، نشریه تدبیر، شماره ۱۸۶، صص۶۸-۶۵

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

- rossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. The International Journal of Organizational Analysis, 3(4), 337-360.
- ente J,Valle-Cabrera R.(2005), Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement .Journal of Business Research;58:715– 725.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A.(1985),Organizational learning. The Academy of Management Review, 10(4), 803-813.
- Govindarajulu N, Daily BF. Motivating employees for environmental improvement. Industrial Management & Data Systems 2004; 104(4): 364-72.
- Honold L. A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in Organization 1997; 5(4): 202-12.
- Kanungo ,Conger JA, R. The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review 1998; 13(3): 471-82.
- Laschinger Hk, Finegan J, Shamian J, Wilk P(2001), Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work setting: J of Nursing Administration 2001; 31(5): 260-72.
- Love, peter, Irani, zahir (2000). TQM and learning organization : A dialogue for change in contraction. Journal of management & Economics.
- Robbins SP.(2001), Organization behavior; concepts, theories and applications. 9thed. New Jersey: Prentice – Hall.p. 270-95.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J(1994), The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Savage S. Empowerment(2001), Feb 28. [Cited 2009 Apr 14]; [7screens].Available from: URL: http://faculty.valencia.cc us.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تبیین ارتقاء نوآوری سازمانی با تمرکز بر مولفه‌های یادگیری سازمانی، تقلید و ظرفیت جذب (شرکت پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران– پنها)

منوچهر منطقی[۱]
سحر ملک‌محمدی[۲]

چکیده:

سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که خلاقیت و نوآوری نوک پیکان حرکت آنان را تشکیل می‌دهد. از این رو سازمان‌ها در جستجوی راه‌هایی هستند تا خلاقیت و نوآوری را تقویت نموده و موانع آن را در سازمان برطرف نمایند. لذا سازمان‌ها برای افزایش عملکرد نوآورانه می‌بایست عواملی را که بتوانند در فضای تعاملی بیشترین بهره را ببرند، تقویت کنند. با توجه به فلسفه وجودی و دانش محور بودن شرکت پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران و اهمیت نوآوری با توجه به تاکید سند جامع توسعه هوافضا، هدف این مقاله بررسی تاثیر یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب و تقلید بر نوآوری در این شرکت می‌باشد. این پژوهش بر مبنای ۴ فرضیه بنا شده است که ارتباط مذکور را مورد سنجش قرار می‌دهد. با استفاده از روش تحقیق توصیفی- پیمایشی نمونه‌ای متشکل از معاونین، مدیران ارشد و سرپرستان شرکت انتخاب شده و با استفاده از آمار استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از پرسش نامه جمع‌آوری شده و برای تحلیل داده‌ها ابتدا به محاسبه روایی(تشخیصی) و پایایی (ترکیبی، همگرا و ابزار سنجش) پرداخته شد و پس از آن با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به آزمون فرضیات پژوهش اقدام شد. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است ظرفیت جذب عامل تقویت کننده نوآوری در شرکت بوده اما تقلید برخلاف اینکه بر ظرفیت جذب تأثیر مثبت داشته بر نوآوری اثر منفی دارد و در نهایت اینکه یادگیری سازمانی در این شرکت اثری بر نوآوری ندارد.

کلید واژگان: یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب، تقلید، نوآوری، شرکت پشتیبانی و نوسازی بالگرد های ایران (پنها).

مقدمه:

سازمان‌ها برای باقی ماندن در عرصه رقابت و انطباق با محیط ناپایدار و متغیر بیرون، به تحول و نوآوری نیاز دارند. مسائل امروز سازمان‌ها با راه حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده، پویا و متغیر گردیده که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند بدون نوآوری حیات بلندمدت خود را تضمین کنند(نداف و همکاران،۱۳۹۵). در طول دو دهه گذشته مطالعات متعددی محرک‌های نوآوری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند که در میان آن‌ها یادگیری سازمانی در ادبیات جدید توجه زیادی را به خود اختصاص داده است(شیه و تید[۳] ، ۲۰۱۲). در شرکتی که می‌خواهد نوآور باشد، مدیریت آن باید ویژگی‌های سازمانی را ابداع کند که دارای جهت‌گیری یادگیری شفاف باشد(هالت و هرلی[۴]، ۲۰۰۴).

تحقیقات متعدد دیگری نشان داده‌اند که یادگیری سازمانی از خلاقیت حمایت می‌کند(سانچز و ماهونی[۵]، ۱۹۹۶) ، توانایی توجه به فرصت‌های جدید را بهبود می‌بخشد(وایلای رنکو[۶] و

۱. دانشیار دانشگاه صنعتی ملک اشتر، تهران. Manteghi@guiest.ut.ac.ir
۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.تهران smm670314@gmail.com

3. Hsieh & Tidd
4. Hult & Hurley
5. Sanchez & Mahoney
6. Yli-Renko

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

همکاران، ۲۰۰۱)، دانش و ایده‌های جدید را الهام می‌کند و توانایی فهم و به کارگیری این ایده‌ها را افزایش می‌دهد(دامانپور[1]، ۱۹۹۱). اخیراً محققان نشان داده‌اند که سهم اهمیت و مفاهیم کاربردی یادگیری سازمانی در نوآوری و ارتقاء تکنولوژیکی رو به رشد می‌باشد(لی و کوژیکود[2]، ۲۰۰۸). بعلاوه ظرفیت جذب دانش هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی اثر می‌گذارد. تیسای[3] در سال ۲۰۰۱ بیان کرد که دانش می‌تواند وسیله‌ای برای فعالیت‌های نوآورانه شرکت باشد. شرکت‌ها به‌طور روز افزونی برای ترویج نوآوری و بهبود عملکردشان به منابع خارجی اطلاعات نیاز دارند(مورگان و برثون[4]، ۲۰۰۸).

ظرفیت جذب به خودی خود هدف نیست، اما می‌تواند بروندادهای سازمانی مهمی چون عملکرد نوآورانه را خلق کند. اما نکته جالب توجه این است که می‌توان ادعا کرد زمانی که شرکت ظرفیت جذب بالایی دارد، تقلید تاثیر مثبت بر نوآوری دارد. به‌عبارت دیگر شرکت‌هایی که قادر به شناسایی، ادغام و بهره‌برداری دانش از طریق تقلید نیستند، نوآوری های آنان بهبود نمی‌یابد(کوستوپولوس[5] و همکاران، ۲۰۱۱).

در جوامع امروزی دستیابی به فناوری‌های پیشرفته در حوزه‌های گوناگون تا حدود زیادی مرهون پیشرفت در بخش صنایع هوایی است. بسیاری از فناوری‌های امروزی که حتی وارد منازل بشر نیز شده است و در برخی موارد به‌عنوان اسباب بازی کودکان نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند، در سالیان گذشته به‌علت احساس نیاز در صنعت هوایی طراحی و ساخته شده‌اند. صنایع هوایی در دنیای امروز به‌عنوان صنایع پیشرو در مرزهای فناوری حرکت نموده و توانسته است با وجود اینکه هنوز هم فراتر از رویاهای تعداد زیادی از مشتریان خود می باشد، احساس امنیت و رضایت را در آنها فراهم نماید.

سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران(پنها) با هدف تعمیرات اساسی بالگردها بوجود آمد و هدف آن تنها بالگردهای ایران نبوده بلکه کل منطقه را دربر می‌گیرد. سطح توان علمی این سازمان بالا می‌باشد و از سال ۱۳۷۰ شروع به ساخت بالگرد می‌کند به صورتی‌که تا به حال ۵ بالگرد ساخته است. بنابراین سازمان پنها از یک مجموعه تعمیراتی مطلق به یک مجموعه تعمیرات و ساخت تبدیل شده است. از سال ۱۳۸۹ به بعد سازمان پنها وارد طراحی شده، ایجاد برند می‌کند، بنابراین یک فاز تعالی را هم طی کرده است. سازمان پنها به دنبال توسعه فعالیت‌ها در حوزه‌های بین‌المللی نیز می‌باشد. سازمان پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران یک سازمان نظامی و دانش محور می‌باشد و امروزه نوآوری به‌عنوان چالشی اساسی برای بقا و موفقیت سازمان‌های دانش محور مطرح است. باتوجه به آنچه ارائه شد، باید گفت ویژگی‌های منحصر به فرد این سازمان محدودیت‌های فراوانی برای آن ایجاد خواهد کرد، لذا با توجه به اهمیت موضوع فعالیت این سازمان، برای رسیدن به نوآوری و نتایج حاصل از آن برای این صنعت مهم، باید بسترهای لازم فراهم شود. از طرفی دستیابی به امور دفاعی و امنیتی در برنامه ششم توسعه قطعا مستلزم نوآوری در بخش های متفاوت این حوزه می باشد. بنابراین بسیار ضروری است تا بررسی شود که آیا یادگیری و تقلید توانایی ارتقاء نوآوری در این شرکت را دارد و اگر بله چطور این کار را انجام می دهد. علاوه بر این، علیرغم مطالعاتی که بر یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب، تقلید و نوآوری تمرکز دارد، پژوهشی که در برگیرنده روابط درونی میان این چهار مفهوم به صورت همزمان باشد، به ندرت یافت می‌شود. بنابراین مقاله حاضر تلاش می‌کند که این روابط درونی را همزمان مورد بررسی قرار دهد.

در ادامه مقاله پس از بررسی ادبیات و مبانی نظری یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب، تقلید و نوآوری به تشریح روش‌شناسی پژوهش، تجزیه و تحلیل یافته‌ها و آزمون فرضیات از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخته شده و در نهایت پس از بحث و بررسی و نتیجه گیری مقاله به پایان می‌رسد.

مبانی نظری و پیشینه :

یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی نیروی محرکه قدرتمندی برای موفقیت بسیاری از سازمان‌های امروزی است(کریمی و عباسی،۱۳۹۶). یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یاد گرفتن به معنی هرگونه تغییر در الگوهای سازمانی است که منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود (الگره و شیوا[6]، ۲۰۰۸).

ظرفیت جذب: ظرفیت جذب نشان دهنده توانایی شرکت در تشخیص ارزش چیزهای جدید، اطلاعات خارجی و جذب و بکارگیری آن‌ها برای اهداف تجاری شرکت است. در حقیقت ظرفیت جذب توانایی شرکت‌ها را در شناسایی، اکتساب، ادغام و انتقال دانش نشان می‌دهد(گودرزی و همکاران،۱۳۹۴).

تقلید: فرایندی که طی آن یک سازمان با کارایی پایین، زیرمجموعه‌ای از گزینه‌های تصمیم خود و/یا وابستگی‌های متقابل

1. Damanpour
2. Li & Kozhikode
3. T'sai
4. Morgan & Berthon
5. Kostopoulos
6. Alegre & Chiva

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

را با مجموعه‌ای از گزینه‌های تصمیم و/یا وابستگی‌های متقابل معادل یا کپی شده از سازمان‌های با کارایی بالا، جایگزین می‌کند. تقلید شامل رفتار سازمان در مشاهده، پیروی و کپی‌برداری از عملکرد و شیوه‌های عمل رقیبان می‌باشد(احتیراج [1] و همکاران، ۲۰۰۸).

نوآوری: نوآوری سازمانی بر فرایند خلق یا اصلاح یک ایده به منظور تولید محصولات، خدمات، عملیات، ساختارها و خط مشی‌هایی تمرکز دارد که برای سازمان‌ها جدید هستند (لی[2] و همکاران، ۲۰۱۷).

تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری: برای نوآور بودن و در صدر رقابت قرار گرفتن، همه سازمان-ها باید یادگیری را اولویت خود قرار دهند(بتیس-آوتلند و گیلری [3]، ۲۰۱۷).

شرکت‌هایی که قادر به یادگیری هستند، شانس بهتری برای تطابق مستمر با شرایط جدید و بروزرسانی خود مطابق با تقاضاهای محیط دارند. در نتیجه سازمان‌های یادگیرنده معمولا در پاسخگویی به چالش‌های جدید منعطف تر و سریع‌تر از رقبایشان هستند(سانتوس-ویژند[4] و همکاران، ۲۰۱۲). مطالعات متعدد از رابطه مثبت بین یادگیری سازمانی و نوآوری پشتیبانی می-کند(کالانتون و همکاران، ۲۰۰۲؛ هیمنز-هیمنز و سانز ول، ۲۰۱۱؛ هرلی و هالت، ۱۹۹۸؛ ری[5] و همکاران، ۲۰۱۰؛ ویراواردنا[6] و همکاران، ۲۰۰۶؛ لیا [7] و همکاران، ۲۰۰۸).

وو[8] و همکارانش(۲۰۰۲) نشان دادند که سطوح بالاتر یادگیری سازمانی تمایل به اتخاذ تصمیم-گیری مشارکتی و بهبود سطح نوآوری را در پی دارد (وو و همکاران، ۲۰۰۲). در حقیقت، نوآوری با مفهوم یادگیری گره خورده است و مدیری که به یک شرکت نوآور می‌اندیشد، لازم است اشتیاق به یادگیری را ابتدا در خود و سپس در سایر همکاران برانگیزد علوی و همکاران،۱۳۹۱). با ارتقاء یادگیری سازمانی، رضایت و مهارت بیشتر کارکنان، یادگیری بین بخشی، ایجاد منابع دانش برای موسسات و ایجاد محیطی برای نوآوری و خلاقیت تسهیل می-شود(رجبی و همکاران، ۱۳۹۵).

تاثیر تقلید بر نوآوری: سازمان‌ها اغلب در برابر رقبا، فرایندها و عملکردهای داخلی را مورد تقلید قرار می‌دهند، چون فشارهای رقابتی ناشی از این رقبا در بازار، آن‌ها را شفاف‌تر و قابل مقایسه‌تر با سازمان اصلی می‌کند (ری و همکاران، ۲۰۰۶).

تقلید از شیوه‌های عمل رقبا می‌تواند با تقویت توانایی آن‌ها برای خلق ارزش در شرکت به منظور بهبود و بهره‌برداری از گذرگاه‌های فناوری‌های موجود، بهبود پیدا کند. همانطورکه مک کندریک[9] (۱۹۹۵) استدلال کرد، راه حل‌ها برای مشکلات یا فرصت‌ها قبلا در جای دیگر کشف شده‌اند و مسیرهای موفق نوآوران، اگرچه به‌طور ناقص، مشاهده شده است که این موضوع برای مقلدان فرصت شناسایی یک جایگاه بالاتر و تولید محصولات بهبود یافته برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان فراهم می‌کند. شرکت‌ها می توانند دانش و تجربه سازمان‌های دیگر را از طریق مشاهده، مهندسی معکوس، بهینه کاوی و هوش رقابتی کسب کنند (لین و لوباتکین [10]، ۱۹۹۸).

سون [11] (۲۰۰۸)وقتی نتایج حاصل از نوآوری و تقلید را با هم مقایسه می‌کند، نشان می‌دهد که اگر چه تقلید، انگیزه نوآوری را تضعیف می‌کند اما در کل می‌تواند منافع زیادی از طریق افزایش یافتن تعداد نوآوری‌ها، ارائه کند (سون، ۲۰۰۸). بسن و ماسکین (۲۰۰۹) استدلال می‌کنند که اگرچه تقلید مزایای فعلی شرکت‌های نوآور را کاهش می‌دهد، اما احتمال نوآوری بیشتر را افزایش می‌دهد و از طریق آن، این چشم‌انداز را که شرکت‌ها کشف پرمنفعتی خواهند داشت، را تقویت می‌کند بسن و ماسکین[12]، ۲۰۰۹). زمانی‌که نوآوری به صورت متوالی و مکمل می‌باشد، استدلال استاندارد در مورد پتنت‌ها و تقلید اغوا کننده است. اگرچه پتنت‌های قوی تبدیل به مانع می‌شوند، تقلیدها به‌عنوان محرکی برای نوآوری خواهند شد(سرکتی [13] و همکاران، ۲۰۱۶).

اثر ظرفیت جذب بر نوآوری: ظرفیت جذب ارتباط میان توانمندی داخلی سازمان برای توسعه محصولات جدید و بهبود محصولات موجود از یک طرف، و پایگاه خارجی اطلاعات و فرصت‌ها از طرف دیگر را نشان می‌دهد. بعد از آن، این مفهوم به تدریج به رسمیت شناخته شد و مفاهیم متنوعی از ظرفیت جذب پدیدار شدند(لو [14] و همکاران، ۲۰۰۹).

مطالعات متعددی نشان دادند که چگونه ظرفیت جذب به‌عنوان یک بُعد مهم می‌تواند موجب درک این موضوع شود که دانش چگونه منجر ایجاد نوآوری می‌شود(انگلمن [15] و همکاران، ۲۰۱۷). شرکت‌هایی که به‌طور مداوم بر ادغام و بهره‌برداری دانش جدید خارجی سرمایه‌گذاری می‌کنند به احتمال زیاد از طریق تولید محصولات نوآورانه و مواجهه با نیازهای بازارهای نوظهور، بر شرایط متغیر محیطی سرمایه گذاری می‌کنند (لیچتنتالر[16] و لیچتنتالر، ۲۰۰۹). از طریق ظرفیت جذب، شرکت‌ها پایگاه دانش و مهارت خود را توسعه می‌دهند و تواناییشان برای ادغام

1. Ethiraj
2. Li
3. Bettis-Outland & Guillory
4. Santos-Vijande
5. Rhee
6. Weerawardena
7. Liao
8. Wu
9. McKendrick
10. Lane & Lubatkin
11. Sohn
12. Bessen & Maskin
13. Cerqueti
14. Lev
15. Engelman
16. Lichtenthaler

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

به منظور بهره‌برداری از اطلاعات آینده و بالاخره تقویت نوآوری را بهبود می‌بخشند. علاوه براین توانایی یک شرکت برای تبدیل و بهره‌برداری دانش، می‌تواند سطح نوآوری سازمانی را مشخص کند، مانند توانایی حل مساله سریع و واکنش سریع به اطلاعات جدید (هیمنز-هیمنز و سانز ولی، ۲۰۱۱).

شرکت‌های با ظرفیت جذب بالا قادرند که از دانش تولید شده توسط سایر شرکت‌ها استفاده کنند. بنابراین آن‌ها باید توانایی عظیم‌تری برای نوآوری داشته باشند(نیتو و کواودو[1]، ۲۰۰۵). بنابراین، زمانی‌که شرکت‌ها ظرفیت جذب بالایی دارند، سطح بالایی از نوآوری را از خود نشان می‌دهند.

مطالعات تجربی در خصوص رابطه میان ظرفیت جذب و نوآوری وجود دارد(سای[2]، ۲۰۰۱؛ نیتو و کواودو [3]).

سای(۲۰۰۱) نشان می‌دهد ظرفیت جذب بطور قابل توجهی بر نوآوری شرکت و عملکرد مالی آن تاثیر می‌گذارد. وی اشاره می‌کند که ظرفیت جذب بالا به احتمال زیاد با بکارگیری موفقیت-آمیز دانش جدید برای اهداف تجاری و تولید نوآوری بیشتر رابطه دارد. اسپیتهوون و همکاران[4] (۲۰۱۱)، اشاره دارد که ظرفیت جذب یک پیش‌شرط برای نوآوری باز است و شرکت‌های حاضر در صنایع تجاری باید ظرفیت جذب را برای تبدیل دانش خارجی در دسترس به محصولات و خدمات نوآورانه ایجاد کنند.

ظرفیت جذب یک شرکت (بر حسب توانمندی داخلی و روابط خارجی) یک موضوع حیاتی برای نوآوری می‌باشد (کاک و استروتمن[5]، ۲۰۰۸). ادبیات نظری ظرفیت جذب را به‌عنوان قابلیت یک شرکت برای ارتباط میان دانش خارجی و توانمندی‌های داخلی در جهت توسعه محصولات و فرایندهای جدید و بهسازی شده قلمداد می‌کند(پالمبرگ[6]، ۲۰۰۴). بیشتر تئوری-های مربوط به خروجی‌های نوآوری براین موضوع توافق دارند که ظرفیت جذب یک عامل تعیین‌کننده برای نوآوری در سطح یک شرکت می‌باشد(کاک و استروتمن، ۲۰۰۸).

اثر تقلید بر ظرفیت جذب: از نظر کوهن و لوینتال[7] (۱۹۹۰)، ظرفیت جذب یک شرکت ناشی از یک فرایند طولانی سرمایه‌گذاری‌های داخلی و ذخیره دانش می‌باشد. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که دانش موجود در خارج از شرکت‌ها، فرصت‌هایی را برای شرکت‌های اصلی فراهم می‌کنند تا پایگاه داده خود را گسترش داده و کمبودهای داخلی را که امروزه برای همه شرکت‌ها رایج است، جبران کنند. اسپیتهوون و همکاران(۲۰۱۱)، نشان می‌دهند که فعالیت‌های تحقیق و توسعه و فعالیت‌های مربوط به تحقیق و توسعه به اندازه هم، دو عنصر مهم ظرفیت جذب هستند. واسطهای فناوری، مانند مراکز تحقیقاتی اشتراکی، می‌توانند به شرکت‌ها در ایجاد ظرفیت جذب به واسطه شرکت‌های مشتری خود و از طریق فعالیت‌هایی شامل خدمات اطلاعاتی دانش، عملکردهای بنگاه دانش، پایگاه داده مخزن دانش کمک کنند. به هرحال دانش موجود فراتر از مرزهای شرکت حتی در ابعاد عمومی به آسانی و به‌صورت رایگان جذب نمی‌شوند، بنابراین به اندازه برابر جذب نمی‌شود اما توسط همه شرکت‌ها مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد(فبریزیو [8]، ۲۰۰۹).

به‌طورکلی، از نظر افراد جذب ایده‌های جدید در حوزه‌هایی که در آن میزانی از تخصص را دارند، آسان‌تر از جذب آنها خارج از حوزه‌های تخصصی شان است(ریگنز و مک اویلی [9]، ۲۰۰۳). شرکت‌ها به‌دلیل وابستگی به دانش از رقبایشان تقلید می‌کنند، که معمولاً به‌عنوان گستره دانش انتزاعی، دانش فنی و مهارت‌های متعلق به سازمان در حوزه‌های مربوط به نوآوری تعریف می‌شود. بنابراین ممکن است تقلید با احتمال بسیار زیاد در میان شرکت‌هایی که متعلق به یک صنعت هستند، صورت بگیرد، چون یک شرکت دانش بیشتری از رقبای مستقیم خود دارد، نسبت به آن‌هایی که دارای محصولات و خدمات متفاوتی هستند (مهاجان[10] و همکاران، ۱۹۸۸). شرکت‌های درحال رقابت ممکن است در مورد حضور و فعالیت سایر شرکت‌ها مطلع شوند، بنابراین احتمال انتشار تجربه‌ای که به سادگی قابل مشاهده است از شرکتی به شرکت دیگر افزایش می‌یابد (گیین [11]، ۲۰۰۳).

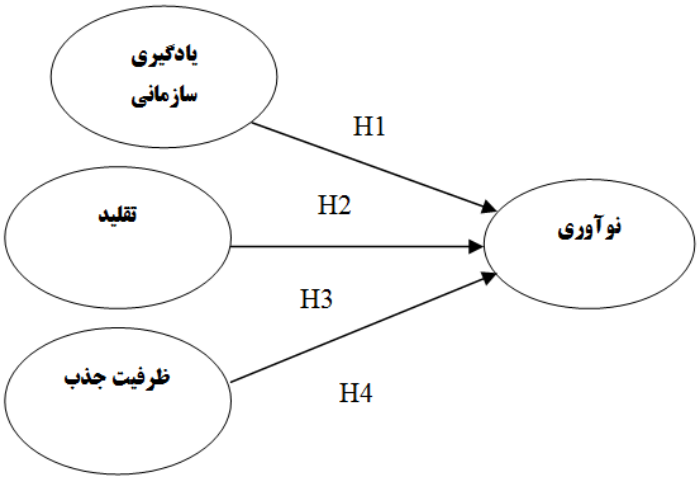
برای شرکت‌هایی که در یک بازار کوچک یا در زمینه تکنولوژی درحال رقابت هستند، دانش آنها اغلب در محصولات و خدماتی که در بازار فراهم است، وجود دارد و به این ترتیب شناسایی و جذب جنبه‌های مربوط آسان است(کهلر [12] و همکاران، ۲۰۱۲). بنابراین، وابستگی به دانش ظرفیت جذب را تقویت می‌کند زیرا جذب دانش جدید را برای شرکت‌ها آسان می‌کند(ریگنز و مک اویلی [13]، ۲۰۰۳).

1. Nieto & Quevedo
2. Sai
3. Nitoo & Quavdo
4. Speethoven Etal
5. Koch & Strotmann
6. Palmberg
7. Kohen & Levintal
8. Fabrizio
9. Reagans & McEvily
10. Mahajan
11. Guillén
12. Köhler
13. Reagans & McEvily

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مدل مفهومی پژوهش

شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش



H1: یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
H2: تقلید بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
H3: تقلید بر ظرفیت جذب تأثیر دارد.
H4: ظرفیت جذب بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد و از لحاظ روش جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را ۵۸ نفر معاونین، مدیران ارشد و سرپرستان شرکت پشتیبانی و نوسازی بالگردهای ایران تشکیل می‌دهد. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد. براساس این فرمول، تعداد افراد نمونه آماری، ۵۰ نفر بدست آمد. پرسش‌نامه مورد استفاده از ۷۹ سوال تشکیل شده است. ۳۲ سوال مربوط به متغیر یادگیری سازمانی است(۱۱ سوال کسب اطلاعات، ۷ سوال انتشار دانش، ۷ سوال تفاسیر به اشتراک گذاشته شده و ۷ سوال حافظه سازمانی)، ۳۶ سوال مربوط به ظرفیت جذب(۷ سوال اکتساب، ۱۲سوال جذب، ۱۲ سوال تبدیل و ۵ سوال بهره-برداری)، ۵ سوال مربوط به تقلید و ۶ سوال مربوط به نوآوری می‌باشد. روایی در دو بخش تشخیصی توسط روش فورنل و لارکر و سازه توسط تحلیل عاملی تاییدی مورد سنجش واقع می‌شود و پایایی به سه صورت پایایی ترکیبی، همگرا و پایایی ابزار سنجش با آلفای کرونباخ بررسی می‌گردد. در نهایت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار PLS مورد آزمون قرار می‌گیرد.

یافته های پژوهش

۱-۵) بررسی پیش شرط نرمال بودن

برای این منظور از آزمون کالموگروف-اسمرینوف استفاده می‌شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول (۱): نتایج آزمون K-S

متغیر / شاخص	آماره آزمون	sig	نتیجه آزمون
کسب اطلاعات	۰/۱۲۸	۰/۰۸۱	نرمال است
انتشار اطلاعات	۰/۰۹۷	۰/۲	نرمال است
تفاسیر به اشتراک گذاشته شده	۰/۱۳۲	۰/۰۶۳	نرمال است
حافظه سازمانی	۰/۱۰۴	۰/۰۲۹	نرمال نیست
تقلید	۰/۱۷۳	۰/۲	نرمال است
اکتساب	۰/۱۰۵	۰/۰۰۳	نرمال نیست
جذب	۰/۱۰۱	۰/۲	نرمال است
تبدیل	۰/۰۹۵	۰/۲	نرمال است
بهره‌برداری	۰/۱۰۴	۰/۲	نرمال است
نوآوری	۰/۱۰۱	۰/۲	نرمال است

همان‌گونه که در جدول(۱) مشاهده می‌شود، چون مقدار sig در برخی متغیرها، کمتر از ۰/۰۵ است، توزیع داده‌ها برای تمامی متغیرها نرمال نمی‌باشد.

با توجه به نرمال نبودن توزیع داده، برای انجام معادلات ساختاری از نرم افزار Smart PLS بهره گرفته شده است.

تحلیل مدل بیرونی

الف) آزمون پایایی ابزار پژوهش

۱-الف) پایایی ترکیبی: برای بررسی پایایی ترکیبی اطلاعات این ماتریس مورد بررسی قرار می-گیرد. این مقادیر بایستی از ۰/۷ بیشتر باشند تا پایایی ترکیبی پرسشنامه تائید گردد.

۲-الف) پایایی همگرا: پایایی همگرا به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سوالات(شاخص‌ها) خود می‌پردازد برای اینکه ابزار، پایایی همگرای مناسبی داشته باشد، مقدار قابل قبول برای واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۵ است.

۳-الف) پایایی ابزار سنجش با آلفای کرونباخ

جدول (۲): ماتریس قابلیت اطمینان ترکیبی

متغیر	AVE	اعتبار ترکیبی	R Square	آلفای کرونباخ
ظرفیت جذب	۰/۴۳	۰/۹۲	۰/۲۰۲	۰/۹۱
تقلید	۰/۵۶	۰/۸۳		۰/۷۳
نوآوری	۰/۵۷	۰/۸۸	۰/۶۹۱	۰/۸۵
یادگیری سازمانی	۰/۴۷	۰/۸۱		۰/۷۳

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

از آنجا که تمامی مقادیر گزارش شده در ستون اعتبار ترکیبی بیشتر از ۰/۷ هستند، بنابراین پایایی ترکیبی پرسشنامه تائید می‌گردد. از آنجاکه مقدار واریانس استخراج شده تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۴ است، لذا پرسشنامه پایایی همگرای مناسبی دارد. ستون آخر در جدول (۲) نشان دهنده آلفای کرونباخ متغیرهاست که نشان دهنده پایایی قابل قبول ابزار پژوهش می‌باشد.

ب) آزمون روایی ابزار پژوهش

روایی تشخیصی

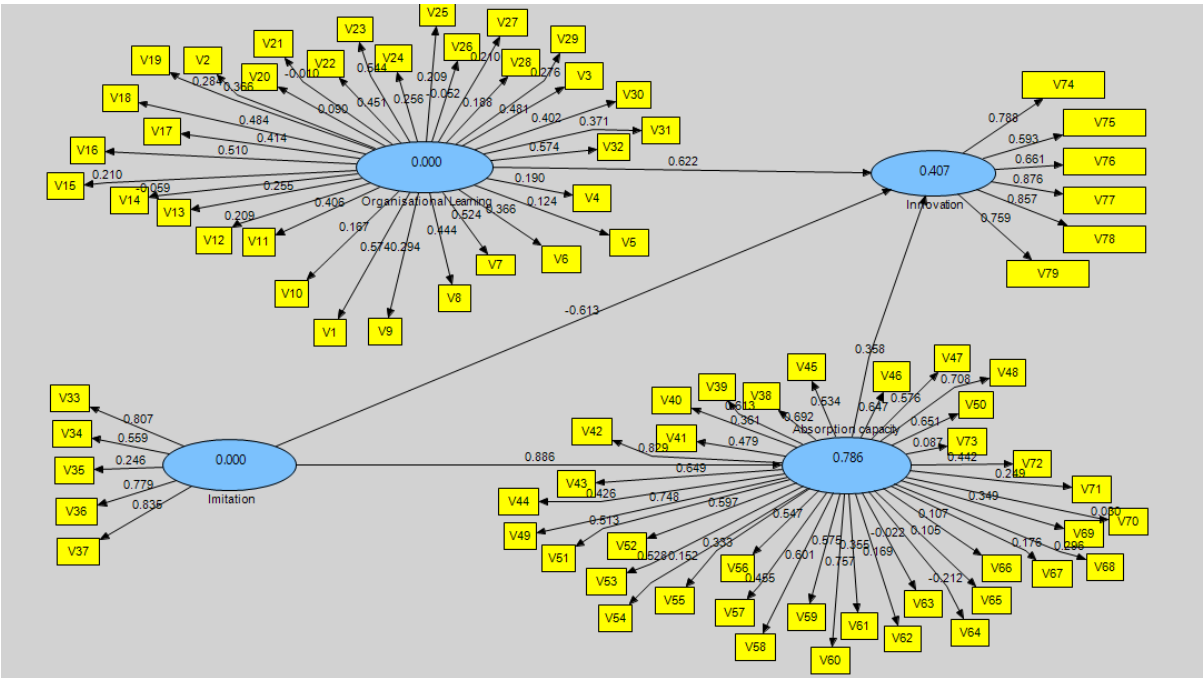
به منظور بررسی روایی تشخیصی، جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جایگزین عدد ۱ (قطر ماتریس) می‌شود. در صورتی که همبستگی بین سازه‌ها از ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده کمتر باشد، شاخص‌ها از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار هستند. این روش بنام روش فورنل و لارکر شناخته می‌شود. جدول (۳) ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد.

جدول (۳): همبستگی متغیرهای پنهان

	ظرفیت جذب	تقلید	نوآوری	یادگیری سازمانی
ظرفیت جذب	۰/۶۵			
تقلید	۰/۵۸	۰/۷۵		
نوآوری	۰/۰۳۲	-۰/۰۴	۰/۷۶	
یادگیری سازمانی	۰/۷۴	۰/۷۴	۰/۲۹	۰/۶۸

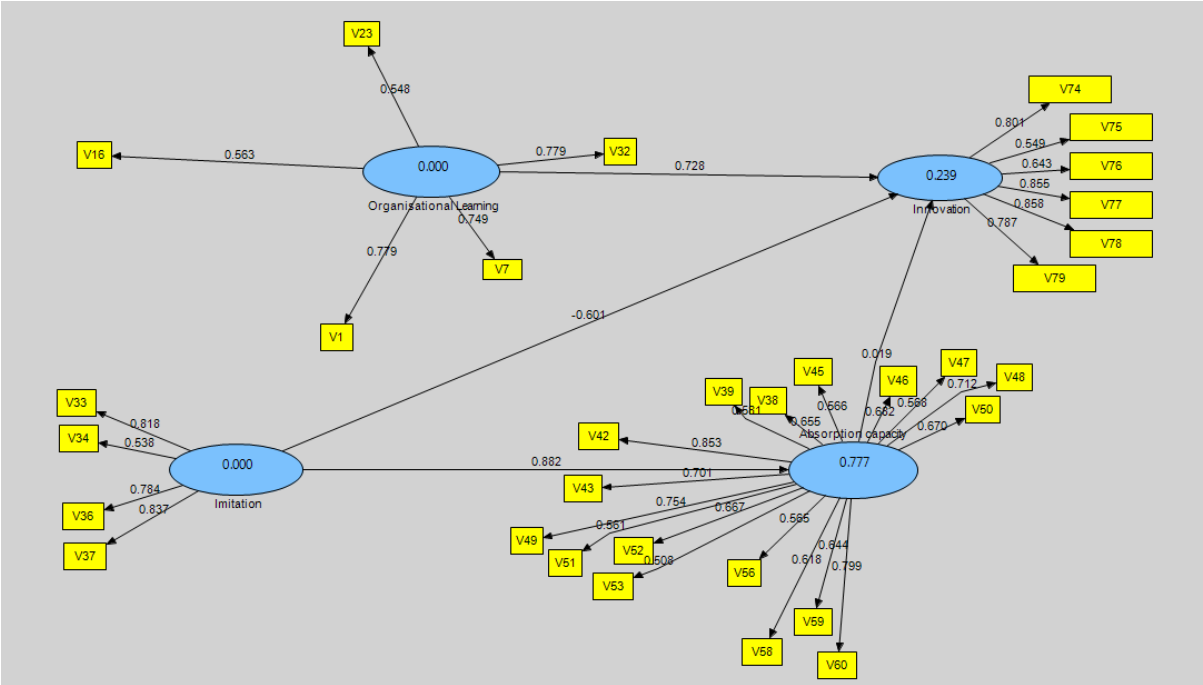
همانطور که جدول (۳) نشان می‌دهد جذر میانگین واریانس استخراج شده از همبستگی بین سازه‌ها برای هر متغیر، بیشتر است، بنابراین ابزار اندازه‌گیری از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار است(جذر میانگین واریانس استخراج شده، در جدول، بصورت پررنگ و در قطر ماتریس نوشته شده است).

شکل(۲) و (۳): مدل تحقیق مرحله اول و آخر تحلیل عاملی



[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شکل(۴): مدل تحلیل عاملی تائیدی در مرحله اول



ج) آزمون کیفیت ابزار پژوهش

جدول (۴): بررسی کیفیت ابزار اندازه گیری

کل	مجموع مجذورات مشاهدات (SSO)	مجموع مجذور خطاهای پیش بینی (SSE)	1-SSE/SSO
ظرفیت جذب	۷۱۴	۴۶۲/۳۹	۰/۳۵
تقلید	۱۶۸	۱۲۱/۲۲	۰/۲۷
نوآوری	۲۵۲	۱۵۶/۰۳	۰/۳۸
یادگیری سازمانی	۲۱۰	۱۸۷/۵۸	۰/۱

از آنجا که مقدار شاخص وارسی اعتبار مشترک متغیرهای پنهان (1-SSE/SSO) برای تمامی متغیرها، مثبت گزارش شده است، مشخص می‌شود که مدل اندازه‌گیری کیفیت مناسبی دارد.

د) تحلیل ضریب توان دوم همبستگی چندگانه

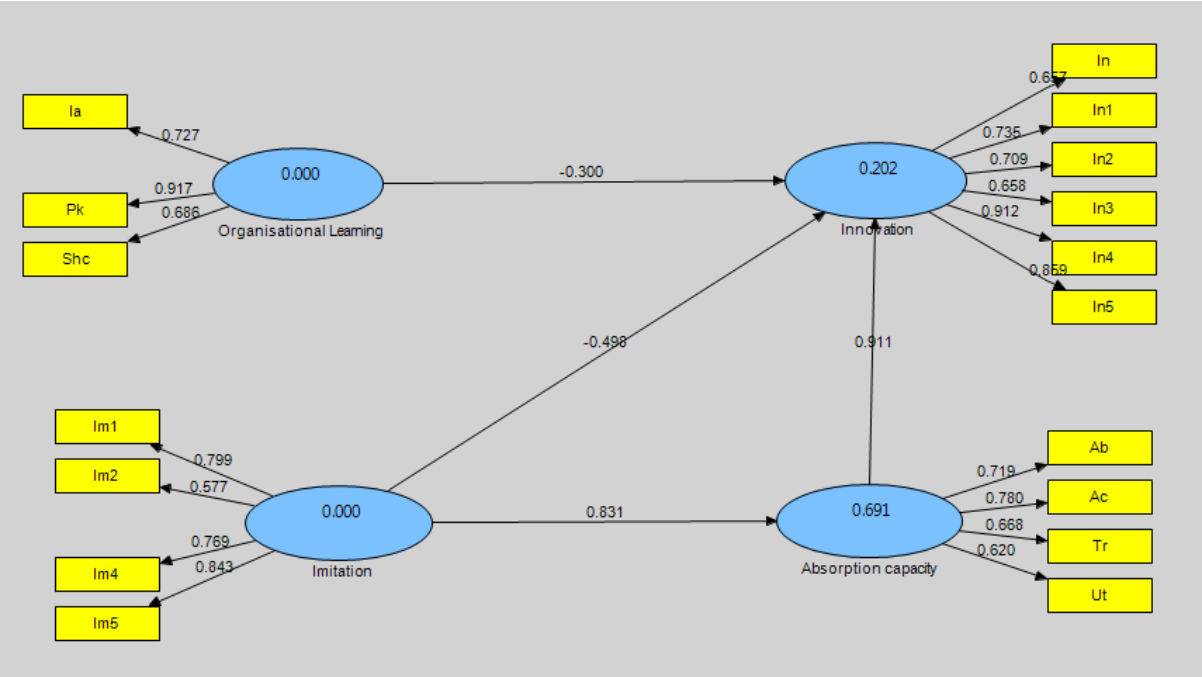
این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر(های) وابسته توسط متغیر یا متغیرهای مستقل را بررسی می‌کند. در واقع این ضریب مشخص می‌کند که چند درصد از تغییرات متغیر(های) وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین می‌شوند. مقدار باقی‌مانده مربوط به خطای پیش‌بینی می‌باشد و می‌تواند شامل مابقی متغیرهای تاثیرگذار باشد. این مقدار برای ظرفیت جذب۰/۷۷ گزارش شده است که نشان می‌دهد ۲۳٪ از تغییرات متغیر نوآوری مربوط به متغیرهای مورد بحث در این پژوهش می‌باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

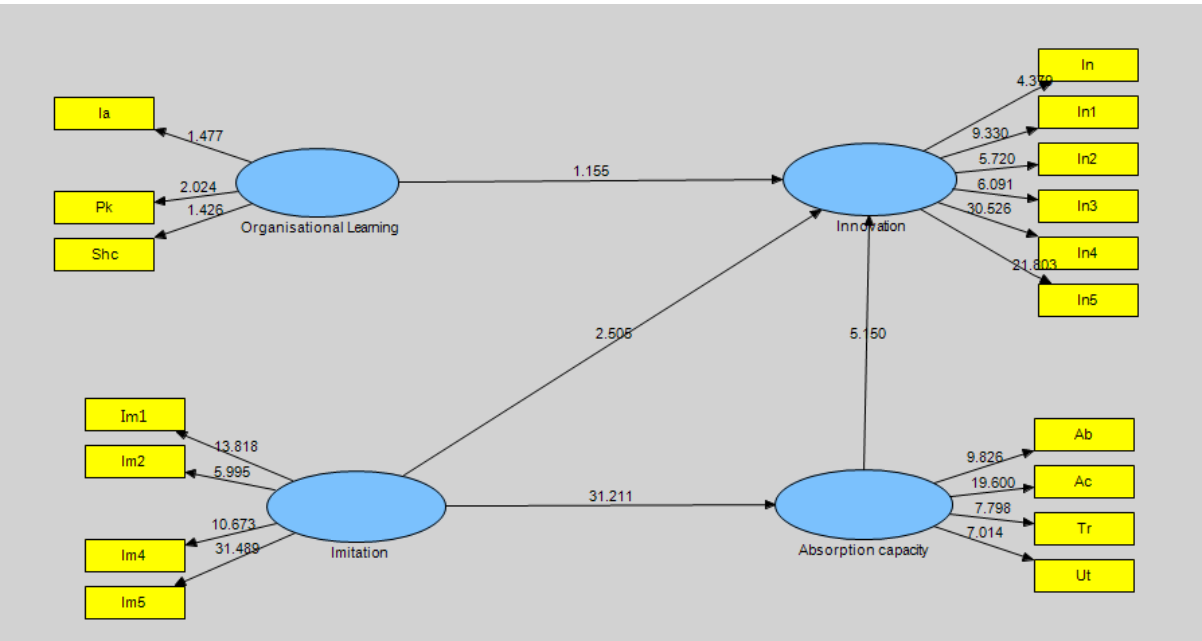
تحلیل مدل درونی

جهت بررسی صحت فرضیه‌های تحقیق حاضر از روابط علی مبتنی بر مدل‌سازی معادله‌های ساختاری استفاده شد. شکل‌های(۵) و (۶) نتایج آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند.

شکل (۵): ضرایب مسیر بین متغیرها



شکل (۶): مقادیر معناداری



[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پاسخ به فرضیات پژوهش

با توجه به مدل معادلات ساختاری، چنانچه آماره t بزرگتر از ۱/۹۶ باشد، معناداری رابطه بین متغیرهای مورد آزمون پذیرفته می‌شود و اگر این مقدار کوچکتر از میزان مذکور باشد، رابطه معناداری بین متغیرها وجود ندارد.

فرضیه ۱: یادگیری سازمانی بر نوآوری تأثیر دارد.

جدول (۵): نتایج آزمون فرضیه ۱

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (ß)	آماره t	ضریب تعیین	نتیجه آزمون
یادگیری سازمانی	نوآوری	-۰/۳	۱/۱۵۵	۰/۲۰۲	رد

مقدار معناداری کوچکتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا بین دو متغیر یادگیری سازمانی و نوآوری با اطمینان ۹۵٪ رابطه معناداری وجود ندارد. بنابراین فرضیه ۱ تحقیق رد می‌شود.

فرضیه ۲: تقلید بر نوآوری تأثیر دارد.

جدول (۵): نتایج آزمون فرضیه ۱

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (ß)	آماره t	ضریب تعیین	نتیجه آزمون
تقلید	نواوری	-۰/۴۹۸	۲/۵۰۶	۰/۲۰۲	تائید

مقدار معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا بین دو متغیر تقلید و نوآوری با اطمینان ۹۵٪ رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه ۲ تحقیق پذیرفته می‌شود. همچنین با توجه به ضریب مسیر(۰/۴۹۸-) مشخص می‌شود به ازای یک واحد تغییر در تقلید، نواوری۰/۴۹۸ واحد کاهش می‌یابد. علاوه براین ضریب تعیین نشان می‌دهد۲۰۲٪ از کل تغییرات متغیر نوآوری توسط متغیرهای موجود در مدل تبیین می‌شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرضیه ۳: تقلید بر ظرفیت جذب تأثیر دارد

جدول (۷): نتایج آزمون فرضیه ۳

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (ß)	آماره t	ضریب تعیین	نتیجه آزمون
تقلید	ظرفیت جذب	۰/۸۳۱	۳۱/۲۱۱	۰/۶۹	تائید

یک واحد تغییر در تقلید، ظرفیت جذب۰/۸۳۱ واحد افزایش می یابد. علاوه براین ضریب تعیین نشان مقدار معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا بین دو متغیر تقلید و ظرفیت جذب با اطمینان ۹۵٪ رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه ۳ تحقیق پذیرفته می‌شود. همچنین با توجه به ضریب مسیر(۰/۸۳۱) مشخص می‌شود به ازای می‌دهد ۶۹٪ از کل تغییرات متغیر ظرفیت جذب توسط متغیر تقلید تبیین می‌شود.

فرضیه ۴: ظرفیت جذب بر نوآوری تأثیر دارد.

جدول (۸): نتایج آزمون فرضیه ۴

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (ß)	آماره t	ضریب تعیین	نتیجه آزمون
ظرفیت جذب	نوآوری	۰/۹۱۱	۵/۱۵۰	۰/۲۰۲	تائید

مقدار معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد، لذا بین دو متغیر نوآوری و ظرفیت جذب با اطمینان ۹۵٪ رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه ۴ تحقیق پذیرفته می‌شود. همچنین با توجه به ضریب مسیر(۰/۹۱۱) مشخص می‌شود به ازای یک واحد تغییر در ظرفیت جذب، نواوری۰/۹۱۱ واحد افزایش می‌یابد.

جدول (۹): خلاصه نتایج فرضیات پژوهش

شماره	فرضیه	نتیجه
۱	یادگیری سازمانی بر نوآوری تأثیر دارد.	رد
۲	تقلید بر نوآوری تأثیر دارد	تائید
۳	تقلید بر ظرفیت جذب تأثیر دارد	تائید
۴	ظرفیت جذب بر نوآوری تأثیر دارد	تائید

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بحث و نتیجه گیری

علی‌رغم اینکه بیشتر ادبیات نظری نشان‌دهنده روابط مثبت میان یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب، تقلید و نوآوری هستند، تحقیقات محدودی این روابط را به صورت تجربی در یک مدل واحد تحلیل می-کنند. این تحقیق چارچوب ارتباط میان ۴ سازه را توسعه می‌دهد. با توجه به دانش محور بودن شرکت پنها و اهمیت چهار متغیر یادگیری سازمانی، ظرفیت جذب، تقلید و نوآوری در همین راستا و با در نظر گرفتن نوع فعالیت این شرکت و دو چندان شدن اهمیت متغیرهای مذکور، این پژوهش به بررسی ارتباطات این متغیرها در قالب یک مدل می‌پردازد.

در این پژوهش در ادبیات موضوع، به تشریح متغیرهای پژوهش پرداخته شد. برای یادگیری سازمانی، ۴ مولفه کسب اطلاعات، انتشار دانش، تفاسیر به اشتراک گذاشته شده و حافظه سازمانی و برای ظرفیت جذب۴ مولفه اکتساب، جذب، تبدیل و بهره‌برداری در نظر گرفته شده است. در ادامه با استفاده از ابزار پرسش نامه، داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شد و پس از آن روایی تشخیصی توسط روش فورنل و لارکر تاییدی مورد سنجش واقع شد و پایایی به سه صورت پایایی ترکیبی، همگرا و پایایی ابزار سنجش با آلفای کرونباخ بررسی گردید. در نهایت فرضیه‌های پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت.

یافته‌های این پژوهش فرضیه تاثیر یادگیری سازمانی بر نوآوری را رد کردند. درحالی‌که ادبیات گذشته گواه این بوده است که یادگیری سازمانی اثر مثبت بر نوآوری دارد(گارسیا-مورالس[1] و همکاران، ۲۰۱۲؛ اروگان-کوریا[2] و همکاران، ۲۰۰۷؛ کالانتون و همکاران، ۲۰۰۲؛ چن[3] و همکاران، ۲۰۰۹؛ ناسیوشن[4] و همکاران، ۲۰۱۱؛ هرلی و هالت، ۱۹۹۸؛ ویراواردنا و همکاران، ۲۰۰۶).

البته در مقاله‌ای با عنوان«بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی»، رابطه مستقیم معنادار یادگیری سازمانی با نوآوری تایید نگردید(جوانمرد و سخایی، ۱۳۸۸).

برای این نتیجه‌گیری می‌توان توضیحات ذیل را ارائه کرد:

- در واقع یادگیری زایشی که شکل بسیار پیشرفته یادگیری سازمانی است، هنگامی اتفاق می‌افتد که سازمان تمایل به تحقیق در مورد فرضیات اصلی خود، از جمله ماموریت، مشتریان، جهت‌گیری بازار، توانایی‌ها، فعالیت، استراتژی‌ها و ارزش‌ها را داشته باشند. این نوع یادگیری پیش‌نیاز ضروری برای فرهنگ نوآوری و نوآوری بنیادی در محصولات و فرایندها محسوب می‌شود(اروگان-کوریا و همکاران، ۲۰۰۷). به‌نظر می‌رسد ممکن است یادگیری موجود در شرکت پنها از نوع زایشی نبوده است.

- یادگیری سازمانی که می‌تواند در نتیجه آموزش تحقق یابد، به‌عنوان یکی از عوامل موثر بر نوآوری مورد توجه است(وکولا ورزگیویی[5]، ۲۰۰۰). یکی از مسائل و مشکلات عمده در سازمان‌ها و در مقوله توسعه منابع انسانی، عدم آشنایی با ترکیب نیازها در نیروی انسانی است. درصورتی‌که سازمان‌ها نتوانند نیاز کارکنان را در حوزه منابع انسانی شناسایی کنند و نتوانند نیاز به توسعه را گسترش دهند، توسعه منابع انسانی معنا پیدا نمی‌کند. درحال حاضر در اکثر سازمان‌ها، به منابع انسانی آموزش داده می‌شود و گواهی آموزشی ضمیمه آن می‌شود. درحالی‌که در کارمندان نیاز به توسعه ایجاد نمی‌شود و هنوز به پرسش کردن وادار نمی‌شوند. دوره‌های آموزشی برگزار شده به‌عنوان یکی از عوامل توسعه منابع انسانی، در اغلب موارد به صورت فشرده و در طول یکی دو روز انجام و در نهایت با گرفتن نظرسنجی به اتمام می رسد و عملاً اهداف مدنظر از برگزاری دوره‌های آموزشی محقق نمی‌شود. لذا ایجاد شرایط مناسبی که افراد بتوانند در آن بیاموزند و آموخته‌های خود را ارزیابی کنند و نواقص آن را برطرف سازند، می‌تواند به‌عنوان یک ضرورت مطرح و زمینه یادگیری سازمانی و نوآوری در ارائه خدمات را فراهم آورد.

- اگر چه بررسی‌های محدودی در این زمینه صورت گرفته اما همین مطالعات نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی سطح بالا باعث ترویج و توسعه نوآوری تدریجی شده و ممکن است نوآوری بنیادی را محدود نماید.

- امکان دارد فرایند یادگیری در این شرکت کامل نشده و یا به درستی بکارگرفته نشود.

توصیه می‌شود عوامل دیگری چون سیستم‌های پاداش که به‌نظر می‌رسد بر متغیر نوآوری موثر است، بکار گرفته شود. بهره‌برداری از تکنیک‌های ایجاد خلاقیت در سازمان، توسعه روابط صنعتی با شرکت-های دیگر به منظور ایجاد انگیزه نوآوری، تقویت و ترغیب ارتباطات داخلی به شکل سیال‌تر به منظور خروج از جمود فکری پیشنهاد می‌ردد.

هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهند که ظرفیت جذب بر نوآوری اثر مثبت دارد (اسپیتهوون و همکاران[6]، ۲۰۱۰؛ فبریزیو، ۲۰۰۹؛

1. García-Morales
2. Aragón-Correa
3. Chen
4. Nasution
5. Vakola & Rezgui
6. Spithoven

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

موروک و پرودن[1]، ۲۰۰۹؛ چن و همکاران، ۲۰۰۹).
زیرا منابع دانش خارج از سازمان اغلب برای فرایند نوآوری در سازمان حیاتی هستند. بنابراین، باید به دنبال راهکارها و اقداماتی برای افزایش ظرفیت جذب باشیم تا به‌دنبال آن ظرفیت نوآوری در سازمان افزایش پیدا کند، زیرا سازمانی که از ظرفیت جذب دانش بالایی برخوردار است، اتصالاتی با منابع خارجی ایجاد می‌کند که به مثابه کانال‌هایی برای انتقال افکار نو به درون سازمان عمل می‌کنند. بنابراین در جهت افزایش ظرفیت جذب پیشنهاد می‌گردد ارتباط بین دانش بیرونی با توانمندی‌های مورد نیاز شرکت سنجیده شود، از نیروی انسانی با کیفیت استفاده شود، از مدیریت مدرن بهره‌گیری شود، روابط بیرونی شرکت توسعه داده شود و ...
هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهند تقلید بر ظرفیت جذب اثر مثبت دارد (چسبرا[2]، ۲۰۰۳؛ گرانت و بادن-فولر[3]، ۲۰۰۴؛ فبریزیو، ۲۰۰۹؛ لیچتنتالر و لیچتنتالر، ۲۰۰۹؛ کهلر و همکاران، ۲۰۱۲).
لذا توصیه می‌شود به منظور الگوبرداری از بنچ مارکینگ رقابتی استفاده شود. بنچ مارکینگ رقابتی یکی از مهم‌ترین شکل‌های بنچ مارکینگ است که طی آن، عملکرد یک سازمان با عملکرد رقبا مقایسه می-گردد. در این حالت یک شرکت سعی می‌کند تا از رقبای موفق، به‌عنوان الگو استفاده نماید. ممکن است این الگوبرداری جزئی یا کلی باشد (نویدی نکو و نوری زاد، ۱۳۹۳).
و در نهایت تقلید بر نوآوری اثر منفی دارد. شرکت های بازار محور از تجربیات مورد استفاده رقبا، به‌عنوان بهترین تجربیات در جهت نوآوری استفاده می‌کنند. این موضوع در عین حال موجب می‌شود توجه شرکت‌ها از تغییرات در ساختار بازار منحرف شود و در نتیجه قابلیت‌های نوآورانه کاهش می‌یابد (راج و اسریواستاوا[4]، ۲۰۱۶). براساس وون هیپل[5] (۱۹۸۷) ممکن است تعامل با رقبا به‌لحاظ جریان بهتر اطلاعات و دانش بازار، دانش فرایند و حتی آموزش، سودمندی‌هایی داشته باشد، به این معنی است که ارائه رایگان اطلاعات اغلب منجر به پاداش‌هایی می شود. با این وجود، این موضوع در خصوص شرکت مورد مطالعه صدق پیدا نمی‌کند. می‌توان گفت نوآوری بخشی از «فرهنگ توسعه» یا «پذیرش تغییر» می‌باشد، فرهنگی که از ایده‌های جدید، آزمون‌ها و راه حل‌های جدید برای مشکلات حمایت می‌کند. ابعادی نظیر ریسک پذیری، فعال بودن، رقابتی بودن تهاجمی و تحمل اشتباهات، ویژگی‌های متداول فرهنگ نوآوری هستند. از سوی دیگر هدف تقلید که صرفه جویی در هزینه‌های تحقیق برای کاهش عدم قطعیت می‌باشد، به‌طور واضح با فرهنگ نوآوری در تناقض می‌باشد. از طرف دیگر مدیریت بر مبنای سلسله مراتب و اختیار که در فرهنگ شرکت‌ها وجود دارد، ممکن است به سمت تفکر همگرا سوق دهد و این موضوع مانعی برای ایده‌های جدید، تصویرسازی و تفکر واگرا می‌شود که وجود هر سه برای نوآوری قطعی هستند.
مانند بسیاری از پژوهش‌ها، این کار نیز با محدودیت‌هایی از قبیل کوچک بودن نمونه آماری، عدم توانایی کنترل تمام متغیرهای دارای نقش در پژوهش، محدودیت زمانی و ... روبرو بوده است. اما به‌عنوان محدودیت اصلی در این پژوهش باید توجه داشت که نتایج حاصل از این پژوهش از شرکت پنها بدست آمده است و لذا با تکرار پژوهش در شرکت‌های دیگر در تعمیم نتایج باید احتیاط صورت پذیرد.

1. Murovec & Prodan
2. Chesbrough
3. Grant & Baden-Fuller
4. Raj & Srivastava
5. von Hippel

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع و مأخذ

- جوانمرد، حبیب الله و سخایی، فاطمه(۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت‌های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، صفحات ۸۱-۹۶
- رجبی، مریم؛ حسنی، محمد و مهاجران، بهناز(۱۳۹۵)، بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی،فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ششم، شماره ۳، زمستان، صفحات ۱۵۱-۱۷۸
- گودرزی، مهدی؛ جهانی، مهشید و آقاخانی، ام البنین(۱۳۹۴)، نقش سیاست‌های حمایتی دولت ها در افزایش ظرفیت جذب نوآوری در شرکت های کوچک و متوسط، فصلنامه رهیافت، شماره ۶۰، زمستان، صفحات ۵۳-۶۸
- علوی، سمیه؛ ارباب شیرانی، بهروز؛ اسفندیاری، احسان(۱۳۹۳)، بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیکی در مرکز تحقیقات مهندسی اصفهان، فصلنامه مدیریت تولید و عملیات، دوره ۵، پیاپی ۸، شماره ۱، بهار و تابستان، صفحات ۷۱-۹۲
- کریمی، جواد و عباسی، همایون(۱۳۹۶)، تبیین رابطه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش با تفکر استراتژیک در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، فصلنامه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره چهارم، شماره ۱۴، تابستان، صفحات ۲۱-۲۸
- نویدی نکو، رضا و نوری زاد، سجاد(۱۳۹۳)، ویژه نامه تحقیقات بازاریابی نوین، کنفرانس ملی تحقیقات بازاریابی، بهمن، صفحات ۱۹-۳۲
- نداف، مهدی؛ درزیان عزیزی، عبدالهادی و نیک فرجام، نسیم(۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و نوآوری سازمانی با مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه: بنگاه های اقتصادی استان خوزستان، نخستین کنفرانس بین المللی پارادایم های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی .

- Alegre, J. & Chiva, R., 2008. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, June, 28(6), pp. 315-326.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. & Cordón-Pozo, E., 2007. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. Industrial Marketing Management, 36(3), pp. 349-359.
- Bessen, J. & Maskin, E., 2009. Sequential innovation, patents, and imitation. RAND Journal of Economics, 40(4), p. 611–635.
- Bettis-Outland, H. and Guillory, M. D., 2017. Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. Journal of Business & Industrial Marketing, 33(1), pp. 126-133.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. & Zhao, Y., 2002. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management, 31(6), pp. 515-524.
- Cerqueti, R., Quaranta, A. G. & Ventura, M., 2016. Innovation, imitation and policy inaction. Technological Forecasting & Social Change, October, Volume 111, p. 22–30.
- Chen, Y.-S., Lin, M.-J. J. & Chang, C.-H., 2009. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. Industrial Marketing Management, 38(2), pp. 152-158.
- Chesbrough, H. W., 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From. Boston: Harvard Business School Press.
- Damanpour, F., 1991. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. The Academy of Management Journal, September, 34(3), pp. 555-590.
- Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S. & Zen, A.C. 2017. Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. Management Decision, 55(3), pp. 474-490.
- Ethiraj, S. K., Levinthal, D. & Roy, R. R., 2008. The Dual Role of Modularity: Innovation and Imitation. Management Science, March, 54(5), pp. 939 - 955.
- Fabrizio, K. R., 2009. Absorptive capacity and the search for innovation. Research Policy, March, 38(2), pp. 255-267.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérre-Gutiérrez, L., 2012. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research, 65(7), pp. 1040-1050.
- Grant, R. M. & Baden-Fuller, C., 2004. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. Journal of Management Studies, 41(1), p. 61–84.
- Guillén, M. F., 2003. Experience, imitation, and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987–1995. Journal of International Business Studies, March, 34(2), p. 185–198.
- Hsieh, K.-N. & Tidd, J., 2012. Open versus closed new service development: The influences of project novelty. Technovation, November, 32(11), pp. 600-608.
- Hult, G. M. & Hurley, R. F., 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. Industrial Marketing Management, July, 33(5), pp. 429-438.
- Hurley, R. F. & Hult, T. M., 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing, July, 62(3), pp. 42-54.
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R., 2011. Innovation, organizational learning, and performance. Journal of Business Research, April, 64(4), pp. 408-417.
- Koch, A. & Strotmann, H., 2008. Absorptive Capacity and Innovation in the Knowledge Intensive Business Service Sector. Economics of Innovation and New Technology, 17(6), pp. 511-531.
- Köhler, C., Sofka, W. & Grimpe, C., 2012. Selective search, sectoral patterns, and the impact on product innovation performance. Research Policy, October, 41(8), pp. 1344-1356.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. & Ioannou, G., 2011. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. Journal of Business Research, December , 64(12), pp. 1335-1343.
- Lane, P. J. & Lubatkin, M., 1998. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. Strategic Management, May, 19(5), p. 461–477.
- Lev, S., Fiegenbaum, A. & Shoham, A., 2009. Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. European Management Journal, February, 27(1), pp. 13-25.
- Liao, S.-h., Fei, W.-C. & Liu, C.-T., 2008. Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. Technovation, April, 28(4), pp. 183-195.
- Lichtenthaler, U. & Lichtenthaler, E., 2009. A capability-based framework for open innovation. Journal of Management Studies, July , 46(8), pp. 1315-1338.
- Li, J. and Kozhikode, R.K., 2008. Knowledge management and innovation strategy: The challenge for latecomers in emerging economies. Asia Pacific Journal of Management، September, 25(3), p. 429-450.
- Li, W., 2017. Organizational innovation:the role of leadership and organizational culture. International Journal of Public Leadership, 14(1), pp. 33-47.
- Mahajan, V., Sharma, S. & Bettis, R. A., 1988. The Adoption of the M-Form Organizational Structure: A Test of Imitation Hypothesis. Management Science, October, 34(10), pp. 1188-1201.
- Morgan, R. E. & Berthon, P., 2008. Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. Journal of Management Studies, July, 45(8), p. 1329–1353.
- Murovec, N. & Prodan, I., 2009. Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. Technovation, 29(12), pp. 859-872.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J. & Ndubisi, N. O., 2011. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innova-

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

tion and customer value. Industrial Marketing Management, 40(3), pp. 336-345.
- Nieto, M. & Quevedo, P., 2005. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge spillovers, and innovative effort. Technovation, October , 25(10), pp. 1141-1157.
- Palmberg, C., 2004. The sources of innovations - looking beyond technological opportunities. Economics of Innovation and New Technology, 13(2), pp. 183-197.
- Raj, R. and Srivastava, K. B., 2016. Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. The Learning Organization, 23(5), pp. 370-384.
- Reagans, R. & McEvily, B., 2003. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. Administrative Science Quarterly, June, 48(2), pp. 240-267.
- Rhee, J., Park, T. & Lee, D. H., 2010. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. Technovation, January, 30(1), pp. 65-75.
- Rhee, M., Kim, Y.-C. & Han, J., 2006. Confidence in Imitation: Niche-Width Strategy in the UK Automobile Industry. Management Science, 52(4), pp. 501 - 513.
- Sanchez, R. & Mahoney, J. T., 1996. Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization. Strategic Management Journal, 17(Knowledge and the Firm), pp. 63-76.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á. & Trespalacios, J. A., 2012. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. Journal of Business Research, August, 65(8), pp. 1079-1089.
- Sheng, M. L. & Chien, I., 2016. Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. Journal of Business Research, 69(6), pp. 2302-2308.
- Sohn, S. J., 2008. The Two Contrary Effects of Imitation. Economic Modelling, January, 25(1), pp. 75-82.
- Spithoven, A., Clarysse, B. & Knockaert, M., 2010. Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. Technovation, February , 30(2), pp. 130-141.
- Spithoven, A., Clarysse, B. & Knockaert, M., 2011. Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. Technovation, January, 31(1), pp. 10-21.
- Tsai, W., 2001. Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position. Academy of Management Journal, 44(5), pp. 996-1004.
- Vakola , M. & Rezgui, Y., 2000. Organisational learning and innovation in the construction industry. The Learning Organization, 7(4), pp. 174-184.
- Weerawardena, J., O'Cass, A. & Julian, C., 2006. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. Journal of Business Research, January, 59(1), pp. 37-45.
- Wu, W., Chiang, . C. & Jiang, J., 2002. Interrelationships between TMT management styles and organizational innovation. Industrial Management & Data Systems, 102(3), pp. 171-183.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H. J., 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. Strategic Management Journal, June-July, 22(6-7), p. 479–724.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تاثیر رهبری، ظرفیت جذب و فرهنگ یادگیری سازمانی بر نوآوری باز؛ آزمون یک مدل میانجیگری تعدیل شده

سال نشر(۲۰۱۸)

نگارش:
ناکوشباندی، ام. موزامیل[۱]
تابچه، ابراهیم[۲]

ترجمه:
حسین خنیفر[۳]
مسلم عبیات[۴]

چکیده:

محققان برای توضیح موفقیت و شکست فاکتور نوآوری در سازمان‌ها از چندین روش استفاده کرده‌اند. در این مقاله، با تکیه بر منابع شرکت، مدلی را برای توضیح نحوه تاثیر رهبری، ظرفیت جذب و فرهنگ یادگیری سازمانی بر نتایج نوآوری باز ارائه شده است. این مدل به صورت تجربی با استفاده از داده‌های تهیه شده از مدیرانی که در بخش‌های متنوعی در کشور هند مشغول به‌کار بودند، آزمون شده است. نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی رهبری با دخالت فرهنگ یادگیری سازمانی منجر به افزایش نتایج نوآوری باز می‌شود. با این حال، نتایج، تأثیر قابل توجه تقابل فرهنگ سازمانی و ظرفیت جذب بر نوآوری باز را تأیید نمی‌کنند.

واژه‌های کلیدی: نوآوری باز، رهبری، ظرفیت جذب، یادگیری سازمانی، هندوستان

مقدمه:

نوآوری باز به‌عنوان حوزه پژوهشی مورد علاقه دانشجویان در مدیریت استراتژیک مطرح است(المکویست و همکاران[۵]، ۲۰۰۹) و امروزه چندین حوزه از شاخه‌های مدیریت نوآوری باز هنوز مورد مطالعه قرار نگرفته است (وست و بوگرس[۶]، ۲۰۱۷ ؛ دهلاندر و گان[۷]، ۲۰۱۰). رابینز و جورمن خاطرنشان کرده‌اند که با ظهور مدل‌های نوآوری باز، سازمان‌ها می‌توانند از پارادایم‌های نوآوری سنتی خود عبور کنند. همچنین مؤسسات باید رویکردهای جدید بیشتری را برای مدیریت نوآوری اتخاذ کنند. از این‌رو، تغییر رویکرد به شیوه‌های نوین نوآوری، شرکت‌ها را به سمت تغییر مدل‌های رهبری خود از سنتی به رهبری نوین دعوت می‌کند.

نظریه رهبری بر این محور استوار است که سبک رهبری اتخاذ شده به شرایط شرکت بستگی دارد و اهداف عملکردی را تعیین می‌کند. در این راستا، سبک‌های سنتی رهبری و ارتباط آن‌ها با نوآوری، محور بسیاری از مطالعات بوده است (جانگ و همکاران[۸]، ۲۰۰۳). سپس مشخص شد که برخی از سبک‌های رهبری مانند رهبری سوداگر، رهبری دستوری و رهبری قاطعانه، به‌عنوان موانع برای نوآوری عمل می‌کنند. دلیل این امر این است که این سبک‌های رهبری با کنترل زیاد، ناسازگاری و انعطاف پذیری کم مانع نوآوری کارکنان هستند. از این رو انگیزه‌ای برای شناسایی یک سبک رهبری مناسب ایجاد می‌شود که می‌تواند موفقیت نوآوری را تقویت کند.

همان‌طورکه نوآوری باز با ورودی‌ها(ورودی‌های نوآوری باز) و جریان‌های خروجی(نوآوری‌باز خارج از مرز) دانش که شامل اکتشاف و بهره‌برداری دانش است، سروکار دارد. به سرمایه انسانی نیاز دارد که قادر به انتخاب، دستیابی و استفاده از دانش

---

۱. استاد دانشگاه بازرگانی دبی

۲. استاد دانشگاه بازرگانی امارات متحده عربی- دبی

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران Khanifar@ut.ac.ir

۴. کارشناس ارشد دانشگاه تهران moslem.abayat70@gmail.com

5. Elmquist Etal
6. West & Bugres
7. Dehland & Gan
8. Jung & Etal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

برای اهداف نوآوری باشند. از این‌رو، نوآوری باز به رهبرانی نیاز دارد که بتوانند سرمایه انسانی را به‌طور مؤثر مدیریت کنند.

این امر هنگامی محقق می‌شود که رهبران، زمینه‌های ترغیب به مشارکت در فعالیت‌های دانش بنیان را بوجود آورند (ویلن و همکاران[1]، ۲۰۱۱). علاوه براین، به منظور ارتقاء نوآوری باز، رهبران موظف هستند که اعتماد همکاران را به مشارکت در فعالیت‌های نوآورانه جلب کنند. سبک رهبری که با تشویق و مورد اعتماد پیروان برای شرکت در فعالیت‌های نوآورانه شناخته می‌شود، به‌عنوان قدرتمندسازی رهبری شناخته می‌شود. سایمز[2] و همکاران بر این باورند که فعالیت نوآوری باز یک سازمان توسط کارمندان آن تفسیر، تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود. در این زمینه، توانمندسازی رهبری باعث ایجاد خلاقیت و انعطاف‌پذیری در بین پیروان می‌شود و از طریق توسعه و اعتماد به نفس پیروان زمینه‌های ایجاد و توسعه نوآوری بسیار بالا را بوجود می‌آورند. زیرا توانمندسازی یکی از عوامل مهم برای دستیابی به نتایج نوآوری است(سوک وکاس[3]، ۲۰۱۵).

هدف اول از این مطالعه، بررسی نقش توانمندسازی رهبری در موفقیت نوآوری باز است. مطالعات موجود از این دیدگاه حمایت می‌کند که توانمندسازی رهبری، موجب نوآوری می‌شود.

با این حال، بررسی گسترده ادبیات نشان می‌دهد که در مورد نقش رهبری در ارتقاء نوآوری باز، اطلاعات زیادی در دست نیست. این امر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا انتظار می‌رود نقش رهبری در نوآوری باز با نقش آن در الگوی نوآوری بسته متفاوت باشد. انتظار می‌رود که رهبری در الگوی نوآوری باز، نه تنها از دانش افرادی که در شرکت خود مشغول به‌کار هستند بهره گیرد، بلکه از دانش افرادی که در شرکت‌های دیگر کار می‌کنند نیز استفاده کند. به‌طور مشابه، در الگوی نوآوری باز، رهبری باید ارزش کنکاش محیطی را تشخیص دهد، بهترین ایده‌های خارجی و پژوهش‌ها و کسب سود را با ایجاد قراردادهایی جذب کند.

این پژوهش علاوه بر بررسی رابطه مستقیم بین توانمندسازی رهبری و نوآوری باز، مکانیسم میانجی را پیشنهاد می‌کند که از طریق آن توانمندسازی رهبری بر نوآوری باز تأثیر گذار باشد. در این راستا، ادبیات موجود متغیرهای میانجی را دخالت می‌دهد که در روابط رهبری و نوآوری مداخله می‌کنند. با این حال، مکانیسم میانجی، میزان و چگونگی تأثیرگذاری رهبری بر نوآوری باز می‌باشد. مطالعات گذشته معتقدند که رهبران، همکاران سازمانی را ترغیب می‌کنند تا عجین بودن با سازمان را احساس کنند(فلمینگ وژوسپک[4]، ۲۰۰۵) که به آن‌ها در توسعه شبکه‌های دانش بنیان کمک کند و در نهایت باعث تبادل دانش را با یکدیگر شوند .

از آنجا که الگوی نوآوری باز به روابط خارجی برای نوآوری متکی است، قبل از ایجاد روابط با شرکای خارجی، برقراری فضای داخلی مناسب ضروری است. ایجاد چنین محیط داخلی، می‌تواند نتیجه مستقیمی از عملکرد یک رهبر باشد. در برابر این پیش زمینه، رهبرانی توانمند شناخته می‌شوند که در سازمان، اکتشاف دانش و بهره‌برداری از آن فرهنگ‌سازی را مد نظر داشته باشند (جوشن و همکاران[5]، ۲۰۱۵). چنین فرهنگی که اعضای آن، هنجارهای دانش و عقاید را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، فرهنگی که باعث کشف و بهره‌برداری دانش می‌شود، به‌عنوان فرهنگ یادگیری نامیده می‌شود.

با توجه به این، هدف دوم این مقاله بررسی نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی و رهبری نوآوری باز است.

علاوه بر این، یک فرهنگ سازمانی یادگیرنده، دانش و جریان‌های آن را ارتقا می‌بخشد. عملکرد نوآوری باز یک شرکت به توانایی خود در کاوش و بهره‌برداری از دانش متکی است(ناکوشیبا[6]، ۲۰۱۶). همچنین به‌عنوان ظرفیت جذب کننده شناخته می‌شود. ادبیات گذشته نشان می‌دهد که ظرفیت جذب کننده غالباً شرط موفقیت نوآوری باز است(کوکشاین و همکاران[7]، ۲۰۱۷)، و شرکت‌ها احتمالاً در صورت وجود سطوح بالاتر از ظرفیت جذب، دانش را بهتر درک کرده و آن‌را مبادله می‌کنند. در نتیجه، این مطالعه استدلال می‌کند که یک شرکت با فرهنگ سازمانی یادگیری در صورتی‌که بتواند دانش را کشف و بهره‌برداری کند و منابع مشترک را داشته باشد، موفقیت بیشتری برای ارتقاء نتایج نوآوری باز خود دارد (یعنی دارای ظرفیت جذب کننده است). شرکت‌هایی که دارای فرهنگ نوآوری باز هستند و قادر به دستیابی به منابع، ایجاد تغییر و استفاده از دانش نیستند، نمی‌توانند در نوآوری باز موفق شوند. از این‌رو، هدف سوم این پژوهش بررسی نقش تعدیل کننده ظرفیت جذب در رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری باز است.

ادامه مقاله به شرح زیر است: بخش دوم پیشینه و فرضیه را شرح می‌دهد. بخش سوم روش استفاده شده را ارائه می‌دهد. این بخش آزمون فرضیه و بحث در مورد یافته‌ها را دنبال می‌کند. در بخش آخر، نقش‌های نظری و عملی مقاله به همراه محدودیت‌ها و پیشنهادها برای پژوهش آینده مشخص شده است.

---

1. Willen Etal
2. Sayms & Etal
3. Souk & Kuss
4. Feleming & Jusic
5. Jushen & Etal
6. Nakoshiba
7. Kokshain Etal

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

پیشینه و فرضیه‌سازی:

توانمندسازی رهبری و ورودی نوآوری باز

نوآوری باز با ورودی‌های دانش از جمله تهیه، ارزیابی، کسب و نشر دانش در سیستم‌ها و فرآیندهای داخلی خود را درگیرکرده است(یاسمین و انکل[1]، ۲۰۰۴). این فرایند به رهبرانی متخصص و ماهر و دارای تخصص کافی نیاز دارد تا منابع دانش بالقوه را شناسایی و جذب کنند که با استفاده از آن بتوانند به‌طور مؤثر استراتژی‌های نوآورانه شرکت را برآورده سازند و تجربیات لازم را کسب کند.

از این‌رو، سازمان‌ها برای تولید دانش جدید و تصمیم‌گیری در مورد کسب و استفاده از آن، به متخصصانی با دانش، انگیزه، اعتماد به نفس بالا و مجاز نیاز دارند. مطالعات گذشته مدعی می‌شوند که رهبران، نقش اساسی در ایجاد انگیزه در زیردستان خود برای انجام وظایف تعیین شده ایفا می‌کنند. این امر همچنین در مورد نوآوری باز اعمال می‌شود که به موجب آن از رهبران انتظار می‌رود که طرفداران خود برای ایجاد و دستیابی به ایده‌های جدید و ادغام آن‌ها با سیستم‌ها و فرآیندهای داخلی سازمان حمایت کند. از بین سبک‌های مختلف رهبری، از توانمندسازی رهبری یاد می‌شود که منظور از آن ایجاد اعتماد به نفس در پیروان، تشویق آنها به استفاده از تصمیم‌گیری مشارکتی و انگیزه دادن به آن‌ها برای انجام بهتر کار می‌باشد. توانمندسازی رهبری با ویژگی‌هایی که پیروان را به جستجو در ایده‌های نوآورانه تحریک می‌شود، مشخص می‌شود. به‌عنوان مثال شامل، تصمیم‌گیری مشارکتی، مربیگری، اطلاع‌رسانی و ایجاد انگیزه در اعضاء (آرنولد و همکاران، ۲۰۰۰). چنین رهبری دیدگاهی را ایجاد می-کند و مشارکت‌هایی را که از پیروان انتظار می‌رود در جهت هم‌ترازی تلاش‌های سازمان با اهداف استراتژیک ایجاد کنند را روشن می‌کند (کونجر و کونگو[2]، ۱۹۸۸). این به نوبه خود، اعتماد به نفس پیروان را القا می‌کند و آن‌ها را در فعالیت‌های دانش بنیان که در دستیابی به اهداف سازمانی نقش دارند، درگیر می‌کند. علاوه بر این، تصمیم‌گیری مشارکتی رهبران با پیروان این امکان را می‌دهد تا ایده-های خود را با یکدیگر در میان بگذارند و با یکدیگر همکاری کنند که به نوبه خود باعث افزایش دانش مؤثر می‌شود(سینا، ۲۰۰۸). علاوه براین، رهبران با شناخت و ارائه پاداش به کارمندان فعالیت‌های دانش را ترغیب می‌کنند (روزن و همکاران[3]، ۲۰۰۷). از این‌رو، رهبران با توانمندسازی، ایجاد و درونی کردندانش جایگاه سازمان را ارتقا می‌دهند. که در نتیجه نوآوری را بهبود می‌دهند(جان[4]، ۲۰۰۹). از این روش، رهبران پیروان را قادر می‌سازند تا با مثال آوردن، ایجاد انگیزه از طریق دادن پاداش‌ها و مشوق‌ها، با روشن کردن انتظارات نقش و تفویض اختیار جهت تصمیم‌گیری در حوزه کاری خود، ایده‌های جدیدی را کسب و توسعه دهد. از این‌رو، توانمندسازی رهبری، یک فضای قابل اعتماد را ایجاد می‌کند. چنین محیطی کارمندان بخش‌های مختلف را قادر می سازد تا بطور مؤثر با هم ارتباط برقرار کنند تا روند بازار را درک کنند، فرصت‌های بازار خارجی را بطور مشترک و سازنده ارزیابی کنند و مزایای مورد انتظار را که با دستیابی به دانش خارجی حاصل می‌شوند را ارزیابی نمایند (بلای[5]، ۲۰۱۷). همچنین یک محیط قابل اعتماد توانایی پیروان را برای ادغام دانش خارجی با فرایندهای سازمانی گسترش می‌دهد(بوک[6] و همکاران ، ۲۰۰۶). همچنین توانمندسازی به معنای این است که فرهنگ سازمان به کارکنان خود اجازه می‌دهد تا ریسک‌های لازم را بکنند و شکست ناشی از آن را تحمل کنند(مانسو[7]، ۲۰۱۷). یک ضرورت مهم برای نوآوری است. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که توانمندسازی و اعتماد به نفس بر توانایی نوآوری را در سطح فردی و در سطح شرکت تأثیر می‌گذارد.

نوآوری نیاز به انعطاف پذیری، توانمندسازی، کنترل و کارآیی همه به‌طور هم‌زمان دارد. سبک رهبری توانمند، یک فرهنگ توانمند را همراه با ساختارها و سیستم‌های مناسب را ایجاد می‌کند، که منجر به نتایج مطلوب سازمانی می‌شود(یووُ و همکاران[8]، ۲۰۱۴). براساس بحث فوق، استنباط می‌شود که رهبران توانمند، دستیابی و ایجاد دانش را که موجب ارتقاء ورودی نوآوری باز در سازمان می‌شود، تسهیل می‌کنند. این منجر به ایجاد فرضیه زیر می‌شود:

H1 توانمندسازی رهبری با ایجاد نوآوری باز داخلی همراه است.

توانمندسازی رهبری و نوآوری بازِ خارج از مرز

نوآوری خارج از مرز به بهره‌برداری از دانشی اشاره می‌کند که به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا دانش را برای اهداف تجاری سازی، نشر، استفاده و تبدیل کنند(چسبروف[9] ، ۲۰۰۳). برای انجام به‌طور مؤثر این کار، شرکت‌ها باید به حالت‌های مدیریت و

1. Yasamin & Enkel
2. Kunjer & Kongu
3. Rosen Etal
4. Jun
5. Blay
6. Bouk Etal
7. Mansoo
8. Yovo Etal
9. Chesberoof

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نحوه استفاده از ایده‌های مربوطه توجه کنندو کارمندان رابه اجرای ایده‌های جدید و ایجاد محصولات نوآورانه تشویق کنند. این امر ممکن است تحت نظارت رهبران توانمند باشد که مایل به جلب اعتماد و اطمینان در پیروان خود هستند و به آنها اجازه دهند تمام گزینه‌های ممکن مورد نیاز برای نوآوری را کشف کنند(هاس و هانسن[1]، ۲۰۰۵)، نیازی به گفتن نیست که دید رهبر برای دستیابی به اهداف یک شرکت باید برای پیروان روشن باشد زیرا انجام این کار به‌عنوان راهنما برای کارمندان عمل می‌کند و برای تراز کردن تلاش‌ها با اهداف سازمانی ایجاد انگیزه می‌کند.

مطالعات گذشته مدعی شده‌اند که رهبران توانمند، پیروان را قادر می‌سازند تا از ایده‌های جدید حتی اگر بطور آزمایشی هم باشد چنین بهره‌ایی رابگیرند.

در حمایت از ایده‌ها و راه حل‌های نوآورانه، رهبران نمونه‌هایی از رفتار ریسک پذیری مطلوب را در رابطه با اجرای ایده‌ها و فناوری جدید نشان می‌دهند. علاوه براین، رهبران این فعالیت‌های دانش بنیان را با اجازه کارکنان برای شرکت در تصمیم‌گیری براساس دانش و تجربه خود و بدون مداخله مستقیم رهبران ترویج می‌دهند (یانگ[2] و همکاران ، ۲۰۰۸). همچنین رهبران توانمند از نظر پیروان خود برای تصمیم‌گیری در نقش استفاده می‌کنند. و با شناخت افرادی که بطور مؤثر از دانش استفاده می‌کنند به آنها پاداش دهند. براساس این استدلال‌ها، استنباط می‌شود که رهبران توانمند، عملکرد و استقلال پیروان خود را افزایش می‌دهند و به توانایی‌های تجاری، فنی و قانونی پیروانشان اعتماد می‌کنند (بلای[3]، ۲۰۱۷).

یعنی مهارت کار در بازار، باعث برندسازی به‌طور موثر دانش تولید شده داخلی در بازار خارجی می‌شود. این‌گونه فعالیت‌ها معمولاً موقعیت استراتژیک شرکت را تقویت می‌کند و از تراز بهینه منابع آن با اهداف سازمان اطمینان می‌دهد. این به نوبه خود منجر به مدیریت مؤثر جریان دانش می‌شود و از این طریق نوآوری باز از مرز خارج می شود. این بحث به فرضیه زیر می‌انجامد:

H2. توانمندسازی رهبری با نوآوریباز برون مرزی همراه است.

نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در ارتباط با توانمندسازی رهبری و نوآوری باز (درون مرزی و برون مرزی)

رهبران با تصمیمات خود فرهنگ سازمان‌ها را شکل می‌دهند. ویژگی‌های سبک رهبران توانمند، می‌تواند یک فرهنگ سازمانی را تقویت کند که از یادگیری، نوآوری، آزمایش، انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش جدید پشتیبانی کند. با داشتن الگوی نقش، رهبران توانمند می‌توانند برای پیروان، نمونه هایی را از تولید، کسب و اشتراک دانش قرار دهند (اگزو[4]، ۲۰۰۱). این می‌تواند یک محیط حمایتی از نوآوری ایجاد کند تا در آن اعضا بتوانند ایده‌ها را بایکدیگر و با منابع خارجی به اشتراک بگذارند. همچنین رهبران توانمند پیروان را راهنمایی می‌کنند تا به‌صورت مشترک راه‌حلی برای مشکلات پیدا کنند. که در ایجاد حس هماهنگی و هویت جمعی در بین اعضا کمک کند. رهبران توانمندساز، این امر بیشتر از طریق قدردانی و دادن پاداش به فعالیت‌های مشارکتی تکمیل می‌کنند. چنین رهبران انتظارات نقش پیروان را روشن می‌کنند و از طریق یک سیستم پاداش موثر انگیزه ذاتی و بیرونی پیروان را بالا می-برند. این اقدامات به احتمال زیاد باعث تحریک پیروان به کسب، یادگیری و به اشتراک‌گذاری دانش با دیگراعضای سازمان می‌شود و این باعث ایجاد محیطی که یادگیری عنصر اصلی آن باشد، می‌شود (روزن و همکاران[5]، ۲۰۰۷).

برای مثال، توانمندسازی رهبری با تفویض اختیار به پیروان این امکان را می‌دهد تا ایده‌ها و دانش جدید را آزمایش کنند. وقتی کارکنان به تصمیم‌گیری نیاز دارند، به احتمال زیاد دانش لازم را برای تصمیم‌گیری‌های قابل توجیه به‌دست می‌آورند که به نوبه خود یادگیری فرد را افزایش می‌دهد.

مطالعات نشان داده است که رهبرانی که پیروان خود را برای ایجاد و بکارگیری دانش جدید تشویق می‌کنند، و فرهنگ سازمانی را فراهم می‌کنند دانش را کسب، ایجاد و اشتراک گذاری کرده‌اند. و به استفاده مؤثرتر از دانش و به تبع آن، به عملکرد نوآورانه، عملیاتی و مالی دست یافته‌اند. بنابراین، براساس این استدلال‌ها چنین استنباط می‌شود که توانمندسازی رهبری، فرهنگ یادگیری را در شرکت‌ها ترویج می‌کند که این امر امکان تولید دانش جدید و استفاده مؤثر از آن را فراهم می‌کند. سازمان‌هایی با چنین فرهنگی در کسب و تبادل دانش مؤثر هستند که از عوامل مؤثر در حمایت و شکل دادن به نوآوری باشند (جانز و پراسرفنیچ[6]، ۲۰۰۳). این دیدگاه توسط پژوهش‌های تجربی نوآوری باز حمایت می‌شود که فرهنگ سازمانی مطلوب بر نتایج نوآوری باز تأثیر مثبت می‌گذارد. همچنین بسیاری از مطالعات گذشته این دیدگاه را تأیید کرده‌اند که ویژگی‌های مثبت فرهنگی می‌تواند به نوآوری سازمان کمک کند و می‌تواند نوآوری را تقویت یا مهار کند (احمد، ۱۹۹۸).

فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند نوآوری را حمایت کند. در مجموع، استدلال‌های فوق نشان می‌دهند که توانمندسازی رهبری، توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی را تسهیل می‌کند که به‌تبع آن نوآوری باز را ارتقا می‌بخشد. این نشان می‌دهد که نقش

1. Has & Hansen
2. Yong Etal
3. Blay
4. Egzo
5. Rosen Etal
6. Jons & Proserfenich

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرهنگ یادگیری در ارتباط توانمندسازی رهبری و نوآوری باز دخالت دارد.

از این رو فرضیات زیر فرموله شده است:

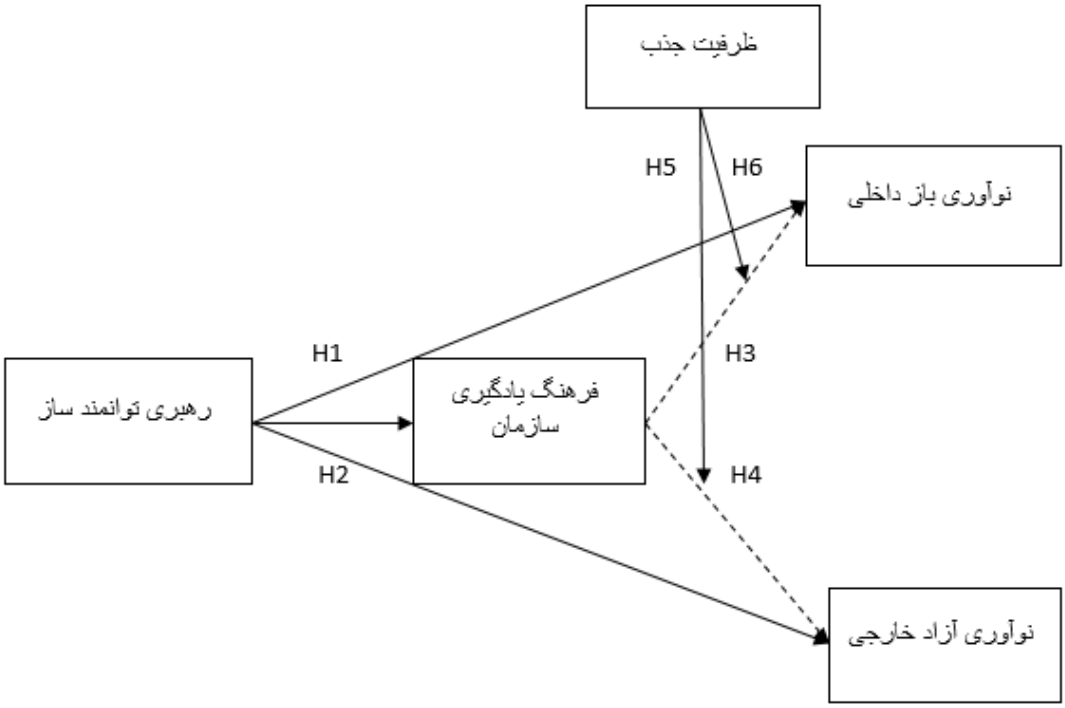
H3. فرهنگ یادگیری سازمانی واسطه ارتباط بین توانمندسازی رهبری و نوآوری باز داخل مرز است.

H4. فرهنگ یادگیری سازمانی واسطه ارتباط بین توانمندسازی رهبری و نوآوری باز خارج از مرز است.

نقش تعدیل کننده ظرفیت جذب در ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری باز داخلی.

مطالعات گذشته نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی نتایج نوآوری شرکت‌ها را شکل می‌دهد(فاهی و داوید[1]، ۲۰۰۰). فرهنگ یادگیری یک شرکت از ایجاد، انتشار و درونی کردن ایده‌های جدید در بین اعضای خود ایجاد دشده و در ادامه از پیشرفت اعضای خود حمایت می‌کند و ایجاد ایده‌ها و کشف دانش شرکت‌ها را تسهیل می‌کند(لی و چوی[2]، ۲۰۰۳). بنابراین، یک فرهنگ سازمانی ایجاد می‌شود که از یادگیری حمایت می‌کند و ورود نوآوری باز به سیستم را تسهیل می‌کند. این مهم، به‌طور گسترده‌ای در ادبیات اخیر نوآوری باز به اثبات رسیده است. در عین حال، سازمان‌هایی که به‌طور موثر یادگیری را ارتقا می بخشند، توانایی آنها معطوف به کشف و شناخت ارزش دانش جدید خارجی است و سپس آن را جذب، بهره برداری و آن را تجاری می‌کنند. این قابلیت شرکت، به‌عنوان ظرفیت جذب کننده شناخته می‌شود که برای کسب دانش برای نوآوری بسیار مهم است (لیائو و همکاران[3]، ۲۰۰۷). تعدادی از مطالعات اخیر، نقش ظرفیت جذب کنندگی سازمانی را در نوآوری سازمانی برجسته کرده‌اند. برای مثال رانجوس و همکاران[4] (۲۰۱۷) در مطالعات خود به این مهم اشاره دارند که چگونه ظرفیت جذب کننده یک سازمان با ظرفیت آن برای نوآوری باز به منظور دستیابی به عملکرد شرکت مورد نظر تعامل دارد. براساس یک نظرسنجی انجام شده در چندین کشور اروپایی و ایالات متحده، مشارکت در روابط بهره‌برداری از مدل نوآوری باز مشروط به ظرفیت جذب شرکت‌ها است.

شکل۱. چارچوب نظری



منبع: (هارینگتون و جویمارز[5]، ۲۰۱۵).

1. Fahi & David
2. LI & Choi
3. Liao Etal
4. Ranjos Etal
5. Harington & Joimars

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

چارچوب پژوهش فوق نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که فرهنگ یادگیری را برای تأمین منابع، کسب، ایجاد و درونی کردند، ترویج می‌کنند به توانایی آن‌ها در اکتشاف و بهره‌برداری از دانش مشروط شده است. بنابراین، فرهنگ یادگیری سازمان با توانایی خود در اکتشاف و بهره‌برداری ازدانش برای دستیابی به منابع مؤثر و بهره‌برداری از منابع دانش در تعامل است. بنابراین، تعامل بین ظرفیت جذب و فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر معنی‌داری بر ورود دانش سازمان دارد.

۳. ابزار و روش ها

۱-۳. مدل و روش

داده‌های این مطالعه از کشور هند جمع‌آوری شده است. جایی‌که دولت رشد مبتنی برنوآوری وتوسعه کارآفرینی را بعنوان نمونه‌ای از ساز وکارهای ایجاد شغل و تسریع در رشد اقتصادی می‌باشد، می‌داند (ابیانکر ، ۲۰۱۴).

داده‌ها از مدیران میانی و عالی که از شرکت‌های مختلف در بخش‌های تولیدی و خدماتی در ایالت‌های پنجاب، هاریانا، دهلی و چاندیگار(UT) مشغول به‌کار بودند، جمع‌آوری شد. شرکت‌های خدماتی شامل کارمندان بانک، بیمه، مراقبت‌های بهداشتی، حمل و نقل، فناوری اطلاعات و ارتباطات بودند، درحالی‌که شرکت‌های تولیدی شامل خودرو، نساجی و دیگر صنایع بودند. درحالی‌که مشارکت در نوآوری باز معمولاً از بخش تولید انتظار می‌رفت. ما هر دو بخش تولید و خدمات را در این مطالعه انتخاب کردیم. زیرا نوآوری باز به طورفزاینده‌ای در بخش خدمات محقق می‌شود.

داده‌ها در طی یک دوره چهارماهه، از ژانویه تا آوریل ۲۰۱۷ جمع‌آوری شد و یک روش نمونه‌یری دو مرحله‌ای را اتخاذ کردیم. اولین قدم با نمونه‌گیری طبقه‌ای آغاز شد که به وسیله آن صنایع و خدمات تولیدی مختلفی را شناسایی کردیم. در مرحله بعد، سازمان‌های خدماتی و صنایع تولیدی بصورت تصادفی انتخاب شدند. چارچوب نمونه‌گیری این تحقیق، شرکت‌های موجود در بورس اوراق بهادار ملی(NSE۵۰۰)، بود که بصورت منتخب، شرکت داده شده‌اند. برای کمک به جمع‌آوری داده‌ها از طریق شرکت‌های منتخب، از طریق تلفن و ایمیل تماس گرفته شد و بیش از ۵۰ ملاقات با سازمان‌ها برای توزیع پرسشنامه و یا شفاف‌سازی درمورد این پژوهش که لازم بود، انجام شد. همچنین برای پاسخ دهندگان که ترجیح می‌دهند نسخه آنلاین پرسشنامه را داشته باشند را استفاده کردیم. پیگیری‌های تلفنی دو هفته پس از ملاقات اولیه انجام شد. درمجموع ۴۵۰ پرسشنامه توزیع شدکه ۱۶۰ پرسشنامه بازگردانده شدند. ۱۰۲ پرسشنامه از طریق پاسخ‌های آنلاین و ۵۸ پرسشنامه حضوری. این نشان می‌دهد میزان پاسخ ۳۵,۵۶٪ است. هفتاد و هفت درصد از پاسخ دهندگان در قسمت خدمات و ۲۳٪ در بخش تولید مشغول به‌کار بودند. بیشترین(۸۱/۹٪) سازمان‌های مورد بررسی متعلق به بخش خصوصی بودند. درحالی‌که ۱۸,۱٪ مالکیت مختلط داشتند. ۳۹/۴٪ از پاسخ دهندگان، شغل‌های مدیریت عالی را در دست داشتند. در حالی‌که ۶۰,۶٪ دارای پست‌های مدیریت میانه بودند. اکثر پاسخ دهندگان با سازمان خود کاملا آشنا هستند. ۹۲,۳٪ تا ۱۰ سال در سازمان "فعلی"خود کار کرده‌اند، درحالی‌که ۷,۷٪ بیشتر از ۱۰ سال خدمت کرده‌اند. ۸۶,۵٪ از سازمان‌ها دارای بخش پژوهش و توسعه بودند. ۶۱/۹٪ سازمان‌هاب یشتربر بازارهای جهانی متمرکز بودند در حالی‌که ۳۸,۱ ٪ بر بازارهای محلی یا منطقه‌ای متمرکز هستند.

تجزیه وتحلیل

نوآوری باز داخلی با مقیاس ۶ ماده‌ای که توسط سوسدیا(۲۰۰۸) توسعه داده شد، اندازه گیری شد. نوآوری باز خروجی با استفاده از مقیاس ۴ موردی اندازه گیری شد. به عنوان نمونه دیگر: "به طورکلی، در سازمان من تمام فناوری‌ها با خارج، مبادله می‌شوند. برای فرهنگ یادگیری سازمانی، از مقیاس ۷ ماده‌ای مارسیک و واتکینس (۲۰۰۳) استفاده شده است. یک نمونه دیگر: "سازمان من، آموخته‌های خود را در اختیار همه کارمندان در دسترس می‌گذارد". برای ظرفیت جذب ازمقیاس۶ موردی جانسون و همکاران(۲۰۰۵) استفاده شده است. یک نمونه دیگر: "سازمان من فرصت‌هایی را که دانش خارجی جدید به سازمان ما ارائه می‌دهد را کاملاً درک می‌کند". توانمندسازی رهبری با مقیاس ۱۲ ماده ایژانگ و بارتل(۲۰۱۰) اندازه‌گیری شد. تمام پاسخ ها در یک مقیاس لیکرت پنج مرحله‌ای با گزینه‌های پاسخ از به شدت مخالف تا به شدت موافق ثبت شد..

مطالعه آزمایشی

پرسشنامه توسط سه دانشکده بازرگانی دانشگاه پخش شد. برخی از تغییرات جزئی پیشنهاد شده گنجانده شد. همچنین پرسشنامه بصورت آنلاین به ۳۰ نفر از مدیران ارسال شد. براساس۲۳ پرسشنامه برگشتی، تنظیمات بیشتری بر ترتیب سؤالات و زبان مورد استفاده انجام شد. برای اطمینان از ابزار آزمون از آلفای کرونباخ استفاده شد که بالاتر از ۰,۷بود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد که صحت این اقدامات را تأییدکرد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تعصب متداول جهت عدم پاسخ دهی

مقایسه میانگین۴۰ نفر اول تا آخر پاسخ دهنده با استفاده از آزمون t نشان داد که در میانگین نمرات متغیر پاسخ دهندگان زود هنگام و دیرهنگام تفاوت معناداری وجود ندارد. بنابراین تعصب عدم پاسخ را رد می‌کند. برای جلوگیری از سوگیری و اختلافات متداول، سؤالات مربوط به متغیرهای مختلف در مرحله تدوین پرسشنامه با جداکننده‌های روانشناختی ترکیب شدند. علاوه بر این، وجود تعصب متداول با انجام آزمون عاملی هارمن جدا شد. در طول تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی، یک پاسخ غیر عملی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نشان داد یک عامل محدود کننده وجود دارد که پراکندگی را توضیح نمی‌دهد. علاوه بر این، با توجه به محدودیت تست تک عاملی هارمن ارائه شد، یک تحلیل عاملی تأییدی با یک عامل نهفته انجام شد. یک مدل مناسب از مدل ضعیف بدست آمد، بنابراین عدم وجود تعصب روش رایج را تأیید می‌کند.

متغیرهای کنترل

نتایج پژوهش‌های ما نشان می‌دهد که در صنایع مختلف، هیچ تفاوت معنی داری در نوآوریب از داخلی وجود نداشت($F=5.05, P>0.05$). اما تفاوت‌های معنی‌داری در نوآوری باز خارج از مرز مشاهده شد ($F=6.18, p < 0.05$) نتایج همچنین حاکی از تفاوت‌های اساسی در مالکیت برای نوآوریب‌از داخل مرز ($F=1.64, p < 0.05$) و نوآوری باز خارج از مرز ($F=7.12, p < 0.05$) است. از این رو، این متغیرها به‌عنوان متغیرهای کنترل در مدل گنجانده شده‌اند.

علاوه بر این، تجزیه و تحلیل همبستگی رابطه مثبت بین فرهنگ یادگیری سازمانی و ظرفیت جذب وجود دارد ($r=0.417, p < 0.01$)، توانمندسازی رهبری ($r=0.548, p < 0.01$)، نوآوری باز داخل مرز ($r=0.577, p < 0.01$) و نوآوری بازخارج از مرز($r=0.508, r < 0.01$). ظرفیت جذب با رهبری توانمند ($r=0.699, p < 0.01$)، نوآوری باز داخل سازمان ($r=0.550, p < 0.01$) و نوآوری باز خارج از سازمان ($r=0.433, p < 0.01$) رابطه مثبت دارد. رهبری توانمندساز ارتباط مثبت با نوآوری باز داخل مرز ($r=0.646, p < 0.01$) و نوآوری باز خارج از مرز ($r=0.517, p < 0.01$) نشان داد، درحالی‌که نوآوری باز داخل مرز نیز رابطه‌ای مثبت اما اندکی ضعیف با نوآوری باز خارج از مرز نشان داد ($r=0.498, p < 0.01$).

خصوصیات روانشناختی

تحلیل عاملی اکتشافی

از آنجا که این مطالعه قبلاً در هند انجام نشده بود، تجزیه و تحلیل عاملی اکتشافی(EFA) انجام شد. این کار با استفاده از روش استخراج مولفه اصلی (PCA) Varimax با کایزر عادی‌سازی به‌عنوان روش چرخشی انجام شد. به‌کار بردن خصوصیات عامل اکتشافی به‌طور تکراری باعث حذف برخی موارد به دلیل بارگذاری کم عامل (< ۰,۵) شد. انجام این کار در دستیابی به یک ساختار واضح ترِ عامل کمک کرد. توانمند سازی رهبری، ظرفیت جذب کننده، فرهنگ یادگیری سازمانی، نوآوری باز داخل از و نوآوری باز خارج از مرز به ترتیب پنج، دو، چهار، سه و یک مورد را از دست دادند. پنج عامل ۷۴/۹۷ درصد از واریانس با مقادیر ویژه حداقل ۱ را توضیح دادند. آزمون کایزر-میر-اولکین() KMO ۹۱۲/۰ بود که نشان دهنده کفایت نمونه‌گیری است و آزمون کاهش بارتلت (2167.6 p<0.001) معنی‌دار بود. روایی کرونباخ پنج عامل اندازه گیری از ۰/۷۸ تا ۰/۹۲ بود. بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی، ما یک رویکرد تحلیلی را اتخاذ کردیم و تحلیل عاملی تأییدی را انجام دادیم.

شکل۱. جدول۱.همبستگی و آمار توصیفی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
رهبری توانمند ساز	۳.۱۲۲	۰.۸۰۴	۱			
نوآوری باز داخلی	۳.۴۲۶	۰.۷۹۱	۰.۶۴۶**	۱		
نوآوری باز خارجی	۳.۱۸۷	۰.۶۸۵	۰.۵۱۷**	۰.۴۹۸**	۱	
ظرفیت جذب	۳.۳۱۵	۰.۷۱۲	۰.۶۹۹**	۰.۵۵۰**	۰.۴۳۳**	۱
فرهنگ یادگیری سازمانی	۳.۵۴۸	۰.۸۱۸	۰.۵۴۸**	۰.۵۷۷**	۰.۵۰۸**	۰.۴۱۷**

همبستگی در سطح ۰,۰۱ معنی دار است. نوآوری باز؛ انحراف معیار، انحراف استاندارد

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول۲- تجزیه و تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و روایی

ساختار	مورد	بارعاملی	همبستگی کل مورد	آ کروتباخ
	E۱.۱	۰.۸۲۲	۰.۷۶۰	۰.۹۲۴
توانمندسازی رهبری	E۱.۲	۰.۸۵۴	۰.۸۱۷	
	E۱.۳	۰.۸۲۸	۰.۷۴۸	
	E۱.۵	۰.۷۹۲	۰.۸۰۶	
	E۱.۶	۰.۸۲۵	۰.۸۰۰	
	E۱.۱۰	۰.۷۱۵	۰.۷۳۱	
	E۱.۱۱	۰.۶۸۷	۰.۷۰۱	
ظرفیت جذب	AC۲	۰.۷۹۱	۰.۷۱۳	۰.۸۶۴
	AC۳	۰.۸۵۴	۰.۷۶۸	
	AC۴	۰.۷۶۴	۰.۷۱۰	
	AC۵	۰.۷۳۷	۰.۶۷۶	
فرهنگ یادگیری سازمان	OLC۱	۰.۷۰۹	۰.۶۳۲	۰.۷۸۴
	OLC۴	۰.۷۹۵	۰.۷۱۰	
	OLC۶	۰.۷۳۱	۰.۵۴۶	
توآوری آزاد داخلی	INO۱۱	۰.۷۲۷	۰.۶۷۰	۰.۸۵۹
	INO۱۲	۰.۸۷۸	۰.۷۴۲	
	INO۱۳	۰.۸۵۷	۰.۷۹۲	
توآوری آزاد خارجی	OUT۱۱	۰.۶۴۵	۰.۶۱۰	۰.۸۰۷
	OUIO۱۲	۰.۷۵۵	۰.۶۵۴	
	OUTO۱۴	۰.۸۹۰	۰.۷۰۹	

برای عامل‌های درست که تناسب خوبی داشتند CMIN/DF=۲.۲۲CFI=۰.۹۰۸, RMSEA=۰.۰۸۹ به دست آمد (جدول۲).

روایی همگرایی و تمایز

روایی همگرا و تمایز برای سازه‌های مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج این بخش از مطالعات در جدول ۳ بیان شده است. شواهد هر دو عامل تاییدی و روایی رامعتبر نشان می دهد. روایی همگرا تأیید شد زیرا قابلیت اطمینان کامپوزیت(CR) برابر یا ۰,۸ بود و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای کلیه متغیرهای مرتبط برابر با ۰,۵ یا بیشتر بود. اعتبار تمایز نیز تأیید شد از این رو که ریشه توان دوم AVE بیشتر از مقادیر همبستگیتوان دوم بین ساختاری همه متغیرهای مورد مطالعه بود.

آزمون فرضیه ها

فرضیه‌ها با استفاده از یک سری معادلات رگرسیونی مورد آزمون قرار گرفتند. قبل از این آزمون از آزمون متغییر مستقل استفاده کردیم که رد شد از آنجاکه ضریب عامل تورم واریانس(VIF) برای همه متغیرهای مستقل کوچکتر از ۳ بود، نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون نشان داد که رابطه معنادار و مثبتی بین توانمندسازی رهبری با نوآوری باز داخل مرز (β=0.642, t=10.1, p < 0.001) و نوآوریباز خارج از مرز(β=0.489t=6.88, p < 0.001) وجود دارد. (با استفاده از H1 و H2)، با بررسی عمیق‌تر ما به نتایج منطقی پی بردیم که منجر به دسترسی به نتیجه یکسان رابطه رهبری توانمندساز با نوآوری باز داخل مرز(β=0.653, t=9.16, p < 0.001) و نوآوری باز خارج از مرز.(β=0.499, t=6.14, p < 0.001) شویم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

جدول۳: روایی همگرایی و تمایز

	CR	AVE	EL	AC	OLC	INOI	OUTOI
رهبری توانمند ساز	۰.۹۲۱	۰.۶۲۶	۰.۷۹۱				
ظرفیت جذب	۰.۸۶۷	۰.۶۲	۰.۷۷۲	۰.۷۸۸			
فرهنگ یادگیری سازمان	۰.۷۹	۰.۵۵۶	۰.۶۹	۰.۴۹۵	۰.۷۴۵		
نوآوری آزاد داخلی	۰.۸۶۳	۰.۶۷۸	۰.۷۳۳	۰.۶۴۴	۰.۶۹	۰.۸۲۳	
نوآوری آزاد خارجی	۰.۸۱۱	۰.۵۹۳	۰.۶۱۱	۰.۵۷۲	۰.۶۷	۰.۵۹۴	۰.۷۷۰

یادداشت‌ها؛

CR، روایی مرکب، AVE میانگین واریانس استخراج شده؛ مقادیر مورب ریشه توان دوم از AVE است. مقادیر دیگر همبستگی هایتوان دوم درون ساختاری هستند ؛EL رهبری توانمندساز؛ AC ظرفیت جذب؛ OLC فرهنگ یادگیری سازمان؛ INOI نوآوری باز داخلی؛ OUTOI نوآوری باز خارجی.

علاوه بر این، یک سری معادلات رگرسیون برای آزمون نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در روابط بین توانمندسازی رهبری و دو بعد نوآوری باز اجرا شد. به منظور حفظ دقت زیاد با استفاده از دو رویکرد محبوب رویکرد گام علّی بارون و کنی(۱۹۸٦) و رویکرد واعظ و هیز(۲۰۰۸) فرهنگ یادگیری سازمان مورد آزمون قرار گرفت. حالت اول شامل یک رویکرد چهار مرحله‌ای است: اول، متغیر وابسته روی متغیر مستقل رگرسیون می‌شود. این برای نشان دادن اثر مستقیم است. سپس میانجی بر متغیر مستقل رگرسیون می‌شود و به دنبال آن، متغیر وابسته به میانجی تغییر مییابد. در آخرین مرحله، متغیرهای میانجی و مستقل در هنگام کنترل متغیر مستقل، بر متغیر وابسته(بطور غیرمستقیم) رگرسیون می‌شوند.

نتایج در جدول ٤ نشان می‌دهد که در سه مرحله اول، رگرسورها (به‌عنوان مثال IV بر DV و M؛M بر DV)اثرات اشان معنی‌دار بود که نشان دهنده اثر میانجی‌گری بر هر دو بعد نوآوری باز در بخش خدمت رسانی و بخش‌های تولیدی است، در مرحله بعد، اثرات مستقیم و غیرمستقیم میانجی‌گری محاسبه شد. این کار با کنترل تأثیر میانجی گری(فرهنگ یادگیری سازمانی) بر متغیر وابسته (نوآوری باز) انجام می‌شود. نتایج ارائه شدهدر جدول۵ نشان می‌دهند که تأثیر مستقیم متغیر مستقل(رهبری توانمند) بر متغیر وابسته نوآوری باز داخلی (β=0.635 to β=0.464) و برای نوآوری بازخارج از مرز (from β=0.441 to β=0.291) کاهش یافته است. اما برای هر دو بعدنوآوری باز داخل و خارج از مرز معنی دار(p < 0.001) باقی مانده است، که نشان دهنده میانجی‌گری ضعیف است. برای بررسی اینکه کاهش تخمین‌ها قابل توجه است، از آزمون Sobel استفاده کردیم که نتایج فوق را تأیید می‌کند (آزمون Sobel آماری=۳,۹۹, p<۰.۰۰۱ برای نوآوریباز داخلی و آزمون آماری Sobel =۳.٦٤٤, p<۰.۰۰۱ برای نوآوریبازخروجی) است. H3 و H4 اینیافته ها را تایید می کنند، و این نشانگر تأثیر واسطه ای فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانمندسازی رهبری و دو بعد نوآوریبازاست. ما بیشتر اثرات میانجی را بر اساس نوع صنعت مقایسه کردیم. برای ارتباط بین توانمندسازی رهبری و ابعاد نوآوریباز، نقش میانجی‌گری ضعیف از فرهنگ یادگیری سازمانی در بخش خدمات مشاهده شد. با این حال، برای بخش تولید، ما فقط میانجی‌گری ضعیفرا برای نوآوری باز داخلی مشاهده کردیم درحالی‌که میانجیگری کامل برای نوآوری بازاز خارج از مرز مشاهده شد.

با وجود استفاده گسترده از رویکرد بارون و کنی(۱۹۸٦)، پژوهش‌ها اخیر دو کاستی مهم آن را برجسته کرده‌اند: الف) قدرت آماری کم آنو ب) آزمونِ مستقیمِ میانجی‌گری آماری و و دست کم گرفتن تأثیر غیرمستقیم آن (a×b) که تحت نظارت مستقیم قرار نمی‌گیرند - در عوض متغییر میانجی اثر قابل پیش بینیبر نتیجه را کاهش می‌دهد. درحالی‌که کنترل از متغییر میانجی استنباط می‌شود. از سوی دیگر، یک رویکرد مدرن، روش بریچر و هیس(۲۰۰۸) است که اثر غیرمستقیم را به‌عنوان محصول ضرایب الف و ب در آزمون‌های مستقیم فرضیه های میانجیگری قرار می‌دهد. این رویکرد بطور گسترده‌ای از طریق علوم اجتماعی، بازرگانی و بهداشتی برای

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

تخمین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم یک و چند میانجی در مدل‌ها و برای جستجوی اثرات غیرمستقیم شرطی در مدل‌های میانجیگری تعدیل شده با یک متغیر میانجی یا تعدیلی مورد استفاده قرار گرفته است (هیس، ۲۰۱۷). از این رو، نتایج فوق با رویکردپریچر و هیس (۲۰۰۸) تأیید شد که شامل استفاده از روش bootstrap (۵۰۰ نمونه گیری مجدد) و محاسبه فواصل مورب اعتماد به نفس اصلاح شده. نتایج بالا با استفاده از رویکرد بارون و کنی (۱۹۸٦) به‌دست آمد که به‌عنوان فواصل اطمینان بالا و پایین برای هر دو بعد از نوآوری بازمحاسبه شد، که نشان دهنده میانجی گری صفر است.(جدول ۵)

اثرات تعدیل کننده

دو فرضیه از این پژوهش نقش تعدیل کننده ظرفیت جذب در رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و ابعاد نوآوری باز را ارائه می‌دهد. ما برای تست نقش تعدیل کننده از یک رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی استفاده کردیم. براین اساس، اصطلاحات متقابل پس از تعدیل کردن (پیش بینی کننده × تعدیل کننده) ایجاد شدند.

جدول۴: نتایج رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی برای متغییر میانجی

	نوآوری باز داخلی			نوآوری باز خارجی			فرهنگ یادگیری سازمان		
	β	t	SE	β	t	SE	β	t	SE
پیش بینی تمام شرکت ها									
رهبر توانمند ساز(IV)	۰.۶۴۲	۱۰.۱	۰.۰۶۴	۰.۴۸۹	۶.۸۸۴	۰.۰۷۱	۰.۵۴۸	۸.۱	۰.۰۶۸
Adjusted R۲		۰.۴۱			۰.۲۷			۰.۲۹۶	
F Change Mediator		۱۰۲.۰۲			۴۷.۳۹			۶۵.۶۳	
فرهنگ یادگیری سازمان(M)	۰.۵۶۵	۸.۴۴۳	۰.۰۶۷	۰.۴۸۲	۶.۸۹	۰.۰۷			
Adjusted R۲		۰.۳۲۹			۰.۲۷۱				
F Change		۷۱.۲۹			۴۷.۵۱				
پیش بینی شرکت های خدماتی									
رهبر توانمند ساز(IV)	۰.۶۵۳	۹.۱۶	۰.۰۷۱	۰.۴۹۹	۶.۱۴	۰.۰۸۱	۰.۵۲۵	۶.۷۰۲	۰.۰۷۸
Adjusted R۲		۰.۴۰۸			۰.۲۳۱			۰.۲۷	
F Change Mediator		۸۳.۹۵			۳۷.۷			۴۴.۹۲	
فرهنگ یادگیری سازمان(M)	۵.۴۴	۷	۰.۷۷۷	۰.۴۳۵	۵.۲۳	۰.۰۸۳			
Adjusted R۲		۰.۴۳۸			۰.۱۷۶				
F Change		۴۹.۰۱			۱۴.۶۱				
پیش بینی شرکت های تولیدی									
رهبری توانمند ساز(IV)	۰.۶۲۷	۴.۶۱	۰.۱۳۶	۰.۴۹۹	۳.۵۱	۰.۱۴۲	۰.۶۱	۴.۴۲۷	۰.۱۳۸
Adjusted R۲		۰.۴۳۸			۰.۳۸۷			۰.۳۵۴	
F Change Mediator		۲۱.۲۵			۱۲.۳۲			۱۹.۵۹	
فرهنگ یادگیری سازمان(M)	۰.۶۴۴	۴.۱۱	۰.۱۵۷	۰.۵۸۵	۳.۸۳	۰.۱۵۳			
Adjusted R۲		۰.۳۸۸			۰.۴۱۷				
F Change		۱۶.۸۹			۲۷.۳۱				

یاداشت؛ IV(متغییر مستقل)، IV(متغیر وابسته)، oi (میانجیگری نوآوری باز)، M (فرهنگ یادگیری سازمانی)

جدول۵: اثرات میانجیگری با استفاده از روش بریچر و هیس(۲۰۰۸)

	Effect of IV on M (a)		Effect of M on DV b)		Total effect of IV on DV©		Direct effect of IV on DV(c')		نتیجه اثر غیر مستقیم متغیر میانجی	
	β	t	β	t	β	t	β	t	LL۹۵٪ CI	UL۹۵٪ CI
تمام شرکت ها										
نوآوری باز داخلی	۰.۵۵۷	۸.۱۰	۰.۳۰۸	۴.۵۹	۰.۶۳۵	۱۰.۴۷	۰.۴۶۴	۶.۸	۰.۰۸۰۶	۰.۲۷۲۲
نوآوری باز خارجی	۰.۵۵۷	۸.۱۰	۰.۲۶۹	۴.۰۸	۰.۴۴۱	۷.۴۸	۰.۲۹۱	۴.۳۳	۰.۰۷۴۳	۰.۲۴۰۴
شرکت های خدماتی										
نوآوری باز داخلی	۰.۵۱	۶.۷	۰.۲۶۲	۳.۵۷	۰.۵۷۹	۹.۱۱	۰.۴۴۵	۶.۲۶	۰.۰۵۹۷	۰.۲۳۶۸
نوآوری باز خارجی	۰.۵۱	۶.۷	۰.۱۹۶	۲.۷۱	۰.۳۶۹	۶.۰۱	۰.۲۶۹	۳.۸۳	۰.۰۳۳۰	۰.۱۸۱۷
شرکت های تولیدی										
نوآوری بازداخلی	۰.۷۵۶	۴.۴۳	۰.۴۱۱	۰.۵۴	۰.۸۹۶	۵.۲۴	۰.۵۸۵۵	۲.۹۳	-۰.۰۴۶۶	۰.۶۲۶۲
نوآوری بازخارجی	۰.۷۵۶	۴.۴۳	۰.۴۴۳۴	۲.۹۹	۰.۶۸۴	۴.۲۲	۰.۳۴۹۱	۱.۹۰۲	۰.۰۵۴۰	۰.۵۵۵۹

یاداشت؛ IV(متغییر مستقل)، IV(متغیر وابسته)، oi (میانجیگری نوآوری باز)، M (فرهنگ یادگیری سازمانی)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

یافته‌ها نشان داد که متغیرهای مربوطه اثر متقابل پیش‌بینی کننده و تعدیل کننده برنوآوری باز داخل مرز (β=۰.۵۸, t=۱.۳۶, r-square change=۰.۰۰۷) و نوآوری باز در خارج ازمرز (β=−۰.۸۶۴,t=−۱.۸۳, r-square change=۰.۰۱۵) معنی‌دار نبود که دلالت بر عدم تایید H5 و H6 را دارد. با این حال، هنگامی‌که مدل‌ها به‌طور جداگانه برای خدمات و صنایع تولیدی اجرا شدند، مشخص شد که ظرفیت جذب کننده، رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری باز در خارج از مرز در بخش خدمات را تعدیل می‌کند. درحالی‌که هیچ‌گونه تعدیل برای نوآوری باز داخلی انجام نداده است. مابا استفاده از "فرآیند ماکرو" و رویکرد واعظ و هیز (۲۰۰۸) این یافته‌ها را تأیید کردیم. شاخص میانجیگری تعدیل شده برای هر یک از ابعاد نوآوری باز معنادار نبود زیرا مقادیر فاصله اطمینان صفر بود.

بحث و بررسی

این مطالعه به بررسی ارتباط بین توانمندسازی رهبری و نوآوری باز(درون مرزی و برون مرزی) و مکانیسم میانجیگری فرهنگ یادگیری سازمانی در این روابط می‌پردازد. محدوده این مطالعه کشور هند است، کشوری که بیکاری همچنان برای سیاست‌گذاران یک چالش به شمار می‌آید. اواخر دولت هند رشد مبتنی بر نوآوری و توسعه کارآفرینی را بعنوان برخی از سازوکارهای ایجاد شغل به کار برده است. طبق نظرکورن و بلاک بورن (۱۹۹۴)، برای تحقق توسعه اقتصادی، ایجاد، اعمال و معرفی نوآوری در سطوح مختلف(فردی، سازمانی و ملی) بسیار مهم است.

از آنجایی که الگوی نوآوری باز محبوبیت و پذیرش فزاینده‌ای در سراسر جهان به دست آورده است، برای آزمایش الگوی توسعه یافته در این مطالعه کشور هند مناسب تلقی شد. اکوسیستم نوآوری از تولیدکنندگان دانش مانند موسسات علمی و فناوری، دانشگاه ها، افراد نوآور و کاربران دانش در بخش‌های دولتی و خصوصی تشکیل شده است. در کشور هند، نخست شوراهای پژوهش و سازمان های پژوهش با بودجه عمومی که تحت وزارتخانه‌های مختلفی در مناطق مختلف این کشور مشغول فعالیت هستند. همکاری بین سازمانی ذینفعان، ذات نوآوری باز است زیرا این همکاری‌ها اغلب منجر به نوآوری در کاهش هزینه‌های توسعه می‌شوند، مفهومی که به‌ویژه برای موفقیت اقتصادی در اقتصادهای نوظهور مانند کشور هند مهم است.

اولین نتیجه این مطالعه، نشان داد که توانمندسازی رهبری موجب نوآوری باز درونی می‌شود. از این رو شرکت‌هایی که دارای رهبرانی بودند که پیروان خود را به انجام فعالیت‌های مربوط به ایجاد و کسب دانش تشویق می‌کردند، به نتایج نوآوری باز داخلی بالاتری دست یافتند. رهبران توانمند، رفتارهای مطلوب را از پیروان الگوبرداری کرده و به کارکنان انگیزه می‌دهند تا ضمن جستجوی دانش و ایده‌های جدید در بازارهای خارجی، تجربیات نوینی نیز کسب کنند. این یافته مطابق با مطالعات گذشته است که نقش تسهیل کننده توانمندسازی رهبری را در نتایج نوآورانه تبیین می‌کند. به همین ترتیب، این یافته با یافته‌های بیورپیت و بایونس(۱۹۷۷) همراه شد که گزارش داده بودند که نوآوری به کارمندانی توانمند و با انگیزه‌ای نیاز دارد که قادر به تصمیم‌گیری مستقل باشند. بنابراین، از آنجا که سبک رهبری خوب این مولفه‌ها را دربر می‌گیرد، مانند سبک رهبری توانمند ساز که احتمالاً کسب دانش و منابع را ارتقا می‌بخشد و در نتیجه نتایج نوآوری باز داخلی بیشتری خواهد داشت.

همچنین یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی رهبری باعث نوآوری باز خارج از مرزشده است. این بدان معنی است که شرکت‌هایی که رهبران توانمند دارند. به‌طور مؤثرتر دانش خود را مدیریت می‌کنند. همانطور که از این مطالعه نشان می‌دهد، رهبران توانمند پیروان / کارمندان خود را تشویق می‌کنند تا از شرکت دادن افراد توانمند در تصمیمات خود بهره برند. چنین مزایایی معمولاً از طریق بهره‌برداری از دانش و یا منابع داخلی در بازارهای خارجی از طریق مجوزهای مالی حاصل می‌شود. با توجه به مراحل ابتدایی این حوزه مطالعه، نویسندگان نتوانسته‌اند این یافته را مستقیماً با پژوهش‌های منتشر شده مرتبط کنند. به‌طور کلی پژوهش‌های گذشته فقط نشان داده بودند که توانمندسازی برای نوآوری ضروری است. همچنین مطالعات گذشته نشان داده بوده‌اند که رهبران توانمند، استقلال را برای پیروان فراهم می‌آورند تا در تصمیم‌گیری شرکت کنند و آن‌ها را به انجام وظایف از طریق دادن پاداش‌های ذاتی و عینی انگیزه می‌دهند. از آنجا که رهبران توانمند اعتماد و اطمینان در پیروان خود به وجود می‌آورند.

همچنین این مطالعه نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی در ارتباط بین توانمندسازی رهبری و نوآوری باز داخلی را تأیید می‌کند. فرهنگ یادگیری، مجموعه‌ای از پیمان‌های سازمانی، ارزش‌ها، شیوه‌ها و فرایندهایی است که کارمندان و سازمان‌ها را به سمت توسعه دانش و شایستگی ترغیب می‌کند. رهبران توانمند در سازمان‌های مورد بررسی، محیطی را ایجاد کرده‌اند که از ایجاد، تبادل و استفاده از ایده‌های جدید حمایت می‌کند، در نتیجهاین فرهنگ یادگیری مؤثر که موجب ورود دانش می شود نوآوری باز است.

این مطالعه همچنین نشان داد که توانمندسازی رهبری بر

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر گذاشته است که به نوبه خود بر نوآوری باز خارج از مرز تأثیر داشته است. از این رو استنباط می‌شود که رهبران توانمند در شرکت‌های خود فرهنگ یادگیری را توسعه می‌دهند که تبادل دانش بین اعضا را تسهیل می‌کند. این به نوبه خود، به انتشار اطلاعات به اعضای سازمان که می‌توانند از آن برای تولید راه حل‌های نوآورانه استفاده کنند کمک می‌کند. توانمندسازی رهبری همچنین با قدردانی از فعالیت‌های مشترک دادن پاداش به آن‌ها فرهنگ یادگیری را ارتقا می‌بخشد.

شایان ذکر است، که فرهنگ یادگیری سازمانی به‌طور عمده واسطه‌ای بین توانمندسازی رهبری و ابعاد نوآوری باز است. این مطالعه ما را به این نتیجه می‌رساند که فرهنگ یادگیری سازمانی نقش مهمی در نوآوری باز داشته است و تنها واسطه نبوده است. پژوهش‌ها گذشته عوامل واسطه‌ای احتمالی دیگری را مورد بحث قرار داده‌اند. به‌عنوان مثال، اوک و همکاران(۲۰۰۹)، که قدرت زمینه را مورد بررسی قرار داده‌اند و اشاره دارند که می‌تواند بر پیوند سبک‌های رهبری و نوآوری تأثیر بگذارد. این مطالعه به انواع فرایندها و سیستم‌های فرهنگی رسمی و غیررسمی سازمان اشاره دارد که هماهنگی مؤثر بین واحدهای سازمانی را برای تسهیل فرایندهای نوآوری در مراحل مختلف امکان پذیر می سازد. دنتی و هملین (۲۰۱۲) نقش چندین مکانیسم مورد استفاده رهبران برای القای رفتارهای نوآورانه در سطح فردی، تیمی و سازمانی را مورد تأکید قرار دادند. یکی دیگر از عوامل احتمالی که می‌تواند واسطه نوآوری باز با رهبری شود، میزان ابتکار و پیشبرد شخصی فرد و نگرش کارکنان نسبت به بهره‌برداری از دانش است که می‌تواند به رهبران در تقویت نوآوری کمک کند. شاید مطالعه ارزیابی تأثیر این و سایر متغیرهای میانجی بر روابط برای پژوهش‌های آینده جالب باشد.

به‌طور مشابه، یافته‌ها تأیید کردند که فرهنگ یادگیری یک سازمان و ظرفیت جذب آن با یکدیگر در تعامل نیستند که منجر به نتایج نوآوری باز در خارج از مرز شود. بنابراین، نتیجه‌گیری می‌شود که سازمان اقتصادی دارای سطح بالاتری از توانایی پویا در زمینه ایجاد و استفاده از دانش(یعنی ظرفیت جذب) است و مشارکت در نشر دانش در بین اعضای خود را تشویق می‌کند. ایده‌ها و فشارهای جدیدی را در مورد یادگیری مداوم اعمال می‌کند(یادگیری فرهنگ سازمانی) احتمالاً در تجاری سازی دانش یعنی نوآوری باز خارج از مرز موفق‌تر است.

این یافته‌ها تا حدودی با پژوهش کارایانیس(۲۰۱۲) که اهمیت بالایی برای ظرفیت جذب قائل است، مغایرت دارد که خاطرنشان می‌کند که سطح بالاتر از ظرفیت جذب به یک شرکت کمک می‌کند تا دانش دریافت شده، رمز گشایی کرده و ارزش ذاتی چنین دانشی را برای اهداف تجاری به کار برد. اما به‌طور کلی، فقدان نقش تعدیل کننده ظرفیت جذب باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرد. در این راستا، مفاهیم مربوط به ظرفیت جذب مانند ظرفیت دفع"توانایی سازمان برای شناسایی فرصت‌های انتقال دانش بر اساس استراتژی انتقال دانش بیرونی یک شرکت و تسهیل کاربرد آنبرای مخاطب" باید حساب شود. علاوه بر این، لازم به ذکر است که ظرفیت‌های مختلف جذب برای نوآوری باز و ورودی و خروجی مورد نیاز است و دوم با تمرکز بر ظرفیت جذب تأمین کننده در جایی‌که ظرفیت جذب متفاوت از مورد قبلی باشد، مورد استفاده قرار گیرد.

دلایل پیچیده‌ای دارد که می‌توانند پاسخ دهند که چرا ظرفیت جذب ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و نوآوری باز را در این مطالعه را تعدیل نمی‌کند.

نتیجه گیری

این مطالعه با ترسیم یک مدل جامع از نوآوری باز، به نظریه و عمل کمک می‌کند. یافته‌های این مطالعه به‌طور بالقوه می‌تواند ورودی‌هایی را برای سیاست‌گذاران در هند فراهم کند و به رشد دهندگان و توسعه دهندگان خود کمک کند تا دانش را فرا بگیرند. این پژوهش در زمینه رهبری؛ فرهنگ، ظرفیت جذب و نوآوری باز را گسترش می‌دهد. علاوه براین، این روند یک عامل شرطی در ارتباط بین توانمندسازی رهبری و نوآوری باز است، بنابراین یک مدل پیشرفته‌ای در این حوزه را ارائه می‌دهد.

بخش نظری این پژوهش سه قسمت است. اول، در ادبیات گسترده در زمینه رهبری؛ فرهنگ سازمانی و نوآوری باز نقش دارند. مطالعات گذشته کوشیده‌اند تا این دو حوزه را به هم وصل کند، اما چنین مدلی در زمینه نوآوری باز وجود نداشت. بنابراین، این مطالعه گامی به جلو جهت جلب توجه محققان بر این حوزه است. دوم، این مطالعه تأثیر رهبری توانمندساز بر نوآوری باز را نشان داد. اگرچه ادبیات موجود نقش رهبری در شکل دادن به نوآوری را برجسته کرده است. این مطالعه یکی از اولین مطالعات در زمینه نوآوری باز است که پیوندها مانند نوآوری و رهبری با توضیح مکانیسم میانجیگری فرهنگ یادگیری سازمانی را با استفاده از توانمندسازی رهبری ترسیم می‌کند و آنها را به‌صورت تجربی آزمایش می‌کند. بنابراین، این پژوهش نقش توانمندسازی رهبری در نوآوریباز را روشن می‌کند. سوم،

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

این مطالعه شفاف‌سازی را به‌عمل آورده است. همچنین با تأیید مطالعات گذشته که نقش توانمندسازی رهبری را در ترویج فرهنگی که از ورود و خروج دانش پشتیبانی می‌کند، بررسی شده است.

نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید رهبر خود را در ایجاد فرهنگی که به یادگیری و تبادل ایده‌ها و اطلاعات جدید کمک می‌کند، یاری دهند. چنین فرهنگی که در آن ترویج یادگیری ایجاد می‌شود و برای آن پاداش اختصاص دهد، علاقه‌ای در کارکنان برای تولید و دستیابی به ایده‌های جدید و آزمایش آنها ایجاد می‌کند. از این‌رو، شرکت هایی که به‌دنبال تعالی در الگوی نوآوری باز هستند، باید رهبران توانمند خود را قادر سازند که فرهنگ یادگیری را ارتقا دهند.

منابع

- Abhyankar, Ravindra, 2014. The government of India's role in promoting innovation through policy initiatives for entrepreneurship development. Technol. Innov. Manag. Rev. 4(8), 11–17.
- Ahmed, Pervaiz K., 1998. Culture and climate for innovation. Eur. J. Innov. Manag. 1(1), 30–43.
- Arnold, Josh A., Arad, Sharon, Rhoades, Jonathan A., Drasgow, Fritz, 2000. The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. J. Organ. Behav. 21(3), 249–269.
- Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M., Jung, Dong I., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. J. Occup. Organ. Psychol. 72(4), 441–462.
- Baron, Reuben M., Kenny, David A., 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. J. Pers. Soc. Psychol. 51(6), 1173–1182.
- Bates, Reid, Khasawneh, Samer, 2005. Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. Int. J. Train. Dev. 9(2), 96–109.
- Bhatnagar, Jyotsna, 2012. Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. Int. J. Hum. Resour. Manag. 23(5), 928–951.
- Bierly, P.E., Daly, P., 2002. HR practices, culture, structure, and knowledge strategy. In: Bontis, N., Choo, C.W.(Eds.), The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings. Oxford University Press, NewYork, pp. 277–295.
- Bligh, M.C., 2017. The role of trust in leader-follower relationships. In: Marques, S., J.F.D.
- (Ed.), Leadership Today - Practices for Personal and Professional Performance. Springer Texts in Business and Economics. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319- 31036-7_2.
- Boström, Gunnel, Hallqvist, Johan, Haglund, Bo J.A., Romelsjö, Anders, Svanström, Leif, Diderichsen, Finn, 1993. Socioeconomic differences in smoking in an urban Swedish population: the bias introduced by non-participation in a mailed questionnaire.Scand. J. Soc. Med. 21(2), 77–82.
- Burke, C. Shawn, Stagl, Kevin C., Klein, Cameron, Goodwin, Gerald F., Salas, Eduardo, Halpin, Stanley M., 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. Leadersh. Q. 17(3), 288–307.
- Burpitt, William J., Bigoness, William J., 1997. Leadership and innovation among teams the impact of empowerment. Small Group Res. 28(3), 414–423.
- Çakar, Nigar Demircan, Ertürk, Alper, 2010. Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. J. Small Bus. Manag. 48(3), 325–359.
- Carayannis, Elias G., 2012. Absorptive capacity and organizational learning. In: Encyclopedia of the Sciences of Learning. Springer, pp. 25–27.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

- Chang, Chun-Ming, Hsu, Meng-Hsiang, Yen, Chia-Hui, 2012. Factors affecting knowledge management success: the fit perspective. J. Knowl. Manag. 16(6), 847–861.
- Chesbrough, Henry, 2003. The logic of open innovation: managing intellectual property. Calif. Manag. Rev. 45(3), 33–58.
- Cohen, Wesley M., Levinthal, Daniel A., 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Adm. Sci. Q. 35(1), 128–152.
- Conger, Jay A., Kanungo, Rabindra N., 1988. The empowerment process: integrating theory and practice. Acad. Manag. Rev. 13(3), 471–482.
- Curran, James, Blackburn, Robert, 1994. Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy? Paul Chapman Publishing, London.
- Dahlander, Linus, Gann, David M., 2010. How open is innovation? Res. Policy 39(6), 699–709.
- David, W., Fahey, Liam, 2000. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. Acad. Manag. Exec. 14(4), 113–127.
- de Araújo Burcharth, A.L., Knudsen, M.P., Søndergaard, H.A., 2014. Neither invented nor shared here: The impact and management of attitudes for the adoption of open innovation practices. Technovation 34(3), 149–161.
- De Jong, Jeroen, Den Hartog, Deanne, 2010. Measuring innovative work behaviour. Creat. Innov. Manag. 19(1), 23–36.
- DeCarolis, Donna Marie, Deeds, David L., 1999. The impact of stocks and flows of organizationalknowledge on firm performance: an empirical investigation of thebiotechnology industry. Strateg. Manag. J. 20(10), 953–968.
- Denti, Leif, Hemlin, Sven, 2012. Leadership and innovation in organizations: a systematicreview of factors that mediate or moderate the relationship. Int. J. Innov. Manag. 16(03), 1240007.
- Elmquist, Maria, Fredberg, Tobias, Ollila, Susanne, 2009. DONExploring the field of openinnovation. Eur. J. Innov. Manag. 12(3), 326–345.
- Ertürk, Alper, 2012. Linking psychological empowerment to innovation capability: investigatingthe moderating effect of supervisory trust. Int. J. Bus. Soc. Sci. 3(14),153–165.
- Fleming, Lee, Waguespack, David, 2005. Penguins, camels, and other birds of a feather:brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities.http://opensource.mit.edu/papers/flemingwaguespack.pdf, Accessed date: 13January 2006.
- Fleming, Lee, Waguespack, David M., 2007. Brokerage, boundary spanning, and leadership-in open innovation communities. Organ. Sci. 18(2), 165–180.
- Fornell, Claes, Larcker, David F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservablevariables and measurement error. J. Mark. Res. 18(1), 39–50.
- Frohman, Alan L., 1999. Personal initiative sparks innovation. Res. Technol. Manag. 42(3), 32–38.
- Gagné, Marylène, 2009. A model of knowledge-sharing motivation. Hum.m Resour. Manag.48(4), 571–859.
- Gambardella, Alfonso, 1992. Competitive advantages from in-house scientific research:the US pharmaceutical industry in the 1980s. Res. Policy 21(5), 391 407.
- Gann, David, 2001. Putting academic ideas into practice: technological progress and theabsorptive capacity of construction organizations. Constr. Manag. Econ. 19(3),321–330.
- Gassmann, Oliver, Enkel, Ellen, 2004. In: Towards a Theory of Open Innovation: Three
- Core Process Archetypes. Paper presented at the R&D Management Conference.
- Graeff, Claude L., 1983. The situational leadership theory: a critical view. Acad. Manag.Rev. 8(2), 285–291.
- Haas, Martine R., Hansen, Morten T., 2005. When using knowledge can hurt

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

performance:the value of organizational capabilities in a management consulting company. Strateg. Manag. J. 26(1), 1–24.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Babin, Barry J., Black, Wiiliam C., 2010. Multivariate-Data Analysis: A Global Perspective. Vol. 7 Pearson Upper Saddle River, NJ.
- Harrington, Susan J., Guimaraes, Tor, 2005. Corporate culture, absorptive capacity and ITsuccess. Inf. Organ. 15(1), 39–63.
- Hayes, Andrew F., 2017. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach. Guilford Publications.
- von Hippel, Eric, von Krogh, Georg, 2003. Open source software and the "private-collective" innovation model: issues for organization science. Organ. Sci. 14(2),209–223.
- Huang, Fang, Rice, John, 2009. The role of absorptive capacity in facilitating "open innovation" outcomes: a study of Australian SMEs in the manufacturing sector. Int. J. Innov. Manag. 13(02), 201–220.
- Jackson, D.J., 2011. What is an innovation ecosystem? National Science Foundation, Arlington, VA. http://ercassoc.org/sites/default/files/topics/policy_studies/DJackson_Innovation%20Ecosystem_03-15-11.pdf, Accessed date: 11 May 2017.
- Jansen, Justin J.P., Van Den Bosch, Frans, A.J., Volberda, Henk W., 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? Acad. Manag. J. 48(6), 999–1015.
- Janz, Brian D., Prasarnphanich, Pattarawan, 2003. Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture. Decis. Sci. 34(2), 351–384.
- Jaworski, Bernard J., Kohli, Ajay K., 1993. Market orientation: antecedents and consequences. J. Mark. 57(3), 53–70.
- Jönsson, Sandra, Muhonen, Tuija, Denti, Leif, Chen, Kan, 2015. Social climate and job control as mediators between empowering leadership and learning from a crosscultural perspective. Int. J. Cross Cult. Manag. 15(2), 135–149.
- Jung, Dong I., Chow, Chee, Wu, Anne, 2003. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. Leadersh. Q. 14(4), 525–544.
- Jung, Dongil Don, Wu, Anne, Chow, Chee W., 2008. Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. Leadersh. Q. 19(5), 582–594.
- Kaur, Sharan, Naqshbandi, M. Muzamil, Jayasingam, Sharmila, 2014. Open innovation in SMEs: drivers and inhibitors. Asia-Pac. Tech. Monit. 31(2), 20 25.
- Khazanchi, Shalini, Lewis, Marianne W., Boyer, Kenneth K., 2007. Innovation-supportive culture: the impact of organizational values on process innovation. J. Oper. Manag. 25(4), 871–884.
- Kokshagina, Olga, Le Masson, Pascal, Bories, Florent, 2017. Fast-connecting search practices: on the role of open innovation intermediary to accelerate the absorptive capacity. Technol. Forecast. Soc. Chang. 120, 232–239.
- Kratzer, Jan, Meissner, Dirk, Roud, Vitaly, 2017. Open innovation and company culture: internal openness makes the difference. Technol. Forecast. Soc. Chang. 119(Supplement C), 128–138.
- Lee, Heeseok, Choi, Byounggu, 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. J. Manag. Inf. Syst. 20(1), 179–228.
- Lee, Gwendolyn K., Cole, Robert E., 2003. From a firm-based to a community-based
- model of knowledge creation: the case of the Linux kernel development. Organ. Sci.14(6),

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

633–649.
- Lerner, Josh, Tirole, Jean, 2001. The open source movement: key research questions. Eur. Econ. Rev. 45(4), 819–826.
- Li, Julie Juan, Poppo, Laura, Zhou, Kevin Zheng, 2008. Do managerial ties in China alwaysproduce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firmsStrateg. Manag. J. 29(4), 383–400.
- Liao, Shu-Hsien, Fei, Wu-Chen, Chen, Chih-Chiang, 2007. Knowledge sharing, absorptivecapacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensiveindustries. J. Inf. Sci. 33(3), 340–359.
- Liao, Shu-hsien, Fei, Wu-Chen, Liu, Chih-Tang, 2008. Relationships between knowledgeinertia, organizational learning and organization innovation. Technovation 28(4),183–195.
- Lichtenthaler, Ulrich, 2009. Outbound open innovation and its effect on firm performance:examining environmental influences. R&D Manag. 39(4), 317–330.
- Lichtenthaler, Ulrich, Lichtenthaler, Eckhard, 2010. Technology transfer across organizationalboundaries: absorptive capacity and desorptive capacity. Calif. Manag. Rev.53(1), 154–170.
- Manso, Gustavo, 2017. Creating incentives for innovation. Calif. Manag. Rev. 60(1),18–32.
- Marsick, Victoria J., Watkins, Karen E., 2003. Demonstrating the value of an organization'slearning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire.Adv. Dev. Hum. Resour. 5(2), 132–151.
- Martin, Scott L., Liao, Hui, Campbell, Elizabeth M., 2013. Directive versus empoweringleadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity.Acad. Manag. J. 56(5), 1372–1395.
- Mazur, Jolanta, Zaborek, Piotr, 2016. Organizational culture and open innovation performancein Small and Medium-sized Enterprises(SMEs) in Poland. Int. J. Manag.Econ. 51(1), 104–138.
- Muscio, Alessandro, 2007. The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration.Econ. Innov. New Technol. 16(8), 653–668.
- Naqshbandi, M. Muzamil, 2016. Managerial ties and open innovation: examining the roleof absorptive capacity. Manag. Decis. 54(9), 2256–2276.
- Naqshbandi, M. Muzamil, Kamel, Yehia, 2017. Intervening role of realized absorptivecapacity in organizational culture–open innovation relationship: evidence from anemerging market. J. Gen. Manag. 42(3), 5–20.
- Naqshbandi, M. Muzamil, Kaur, Sharan, 2011. Factors affecting open innovation: evidencefrom Malaysia. Aust. J. Basic Appl. Sci. 5(12), 2783 2795.
- Naqshbandi, M. Muzamil, Kaur, Sharan, Ma, Pin, 2015. What organizational culture typesenable and retard open innovation? Qual. Quant. 49(5), 2123–2144.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, 1995. The Knowledge-creating Company: HowJapanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Ogbonna, Emmanuel, Harris, Lloyd C., 2000. Leadership style, organizational culture andperformance: empirical evidence from UK companies. Int. J. Hum. Resour. Manag. 11(4), 766–788.
- Oke, Adegoke, Munshi, Natasha, Walumbwa, Fred O., 2009. The influence of leadershipon innovation processes and activities. Organ. Dyn. 38(1), 64–72.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مصاحبه اختصاصی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

"یادگیری سازمانی"

مصاحبه شونده: دکتر اباصلت خراسانی : استاد گروه مدیریت اموزشی دانشگاه شهید بهشتی
مصاحبه گران: دکتر علی مهدی / سید مجتبی معرفتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مقدمه

چنانچه استحضار دارید این شماره از فصلنامه تخصصی آموزش مدیریت دولتی، به‌صورت اختصاصی به موضوع یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده در ارتباط با توانمندسازی کارکنان پرداخته است. رویکرد اصلی فصلنامه از گذشته تاکنون توجه مفهومی و سلسله‌مراتبی به موضوع آموزش کارکنان دولت بوده و هست. از این رو در ادامه شماره‌های پیشین و در ارتباط مفهومی و موضوعی، این شماره به دنبال اهدافی در زمینه یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده است.

با عنایت به این مهم، در بخش حاضر ابعاد مختلفی در غالب پرسش و پاسخ با حضور دکتر اباصلت خراسانی از اساتید صاحبنظر در زمینه یادگیری سازمانی از نظر خواهد گذشت.

متن مصاحبه

چنانچه استحضار دارید در مقوله توسعه ملی، آموزش کارکنان دولت از متغیرهای اساسی به شمار می‌رود و در حقیقت به عنوان یک مطالبه شهروندی، همواره از سوی مردم مطالبه شده است. در این زمینه، موضوع یادگیری سازمانی چطور می‌تواند مقوله توسعه ملی و پوشش مطالبه‌گری مردم را ترسیم نماید ؟ به بیان دیگر نقش یادگیری سازمانی در دستیابی به آرمان توسعه ملی و تحقق حقوق شهروندی چیست؟

از اینکه زمانی را برای این چالش‌ها در نظر می‌گیرید و باعث تولید و نشر دانش در زمینه‌های مدیریت از جمله آموزش و توسعه منابع انسانی می‌گردید، تشکر می‌کنم. موضوعی که انتخاب کرده‌اید، موضوع بسیار خوبی است. با وجود اینکه یک تا دو دهه از طرح این موضوع می‌گذرد، ولی کاملا مسأله مبتلا به نظام اداری است. سوال، سوال جالبی است. ببینید فرایندی به نام توسعه ملی وجود دارد. توسعه تعریف دارد. توسعه برنامه‌ای برای تغییر است. در توسعه فردی، برنامه‌ای برای تغییر خودمان می‌ریزیم و در توسعه ملی در سطح کلان به موضوع کشور می‌پردازیم. در سازمان، برنامه توسعه‌ای سازمان، مطرح است. یعنی برنامه است که باید انجام شود تا خود سازمان تغییر کند؛ یا در حالت کلی‌تر در بحث ملی هم همین‌گونه است. در سطح ملی هم توسعه، طرح تغییر است و ما در کشور باید طرحی برای تغییر داشته باشیم. عوامل تغییر چند عامل مشخص است که یکی از این عوامل یادگیری و توسعه است. این توسعه به معنی بهسازی است. یادگیری سازمانی یکی از عوامل توسعه در هر فرایند است. به ترتیب توسعه از فرد، توسعه از گروه، توسعه سازمان و نهایتاً توسعه ملی و کشور گسترش پیدا می‌کند و پرواضح است که این موارد به صورت تسلسل‌وار به هم ارتباط دارد و از مطالبات جدی مردم است. مطالبه‌ای که می‌تواند بنیاد توسعه کشور را در مسیر صحیح و رو به روشنی قرار دهد. یادگیری سازمانی یکی از ابزارهای اساسی پاسخ به این مطالبه‌گری شهروندی است. عوامل دیگری هم وجود دارد. مثلاً در بحث توسعه ملی بحث اقتصاد، فرهنگ، دانایی و خردورزی در توسعه ملی کشور مطرح است که این موارد در سال‌های اخیر همسو با خواست و مطالبه مردم با جدیت بیشتر و بهتری دنبال گردیده است. در موارد یاد شده اگر به صورت جزیی وارد شویم، بحث یادگیری کلان است، نه بحث یادگیری سازمانی، چون یادگیری سازمانی متفاوت است. در مطالعاتی که در دنیا صورت گرفته است، افرادی مثل هاربیسون و دکتر عظیمی، طرفدار بحث نظام عقلایی در بحث نظام ملی بود. ایشان بیان می‌کرد یکی از عوامل توسعه، همین بحث آموزش و یادگیری است. پس ثابت شده است که در تمام مطالعات یادگیری، عاملی در درون عوامل تشکیل دهنده توسعه است.

یادگیری سازمانیِ یک سازمان از سه ضلع تشکیل می‌شود: افراد، مشاغل، سازمان. این سه از یادگیری سازمانی، الگو و نشان می‌گیرند. یادگیری سازمانی در تک تک طرح تغییر، خود فرد، خود گروه، خود مشاغل و نهایتاً خود سازمان می‌تواند اثرگذار باشد که این خود از مظاهر توسعه ملی و پاسخ به نیاز و مطالبات شهروندان به شمار می‌رود. ولی تاکید می‌کنم که یادگیری مثل توسعه باید برنامه‌ریزی شده باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بیست درصد یادگیری‌های سازمانی در سازمان در اثر آموزش‌های رسمی اتفاق می‌افتد و هشتاد درصد غیررسمی است. کتابی به نام یادگیری غیررسمی در این زمینه وجود دارد. خلاصه کتاب این است که در سازمان‌ها، حتی جهان غرب یادگیری‌ها بیشتر غیررسمی است و یادگیری‌های رسمی ۲۰ درصد می‌باشند. باید بیایم یادگیری‌های غیررسمی را ساماندهی کنیم. یعنی یادگیری‌هایی که در کوچه، خیابون، اتوبوس، مهد کودک در محیط، جلسات، طبقات، ارتباطات، تعاملات و در این فضاها بوجود می‌آید و اصولاً برنامه‌ریزی شده نیست را مورد توجه قرار دهیم. در نظام قانون برنامه پنجم هم نظام آموزش چهل شصت مطرح شده بود. یعنی باید چهل ساعت کارشناسان و شصت ساعت مدیران آموزش ببینند. این موارد، آموزش رسمی است. البته بعضی افراد کلاً آموزش کارکنان را آموزش غیررسمی می‌دانند و اشاره می‌کنند که آموزش رسمی فقط برای مدرسه و دانشگاه است. این هم یک تفسیر دیگر در آموزش‌های غیر رسمی است. به عبارتی، آموزش‌هایی که منجر به صدور گواهینامه می‌شوند، رسمی هستند و آنهایی که خارج از این سیستم مثل شهودی، جلسات، نشست و برخاست آموزش ببینند، غیررسمی هستند.

به صورت کلی هر آموزشی چه سازمانی، چه فردی و چه شغلی، تمام این‌ها بر توسعه ملی و شهروند سازمانی خوب موثر هستند.

با عنایت به سوال اول و پاسخ شما در اهمیت یادگیری سازمانی منبعث از آموزش و توسعه ملی، باید اشاره نماییم که ادبیات توسعه و ادبیات مدیریت ما از غرب وارد شده و این مسأله را در حوزه یادگیری سازمانی نیز مشاهده می‌نماییم. ما چگونه می‌توانیم پارامترهای مختلف کشورهای توسعه یافته در این حوزه را با وضعیت موجود یادگیری سازمانی خود مقایسه کنیم ؟ آیا آنها موفق بودند؟ اگر موفق بودند چه دلیل وجود دارد؟ و ما اگر از آن‌ها فاصله داریم، این فاصله چقدر است و چطور می‌توانیم این مسأله را جبران کنیم؟

سوال دوم را با دستاورد وزارت علوم خیلی خوب می‌شود پاسخ داد. ببینید اینکه فاصله ما با آنها چقدر است؟ راهکارش چیست؟ و موارد مشابه باید عرض کنم که موفقیت آنها را باید به چند دسته تقسیم کنیم.

بله جهان غرب قطعاً توسعه پیدا کرده و ما نسبت به آنها عقب هستیم و در این مسئله هیچ شک و شبهه‌ای نداریم. بخصوص اگر فرهنگ را طبقه‌بندی کنیم، ما در فرهنگ عمومی خیلی عقب افتاده‌ایم. در فرهنگ سازمانی، فرهنگ تخصصی شغلی و ... . مثلا خود فرهنگ سازمانی رشد پیدا کرده‌ایم ولی در فرهنگ عمومی به میزان آنها رشد نکرده‌ایم. نتیجه‌گیری ما نسبت به آنها این است که عقب مانده‌ایم ولی منفی‌گرایی صرف در این زمینه را نیز نمی‌پسندم. ما نسبت به دوازده سیزده کشور برتر دنیا خیلی عقب افتاده‌ایم؛ ولی از صد کشور دنیا هم جلوتر هستیم. مثال آن در

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بحث فناوری، دانایی است. در تمام شاخص‌های دنیا، علم حرف اول را میزند، تکنولوژی‌های ما خیلی پیشرفته شده است. شما باید شاخص‌بندی کنید. در فرهنگ عمومی ما تنزل پیدا کرده‌ایم ولی در فرهنگ تخصصی واقعا پیشرفت کرده‌ایم، تعریف ما از فرهنگ چیست؟ فرهنگ شامل همه این‌ها است: آداب، رسوم، عقاید فناوری علم و دانش و.... فرهنگ است. ما در این زمینه رشد کرده‌ایم ولی نقاط قابل بهبود زیادی داریم. باید روی نقاط قابل بهبود تمرکز کنیم.

یک اصل روانشناسی اجتماعی به نقل از داون پورت را بیان می‌کنم: ایشان می‌گوید، مقایسه‌ها انقلاب‌ها را بوجود می‌آورند. در زندگی شخصی نیز وقتی خانواده من به منزل فردی برود و ببیند که مثلا آن‌ها پیانو خریده‌اند و چرا ما نمی‌خریم و آشفته می‌شود. برعکس اگر به منزل فردی در یک منطقه محروم برود، راضی‌تر می‌شود و می‌گوید چقدر زندگی ما نسبت به آن‌ها بهتر است. وقتی در کشور، ابراز ناامیدی می‌کنیم به این دلیل است که خود را با بهترین‌ها مقایسه می‌کنیم و می‌گوییم این نقاط ضعف را داریم، در غیر این صورت ما خیلی جلوتر هستیم. ما پیشرفت کرده‌ایم و از مقایسه هم نمی‌ترسیم، ولی مسیری که قابل پیمودن است را می‌شود طی کرد.

بنابراین ما در حوزه فرهنگ عمومی از این ملل توسعه یافته عقب هستیم که با فرهنگ‌سازی به ویژه از طریق خانواده و دانشگاه به سرعت این کمبودها را جبران خواهیم کرد.

راهکار خوب و عملیاتی برای ارتقای توسعه سازمانی یا همان فرهنگ سازمانی که ذکر نام کردید، بصورت خاص یا عام چیست؟ با توجه به پیشینه‌ای که شما در نظام آموزش عالی دارید، لطفا این موضوع را تبیین نمایید.

نه اینکه بحث آموزش نگرشی یا دانشی خوب نیست، ولی مشکل ما آموزش مهارتی است. در حال حاضر، مشکل ما در اشتغال که بحران فرهنگی کشور است، آموزش مهارتی است. می‌گویند در کشور شغل نیست و بیکاری است، من می‌گویم اتفاقا شغل زیاد است و فردی که کارکن باشد، نیست و این همان مقوله فرهنگ است که اشاره نمودم. راهکار عملی این است که باید آموزش‌های مهارتی در کشور نه با روش دانشگاه بلکه با رویکرد مهارتی توسعه پیدا کند. نظام فنی و حرفه‌ای شکل گرفت که مشکل دانش مهارتی که الان با قاطعیت می‌شود از ان به‌عنوان بخش مهمی از فرهنگ سازمانی یاد نمود را رفع کند، ولی در مقطع فوق لیسانس و دکترا دانشجو گرفت.

چه مشکلی را می‌توان با این کار حل کرد؟

در کشور آلمان، مراکزی مشابه دانشگاه فنی حرفه‌ای وجود دارد که فقط تا مقطع فوق دیپلم می‌تواند دانشجو تربیت کند و مجوز ندارد تا مقطع لیسانس ادامه بدهد. بلکه باید تکنسین تربیت نماید. مشکل کشور ما آموزش مهارتی است. بنابراین می‌توانیم عناون نماییم که فرهنگ سازمانی و توسعه سازمانی ما بخاطر این موضوع با مشکل مواجه است. ما باید تلاش کنیم آموزش‌های مهارتی را توسعه دهیم که به تبع آن فرهنگ سازمانی نیز رشد خواهد کرد. قطعا با این روش ۴۰۳۰ درصد مشکلات کشور حل می‌شود. مورد دیگر این است که نگاه به داخل را به شکلی دیگر تفسیر می‌کنم. دومین راهکار کشور ما برای توسعه واقعی، بعد از آموزش مهارتی، اعتماد به افراد جوان است. یعنی واقعا این مورد حلقه گمشده کشور ما است. چند درصد مشاغل ما دست جوانان است. به همین جوانان در بیست سالگی یک لشکر را اداره می‌کردند. در حال حاضر یک فرد ۹۰ ساله در کشور شغل را رها نمی‌کند.

در ادبیات مدیریتی، آموزش و یادگیری را معمولا کنار هم بکار می‌برند. درحالی‌که اعتقاد بر این است، یادگیری مقوله‌ای عمیق‌تر از آموزش می‌باشد و به نوعی در بردارنده همان دانش و مهارت است. آیا ما می‌توانیم ادعا کنیم که موضوع یادگیری سازمانی و اتفاقی که در حوزه آموزش کارکنان دولت می‌افتد، حرکت از پارادایم آموزش به سمت یادگیری یا حرکت از سمت دانش به مقوله مهارت‌سازی کارکنان است یا خیر؟ در این زمینه خواهش می‌کنم توضیح بفرمایید.

حرکت از آموزش سازمانی به یادگیری سازمانی همین موضوع بود، اولاً ما چه چیزی را آموزش می‌گوییم؟ تعریف آموزش یک فرایند انتقال و ارایه دانش از ارایه دهنده به فراگیر است. یادگیری یک فرایند تعاملی بین فراگیر و فراده است. محصول یادگیری تغییر رفتار است، اگر تغییر رفتار اتفاق نیفتند، محصول آن یادگیری نیست. واژه آموزش پر مغزتر از یادگیری است. آموزش، یک نگاه مهندسی سخت‌افزاری به آموزش است. ببینید یک تانکری در مغزم وجود دارد که ده هزار لیتر دانش در آن موجود است. وقتی به کلاس رفتم آن را باز می‌کنم تا این دانش به حافظه کوتاه‌مدت و بلندمدت افراد منتقل شود. این تعریف آموزش است. درحالی‌که در یادگیری این‌گونه نیست؛ به خصوص در یادگیری سازمانی. من همیشه در کلاس‌های سازمانی بیان می‌کنم که امروز فکر نکنید که من می‌خواهم به شما چیزی یاد بدهم. من امروز در کلاس شما مدیر یادگیری هستم و اصلا استاد نیستم. من باید یادگیری‌های شما را تسهیم کنم و تشریک یادگیری‌های شما هستم و استاد نیستم. در آموزش، حتما استادی وجود دارد که به کسانی که نمی‌دانند آموزش دهد که اصلا در سازمان چنین معنایی وجود ندارد. هیچ صنعت بزرگی وجود ندارد که من در آن کار نکرده و یا مشاور

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نبوده باشم و خط تولید و فرایند آنها را ندیده باشم. تقریبا در همه زمینه‌ها مثل نفت و پالایشگاه و خودرو و .... همکاری داشته‌ام شناختی در این سازمان‌ها پیدا کرده‌ام. یک استاد اگر در سازمان تدریس کند چیزی برای یاد دادن ندارد، من همیشه می‌گفتم هرکس هر چیزی که بلد است را لیست کند و من هم این موارد را بلد هستم و لیست می‌کنم. این دانش را با هم توزیع می‌کردیم. یا در سال ۱۳۷۹که خودم مدیر آموزش یکی از صنایع بزرگ بودم، یک خط تولید وجود داشت که کارگران در آنجا نقطه جوش می‌زدند. به استادی که قرار بود تدریس کند می‌گفتم من استاد مدرس جوش نمی‌خواهم و استادی می‌خواهم که ایراد نقاط جوش را پیدا و به کارگران یاد دهد که دیگر این ایرادات تکرار نشوند. این آموزش نیست بلکه یادگیری می‌باشد. آموزش این است که بخواهیم یک استاد جوش بیاید. ما در مدیریت سازمانی یادگیری ۲۲ فرصت یادگیری داریم که یکی از آنها آموزش است. یعنی آموزش یک بیست و دوم یادگیری سازمانی است و نمی‌توانیم این دو را با هم مقایسه کنیم.

الان با این اوصاف می‌توانیم ادعا کنیم که با توجه به اینکه آموزش و یادگیری دو مقوله متفاوت با یکدیگر هستند، حرکت سازمان‌های دولتی ما به سمت یادگیری بوده و یا همان آموزش اتفاق می‌افتد؟

همیشه صنعت از دولت جلوتر بوده است. در صنعت هم هوا و فضا و صنعت خودرو از خود صنعت‌های دیگر هم جلوتر هستند، به همین دلیل سیستم دولتی ما خیلی عقب‌تر از صنعت است. باز دولتی‌ها چند رده هستند، یک سری از دولتی‌ها اصلا تعطیل هستند و یک سری از دولتی‌ها در آزمایشگاه هستند و یکسری از دولتی‌ها واقعا پیشرفت کرده‌اند؛ مثل نفت و بهداشت و علوم و نیرو وزارت‌خانه‌های خوب ما هستند. چون با استانداردهای ما حرکت می‌کنند و تکنولوژی آنها به روز است. مثلا نیروگاه‌ها باید به روز باشند، در صنعت هم دفاع و هوا و فضا، نظامی و خودرو در صنعت دانش خیلی جلوتر از مثلا صنعت فولاد و گچ و سیمان ... هستند. بنابراین سازمان‌های دولتی ما کمتر از بخش خصوصی در این مسیر بوده که امیدواریم در آینده این وضعیت بهتر شود .

یکی از اصطلاحاتی که امروزه بیش از گذشته نمود دارد، مقوله فراموشی سازمانی است. یک تقابل معنی‌داری بین فراموشی سازمانی وجود دارد که بیشتر گریبانگیر کارکنان با سابقه است که حتی منجر به ضربه زدن به سازمان هم می‌شود. این موضوع ۷ تا ۸ شاخص دارد، چگونه می‌توانیم با تکنیک مسلح شده به ابزار یادگیری سازمانی، مقوله فراموشی سازمانی را بخصوص از کارمندان با سابقه مراکز دولتی بزداییم؟

من دو تا راهکار ارایه می‌دهم. راهکار اول فناوری اطلاعات برای رهایی از فراموشی سازمانی است. شاید گفته شود این قیاس نامعناست و چه ارتباطی دارد؟ فراموشی سازمان در سازمان‌هایی وجود دارد که سیستم‌های HR (مدیریت منابع انسانی)، کامل ندارند، فراموشی سازمان فقط از مستهلک شدن یا کهولت سن اتفاق نمی‌افتد، بلکه با جابه جایی افراد اتفاق نیز رخ می‌دهد. سن بازنشستگی در کشور ما از کشورهای دیگر پایین‌تر است. متوسط سن بازنشستگی در کشور ما شصت سال است که در هیچ جای دنیا شصت سال نیست. پس فراموشی سازمانی ما از طریق جابه جایی‌های نیروی انسانی است، راهکار دوم، اثر طریق شغل و شاغل یکی نیست و مهم‌تر از همه بحث جابه‌جایی نیروی انسانی است. چون اکثر این جابه‌جایی‌ها بنا به دلایلی است که می‌دانیم(اکثر انتصابات و اکثر ساختارها به دلیل روابط دوستی و سیاسی است) که باعث این اتفاق می‌شود، چون سیستمی در سیستم آی تی برای حفظ و ذخیره و بازآرایی نگهداشت و انتقال در بحث km (مدیریت دانش)، فراموشی سازمانی اتفاق می‌افتد.

مثال از سازمان دولتی: به عنوان محقق وارد یک سازمانی شدم، دیدم در چهار سال گذشته طرحی در آن سازمان انجام شده است و در حال حاضر حتی یک برگ از آن طرح وجود ندارد. همه کارکنان هم جوان بودند. فراموشی سازمان‌های ما بیشتر در نظام آی تی است، ما نظام آی تی نداریم و ساختار سازمانی در بحث دانش خیلی تاکید ندارد و بیشتر تاکید به فراموشی دارد. تمام عملکرد و کارکرد ما در سازمان دانش است که جایی برای نگهداشت دانش وجود ندارد. همه افراد در سازمان‌ها کار می‌کنند ولی انگار هیچ کاری انجام نشده است. افراد جابه جا می‌شوند بدون آنکه دانشی باقی گذارند.

تمرکز اصلی حوزه یادگیری و استانداردهای آموزشی کارکنان، با عنایت به همه چالش‌ها و مشکلات موجود در چیست؟ لطفا تجارب عینی موجود در این حوزه را تبیین نمایید .

وقتی می‌گوییم چالش، چالش آسیب نیست و تنش مثبت را چالش می‌گویند. مثلا شما می‌گویید که نگران آینده بچه خودت هستی، این یک چالش ذهنی است، درست است که چالش است، اما می‌گوییم از دغدغه تا بهبود، چالش دغدغه‌ای مثبت است و وجود آن تاثیر خوبی دارد. اصلا زندگی بدون چالش و استرس وجود ندارد، برعکس آن آسیب می‌شود. تمرکز اصلی یادگیری

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

سازمانی، چیزی جز توانمندی کارکنان با عنایت به وجود هدف نیست. استانداردهای آموزشی ما هدف خاصی ندارند و تمرکز خود بر شناخت مسأله و حل آن را کمتر رعایت می‌کنند. بنابراین عینی سازی مقوله توانمندسازی و استاندارد آموزشی، شناخت مسأله و تلاش بر کاهش و حذف آن با توانمندی کارکنان است. در خصوص تجارب عینی در حوزه آموزشی کارکنان، در طول سالیان گذشته، بسیاری از رساله‌ها و در پایان‌نامه‌ها صدها مورد را پیدا کرده‌اند. چند مورد از آنها را از تجارب خود به صورت مقوله‌بندی شده می‌گویم.

۱. نظام آموزش کشور گویا قرار نیست استاندارد شود. باید استانداردهای بین‌المللی را ملاک قرار بدهید. این استانداردها جاسوس نیستند و ما باید با الگو قرا دادن این استانداردها، نظام آموزش کارکنان خود را استاندارد کنیم .

۲. آسیب دوم نظام آموزش، دولت می‌باشد. نظام دولتی ما از الگویی تبعیت می‌کند که برخلاف تمام کشورهای جهان در هیچ جای دنیا نمونه آن وجود ندارد. در کجای جهان روش می‌نویسند یا نظام‌نامه می‌نویسند و به دستگاه‌ها ارایه می‌کنند که اجرا کنند و جالب این است که هیچ کسی هم آن را اجرا نمی‌کند. دلیلش یک جمله است، کشورهای پیشرفته روی مدل‌های کشورهایشان تمرکز می‌کنند. مثلا در مدل آموزش، برای الگوی نظام آموزش کارکنان ارتش یک نمودار می‌کشند و کار تمام می‌شود. دیگر دولت با این موضوع کاری ندارد، وزارتخانه‌ها مدل نمی‌نویسند، بلکه روش می‌نویسند. مدل را دولت دارد. من دویست دانشگاه و سه سازمان زیر مجموعه دارم. مثلا سازمان سنجش زیر مجموعه ما است. سازمان دانشجویان، سازمان پژوهش‌های علمی صنعتی زیر مجموعه ما است. چه نیازی است که به اینان بگوییم اجرا کنید، آیا این‌ها نابینا هستند؟ اینها خیلی بهتر از من می‌فهمند. خب در دنیا برای تکنیک دستورالعمل فرایند خود دستگاه‌ها ورود پیدا می‌کنند. بنابراین مدل تفکر و رفتار سیستمی در حوزه یادگیری و استانداردهای آموزشی با اعتماد بدان، می‌تواند گره‌گشای این آسیب در آموزش کارکنان دولت باشد .

سخن پایانی

تشکر از شما و حضورتان

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

"سازمان‌های یادگیرنده"

مصاحبه شونده: دکتر رامسیس افتخاری(صاحبنظر در حوزه تکنولوژی آموزشی و سازمان‌های یادگینرده)
مصاحبه گران: دکتر علی مهدی / سید مجتبی معرفتی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مقدمه

در مصاحبه قبلی، جناب آقای دکتر خراسانی، از اساتید صاحبنظر حوزه مدیریت آموزشی، متناسب با پرسش‌های مطرح شده، توضیحات قابل تأملی در خصوص یادگیری سازمانی ارائه دادند. در این بخش از مصاحبه، با بخش دیگری از موضوع فصلنامه حاضر که پیوستگی همسویی با مقوله یادگیری سازمانی دارند در خدمت آقای دکتر رامسیس افتخاری با طرح موضوع سازمان‌های یادگیرنده خواهیم بود .

ضمن تشکر از شما جناب آقای دکتر، چنانچه استحضار دارید، بخش قبلی فصلنامه، اختصاص به مصاحبه با جناب آقای دکتر خراسانی در خصوص موضوع یادگیری سازمانی داشت. در این خصوص و در پیوستگی موضوعی این فصلنامه، این بخش از مصاحبه، در خصوص سازمان‌های یادگیرنده است که با مجموعه سوالاتی در خدمت شما خواهیم بود.. به‌عنوان اولین سوال، لطفا توضیح بفرمایید که اساساً سازمان یادگیرنده در معنا و مؤلفه‌های عملیاتی، مشمول چه حوزه‌هایی می‌باشد و اهمیت سازمان یادگیرنده با توجه به نقش مهم خود نظام اداری در توسعه ملی چیست؟

بسیار ممنونم از شما و وقتی که بابت این موضوع بسیار مهم اختصاص دادید. لازم می‌دانم قبل از هر چیز از جناب آقای دکتر خراسانی نیز بابت حضور در این مصاحبه که نشان از توجه و دغدغه ایشان به آموزش کارکنان دولت در زمینه یادگیری سازمانی دارند تشکر نمایم .

اما، در خصوص پرسشی که مطرح گردید، باید اشاره نمایم که اگر سازمان یادگیرنده را سازمانی بدانیم که نیروی انسانی آن مدام در حال یادگیری است و به طور مستمر توانمندی‌های خود را برای دستیابی به اهداف سازمان افزایش می‌دهد، به مؤلفه‌هایی خواهیم رسید که معنای عملیاتی یک سازمان یادگیرنده بر مبنای آن استوار است. این مؤلفه‌ها را می‌توان این‌گونه برشمارد: الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، تسلط شخصی و آرمان‌های مشترک. به‌عبارتی این مؤلفه‌ها شالوده سازمان یادگیرنده را شکل می‌دهند. از سوی دیگر نقش نظام اداری در توسعه کشور را باید در مهندسی نقش و ساختار دولت، توسعه دولت الکترونیک، مدیریت سرمایه انسانی، توسعه فرهنگ سازمانی و هوشمندسازی دستگاه‌ها جستجود نمود.

حال به نقطه اشتراک هر دو خواهیم رسید. یعنی جایی‌که سازمان یادگیرنده و نقش نظام اداری با هدفی یکسان برای دستیابی به توسعه ملی چگونه باید در یک مسیر قرار گیرند. البته با لحاظ کردن سطوح ارتباطی آن‌ها، اینجا می‌خواهم بگویم به‌طور قطع توسعه اتفاق نمی‌افتد. مگر اینکه یک نظام اداری سالم بتواند زمینه ساز تحقق اهداف و برنامه‌های توسعه را فراهم کند. یکی از مهم‌ترین شاخص‌های نظام اداری سالم و پویا توجه به قدرت انطباق آن با شرایط محیطی است یعنی برخورد فکورانه با فرصت‌ها، تهدیدها و نظایر آن. جهت فراهم آوردن شرایط انطباق ضروری است تا نظام اداری سرمایه‌های اصلی خود یعنی نیروی انسانی را برای پیشبرد اهداف، مقابله با بحران‌ها و توسعه ملی که هدف کلان است، آماده سازد. حال اگر نظام اداری را متشکل از چندین سازمان و دستگاه اجرایی بدانیم آنگاه درمیابیم که قوه محرکه برای دستیابی به اهداف نظام اداری، فراهم آوردن فضای تغییر در سازمان‌هاست تغییری که یک سازمان را از کالبدی سنتی، کند و نامطمئن به سازمانی یادگیرنده، پویا و تندرست مبدل می‌سازد در نتیجه همه سازمان‌ها تحت عنوان نظام اداری کشور برای فراهم آوردن زمینه‌های دستیابی به برنامه‌ها و اهداف توسعه در ذات خود تغییر را پذیرفته و به یک سازمان یادگیرنده تبدیل می‌شوند. سازمانی که در آن نیروی انسانی متناسب با برنامه‌ها و اهداف سازمان تربیت می‌شود. تأکید من برتربیت است نه صرفاً آموزش، زیرا که در فرایند تربیت و نتیجه آن یادگیری، آموزش مستتر است. در یک جمله نظام اداری یادگیرنده یعنی سازمانی پویا و سازمان پویا یعنی تسهیل فرآیند دستیابی به اهداف و برنامه‌های توسعه ملی.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

با عنایت به توضیحات شما بویژه از این منظر که توسعه در ذات خود تغییر را پذیرفته، به نظر می‌رسد که مفهوم و فرآیند سازمان‌های یادگیرنده نیز در مسیر استحاله تاریخی و زمانی خود، تغییراتی را شاهده بوده است. با این اوصاف فکر می‌کنید که امروز، تفاوت سازمان‌های یادگیرنده با سازمانی سنتی در چیست و در حال حاضر نظام اداری کشورمان با تاکید بر مقوله سازمان‌های یادگیرنده در چه جایگاهی قرار دارد؟

معتقدم به جای بر شمردن این تفاوت‌ها به چند نکته کوتاه درباره ویژگی‌های کارکنان سازمان‌های یادگیرنده اشاره کنم. برخی از پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه نظیر تحقیقات ویک و لئون (۲۰۰۸)و لاکمن (۲۰۰۹) بر سه ویژگی نیروی انسانی سازمان‌های یادگیرنده تأکید دارند: اعتمادبه نفس، پشتکار و تمایل برای همکاری و مشارکت یعنی همه افراد یا در بدو ورود و یا در طول خدمت یاد می‌گیرند که این سه ویژگی را در خود پرورش داده و درونی سازند تا به‌عنوان بخشی از یک سازمان یادگیرنده به شمار روند. این سه خصلت نتیجه برنامه‌های مدون یک سازمان یادگیرنده برای پروش نیروی انسانی است که در بسیاری از سازمان‌ها و دستگاه‌های پیشرو و بین‌المللی مشاهده می‌شود. هنگامی که با کارکنان اینگونه سازمان‌ها مواجه می‌شویم، حال چه در مقام مشتری و چه در مقام یک مدیر، شاهد رفتار افرادی هستیم که مداوم یاد می‌گیرند و مداوم یاد می‌دهند. با این اوصاف می‌توانم اشاره کنم که بلی مفهوم و فرآیند سازمان‌های یادگیرنده در طول سالیان گذشته تغییرات قابل لمسی را داشته است. اینک برای یافتن تفاوت بین سازمان‌های یادگیرنده و سنتی در نظام اداری کشور بر مبنای سه ویژگی فوق به بررسی رفتارهای کارکنان سازمان‌ها، نوع خدمات و محصولات دستگاههای اداری بپردازیم. کافیست به اتاق‌های آنها مراجعه کنیم! کافیست با آنها همکلام شویم! کافیست از آینده شغلی و برنامه‌های آتی آنها در سازمان پرس و جو کنیم. بدون استفاده از روش پژوهشی خاص و فقط به‌عنوان یک مشاهده گر درمی‌یابیم که چه مقدار تفاوت بین یادگیری در نظام اداری کشور ما و کشورهای توسعه یافته وجود دارد. کافیست برنامه‌های آموزشی کارکنان نظام اداری را از مرحله نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی بررسی کنیم. آن‌گاه به سادگی درمی‌یابیم که تا چه حد مبتنی بر روش‌های سنتی و در رویکرد رفتارگرایی، گرفتار است، استاد محوری، ابزار زدگی، سخنرانی محوری، دوره‌های آموزشی غیر کاربردی و کم اثر و به تمامی اینها می‌توان خلاء وجودی یک سازمان پیشرو در زمینه چگونگی پرورش و توسعه سازمان‌های یادگیرنده را هم اضافه کرد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ما بر اساس توضیحات شما به این نتیجه می‌رسیم که یکی از مؤلفه‌های اثرگذاری مثبت و توسعه سازمانی با توجه به تغییرات مورد اشاره، موضوع یادگیری سازمانی در کل و توانمندسازی کارکنان مجموعه است. خواهش میکنم برای خوانندگان بفرمایید که در دنیای امروزی به‌ویژه با تأکید بر ملل توسعه یافته، مهم‌ترین شاخصه‌های کاربردی در مقوله سازمان‌های یادگیرنده نظام اداری کشورهای توسعه یافته چیست و آیا آن‌ها در این زمینه موفق عمل کرده‌اند؟ فاصله ما با آنها در این زمینه چقدر است؟

سؤال بسیار خوبی است. بررسی کشورهای توسعه یافته در حوزه سازمان‌های یادگیرنده به دهه نود میلادی باز می‌گردد. جایی‌که پیتر سنگه درباره آن گفت: ورود به مقوله سازمان‌های یادگیرنده مسیری بی انتهاست. این کلام کاملاً درست است. زیرا برای تجربه کردن یک رفتار باید در همه عمر یادگیرنده بود.

برای شناختن ابعاد سازمان‌های یادگیرنده در کشورهای توسعه یافته می‌توانم بگویم ما با فرهنگی روبرو هستیم که ضعف‌ها، نواقص و آسیب‌ها را به‌عنوان یک چالش رسمی سازمانی پذیرفته و نیروهای انسانی را برای یافتن راه حل‌های مورد نیاز تربیت تشویق و مدیریت می‌کند. به آنها می‌آموزد که برای دست یافتن به راه حل‌ها مسیرهای تازه و متفاوتی را بررسی کنند. کارکنان با پشتیبانی انگیزشی مدیران سازمان به‌صورت جمعی از مواجه شدن با موانع و مشکلات لذت می‌برند و پس از حل یک مسئله به سوی چالش بعدی گام برمی‌دارند. در کشورهای توسعه یافته برای روبرو شدن با چالش‌ها کارکنان را آماده می‌کنند. هیچ‌گاه دستوری صادر نمی‌شود که باید این مسئله را از دید دیگران پنهان نمود و یا اینکه بخشی از مشکلات سازمان را که در حال آسیب زدن به ماهیت وجودی سازمان است و یا اهداف و برنامه‌ها با توان سازمان همخوانی ندارد، خط قرمز تلقی شده و صحبت کردن درباره آن‌ها هم ممکن است تبعاتی برای آینده شغلی کارکنان ایجاد کند.

با این توضیح باز می‌گردیم به تفاوت کشورهای درحال توسعه با نظام اداری کشور، که می‌توانم در چهار مورد خلاصه کنم: اولین مورد مانع فرهنگی است و آن باورها و عادت‌های غلطی است که هم از سوی جامعه و هم از طرف راهبران و مدیران ارشد سازمان از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. جمله معروفی هست که می‌گوید سرت به کار خودت باشد یا آهسته برو و آهسته بیا که گربه شاخت نزنه(مثل قدیمی)؛ دومین مورد مقاومت مدیران است. مدیران باید بدانند عملیات سازمانی در

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

عصر حاضر چنان پیچیده شده است که نمی‌توان یک سازمان را با یک تفکر، یک ساختار و با یک سری افراد ثابت به پیش برد. لازم است که دایره مدیریتی خود را وسیع‌تر کرده و برای انجام فعالیت‌ها از توان تمامی نیروها و متخصص‌ها در قالب تیم‌های کاری با آرمان‌های مشترک بهره ببرد. سومین مورد باور غلط درباره فرایند یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده است کافی است. نگاهی به نظام آموزشی کارکنان و ساختار اجرایی آن در دستگاه‌ها بندازیم. بخش عمده‌ای از مدیران و تصمیم‌گیران حوزه یادگیری فاقد تخصص لازم در این زمینه هستند و یادگیری را با پنداشت‌های خود در دوران تحصیل و یا تجارب پیشین آموزشی خویش برابر می‌دانند. درحالی‌که کشورهای توسعه یافته در زمینه یادگیری همواره از سرآمدان و متخصصان در طراحی برنامه‌های آموزشی و تربیتی به نیکی بهره می‌برند. اما در کشور ما ممکن است بر اساس نوع انتصاب‌ها کاملاً اتفاقی این مهم رخ دهد.

از دیدگاه شما و در مسیر استفاده از تجربه کشورهای توسعه یافته در خصوص سازمان‌های یادگیرنده که اشاره نمودید، به نظر شما، اهداف عالی سازمان‌های یادگیرنده چیست و میزان تحقق اهداف این مهم در کشورمان چگونه بوده است؟

اهداف عالی هر سازمانی دستیابی به همان سیاست، راهبرد و اهدافی است که برای آن تعیین شده است. اما چگونگی دستیابی به آن اهداف در سازمانها یادگیرنده با سازمان‌های سنتی متفاوت است.

اگر برای سازمان‌های یادگیرنده هدف عمومی تعریف کنیم شاید بتوان اینگونه گفت که حیات سازمان‌های امروزی و حضور در عرصه وجود و رقابت به دلیل پیچیده شدن روابط کاری، کیفیت کار، رقبای توانمند و نظایر آن در معرض فرصت‌ها و تهدیدهای بسیاری است، دانش و اطلاعاتی که هرلحظه در حال تغییرات اساسی است. درکنار خود به سازمان‌هایی احتیاج دارد که بتوانند خود را با محیط و شرایط جدید وفق دهند. سازمان‌های یادگیرنده همان دانش، مهارت و رفتاری است که سازمان‌های هوشمند با بهره‌گیری از آن در دایره رقابتی و سازمانی باقی می‌مانند و شاید هم در برخی موارد خود پدید آورنده و مبتکر خدمات، محصولات و تحولات نوین جهانی باشند. در کشور ما هم همراه موج شکل گرفته پس از طرح سازمان‌های یادگیرنده اقداماتی صورت گرفت. اما به دلیل ناتوانی نظام اداری در طراحی یک نظام آموزشی‌تربیتی یادگیرنده محور بر اساس همان موانعی که پیشتر گفته شد، این مقوله نیز به مرور زمان اهمیت خود را از دست داد و باید منتظر باشیم تا این اتفاق برای مفاهیم زیربنایی چون مدیریت دانش، مدیریت دیجیتال و نظایر آن هم رخ دهد.

به تجربه و با بررسی پژوهش‌های انجام گرفته توسط متخصصان حوزه مدیریت و علوم اداری می‌توان گفت که، کمتر سازمانی توانسته تغییر را در رفتار خود به معنای خاص آن ایجاد کند. مانند نظام بانکداری، نظام مدیریت شهری و نظام مدیریت اداری، شاید بپرسید بسیاری از روش‌ها در این سال‌ها تغییر کرده؟ بله، اما منظور از تغییر یعنی همسوئی و اثرگذاری بر کنش و واکنشهای اجتماعی، آموزشی و فرهنگی برای دستیابی برنامه های توسعه؟!

پس فقط تغییر در روش‌ها ملاک نیست ما احتیاج به تغییر در سبک‌های مدیریتی، شیوه تفکر تصمیم گیران اداری و پس از آن پرورش نیروی انسانی داریم و روش استفاده از ابزارها تنها بخش کوچکی از این تغییر است.

با تمام توضیحات در خصوص سازمان‌های یادگیرنده و تغییرات موجود، لطفا بفرمایید که ارزیابی میزان یادگیرنده بودن سازمان چگونه است و روش‌های احصا این مهم چیست؟

برای ارزیابی حد یادگیرنده بودن سازمان ضروری است تا به مؤلفه‌های اصلی مدل سازمان یادگیرنده بنگریم. یعنی مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، تسلط فردی و آرمان‌های مشترک.

به‌طور مثال اگر بخواهیم عامل یادگیری تیمی را در عملکرد یک سازمان بررسی کنیم، ضروری است تا اجزا آن را به درستی تحلیل نماییم. مواردی چون اهمیت آموزش گروهی، اشتراک تجربیات، تصمیم‌گیری جمعی تنها بخشی از اجزای یادگیری تیمی است که باید به‌عنوان ملزومات ارزیابی سازمان یادگیرنده در نظر گرفته شود و میزان و وزن هریک براساس ماهیت ذاتی آن در سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا از این طریق گامی در جهت کاربردی نمودن دانش سازمان یادگیرنده برداشته شود. روش تحقیق نیز متناسب با نوع، ساختار و عملکرد سازمان می‌تواند متفاوت باشد اما آنچه که اهمیت زیادی دارد اینست که پس از ارزیابی سازمان یادگیرنده چه راهکارهایی پیشنهاد می‌شود؟ آیا ضرورت دارد که دست به طراحی مجدد سازمان بزنیم؟ یا اگر نتایج نشان از فقدان مهارت‌های کارکنان داشت چه نوع برنامه‌ای را طراحی و اجرا نمائیم؟

به‌طورکلی در ارزیابی سازمان‌های یادگیرنده رویکردهای متفاوتی از سوی صاحبنظران مطرح شده است. به‌طور نمونه میچنسون[1] (۲۰۱۲) بر رفتار نسبت به شناخت تأکید دارد. یعنی سازمان یادگیرنده عمدتاً به وسیله رفتارهای قابل مشاهده ارزیابی می‌شود. لامبردو و ایچینگر[2] (۲۰۱۵) به نقش پیچیده مدیران

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

اشاره می‌کند و ارزیابی را بر مبنای انعطاف‌پذیری، تطبیق و توانایی یادگیری فرد از تجربه مربوط می‌داند. به‌طور خلاصه می‌توان گفت توجه به یادگیری مستمر در سازمان، تحلیل تغییرات محیطی، چگونگی ایجاد آرمان مشترک بین کارکنان و روش‌های شناخت فردی و پیشرفت گروهی از نکات مهمی است که باید در ارزیابی سازمان‌ها مورد توجه قرارد گیرد.

به نظر می‌رسد که با الهام از توضیحات شما، معنی و مفهوم دانشگاه معکوس بیش از هر زمان دیگری مطرح گردیده است. لطفا متأثر از دیدگاه سازمان‌های یادگیرنده و در تلفیق با مقوله دانشگاه معکوس که از سوی برخی اساتید این حوزه مطرح می‌گردد، اجزای سازمان یادگیرنده در آینده با الهام از نظریه دانشگاه معکوس را توضیح دهید .

ببینید سازمان‌های یادگیرنده بر فرآیند یاددهی و یادگیری با محوریت سازمان تأکید دارد. بالطبع در توانمندسازی نیروهای انسانی ضروری است تا از روش‌های مختلفی استفاده کنند. در کشور ما عمدتاً آموزش‌های کارکنان مبتنی بر روش کلاسیک و سخنرانی بوده است و این روش همچنان پابرجاست. اما با پیشرفت فناوری‌ها و ابزارهای الکترونیکی محیط جدید پیش روی مدیران قرار گرفت تا بتوانند با ترکیب روش‌های آموزشی مدرن و سنتی فرآیند یادگیری کارکنان را بهبود بخشند. به‌طور نمونه استفاده از وبـینارها، کلاس‌های مجازی، حل مسئله و ایفای نقش می‌تواند یک سازمان را در مسیر یاددهی و یادگیری به نیکی همیاری کند. در رابطه با بحث کلاس‌های معکوس باید گفت که به مهارت مدرسان، ابزار و تجهیزات مدرن و از همه مهم‌تر به تیم طراحان آموزشی حرفه‌ای وابسته است. در کلاس معکوس نقش مدرس بیشتر راهنمایی است و یادگیرندگان مطالب را خارج از محیط آموزش(کلاس درس) با استفاده از انواع محتواهای دیداری و شنیداری می‌آموزند و برای رفع ابهام،

1. Michenson
2. Lamberdo & Ichinger

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

بحث گروهی یا کار جمعی در محل آموزش حضور یافته و با هدایت مدرس و یا مربی مسیر یادگیری را تداوم می‌بخشند. امروزه نه تنها روش کلاس معکوس بلکه سایر روش‌های یادگیری همچون یادگیری ترکیبی، ایفای نقش، کارتیمی و یادگیری الکترونیکی می‌تواند به سازمان‌های یادگیرنده برای توسعه فردی و گروهی و تحقق برنامه‌ها کمک کند و کارکنان را در محیط‌های جدید و متنوعی از یادگیری قرار دهد. این نوع از یادگیری‌ها به مدل‌های سازمان یادگیرنده کمک می‌کند تا سرعت تطبیق کارکنان را با محیط-های کاری پرفشار و متغیر همسان سازد.

تاکنون بخش مهمی از چالش‌های ذهنی که نمود عینی خود را در نظام اداری کشور در حوزه آموزش کارکنان دولت شاهد هستیم، به گفتگو نشستیم. در این بخش از مصاحبه خواهش میکنم در زمینه چالش‌های مبتلابه امروزی سازمان‌های یادگیرنده کشورمان با علم به آسیب‌های موجود آموزش و یادگیری کارکنان دولت، توضیح بفرمایید و ریشه های این مسائل و چالش‌ها را تبیین نمایید.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته مهم‌ترین چالش‌ها و کاستی‌ها را می‌توان در باورهای نادرست مدیران، تمایل به حفظ قدرت در مدیران، محیط انحصاری و غیر رقابتی دستگاه‌های اجرایی، وابستگی به بودجه‌های مصوب، فقدان تفکر سیستمی، ضعف دانش تخصصی نزد مدیران(حوزه یاددهی و یادگیری)، ضعف ساختاری در طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، ناشکیبایی در برابر ذات یادگیری که امری است کیفی و مستمر نه کمی و کوتاه مدت، فقدان پیش بینی راهکارهای انگیزشی برای یادگیری کارکنان و ترسیم فضای مدیریتی بدون حضور متخصصان حوزه فناوری آموزشی و تحقیقات آموزشی، مشاهده کرد. معتقدم ریشه‌های این چالش‌ها را باید در ناهماهنگی ساختار نظام اداری کشور جستجو کرد جایی‌که برای این‌گونه تغییرها به یک مرکز تخصصی برای هدایت، راهبری و توسعه دانش نوین نیاز دارد و این مرکز تخصصی نیز به مدیران متخصص، کارکنان با انگیزه، اسناد و قوانین حمایت کننده، منابع مالی و فناوری‌های روز و از همه مهم‌تر ثبات احتیاج دارد تا بلکه بتواند در یک دوره زمانی زمینه تغییرات لازم را برای ترویج مدل‌ها و الگوهای یادگیری در سطح شهری، استانی و ملی فراهم نماید.

با این اوصاف راهبردهای ایجاد و گسترش سازمان یادگیرنده و راهکارها و پیشنهادات حضرتعالی متناسب با وضعیت موجود و آینده پژوهی حوزه سازمان‌های یادگیرند نظام اداری کشورمان چیست؟

معتقدم اولین گام، پذیرش چالش‌های پیش رو توسط نظام اداری کشور است. یعنی مسئولان بپذیرند که در این زمینه به تغییر و تحولات جدی نیاز دارند. این پذیرش کمک می‌کند تا زمینه ایجاد تغییر در نظام اداری فراهم شود. به‌طوری‌که گردانندگان و تدوین کنندگان آیین‌نامه‌ها، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها تمرکز خود را از پذیرش گزارشات صرفاً کمی سازمان‌ها بر تدوین روش‌های مبتنی بر سنجش کیفی عملکرد قرار دهند. متولیان نظام اداری باید از دایره مدیران ناآشنا با مفاهیم و دانش روز خارج شده و فضای بیشتری را در اختیار متخصصان یاددهی و یادگیری قرار دهند تا ایشان در این رابطه تصمیم-سازی نمایند. لازم به ذکر است سازمان‌های متولی یادگیری در برخی از کشورهای پیشرو برای دستیابی به اهداف از آژانس‌های تغییر استفاده می‌کنند. این آژانس‌ها متشکل از افراد متخصص و حرفه‌ای در زمینه آموزش و یادگیری است که متناسب با محتوا و برنامه‌های سازمان در خط مقدم قرار گرفته، تغییرات مورد نیاز را با استفاده از روش‌های نوین یاددهی و یادگیری چه در سطح کارکنان یک سازمان، چه در سطح مدیران یک شهر و چه در سطح ملی ایجاد می‌نماید. اما نظام اداری ما به دلیل ضعف‌های مدیریتی، ساختاری و اجرایی فاقد این نوآوری‌ها و از همه مهم‌تر فاقد توانایی یادگیری است. حال به این موارد، موانعی که پیشتر گفته شد را بعنوان عوامل مهم ناکامی نظام اداری برای دستیابی به ترویج مدل‌های سازمان یادگیرنده در نظر بگیرید.

امروزه با نگاهی به شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ نظیر زیراکس، بوئینگ و سازمان‌های اجرائی می‌توان به تحولات ناشی از تغییرات ماهیتی یعنی عبور از قالب‌های سنتی به سازمان‌های یادگیرنده پی برد. کافی است که به گزارش‌های پایگاه‌های اطلاعاتی از جمله Harvard business review در زمینه موفقیت‌های سازمان‌های یادگیرنده مراجعه کنیم تا بازخوردهای به‌کارگیری یادگیری سازمانی را در کشورهای توسعه یافته به وضوح مشاهده نمائیم.

مجددا ممنونم از شما جناب آقای دکتر افتخاری. به نکات بسیار ارزشمندی اشاره نمودید. به‌عنوان بخش پایانی این مصاحبه، اگر نکته و یا موردی را لازم می‌دانید بفرمایید .

اول: به آن گروه از مدیرانی که فرآیند یادگیری را اتفاقی، لحظه‌ای، کوتاه مدت و کمّی می‌پندارند باید گفت یادگیری چه فردی، چه گروهی، چه سازمانی و چه در سطح ملی امری است مستمر و همیشگی. یادگیری درونمایه هرگونه پیشرفت در چارچوب مرزهای یک کشور و حتی منطقه‌ای است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

دوم: لازم است تا مراکز آموزشی در اختیار متخصصان حوزه یاددهی و یادگیری قرار گیرد تا جایی برای طراحان و برنامه‌ریزان آموزشی و دیگر تخصص‌های لازم، پیش‌بینی شود. قطعاً سازمان یادگیرنده با حضور این متخصصان و فناوران آموزشی که قادرند چگونگی فرآیند یاددهی و یادگیری را بر اساس حیطه‌ها و الگوهای یادگیری تدوین و در بستر روش‌های نوین(مدل‌های تدریس ، رسانه‌ها و نرم‌افزارها) ارائه نمایند به ماهیت اصلی خویش بازخواهد گشت و در ادامه شاهد اثربخشی آن در حیطه یادگیری سازمانی و تعمیم آن به دیگر سازمان‌ها خواهیم بود. جایی‌که اثری از دوره‌های آموزشی کوتاه مدت با موضوع و محتوای غیرکاربردی، روش‌های تدریس منسوخ، بی‌انگیزگی کارکنان و ایستایی سازمانی نباشد.

سوم: برای ایجاد یک مرکز پیشرو در رابطه با چگونگی تعمیق فرهنگ یادگیری نیازی به درانداختن طرحی نو نمی‌باشد. کافی است بر اساس سوابق پیشین و تجارب گذشته این فرصت که در اسناد بالادستی نیز به آن اشاره شده در اختیار مرکز آموزش مدیریت دولتی قرارداده شود. قطعاً این اتفاق باعث می‌شود تا مرکز آموزش مدیریت دولتی هم در مقام یک سازمان یادگیرنده و ترقی‌خواه و هم در قامت یک مرکزو الگوی تخصصی برای انتقال دانش، مهارت و تجربیات مورد نیاز سازمان‌های یادگیرنده در بوته آزمایش قرار گیرد.

سپاس از جنابعالی برای این گفتگو

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

معرفی کتاب

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

نویسنده/نویسندگان :

محمود نکوئی مقدم، ملکیه بهشتی‌فر

ناشر:

پارسا ؛ تهران(۱۳۸۶)

تلخیص:

علی مهدی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مقدمه :

در این بخش به معرفی کتاب سازمان‌های یادگیرنده در حوزه یادگیری سازمانی پرداخته می‌شود. این کتاب به شکل مناسبی به بررسی ابعاد و زوایای مختلف یادگیری سازمانی به‌عنوان یکی از کلید واژه‌های تعیین کننده در مدیریت آموزشی و دولتی پرداخته است. خلاصه سازی این بخش از فصلنامه از کتاب مزبور، عمدتاً منبعث از تفکرات مدیریتی و آموزشی پیتر – سنگه است که یکی از صاحبنظران حوزه یادیگری سازمانی هستند. در این نوشتار، نیازهای مشتری، مبادله اطلاعات، ایجاد ساختارهای شبکه‌ای مجازی، تفویض اختیار به دیگران، ارزش قائل شدن برای عواطف و احساسات جامعه، عوامل محیطی مانند محیط زندگی، ساختار، فرهنگ و فن‌آوری اطلاعات، به‌عنوان مسیر اصلی رسیدن به یادگیری سازمانی بیان گردیده است.

در پایان بایستی اشاره گردد که هدف اصلی این بخش از فصلنامه، همسو با سایر حوزه‌های مطرح شده، اشاره به مبانی و بنیان‌های تخصصی موضوعی در راستای دانش‌افزایی و بهرمندی سریع علاقه-مندان این حوزه و توسعه مرزهای دانشی ایشان با مراجعه به اصل منابع مزبور و منابع مشابه می‌باشد .

تلخیص؛

در فصل نخست این کتاب، اشاره شده است که یادگیری در سازمان‌ها نیازمند تحول بنیادی در طرز تفکّر کارکنان و بازبینی پیش‌فرض‌های ذهنی آن‌ها است. چنین تصویری از یادگیری با آن‌چه در محاوره‌های روزمره متداول است بسیار تفاوت دارد. یادگیری واقعی در قلب و ذهن افراد نفوذ می‌کند و موجب آگاهی و تغییر رفتار می‌شود. انسان از طریق یادگیری خود را دوباره خلق می‌کند و به انجام کارهایی که تاکنون نتوانسته است، توانمند می‌سازد. چنین یادگیری به انسان قابلیت ارتباط مؤثر با جهان خارج از ذهن را می‌دهد و از این طریق چشم‌اندازهای نوینی را فراسوی او قرار می‌دهد، قابلیت‌هایش گسترش می‌یابد و بر توانایی خلاقیت و نوآوری‌های او می‌افزاید.

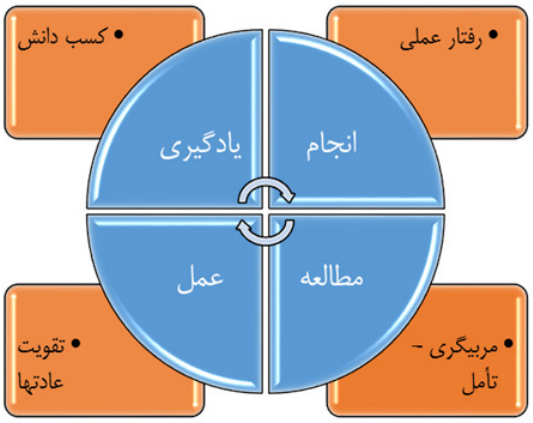
سازمان‌های یادگیرنده پدیده‌ای متعلق به دهه ۹۰ می‌باشد که پیترسنگه آن را مطرح کرد. در مورد ایجاد سازمان‌های یادگیرنده می‌توان گفت تغییر و تحولات محیط‌های سازمانی علت پدیدار شدن چنین سازمان‌هایی است. سازمان‌ها برای این‌که بتوانند خود را در محیط متغیر امروزی حفظ نمایند، نیاز دارند از ساختارهای ساکن و غیرپویا خارج شده و به سمت سازمان‌های یادگیرنده متحول شوند. به‌عبارتی دیگر، برای موفقّیت در ایجاد آینده‌ای بهتر باید سازمانی را پرورش داد که به‌طور اثربخش در پی یادگیری باشد. مدیران برای حفظ بقای سازمان خود نیاز دارند با دگرگونی‌ها و تحولات هماهنگ شوند و به یادگیری به‌عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند. در این فصل سعی شده به‌منظور راهنمایی استفاده کنندگان از مطالب مندرج در فصول کتاب، خلاصه‌ای از مطالب مطرح شده تحریر گردد تا ضمن آشنایی با کلیات فصول کتاب، خواننده درک و انطباق بهتری تا پایان کتاب از مطالب داشته باشد. امروزه، آموزش و یادگیری دو اصل اساسی جهت توسعه فردی، سازمانی و جامعه محسوب می‌شود که با توجه به تغییرات و تحولات فزاینده، نیاز به آن بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود .

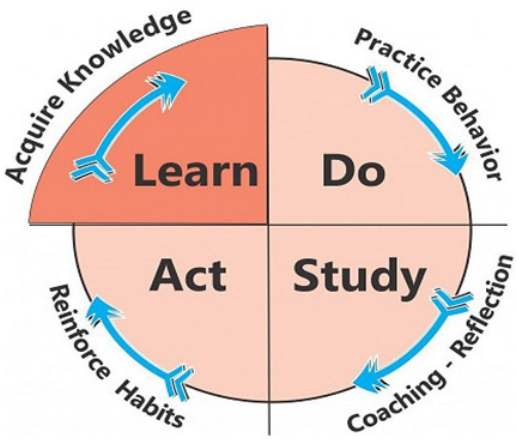
در فصل دوم ضمن آشنایی با مفهوم یادگیری، نظریات رفتاری، شناختی، شرطی کردن عامل و یادگیری اجتماعی در حیطه نظریات یادگیری مورد بررسی قرا گرفته است. درضمن برای ارزیابی اینکه یادگیری در سازمان‌ها رخ داده است یا خیر، به مقیاسی برای اندازه‌گیری آن نیاز است که می‌توان از دو مفهوم منحنی‌های یادگیری و توابع بهبود تولید به‌این مهم دست یافت. باید توجه داشت که آموزش و یادگیری در سازمان‌ها مفهوم یکسانی ندارند. عمده‌ترین تفاوت این است که یادگیری مستمر، پویا و انعطاف‌پذیر می‌باشد در حالی که آموزش مقطعی و از قبل طراحی شده است. علاوه بر آشنایی با شیوه-های یادگیری در سازمان‌ها، ساختارهای یادگیری شامل کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی نیز تشریح می‌شود .اشاره شد که برای ارزیابی یادگیری از چه ابزارهایی می‌توان استفاده کرد، حال برای تحلیل یادگیری سازمانی لازم است سطح یادگیری (فردی، تیمی و سازمانی) و سطح سیستم سازمان (دیدگاه استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار، ارتباطات، مدیریت عملکرد و فن-آوری) مورد بررسی قرار گیرد. از طرفی می‌توان از دو ابزار ممیزی یادگیری و پرسشنامه جویادگیری نیز استفاده کرد. ممیزی یادگیری یک ساختار پنج قسمتی است که برای ارزیابی توانایی فردی و گروهی در جهت ترغیب و تداوم یادگیری طراحی شده است. پرسشنامه جویادگیری نیز از هفت بعد تشکیل شده است که یک نوع ابزار سنجش روانی محسوب می‌شود.

در فصل دوم انواع یادگیری سازمانی از دیدگاه‌های مختلف مورد بحث قرار گرفته است. یادگیری می-تواند سطح پایین و سطح بالا و یا تک حلقه‌ای و دوحلقه‌ای باشد. در طبقه‌بندی دیگری، یادگیری سازمانی به انواع انطباقی، پیش‌بینی‌کننده، ثانویه و عملی تقسیم می‌شود. در یادگیری سازمانی، سطوح یادگیری نیز حائز اهمیت می‌باشند. چرا که یادگیری مؤثر در بعضی سطوح نسبت به سطوح دیگر بهتر عمل می‌کند .سطوح یادگیری سازمانی می‌تواند در چهار سطح فردی، گروهی یا تیمی،

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

فرابخشی و سازمانی مورد بررسی قرار گیرد .از طرف دیگر، دو مدل سازمانی به‌عنوان سیستم یادگیری مطرح می-شود. مدل اول جهت‌یابی آموزشی و مدل دوم تسهیلات یادگیری است .برنامه‌های یادگیری در سازمان‌ها نیز اشکال متفاوتی دارند که سازمان‌ها باید به این برنامه‌ها توجه داشته باشند.

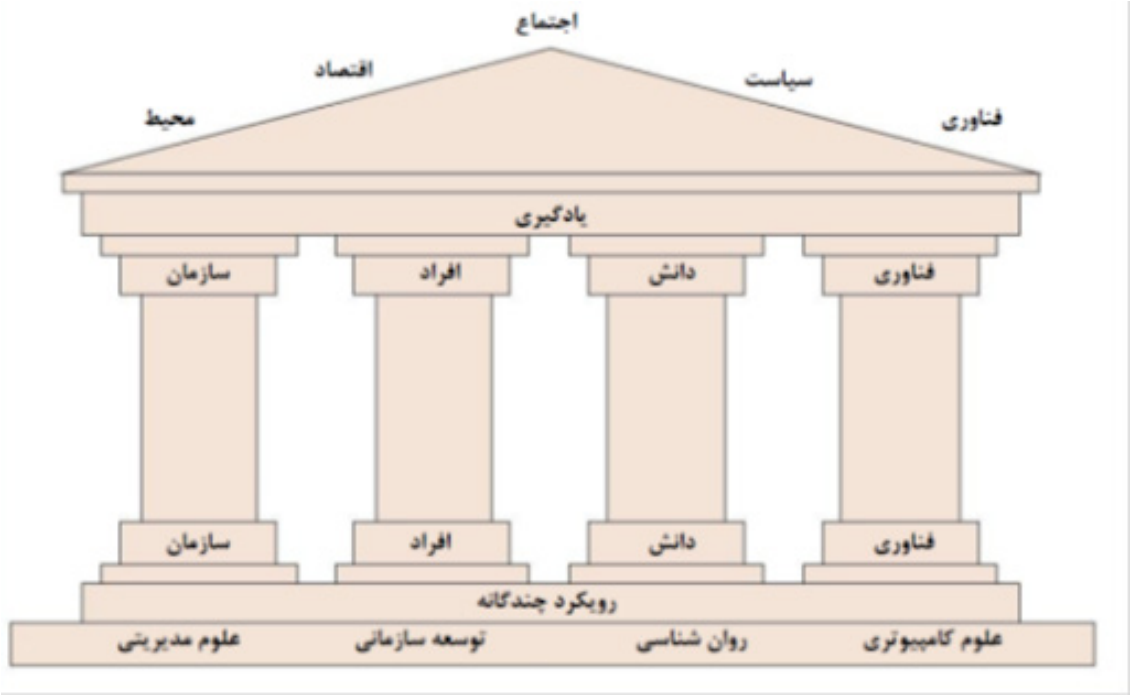




علاوه براین برنامه‌ها، سازمان برای تکمیل یادگیری باید به تشکیل گروه‌های یادگیری در محیط کار بپردازد .برای تشکیل این گروه‌ها سه عنصر فن‌آوری، مدل یادگیری سازمانی و خدمات فعالیت درونی اداره شده باید مدنظر قرار گیرد .نهایتاً ابعاد زیر سیستم سازمانی یعنی دیدگاه، فرهنگ و ساختار برای یادگیری مورد کنکاش قرار می‌گیرد. در این راستا اهمیت توجه به استراتژی‌های برتر برای زیر سیستم‌های یادگیری و انتقال سازمان به‌سوی یادگیری سازمانی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. بنا به تعریف نظام‌گرا، سازمان یادگیرنده سازمانی است که دائماً خودش را به‌نحوی تغییر می‌دهد که با هدف موفّقیت مجموعه سازمانی به نحو مطلوب‌تری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند .سازمان یادگیرنده حلقه مکمل انواع یادگیری فردی، گروهی، میان‌گروهی و سازمانی است .در فصل سوم، پس از بیان مفهوم سازمان یادگیرنده، به چگونگی توسعه مدل‌های سازمانی که نهایتاً به ایجاد سازمان یادگیرنده منجر می‌شود، پرداخته می‌شود. در راستای بررسی مدل‌های سازمانی می‌توان زمینه-های شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده را با تکمیل نظریه‌های یادگیری و یادگیری سازمانی مورد مطالعه قرار داد.

بعد از شناخت سازمان یادگیرنده لازم است به اجرای آن در سازمان‌ها نیز توجه داشت. مهمترین گام برای حرکت به‌سوی سازمان یادگیرنده این است که مدیران علاوه‌بر پذیرش تغییر، دیدگاهی باز و روشن داشته باشند، در غیر این‌صورت قادر نخواهند بود به دیگران یاد دهند. گام بعدی ایجاد یک نظام آموزشی متناسب با استراتژی‌ها و اهداف سازمان است. به‌طور عمده، سازمان‌هایی که از ساختار سازمان یادگیرنده تبعیت می‌کنند به این باور رسیده‌اند برای یادگیری سازمانی باید مراحل طراحی ساختار دانش و طراحی عملکرد، اجرای سیستم طراحی شده، یادگیری فردی، تولید دانش جدید و تسخیر دانش طی شود. نکته حائز اهمیت این است که هیچ سازمانی هرگز به‌طور کامل یک سازمان یادگیرنده نیست، اما با این وجود توجه به مراحل گوناگون برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده از دیدگاه‌های مختلف ضروری به نظر می‌رسد. علاوه‌بر بررسی این مراحل، سعی شده است به‌طور جداگانه مراحل تبدیل سازمان‌های دولتی به سازمان‌های یادگیرنده مورد کنکاش قرار گیرد. در بخشی دیگر از این فصل به موانع فردی و سازمانی(سازمان‌های یادگیرنده) اشاره می‌شود که موضوع را مورد بررسی قرار داد. علاوه سازمان و شرایط برای غلبه بر این موانع می‌توان از دو بعد برموانع سازمان یادگیرنده، عوامل تقویت‌کننده و بازدارنده این نوع سازمان‌ها بررسی می‌شود. این عوامل در سطوح فردی، گروهی، ساختاری و سازمانی عمل می‌کنند. در بحث سازمان‌های یادگیرنده باید یادآور شد که یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده دو مفهوم متفاوتند. یادگیری سازمانی به فعالیت‌های خاص در داخل سازمان اشاره دارد درحالی که سازمان یادگیرنده نوع خاصی از سازمان است. تفاوت این دو مفهوم و تفاوت سازمان‌های سنتی با سازمان‌های یادگیرنده نیز به‌طور دقیق مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



در بخش دیگر فصل سوم به فعالیت‌های سازمان یادگیرنده اشاره می‌شود. این فعالیت‌ها می‌توانند از طریق حل مسأله به‌طور سیستماتیک، آزمایش با روش‌های جدید، یادگیری از طریق تجربیات شخصی و تجربیات دیگران، و انتقال دانش سریع و کارآ از سوی سازمان اجراء شوند. در مورد ویژگی‌های این نوع سازمان‌ها نیز نظریات متنوعی ارائه و سعی‌شده این ویژگی‌ها به‌طور جامع مورد بحث قرار گیرند. از طرفی برای ارزیابی سازمان یادگیرنده لازم است از الگوی دو بعدی و الگوی شش‌عاملی استفاده کرد. در الگوی دو بعدی، از تعامل دوبعد کارکنان و محیط ساختار، چهار نوع سازمان به‌وجود می‌آید: سازمان غیرفعال، سازمان مأیوس‌کننده، سازمان مستأصل و سازمان یادگیرنده. در الگوی شش‌عاملی، شش بعد مورد بررسی قرار می‌گیرد: فراگیران با انگیزه، فرهنگ پرورش‌دهنده، دورنمایی برای یادگیری، یادگیری افزایش یافته، مدیریت حمایتی و ساختارهای قابل تغییر. نهایتاً در پایان فصل سوم چگونگی حفظ و تداوم سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار می‌گیرد.

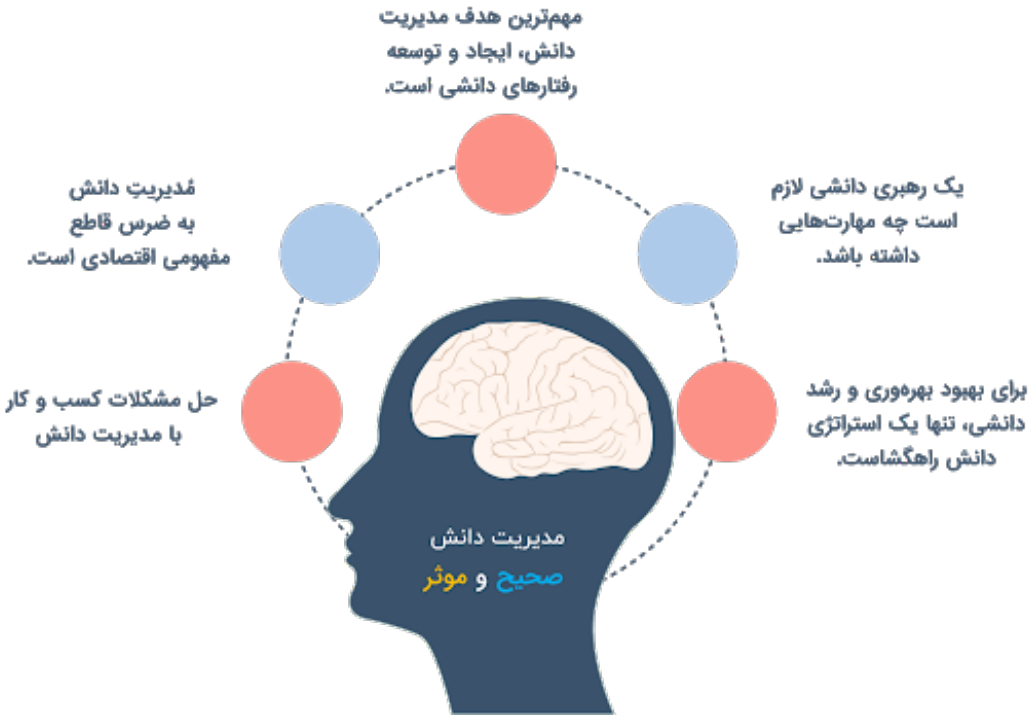
سازمان‌های یادگیرنده با طراحی اصولی خاص، فرآیند یادگیری را رهبری می‌کنند. منشاء پیدایش سازمان‌های یادگیرنده، اندیشه رهبران است. در فصل چهارم نقش‌های رهبری در این سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. رهبران سه نقش عمده: طرّاح، مربی و خدمت‌گزار را برعهده دارند. وظیفه رهبر به‌عنوان طرّاح، طرّاحی ایده‌های حاکم در سازمان و طرّاحی سیاست‌ها، استراتژی‌ها و ساختارهایی است که برای تشکیل سازمان یادگیرنده لازم است. وظیفه رهبر به‌عنوان مربی، آموزش افراد برای تصحیح چشم‌اندازشان درجهت واقعیت است. نهفته‌ترین نقش رهبر، نقش خدمت‌گزار است که مربوط به‌تغییر طرز تلقی و نگرش افراد در سازمان می‌شود.

در راستای بررسی نقش‌های رهبر، مطالعه مهارت‌های رهبری نیز ضروری بنظر می‌رسد. رهبران برای برعهده گرفتن نقش‌های جدید رهبری نیازمند مهارت‌های جدیدی هستند. این مهارت‌ها عبارتنداز: دیدگاه یا آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تفکّر سیستمی، توانایی شخصی، یادگیری تیمی. نقش آرمان مشترک در ایجاد سازمان یادگیرنده این است که انرژی لازم را برای یادگیری تأمین می‌کند. از طریق آرمان مشترک امکان بروز خواسته‌ها و نشان‌دادن نحوه تفکّر فرد در درون سازمان شکل می‌گیرد. تشخیص مدل‌های ذهنی به‌عنوان مهارت دیگر رهبری، نیازمند مکانیزم‌هایی است که به‌طور مستقل از میل و درونیات افراد وارد عمل می‌شود. مدل‌های ذهنی متنوع هستند و ممکن است توافقی بین آنان نباشد، اما رهبر باید از طریق گفتگو به توافق برسد. توجه رهبران در تفکّر سیستمی معطوف به الگوهای رفتاری و ساختار سیستمی است. رهبران به جای تمرکز بر وقایع روزمره بر روندهای بطئی و نیروهای اصلی تغییر تمرکز دارند. توانایی شخصی به‌عنوان مهارت دیگر عبارت از نظامی است که طی آن فرد به‌صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را عمیق‌تر می‌نماید، انرژی خود را

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

متمرکز می‌کند و واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد. یادگیری تیمی به‌عنوان آخرین مهارت رهبری، دارای سه بعد است: نیاز شدید به تفکّر عمیق راجع به مفاهیم پیچیده، نیاز به اقدامی نو و هماهنگ، و نقش اعضای تیم در سایر تیم‌ها. بعد از بررسی مهارت‌های رهبری، حوزه‌های شناختی یادگیری در سه سطح اجرایی، قوانین، و ماهیت و جوهر در سازمان‌های یادگیرنده مورد کنکاش قرار می‌گیرد. از طرفی ابزارهای جدید برای توسعه مهارت‌های رهبری شامل الگوهای سیستمی پایه و گفتگو یا مکالمه است که در فصل چهارم مورد بررسی قرار می‌گیرد. بعد از شناخت نقش‌ها و مهارت‌های رهبری، ضروری است نقش مدیریت را در سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار داد. حل مسأله به‌طور سیستماتیک، آزمایش‌کردن، یادگیری از تجارب قبلی، یادگیری از دیگران و انتقال دانش، همه نقش‌هایی هستند که مدیریت باید در این نوع سازمان‌ها به‌کار گیرند.

همچنین نقش مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده و استراتژی‌های مدیریت دانش مورد کنکاش قرار می‌گیرد. مدیریت تنوع نیز به‌عنوان جزئی از سازمان‌های یادگیرنده بررسی می‌شود که دراین راستا باید به رویکرد مبتنی برهم‌زیستی تکیه کرد. از طرفی مدیریت زمان برای یادگیری سازمانی مقوله‌ایست که مدیران برای مدیریت مناسب بر وقت و زمان بر می‌گزینند. مدیریت زمان نشان‌دهنده تعهد و اعتقاد مدیران به امر یادگیری است. در پایان فصل چهارم، مسائل و مشکلات نظرات پیترسنگه از دیدگاه‌های مختلف مورد بررسی و نقد قرار می‌گیرد. علاوه‌بر تأثیر اندیشه رهبری در سازمان‌های یادگیرنده، لازم است به‌سایر عوامل تأثیرگذار نیز توجه گردد. ازجمله عوامل تأثیرگذار می‌توان به رهبر اندیشمند، تفویض اختیار به دیگران، استراتژی اضطراری، فرهنگ قوی، مبادله اطلاعات و ساختار افقی اشاره کرد.



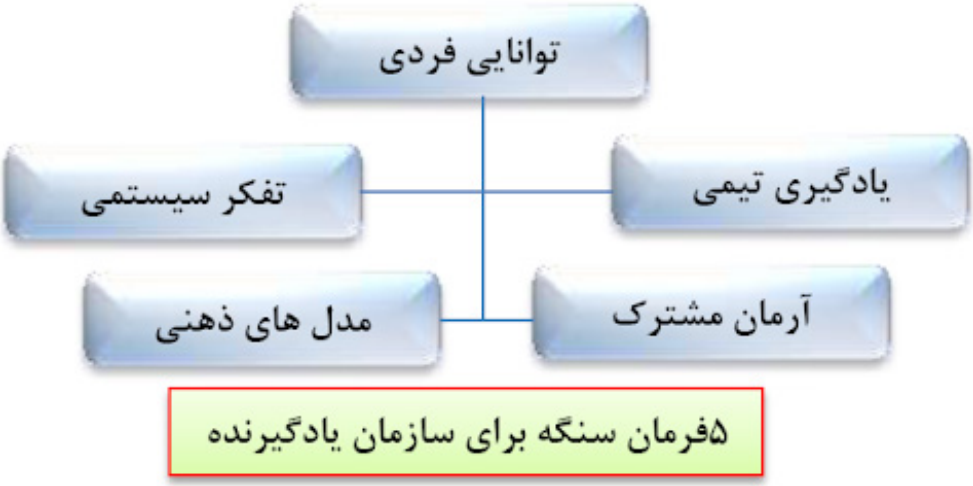
در بخش دیگر فصل پنجم، تأثیر ساختار، محیط و فن‌آوری روی یادگیری سازمانی بررسی می‌شود. همچنین به نقش سیستم‌های اطلاعاتی درجهت افزایش ارزش سازمان‌ها نیز تأکید می‌گردد. سیستم‌های اطلاعاتی دارای سه نقش اکتساب دانش، انتشار اطلاعات و تفسیر اطلاعات می‌باشند. در بخشی دیگر تأکید بعضی از صاحب‌نظران بر تئوری سیستم‌ها و ارتباط آن با سازمان‌های یادگیرنده بررسی شده و رابطه استراتژی با سازمان یادگیرنده در قالب مهارت‌های رهبری تشریح می‌شود.

دراین راستا، مراحل اجرای استراتژی در سازمان‌های یادگیرنده توصیف‌شده و عناصر استراتژی سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار می‌گیرد. در پایان فصل پنجم شقوق متعارض استراتژیک در سازمان‌ها تشریح می‌گردد. اصول سازمان‌های یادگیرنده در سطح جهانی شامل توجه به تغییر و تحول در تمام بخش‌های سازمانی، فراهم‌سازی رهبری مؤثر با دیدگاهی جهانی، فراهم کردن شرایط قوی و گسترده، ایجاد رقابت میان کارکنان در مورد جهانی شدن در فصل ششم بررسی می‌شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در مدل فرآیند سازمان یادگیرنده جهانی، فرهنگ‌های سازمانی، عملکرد منابع انسانی، پیشرفت سازمانی و فعالیت‌های تجاری مورد هدف و تأکید قرارگرفته و همچنین اصولی که برمبنای آن‌ها مراحل تغییرات سازمان یادگیرنده جهانی شکل می-گیرد مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فرهنگ سازمان یادگیرنده جهانی نیز شامل ویژگی‌هایی ازجمله حمایت از خلاقیت و تنوع جهانی، بررسی فرآیند پیشرفته استخدام مطابق با فلسفه جهانی سازمانی و بقای آگاهی‌های فرهنگی به‌عنوان یک امتیاز سازمانی می‌باشد. به‌علاوه چگونگی تبدیل سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده جهانی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. مراحل این تغییر و تبدیل را می‌توان در حس تحول در نیروی کار، فراهم‌کردن امکانات اطلاعاتی، تقویت سیاست‌ها و فعالیت‌ها و ... بررسی کرد.



فصل آخر کتاب شامل جمع‌بندی و ارائه پیشنهادات پیرامون سازمان‌های یادگیرنده می‌باشد. نتیجه‌گیری از مطالب کلیه بخش‌های کتاب در فصل آخر درج شده که با ارائه پیشنهادات تکمیل می‌گردد.

در بخش نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات، نگارنده اشاره دارد که امروزه با بررسی تاریخی روند به‌وجود آمدن سازمان‌های بزرگ در دهه‌های گذشته در می‌یابیم این سازمان‌ها به‌علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، دیگر کارایی لازم را در عرصه رقابت‌های جهانی ندارند. از آنجائی‌که سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای هم‌سویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن و پیچیدگی‌های ناشی از آن را ندارند، لذا برای بقای خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تحولات جهانی را به‌دست‌آورند. یکی از مهم‌ترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان‌ها است. یادگیری سازمانی یک فرآیند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌گردد. یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند از طریق انتشار دیدگاه‌ها، دانش و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان و براساس دانش و تجربه گذشته باشد که این مهم بستگی به ساختار هر سازمان دارد. مدیران سازمان‌ها در جهت یادگیری باید به تقویت انتقال یادگیری، ارتباطات صحیح، و ترغیب روش‌های حل مشکل و روش‌های تجربی توجه داشته باشند. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که به‌طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود در زمینه خلاقیت، نوآوری و تحول می‌باشند که این امر از طریق آموزش نیروی انسانی میسر می‌گردد. این سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به‌طور مستمر دانش‌های جدید را ایجاد کرده، آن‌ها را منتشر می‌کنند و در نهایت براساس دانش و بینش جدید، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند. سازمان‌ها با کمک یادگیری می‌توانند با تغییرات محیطی هماهنگ شده و همراه با آن تغییر کنند. مدیرانی که برآینده تمرکز دارند، وقت‌شان را به تنظیم هدف‌ها، توسعه استراتژی‌ها، ارتباط دیدگاه‌ها و توصیف افراد و بخش‌ها صرف می‌کنند. در این سازمان‌ها آموزش، کلید طولانی مدت پیشرفت و توسعه تلقی می‌شود، و تأثیرات سازمانی به‌طور نزدیکی مرتبط با تطبیق و

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

انعطاف‌پذیری می‌باشد.

نباید فراموش کرد که برخی ازمدیران نمی‌توانند به آینده غیرقابل پیش‌بینی بیندیشند، زیرا عادت کرده‌اند که همواره درمحدوده موفقّیت‌های به‌دست‌آمده یا طرز تفکّر و رفتاری که در عمل برایشان مثبت بوده عمل کنند. چنین شیوه تفکّری موجب می‌شود که افراد به‌چالش نپردازند. دراین حالت ممکن است چالش، سازمان را تهدید کند. در غایت می‌توان نتیجه گرفت سازمان‌هایی که برای فرآیند مهم یادگیری برنامه‌ریزی ننمایند با دشواری‌های سازمانی روبه‌رو می‌شوند که برخی از تبعات این تفکّر غلط عبارتند-از انفعال و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به سرنوشت سازمان، تثبیت وضعیت موجود در مؤسسه و فقدان پویائی در بلند مدت. همچنین روحیه انفعال که از تبعات کم بها دادن به یادگیری است سبب می‌گردد برخی ازکارکنان در برابر تحولات محافظه‌کارانه عمل‌کنند و در برابر هر تحولی مقاومت منفی نشان-دهند. از این رو، ایجاد سازمان یادگیرنده ممکن است مشکل باشد، اما تداوم و حفظ آن زمانی که در حال اجراست نیز مشکل می‌باشد. ویژگی‌های برجسته سازمان یادگیرنده عبارت‌است‌از: توانایی ارائه ایده‌های جدید در رابطه با مشکلات، خلاقیت و ایده‌های جدید، ارزیابی ایده‌های جدید و انتخاب راه-های مناسب برای تحقّق آن‌ها و درک این نکته که یادگیری ضرورتی است برای بقای سازمان، زیرا یادگیری به‌عنوان یک هدف استراتژیک، رابطه‌ای است میان استراتژی سازمان، و توسعه منابع انسانی. سازمان‌های یادگیرنده تا زمانی که افراد برای ایجاد آن‌ها موضع نگیرند و حساسیت نشان ندهند همچنان به‌صورت یک ایده باقی خواهندماند. گرفتن این موضع در ابتدا وظیفه رهبری سازمان است که در واقع آغاز حیات یا نقطهٔ شروع سازمان یادگیرنده خواهد بود. در سازمان‌های یادگیرنده رهبران سه وظیفه عمده را برعهده دارند: طرّاح، مربی و خدمت‌گزار .ناتوانی‌های یادگیری مدت‌های مدیدی است که در کنار ما قرار دارند. دنیایی که امروزه ما در آن زندگی می‌کنیم دنیایی پرمخاطره است و ناتوانی-های بسیاری در یادگیری و نتایج آن دامن‌گیر ماست. پنج مهارت سازمان‌های یادگیرنده می‌تواند پادزهر این ناتوانی‌ها باشد. توانایی‌های شخصی نظامی است که طی آن فرد به‌صورت مستقیم دیدگاه‌های شخصی خود را روشن‌تر و عملی‌تر می‌سازد. انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند و واقعیات را منصفانه و بی‌غرض در می‌یابد. مدل‌های ذهنی، انگاشت‌های بسیار عمیق هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن اثر می‌گذارند. در آرمان مشترک، افراد تلاش می‌کنند و فرا می‌گیرند، نه به-خاطر این‌که از آن‌ها خواسته شده بلکه به‌این علّت که خود می‌خواهند. از طریق آرمان مشترک تصویر آینده شفاف می‌شود. تصویری که درگیر شدن و مسئولیت گروهی را می‌پروراند و شامل پذیرش بدون قید و شرط نیست. دریادگیری تیمی تک‌تک اعضای تیم به‌گونه‌ای رشد می‌کنند که نتایج فوق‌العاده‌ای را برای سازمان به‌بار می‌آورد. تفکّر سیستمی ظریف‌ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده را مشخص می-کند. در بطن یک سازمان یادگیرنده یک تغییر ذهنیت نهفته است. اینکه اعمال خود ما به‌وجودآورنده مسائل و مشکلات‌مان هستند. سازمان یادگیرنده جایی است که افراد درمی‌یابند چگونه سازنده واقعیت-ها هستند و چگونه می‌توانند آن را تغییر دهند. دو نکته اساسی مورد تأکید پیترسنگه در مورد این مهارت‌ها، تعهد افراد در طول عمر خود در به‌کارگیری و توسعه آن‌ها ونیز استفاده از این مهارت‌ها در میان کلیه افراد سازمانی است. علاوه‌بر مهارت‌های سازمان‌های یادگیرنده، بایستی به‌سایر عوامل تأثیر-گذار براین سازمان‌ها نیز توجه داشت، ازجمله این عوامل می‌توان به نیازهای مشتری، مبادله اطلاعات، ایجاد ساختارهای شبکه‌ای مجازی، تفویض اختیار به دیگران، ارزش قائل شدن برای عواطف و احساسات جامعه، عوامل محیطی مانند محیط زندگی، ساختار، فرهنگ و فن‌آوری اطلاعات و... اشاره کرد.

فراتر از بررسی سازمان یادگیرنده در سطح ملی، برای تبدیل سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده جهانی لازم است حس تغییر و تحول را در نیروی کار ایجاد کنیم .سازمان یادگیرنده جهانی نتیجه کنترل شرایطی است که برای تغییر فرهنگ مشترک در همهٔ سطوح و تبدیل آن به سازمان جهانی لازم است. این فرآیند، ابتکار جهانی را در نظر گرفته و شرایط را تغییر و تلاش می‌کند تا بهترین کارکنان را جذب کند .ازطرفی بایستی به اصولی که می‌توان یک سازمان یادگیرنده جهانی را ایجاد کرد توجه داشت. از جمله تغییرات در همهٔ بخش‌ها، فراهم‌سازی رهبری سازمانی مؤثر که نشان‌دهنده دیدگاه جهانی است، فراهم کردن شرایط قوی و گروهی گسترده، ایجاد رقابت میان کارکنان و پاسخگوئی به کارکنان در مورد جهانی شدن. امروزه ایده سازمان یادگیرنده برای همه افراد اعم از مدیران، کارکنان، مربیان، پژوهشگران و دانشجویان قابل استفاده است. همه این افراد عضو یکی از سازمان‌های اجتماعی‌اند و چنان‌چه این سازمان‌ها بخواهند آینده خود را بسازند لاجرم باید توانایی خود را برای یادگیری گسترش دهند و با به‌کارگیری مبانی جامعه و سازمان یادگیرنده بر قابلیت‌های خود از طریق یادگیری بیافزایند. در آینده نزدیک تنها سازمان‌هایی می‌تواند ادعای برتری کنند که قادر باشند از قابلیت‌ها، تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره‌برداری نمایند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

برای رهایی سازمان‌های دولتی، خصوصی، تولیدی و خدماتی کشورهای در حال توسعه‌ای مانند ایران از نوسان‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی که قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی را از آن‌ها سلب می-کند، لازم است به بررسی مسائل و مشکلات پیرامون سازمان‌ها در دو سطح کلان و خرد توجه داشت .تقریباً تمامی کارشناسان و صاحب‌نظران براین اعتقاد هستند که ضعف موجود در مدیریت کلان یک کشور از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باعث این نوسان‌ها شده و در نتیجه فعالیت‌های خرد در سطح سازمان‌ها را نیز را با مشکل مواجه می‌سازد، به‌طوری‌که عمده‌ترین آن‌ها را می‌توان در موارد زیر برشمرد:

- تغییرات پی‌درپی قوانین و مقررات
- کمبود نقدینگی و مشکلات بودجه (تطابق هزینه‌ها- عواید)
- کم‌انگیزگی منابع انسانی

اکنون نکته اساسی این است در چنین شرایطی، نقش مدیران واحدها در سطح خرد چیست؟ آیا می-بایست شرایط تحمیلی از سطح کلان را پذیرفت و با مشکلات موجود به حیات خود ادامه داد یا با استفاده از نگرش نوین مدیریتی، کشتی خود را به سلامت، رهبری و هدایت نماید. پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌ویژه در بخش بهداشت و درمان به‌منظور اجرای برنامه‌های مناسب آموزشی و نیز به‌خدمت گرفتن خدمات مشاوره خاص مدیران و سیاست‌گذاران، تلاش کنند کمبودها و تنگناهای اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها، شناسایی فرصت‌ها و به‌کارگیری روش‌های صحیح و کارآمد مدیریت را بیابند. از طرفی باتوجه به اهمیت وجودی سازمان‌های یادگیرنده، پیشنهاد می‌گردد فرآیند یادگیری در سازمان‌ها نهادینه شود .وظیفه مدیر در این عرصه این است که شرایط مناسب را برای روند یادگیری فراهم آورد چرا که براثر آموزش در رفتار افراد است که یادگیری پدید می‌آید .از طرفی مدیران سازمان‌ها درجهت یادگیری باید به تقویت انتقال یادگیری، ارتباطات صحیح، و ترغیب روش-های حل مشکل و روش‌های تجربی توجه داشته باشند. بااعتقاد به‌این موضوع که هرچه تجربه کارکنان در محیط سازمان افزایش یابد، عملکرد او سریع‌تر و بهتر خواهد شد، پس مدیریت سازمان باید شرایط لازم را جهت امر یادگیری در راستای پیشرفت فرد و سازمان در کسب مهارت‌ها و توانایی‌های جدید فراهم آورد. مدیریت هر سازمان باید بداند که چگونه یادگیری می‌تواند به‌عنوان فعالیت اصلی در سازمان تسهیل شود. در سازمانی که هدف اصلی آن در بقاء و بهینه‌سازی امر یادگیری همه کارکنان می‌باشد، به‌طور طبیعی استمرار تسهیل یادگیری ما بین کارکنان و گروه‌های کاری می‌تواند هدف اصلی مدیریت آن سازمان باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]