

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی به منظور

خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران)

مجید حصارکی^۱

۱- کارشناس شهرداری تهران، ایران، تهران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۵

چکیده

سرعت و دگرگونی‌ها در پدیده‌های علمی، اجتماعی و فرهنگی به گونه‌ای است که سازمان‌ها را با مشکل جدید روبه‌رو کرده است. مدیران سازمان‌ها، در گذشته با برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی راهبردی، می‌کوشیدند دگرگونی‌ها را به نفع سازمان مهار کنند؛ اما اکنون محیط پرتلاطم و نامطمئن، ناکامی برنامه‌ها را رقم می‌زند. یکی از دانش‌های جدید، و مفید برای هدایت سازمان‌ها، «آینده‌پژوهی» است. آینده‌پژوهی رشته‌ای است مستقل که به شکلی روش‌مند به مطالعه آینده می‌پردازد. این رشته تصاویری از آینده در اختیار ما قرار می‌دهد تا در زمان حال، بر اساس این تصاویر بتوانیم به شکل کارآمدتری تصمیم‌گیری نماییم. این تصاویر در سه مقوله طبقه‌بندی می‌شوند: آینده‌های ممکن، آینده‌های محتمل و آینده مطلوب. در این راستا، «وندل بل» یکی از مهمترین متفکران این حوزه، پژوهی آینده‌پژوهی را به این شکل تعریف می‌کند: «رشته‌ای مستقل بشمار می‌رود که هدفش مطالعه منظم آینده است. آینده‌پژوهان به دنبال کشف، ابداع، ارائه، آزمون و ارزیابی آینده‌های ممکن، محتمل و بهترند. آنان انتخاب‌های مختلفی را جع به آینده‌فراروی انسان‌ها قرار می‌دهند و در انتخاب و پی‌ریزی مطلوب‌ترین آینده به آنان کمک می‌کنند». در این راستا بر اساس سه آزمون پیرسون، کندال و اسپیرمن، متغیرهای توانمندسازها، محیط، استراتژی‌ها و سیاست‌ها و فناوری اطلاعات متغیرهای رابطه‌دار با یادگیری سازمانی هستند.

کلید واژه‌ها: آینده‌پژوهی، آینده‌نگری، آینده محتمل، آینده ممکن

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

مقدمه:

تاریخ بشر واقعیتی را به انسان نمایش می دهد که حقیقتی در پس آن نهفته است. علم و فناوری به عنوان بزرگترین نیروی پیشران شکافی عمیق میان گذشته و آینده ایجاد کرده است و جهان امروز را به جهانی آشوبناک مبدل ساخته است که تحولات پیچیده سامانه ها در گذر زمان، شگفتی های بزرگی را خلق می کنند (Inayatullah, 2007).

نسبیت و عدم قطعیت، که توسط نظریه پردازان و اندیشمندان یونان باستان ارائه شده و معیار شناخت جهان در سده های اخیر بوده، انسان را به کشف حقایق عالم بشری سوق داده است. عدم رضایت نسبت به وضع کنونی، و تمایل برای درک و شناخت نسبت به آینده، دو کلید واژه اساسی برای بقای انسان قرن بیست و یکم می باشد

آینده پژوهی، شناسایی آینده، آینده پردازی، آینده گرایی، آینده پذیری، و پژوهش های آینده، از جمله عناوینی است که از سوی محققان و پژوهشگران رشته های مختلف جهت پرداختن به مطالعات آینده مورد استفاده قرار گرفته است. در توصیفی عمومی آینده پژوهی می-تواند روش علمی و تجربی برای درک و فهم آینده باشد. آینده پژوهان، مهم ترین اعداف این علم را حفظ و یا بهبود آزادی و رفاه نوع بشر و ساختن آینده ای بهتر قلمداد نموده اند (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۲۸ و ۳۲)

آینده پژوهی مشتمل بر مجموعه تلاش هایی است که با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر یا ثبات به تجسم آینده های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها می پردازد. آینده پژوهی منعکس می کند که چگونه از دل تغییرات (یا تغییر نکردن) امروز، واقعیت فردا تولد می یابد (محمودزاده و دیگران، ۱۳۹۲: ۴).

توصیف دیگر در این باره این است که آینده پژوهی دانش و معرفت شکل بخشیدن به آینده به شیوه ای آگاهانه، عاملانه و پیش دستانه است. این علم انسان را از غافلگیری در برابر طوفان سهمگین تغییرات و پیشرفت های سرسام آور محافظت می کند. این دانش به انسان می آموزد که چگونه آینده ای مطلوب را برای خود، سازمان و یا جامعه ترسیم نماید. آینده اندیشی به توصیف آینده های ممکن الوقوع می پردازد و آن گاه از میان این آینده های ممکن الوقوع محتمل ترین آنها را با بهره گیری از انواع روش های کمی و کیفی مشخص می سازد. (همان، ۱۶ و ۲۱)

ملت ها، سازمان ها و حتی افراد در این مسیر می بایست اقدام خود را بر دانشی آمیخته با عدم قطعیت و احتمال استوار سازند تا بتوانند واقع بینانه و خلاقانه درباره آینده تفکر کنند. آینده ای که بحق با سیر تحولاتی که در گذشته بروز نموده متفاوت خواهد بود و تلاش برای پیشبینی آن امری اجتناب ناپذیر است. در نتیجه تلاش برای شناخت آینده، مقوله آینده پژوهی در دهه های اخیر شکل گرفت (Masini, 1993)

از سوی دیگر ایکا نینیلوتو آینده پژوهی را «علم تصمیم گیری» می داند، اما با نگرش وندل بل که این رشته را بیش از هر چیز «دانش اقدام» تلقی می کند، تفاوت های آشکاری دارد. از طرفی دیگر هربرت سیمون نظریه «علم طراحی» را (کاربست سازمند ابزارهای بهینه برای دستیابی به اهداف، همراه با نگرش سودآورانه) که با نگرش فعالانه ی سیاسی- اجتماعی در تناقض بود را بر دخالت موثر دیدگاه های فلسفی در عرصه ی سیاسی و اجتماعی تاکید و آنرا مطرح می نماید. (Burns, 2002)

بسیاری از پیشگامان این حوزه نظیر دانیل بل، لاس ول و ژوینل بر این باورند که آینده پژوهی، به دلیل ماهیت ویژه خود، نمی تواند علم باشد؛ برای مثال ژوینل به عمد عنوان هنر گمانه زنی را برای کتاب خود برگزیده است. برخی (کمابیش اکثریت) آینده پژوهان نیز همچون کوتس و والتر ای هان رویکردی کما بیش میانه را در پیش گرفته اند؛ آن ها گرچه تعبیر هنرگونه ای از آینده پژوهی دارند، اما تصدیق می کنند که این حوزه به (مرزهای تعریف شده برای) علم نیز نزدیک می شود. به علاوه، امارا نیز آشکارا بر هر دو وجه هنر و

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

علم بودن آینده پژوهی تأکید می کند. (Bell, 2003) بعد از افراط تخیلی در اواخر دهه ۱۹۷۰، و همچنین اوایل قرن ۲۱، مطالعات آینده تحت یک فرایندی طولانی، مشروعیت علمی و حرفه ای خود را بدست آورد. (Burns, 2002).

سابقه آینده پژوهی

آینده پژوهی یا مطالعات آینده، حوزه پژوهشی نسبتاً جدیدی است که قلمرو آن همه عرصه های معرفت نظری و تکاپوهای علمی ادمی را در می نوردد و نتایج علمی حاصل از آن می تواند تأثیرات گسترده ای در هریک از این عرصه ها داشته باشد. پرداختن به مطالعات آینده از اوایل قرن بیستم ذهن محققان را به خود مشغول ساخت. بذر آینده پژوهی در اندیشه های دانشمندان چون ولز و آدر نیمه اول

قرن بیستم، کاشته شد. اولین فعالیت آینده پژوهی در قالب یک تحقیق علمی در سال های ۱۹۳۰ تا ۱۹۳۳ توسط یک گروه محققین و با سرپرستی ویلیام آگبرن، در زمینه جامعه شناسی، و در آمریکا انجام گرفت. این گروه موفق به آینده بینی هایی از جمله افزایش نرخ مهاجرت و ازدیاد طلاق شدند (محمودزاده و دیگران، ۱۳۹۲: ۱۷). ولی با این حال تنها در دهه ۱۹۶۰ به طور جدی به این موضوع پرداخته شد. نخستین گام عملی با تاسیس انجمن آینده ی جهان در سال ۱۹۶۶م در واشینگتن برداشته شد.

در همین راستا محققان و پژوهشگران مراکز معتبر دانشگاهی در سراسر دنیا به فکر پایه گذاری و راه اندازی یک رشته دانشگاهی جهت مطالعات آینده افتادند. در ایالات متحده آمریکا "مطالعات آینده" به عنوان پذیرفته شده ترین عنوان برای این حوزه و به مثابه ی نامی برای یک رشته ی دانشگاهی مقبولیت یافت. هم اکنون دوره های دانشگاهی پرشمار و سرفصل های آموزشی گوناگونی در حوزه ترویج و آینده پژوهی در سراسر جهان وجود دارد. به عنوان نمونه می توان به مراکز هم چون: کالج آن آرونلد در مریلند، نخستین دوره کارشناسی ارشد آینده پژوهی در دانشگاه هیوستون، مراکز کاوش های آینده پژوهی هاوایی، موسسه آینده نگاری استرالیا در دانشگاه سویین برن، مرکز آینده پژوهی تام کانگ در تایوان اشاره نمود. علاوه بر این مراکز دانشگاهی، موسسات و انجمن های مشابهی نیز در سرتاسر دنیا در این زمینه فعالیت می کنند. "انجمن آینده جهان" مشهورترین و معتبرترین این مراکز به شمار می آید. برخی از مسائلی را که انجمن مذکور مورد بررسی و تحقیق قرار می دهد عبارتند از: فرصت ها و چالش های سده بیست و یکم - اندیشه های آفرینشگر در عصر بحران - آینده نگاری، آفرینشگری و راهبرد (خزایی و محمودزاده، ۱۳۹۲: ۲۹ - ۳۱).

پیش فرض های آینده پژوهی:

در حوزه ی مطالعات آینده پژوهی چند نوع آینده بررسی می شود:
الف- آینده های ممکن (احتمال وقوع): آینده های ممکن، همه آن چیزی است که در تصور و تخیل انسانی گنجد صرف نظر از این که چقدر با آن چه امروزه معقول نامیده می شود انطباق دارد یا نه.

ب- آینده های محتمل (قابل وقوع): معمولاً یک آینده محتمل، شامل اتفاقاتی می شود که رخداد آنها بسیار نزدیک است و در پس آن شاخص های کمی قوی وجود داشته، می توان آن را چهره ای دیگر از استمرار روندهای کنونی و مسیر مورد انتظار آنها در آینده دانست.

ج- آینده مطلوب: در آینده های مرجح باید ارزش های خود را بشناسیم و بدانیم که چه آینده ای کما بیش مطلوب و زیبا است. به هر صورت، آینده پژوهان حرفه ای می کوشند تا خود و جامعه را به سمت ارجاع درباره درک آینده ها و شناخت روش های نگاهش و ساخت آینده مطلوب و پرهیز از آینده بد و نامطلوب هدایت کنند. (وحیدی مطلق؛ عباس عطوان، ۱۳۹۱).

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

رویکرد آینده پژوهی :

الف- آینده پژوهی اکتشافی: این روش از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارند و به اصطلاح «رو به بیرونند» و تلاش می نمایند که تحت شرایط مختلف، کشف کنند که کدام آینده رخ می دهد. نقطه ی شروع این رویکرد در زمان حال است (قدیری ۱۳۹۱)
ب- آینده پژوهی هنجاری (تجویزی): این رویکرد از یک موقعیت مطلوب شروع کرده و به زمان حال می رسد و چگونگی تحقق آن موقعیت مطلوب را بررسی می کنند و به اصطلاح «رو به درون» هستند. در واقع نقطه ای از زمان در آینده است (قدیری ۱۳۹۱).

۱- آینده پژوهی در سازمان ها

۱-۳- سازمان های آینده:

جهان ما یک جهان سازمانی است. طراحی سازمانی نتیجه ی تصمیمات آگاهانه ی مدیران است. این تصمیمات ممکن است انفعالی یا غیر انفعالی باشند اما آنها قویاً تحت تأثیر محیط سازمانی هستند. یک طراحی ساختاری تنها مادامی مناسب است که با نیازهای محیط

سازمانی مطابقت کند. برطبق این بینش احتمالی سازمان ها، محیط های جدید ساختارهای متفاوتی را تقاضا می کنند. استدلال شده است که بیشتر سازمان های ما یک ساختار دارند و رفتارهایی را نمایش می دهند که برای حل مشکلاتی که دیگر وجود ندارند طراحی شده بودند. به دلیل قطعیت تغییر در جهان و نفوذ سازمان ها در زندگی ما، الزامی است که تلاش کنیم تا مدل هایی را گسترش دهیم که ممکن است برای طراحی ساختارهای سازمانی سودمند برای محیط های آینده مورد استفاده قرار گیرند. ساختارهای سازمانی آینده که با این مدل ارائه شده اند هم پیچیده و هم منعطف هستند. مدل قرن بیستم سازمان هایی را نمایش می دهد که از لحاظ اجزای ساختاری و باز بودن نسبت به محیط متمایز شده اند.

درجه پیچیدگی و وضوح در واکنش به پیچیدگی و عدم قطعیت پیرامون آن است. تعداد زیادی از واحدهای مربوط به همهی عملیات- های سازمانی عمده و مهم ترین بخش های محیطی، این ساختار آینده را مشخص می کنند. واحدهای بخش بندی شده به اشکال مختلفی گسترش خواهند یافت، مثلاً بازارهای محصول، پروژه های با زمان محدود، مأموریت های تک کاره، غیره. مقدار زیادی از تخصص و سطح وسیعی از حرفه ای بودن شایع خواهد شد. توانایی مفهومی پیشرفته و سطح بالایی از آموزش و دانش ویژه توسط اغلب اعضای این سازمان های آینده انعطاف پذیر و تقریباً نادقیق خواهد بود. ساختار سازمانی ارائه شده با مدل قرن بیست و یکم به مقدار کمتری از ساختارهای معاصر، به وسیله مکانیسم های سلسله مراتبی دائمی تکمیل خواهند شد. تصمیم گیری در ساختار آینده که با مدل قرن بیست و یکم ارائه شده است، هر زمان که ممکن باشد به فعالیت و ارتباط بی درنگ بدل خواهد شد. درجه ی بالایی از شرکت عضو مستقیم وجود خواهد داشت. بردباری بیشتری برای استثنائات نسبت به قواعد در موقعیت های کمیاب وجود خواهد داشت. مدل واکنشی ساختاری- محیطی در شکل ۱ نشان داده شده است با وجود هر محیط سازمانی، جریان های واکنشی ساختاری زیر ممکن است اینگونه فرض شود:

یک محیط سازمانی ساده با ثبات به یک واکنش ساختاری ساده ی پایدار مشخص شده با مدل کارائی عملیاتی منجر می شود.
یک محیط سازمانی پیچیده ی با ثبات به یک واکنش ساختاری پیچیده ی پایدار که با مدل بازار متمایز مشخص شده است، منجر خواهد شد.

یک محیط سازمانی ساده ساده ی پویا به یک واکنش ساختاری ساده ی موقتی که با مدل Time-Site Integrated مشخص شده است، منجر می شود.

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی

به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

یک محیط سازمانی پیچیده‌ی پویا به یک واکنش ساختاری پیچیده‌ی موقتی که با مدل قرن بیست و یکم مشخص شده است، منجر می‌شود. بنابراین، مدل واکنشی ساختاری- محیطی، تفسیری هم برای ارتباطات احتمالی بین ساختارها و محیط‌های سازمانی معاصر و هم چارچوبی برای پیش بینی ساختارهای سازمانی آینده فراهم می‌کند. (Stanton, ۱۹۷۹).

۲-۳- مسائل سازمانی در آینده

جوامع بیشتری در حال پافشاری بر صلاحیت‌ها برای آینده پژوهان هستند، حتی صلاحیت‌های از نظر اسمی علمی. اما آن برای آینده پژوهی چه معنی‌ای می‌دهد؟ آینده پژوهی به دانش علمی محدود نشده است. آینده پژوهی یک رشته‌ی آزاد برای تجربه‌ی روزمره، برای هنر و موسیقی، برای دانشمندان و سیاستمداران، برای زنان و مردان، بچه‌ها و انسان‌های سالخورده است. اما ما نگرانیم که واکنش نهادی از ارائه‌ی این تنوع باز بماند. مردم به خوبی در سازمان‌های آینده نمایش داده نشده‌اند. گاه گاهی گزارش کوچکی از یک کنفرانس یا یک جلسه در رسانه جمعی ظاهر می‌شود. این مسئله مورد علاقه‌ی شرکت کنندگان است اما اثر اندکی بر روی اجتماع وسیع تر دارد. چنین جوامعی توجه کافی به کار و مکاتبات ارتباطات جمعی نمی‌کنند. یکی از نتایج آن به حاشیه بردن آینده پژوهی است. بنابراین از نظر ما، ساختار سازمان‌ها باید شامل PR یا متصدیان ارتباطات شود. در حالیکه ارتباطات درونی ممکن است خوب سازماندهی شده باشند، ارتباطات بیرونی اغلب کم هستند.

توجه بیشتری باید به سیاست در جوامع آینده شود. اغلب سکوت می‌کنند زمانیکه بیرحمی سیاست وارد جهان کار آینده می‌شود. جبر ساختارهای سازمانی درون گرا به نظر می‌رسد گاهی اوقات برکمال، اخلاقیات و شایستگی‌های دیگر بشری که اصلاً منابع پراکنده‌ای در زمینه‌های آینده نیستند، مسلط شود. مشکل دیگر این است که دسترسی به منابع مالی و دیگر منابع محدود شده است. باید به روشنی به معیارهای آکار و واضح بیشتری برای شرکت و دموکراسی پی برده شود. نهایتاً، آینده باید برای جوانان جذابتر ساخته شود. بطور کلی گروه بعدی به مسائل علمی تخیلی بیشتر از آینده پژوهی علاقه مندند. این مسئله تأسف بار است؛ اما در مقاله‌ای که ما طرح ریزی کرده‌ایم نیز این مسئله قابل درک است. (Woods, ۱۹۹۹).

۲- آینده منابع انسانی و سازمان‌های مؤثر

در این آینده، منابع انسانی احتمالاً این گونه قضاوت خواهد شد که آیا امتیازات رقابتی شرکت را به وسیله‌ی افزودن ارزش قابل سنجش واقعی تقویت خواهد کرد یا نه. بخش‌های دیگر پیش از این به این عقیده می‌پیوندند. کاپلان و نورتن مدلی (کارت امتیازی متوازن) را فراهم کرده‌اند که می‌تواند منابع انسانی را در تعریف این که چطور خود را دوباره به یک مرکز سود ده در آورد، یاری کند. استفاده از کارت امتیاز متوازن با بخش مالی برای مثال چنین مقایسه‌های انتخاب بخش را به سودهای کوتاه مدت و بلند مدت، درآمد برای هر سهم، رضایت سهم، بازگشت سرمایه‌ها و غیره واگذار می‌کند. استفاده از روش کارت امتیاز متوازن برای منابع انسانی به جای اندازه گیری چیزهایی مانند تعداد کسانی که منابع انسانی را آموزش دیده‌اند، بازارهای فروش جدید، رضایت مشتری، سرعت تحویل، نسبت‌های تولید و ارائه‌ی رفتارهای مناسب را اندازه گیری می‌کند. از این طریق، منابع انسانی می‌تواند از طریق کمک به ایجاد صلاحیت هسته‌ای یک سازمان بواسطه‌ی تقویت نیروی کار، ارزش را افزایش دهد. در یکی از دو آینده ممکن برای منابع انسانی، تأکید بر منابع انسانی‌ای است که از یک بخش عملیاتی، هزینه‌ها در سایه سازمان به سوی یکی از راهبران حقیقی تغییر، تغییر می‌کند. این تغییر از اجرایی به استراتژیک و از عملیاتی به حرفه‌ای آسان نخواهد بود. با وجود این، این مسئله در بسیاری از سازمان‌های امروزه قبلاً اتفاق افتاده است؛ و اگر به مسیر مثبت منابع انسانی نگاهی بیندازیم، تصور اینکه مجدداً در اتفاق افتادن است آسان است. (Norton, ۱۹۹۲).

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

۳- استفاده از شهود و شیم مدیریتی برای مدیریت سازمان‌ها در آینده

استفاده از شهود یک مهارت بحرانی هم در مغز راستو هم در سبک‌های تصمیم‌گیری تکاملی می‌باشد. تاکنون، توانایی تصمیم‌گیری با استفاده از شهود نسبتاً توجه اندکی را دریافت کرده است و تحقیقی بر روی این موضوع هنوز به شدت محدود شده است. به نظر می‌رسد این موقعیت به سرعت در حال تغییر است. همانطور که آینده‌نگرانی چون Willis W. Harman، John Naisbitt و Alvin Toffler خاطر نشان کرده‌اند، ما در حال وارد شدن به زمان آشفته‌ای هستیم که در آن حال و هوای سیاسی و اقتصادی با تغییرات سیاسی، بحران‌ها و جابه‌جایی ساختاری عمده مشخص خواهد شد. پیشرفت‌های تکنولوژیکال نجومی خواهد بود. همچنین به عنوان یک مطالعه اخیر با نام سازمان نوآور: برنامه‌های تولید در عمل خاطر نشان می‌کنند، دو کارمند در هر سطح در سازمان‌ها نقش بزرگتری در تصمیم‌گیری خواستار خواهند شد.

عوامل موثر در یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

حال سوالی که مطرح می‌شود چگونگی پیاده‌سازی چنین مفهومی در سازمان است؟ برای پاسخ دادن به این سوال لازم است عوامل موثر در ایجاد و رشد یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده معرفی و بررسی شوند. این عوامل عبارتند از:
۱- توانمندسازها (Enablers): توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده یاری می‌کنند.

۲- محیط: اگر تمامی عوامل توانمندساز مهیا باشد اما محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوشش‌ها بی‌ثمر و یا لاقط کم اثر خواهند بود.
در ادامه به بررسی هر کدام از عوامل گفته شده می‌پردازیم.
۱-۱ توانمندسازها

ممکن است عوامل توانمندساز در مدل‌ها و نگرش‌ها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل ذیل به صورت عمومی وجود دارند:

۱- استراتژی‌ها و سیاستها؛ - رهبری (مدیریت)؛ - مدیریت بر افراد (فرآیندهای منابع انسانی)؛ - فناوری اطلاعات.

۲- استراتژی‌ها و سیاستها:

با اتخاذ سیاستهای عمدی و آگاهانه، یادگیری آگاهانه می‌شود. در واقع مدیریت سازمان باید به صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد. این امر باید در چشم انداز و استراتژی‌ها متجلی گردد. در واقع در چنین سازمانی یادگیری باید تبدیل به ارزش شود و بیانیه ارزشها پشتوانه چنین ارزشی است.

همه ساله پیام یادگیری باید در گزارشها و پیام مدیریت به کلیه کارکنان متجلی شود. برای مثال، شرکت «نوکیا»، امر یادگیری را در بیانیه ارزشها گنجانده است.

۳- رهبری (leader ship):

رفتار و اعمال رهبران و مدیران سازنده فرهنگ است. رهبر یک سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگیهایی باشد که مشوق و فرهنگ ساز یادگیری باشد.

برخی از این ویژگیها عبارتند از:

- داشتن دید چشم انداز؛ - ریسک‌پذیر؛ - توانمندساز؛ - ذهن باز و روشن؛ - مربیگری دیگران؛ - فراگیر.

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران)

فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

۴-۱ مدیریت افراد (فرایندهای منابع انسانی):

افراد در سازمانها هر روزه درگیر عملیات جاری هستند، فرایندها و عملیات جاری موسسات باید حامی و مشوق یادگیری باشند. برای مثال برنامه‌های توسعه و ضوابط ترفیع باید در جهت یادگیری طراحی گردند. البته چنین روشهایی نیازمند تغییرات فرهنگی نیز می باشند.

نمونه‌هایی از این گونه فرایندها عبارتند از:

- مدیریت کارایی و بازخور؛ - برنامه‌های یادگیری؛ - نقشها و انتخابها؛ - مدیریت مسیر شغلی؛ - پاداش؛ - مدیریت منابع.

۵-۱ استفاده از فناوری اطلاعات:

فناوری اطلاعات یکی از مهمترین و موثرترین توانمندسازها در سازمانهای یادگیرنده است. به طوری که می‌توان ادعا کرد حتی در صورت وجود سایر توانمندسازها، بدون فناوری اطلاعات تحقق سازمان یادگیرنده ناقص و یا غیر ممکن خواهد بود.

سازمانهای یادگیرنده نیازمند حداقلی قابلیت‌های زیر هستند:

- هوش و حافظه سازمانی جهت حفظ و نگهداری و انتشار دانش و تجربه؛

- امکانات همکاری، هماهنگی و کار تیمی و رای مرزهای جغرافیایی و حتی زمانی؛

- برقراری ارتباط جهت تبادل پیام، فایل‌ها و...؛

- ایجاد، بازیابی و ارایه اطلاعات بهنگام.

تمامی قابلیت‌های اشاره شده و بسیاری از قابلیت‌های دیگر مورد نیاز، توسط فناوری اطلاعات قابل تحقق هستند. وجود پایگاه‌های دانش، گروه افزارها، سیستم‌های پست الکترونیک، و سایر ابزارها به این مهم کمک می‌کنند.

بسیاری از سازمانهای یادگیرنده با به کارگیری این ابزارها توانسته اند تحولات چشمگیری به وجود آورند. ثبت آمار و اطلاعات مختلف، یافته‌های علمی، تجارب به دست آمده در حین عمل، انواع تخصص‌ها و متخصصان و بسیاری از اطلاعات حیاتی دیگر که سازمان را در محیط و در مقابل رقبا مجهز می‌سازد از این دست هستند. برای مثال، می‌توان از سیستم اروینگ (Earwing)، در شرکت کامپیوتری ICL که سیستم مربوط به جامعه تخصصی با ۱۵۰۰ عضو است و یا شبکه واکنش سریع (Rapid Response Network) در شرکت مشاوره‌ای مکنزی و یا سیستم به اشتراک گذاری اطلاعات و تجارب در موسسه «پرایس واترهاوس» نام برد.

نتایج تحلیلی

جدول ۱) رابطه متغیرهای اثرگذار بر یادگیری سازمانی از طریق آزمون پیرسون

ردیف	روابط	آماره	مقدار	سطح معنی داری
۱	رابطه توانمندسازها با یادگیری سازمانی	پیرسون	-۰.۰۰۶	۰.۰۰۰
۲	رابطه محیط با یادگیری سازمانی	پیرسون	-۰.۰۱۵	۰.۰۰۰
۳	رابطه استراتژی‌ها و سیاست‌ها با یادگیری سازمانی	پیرسون	۰.۵۲۹	۰.۰۰۰
۴	رابطه رهبری با یادگیری سازمانی	پیرسون	۰.۴۴۰	۰.۶۳۳
۵	رابطه مدیریت افراد با یادگیری سازمانی	پیرسون	۰.۳۷۴	۰.۲۴۴
۶	رابطه فناوری اطلاعات با یادگیری سازمانی	پیرسون	-۰.۰۸۷	۰.۰۰۰

بر طبق آماره پیرسون متغیرهای توانمندسازها (sig:0.000)، محیط (sig:0.000)، استراتژی‌ها و سیاست‌ها (sig:0.000) و فناوری اطلاعات (sig:0.000) متغیرهای رابطه دار با یادگیری سازمانی هستند.

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
 به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰

جدول 2: رابطه متغیرهای اثرگذار بر یادگیری سازمانی از طریق آزمون کندال

ردیف	روابط	آماره	مقدار	سطح معنی داری
۱	رابطه توانمندسازها با یادگیری سازمانی	کندال	۰.۵۶۱	۰.۰۰۰
۲	رابطه محیط با یادگیری سازمانی	کندال	۰.۱۱۱	۰.۰۰۱
۳	رابطه استراتژی ها و سیاست ها با یادگیری سازمانی	کندال	۰.۱۹۵	۰.۰۰۰
۴	رابطه رهبری با یادگیری سازمانی	کندال	۰.۹۸۷	۰.۷۱۰
۵	رابطه مدیریت افراد با یادگیری سازمانی	کندال	۰.۷۴۱	۰.۶۱۵
۶	رابطه فناوری اطلاعات با یادگیری سازمانی	کندال	۴۰۲	۰.۰۲۱

بر طبق آماره کندال متغیرهای توانمندسازها (sig:0.000)، محیط (sig:0.00۱)، استراتژی ها و سیاست ها (sig:0.000) و فناوری اطلاعات (sig:0.021) متغیرهای رابطه دار با یادگیری سازمانی هستند.

جدول ۳: رابطه متغیرهای اثرگذار بر یادگیری سازمانی از طریق آزمون اسپیرمن

ردیف	روابط	آماره	مقدار	سطح معنی داری
۱	رابطه توانمندسازها با یادگیری سازمانی	اسپیرمن	۰.۰۱۲	۰.۰۰۰
۲	رابطه محیط با یادگیری سازمانی	اسپیرمن	۰.۶۶	۰.۰۰۳
۳	رابطه استراتژی ها و سیاست ها با یادگیری سازمانی	اسپیرمن	۰.۱۴۵	۰.۰۰۰
۴	رابطه رهبری با یادگیری سازمانی	اسپیرمن	۰.۱۳۸	۰.۳۲۱
۵	رابطه مدیریت افراد با یادگیری سازمانی	اسپیرمن	۰.۲۱۵	۰.۴۶۶
۶	رابطه فناوری اطلاعات با یادگیری سازمانی	اسپیرمن	۰.۲۶۶	۰.۰۰۴

بر طبق آماره اسپیرمن متغیرهای توانمندسازها (sig:0.000)، محیط (sig:0.00۳)، استراتژی ها و سیاست ها (sig:0.000) و فناوری اطلاعات (sig:0.004) متغیرهای رابطه دار با یادگیری سازمانی هستند.

نتیجه گیری:

آدمی برای آن که بتواند راه مستقیم و کارآمد را در زندگی بیابد، ناگزیر از تامل و تفکر پیرامون آینده است. مردم آگاهانه یا ناآگاهانه به صورتی مشروط و اصلاح پذیر، پیش بینی کرده و بر اساس آن اقدام می کنند. به طور کلی هر چه این پیش بینی ها دقیق تر باشد اقداماتش موثرتر خواهد بود. هرروز این موضوع روشن تر می شود، می شود آینده را ساخت به شرط آن که قدرت و اراده چنین کاری را داشته باشیم. البته چنین کاری در عین حال بسیار دشوار است چه از جهت درک سرعت تغییرات و تحولات و از چه جهت پیوستن به یک رقابت سخت و نفس گیر جهانی برای کسب برتری و رهبری تحولات و این به نوبه خود اهمیت مضاعف آینده پژوهی را نشان می دهد زیرا تصمیم های امروز در حوزه های گوناگون بویژه حوزه های سیاسی، اقتصادی، و فرهنگی آینده ما را می سازد. ما به عنوان انسان می توانیم با اتکاء به عقل و فکر و تخیل خود انواع آینده ها پیشاپیش شناسائی کنیم و سپس دست در دست یکدیگر آنچه را که مطابق امید و آرزویمان است طراحی کرده و واقعیت جامعه خود را با اراده قلبی بسازیم. شکی نیست که اگر اهمیتی برای آینده خود قائل نباشیم دیگران به آن اهمیت داده و آن را به گونه دلخواه خود مشخص ساخته و مطابق میل خود می سازند. زندگی انسانی محکوم به

کامبود فرصت ها و منابع است و چنین کشمکش‌های بخشی از زندگی است. با تکیه بر عقل، تفکر، تحلیل، وعزم می‌توانیم پیش از آنکه نامطلوب‌ها بر ما تحمیل شوند به حرکت درآمده و همچنین بیشترین بهره را از فرصت‌ها و مطلوب‌ها در جهت منافع خود ببریم. به یاد داشته باشیم که توجه به آینده رمز پیروزی در رقابت‌ها و شکل بخشیدن به دنیای آینده است و همواره آینده از آن کسانی است که برای آن آماده باشند. ما نیازمند این هستیم که هم از تجربه و دانایی و هم از اشتباهات کسانی که با سوالات و موضوعات آینده‌ی متناوب در تاریخ دست به گریبان بوده‌اند، یاد بگیریم. نه اینکه خطاهای گذشتگان را تکرار کنیم. سازمان‌های حرفه‌ای نیازمند ترویج دور اندیشی‌اند تا بتوانند از عهده تغییراتی که مدرنیته ایجاد می‌کند برآیند و به اهداف خود دست یابند، در نتیجه مشکلات سازمان‌ها، ساختارها و ارتباطاتی که ما طرح ریزی کرده ایم، باید به دقت در آینده پژوهی در نظر گرفته شوند. جستجوگران آینده باید برای رویارویی با چیزی که در آینده با آن روبه‌رو خواهند شد آماده شوند و نیازهای آینده را پیش بینی کنند، از طرفی آنها باید بتوانند بلند مدت و کوتاه مدت بیندیشند و انتظار غیر منتظره‌ها را داشته باشند. متأسفانه شرایط حاکم از این است که جوانان به مسائل علمی و تخیلی بیشتر از آینده علاقمندند و باید سعی شود که آینده برای جوانان جذاب تر ساخته شود تا آنها مولدانه رویاپردازی کنند. این نشان دهنده آن است که منابع انسانی به عنوان عاملی اثرگذار شناخته شده اند علاوه بر آن، استفا ده از شم و ادراک مدیریتی برای مدیریت سازمان‌های آینده مفید است و می‌تواند شما را از برقراری ارتباط بین بخش‌های مجزای سازمان که خطرناک ترین عنصر است

محافظت کند. در نهایت مطالعه آینده پژوهی در سازمان‌ها برنامه ریزی و تصمیم گیری را تسهیل می‌کند و بقای سازمان را به دنبال خواهد داشت.

منابع

- محمود زاده، امیر و دیگران (۱۳۹۲): روش‌های تحلیل آینده با رویکردی راهبردی، اصفهان: پارس ضیاء، علم آفرین.
- خزایی، سعید و امیر محمود زاده (۱۳۹۲): آینده پژوهی، اصفهان: علم آفرین، پارس ضیاء.
- محمدرضا جهانگیر، مهدی منوریف خردادماه ۸۵، پیمایش رشته آینده پژوهی در جهان، همایش آینده پژوهی، فناوری و چشم انداز توسعه، دانشگاه امیرکبیر.
- محمود زاده، امیر و دیگران (۱۳۹۲): روش‌های تحلیل آینده با رویکردی راهبردی، اصفهان: پارس ضیاء، علم آفرین.
- خزایی، سعید و امیر محمود زاده (۱۳۹۲): آینده پژوهی، اصفهان: علم آفرین، پارس ضیاء.
- لیند گرن، متس، باندهولد، هانس (۱۳۹۰) طراحی سناریو، پیوند بین آینده و راهبرد. ترجمه عبدالعزیز تاتار. چاپ اول، تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی
- قدیری، روح الله (۱۳۹۱)، بررسی و شناخت روش‌های مطالعه آینده چاپ(?) تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی
- کورنیش، ادوارد (۱۳۸۸) کشف آینده (بخشی از کتاب دریچه‌ای به مطالعات آینده پژوهی) چکیده نویسی مسعود منزوی و ویرایش عباس جلالی وند. چاپ اول، تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی
- شلوارتز، پیتر (۱۳۹۰) هنر درونگری؛ برنامه ریزی برای آینده در دنیای با عدم قطعیت. ترجمه عزیز علیزاده. چاپ دوم، تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی
- کورنیش، ادوارد (۱۳۸۸) کشف آینده (بخشی از کتاب دریچه‌ای به مطالعات آینده پژوهی) چکیده نویسی مسعود منزوی و ویرایش عباس جلالی وند. چاپ اول، تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی
- اسلاتر، ریچارد و همکاران (۱۳۹۰) نو اندیشی برای هزاره نوین؛ ترجمه عقیل ملکی فر، سید احمد ابراهیمی، وحید وحیدی مطلق، تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی.

ارائه مدلی راهبردی برای یادگیری سازمانی با استفاده از ابزار آینده پژوهی
به منظور خلق چشم اندازهای مشترک (مطالعه موردی شهرداری تهران) فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی دوره ۱، شماره ۱، پاییز ۱۴۰۰
- کورنیش، ادوارد (۱۳۸۸) کشف آینده (بخشی از کتاب دریچه ای به مطالعات آینده پژوهی) چکیده نویسی مسعود منزوی و
ویرایش عباس جلالی وند. چاپ اول، تهران مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی

- Stanton Roger R. (1979). Future organizations: A model of Structural response to organizational environment..
- Woods Robert H. (1999). Predicting is difficult, especially about the future: human resources in the new millennium.
- Boudreau John W., Ian Ziskin (2011). The future of HR and effective organizations.
- Agor Weston H. (1984). Using intuition to manage organizations in the future. Shepherd (Eds.), managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy, Blackwell Publishing, Oxford UK.
- Sohail Inayatullah (2007), Questioning the Futures: Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation, Tamkang University, 3th Ed,

- Wendell Bell (2003), Foundations of Futures Studies: History, Purpose, and Knowledge, Human Science for a new Era, Volume, Transaction Publisher. Chapter one.
- Alex Burns (2002), Is Futures Studies Science or Art?, Australian Foresight Institut. P1-3
- Wendell Bell (2003), Foundations of Futures Studies: History, Purpose, and Knowledge, Human Science for a new Era, Volume, Transaction Publisher. Chapter one.
- Alex Burns (2002), Is Futures Studies Science or Art?, Australian Foresight Institut. P1-3.
- Masini, Eleonora (1993). Why Futures Studies ?, London, UK: Grey Seal Books. P23.
- Nazimi, Y., Teymournejad, K., Daneshfard, K. (2022). 'Identify and prioritize the factors affecting human resource performance management with emphasis on the role of digital city', *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 7(1), pp. -. doi: 10.22034/IJHCUM.2022.01.07