

مدل سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های دولتی با تأکید بر قابلیت اطمینان بالا

محمد مهدی بهبودی مقدم^۱، جواد محرابی^۲، نسرين جزنی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۴ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۰۱/۱۷

چکیده

سازمان‌های یادگیرنده، رویکردی پویا برای بازآفرینی سازمان‌های سنتی و ارتقای کارایی آن‌ها با تقویت یادگیری و دانش ارائه می‌کنند. ادغام این چارچوب با اصول قابلیت اطمینان بالا، با کاهش خطاهای سیستمی و تضمین ثبات عملیاتی، استحکام این سازمان‌ها را دوچندان می‌کند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدلی برای سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی، با تأکید بر قابلیت اطمینان بالا، انجام شده است. این تحقیق در دسته مطالعات کاربردی و از نوع آمیخته (ترکیب تحلیل کیفی و کمی) محسوب می‌شود. در بخش کیفی، داده‌ها با استفاده از روش فراترکیب و بر اساس چارچوب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو گردآوری شدند. سپس با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA24 و تحلیل محتوا بر روی آن‌ها، کدگذاری شدند. در بخش کمی برای اطمینان از اعتبار و بومی‌سازی مدل پیشنهادی، از تکنیک دلفی فازی استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۶ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بود که به‌عنوان خبرگان در پژوهش همکاری نمودند. نتایج نشان می‌دهد که مدل نهایی از پنج بعد اصلی تشکیل شده است: ساختار و حاکمیت سازمانی، یادگیری و توسعه مهارت، عوامل انسانی و رفتار سازمانی، رهبری و هدایت، و عوامل شغلی، ارتباطی و فرهنگی سازمانی. این ابعاد دربرگیرنده ۱۸ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص هستند که به‌طور منسجم و هدفمند در مدل پیشنهادی دسته‌بندی شده‌اند. این مدل می‌تواند به سازمان‌های دولتی کمک نماید تا مسیر یادگیری و تقویت قابلیت اطمینان را با رویکردی ساختارمند دنبال کنند.

کلیدواژه‌ها: سازمان‌های یادگیرنده، قابلیت اطمینان بالا، سازمان‌های دولتی

۱- مقدمه

در دنیای امروز که تغییرات سریع و پیچیدگی‌های فزاینده به واقعیتی غیرقابل انکار تبدیل شده است، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی مواجه‌اند. این چالش‌ها شامل تغییرات محیطی، افزایش انتظارات شهروندان، فشارهای اجتماعی و نیاز به پاسخگویی به‌موقع هستند. با توجه به اهمیت نقش این سازمان‌ها در جامعه، عدم توانایی در مدیریت صحیح بحران‌ها یا پاسخ به تغییرات می‌تواند تبعات جدی و گسترده‌ای برای نظام اجتماعی و شهروندان به همراه داشته باشد. در این میان، تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده به عنوان یک راهبرد کلیدی برای مقابله با این چالش‌ها مطرح شده است. این سازمان‌ها از طریق یادگیری از تجربیات و تقویت توانمندی‌های سازمانی، زمینه را برای بهبود عملکرد و افزایش کارایی فراهم می‌کنند [۱۸]. در حوزه سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در کشورهایی که پیچیدگی‌های ساختاری و مدیریتی بیشتری دارند، این رویکرد اهمیت ویژه‌ای می‌یابد.

سازمان‌های یادگیرنده بر اصولی نظیر توانمندسازی کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر تأکید دارند. این سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از نوآوری و تطبیق با تغییرات محیطی،

به بهبود عملکرد خود کمک کنند [۲۹ و ۷]. مطالعات نشان می‌دهند که برای تبدیل سازمان‌های دولتی به سازمان‌های یادگیرنده، نیاز به سازوکارهایی برای تقویت یادگیری جمعی، ارتباطات موثر و بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری وجود دارد [۹]. با این حال، تغییر در فرهنگ سازمانی و مقابله با مقاومت در برابر تغییر، از جمله چالش‌های اصلی در این مسیر است.

قابلیت اطمینان بالا یکی از مفاهیمی است که می‌تواند به‌عنوان مکملی برای رویکرد سازمان‌های یادگیرنده عمل کند. این مفهوم که ابتدا در صناعی با ریسک بالا مانند هوانوردی و انرژی هسته‌ای مطرح شد، بر کاهش خطاها و افزایش ایمنی در عملکرد سازمان تأکید دارد [۱۴]. این قابلیت با تمرکز بر پیشگیری از خطاها و مدیریت ریسک‌ها، می‌تواند نه تنها اثربخشی سازمان‌ها را افزایش دهد بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت کند. ترکیب اصول سازمان‌های یادگیرنده و قابلیت اطمینان بالا، چارچوبی یکپارچه برای مدیریت بهتر سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد.

تحقیقات متعدد نشان داده‌اند که موفقیت سازمان‌های یادگیرنده وابسته به فراهم بودن زیرساخت‌های لازم مانند رهبری تحول‌گرا، فرهنگ

*mehrabijavad@qiau.ac.ir

^۱High Reliability

۲- پیشینه پژوهش

۲-۱-۱- پیشینه نظری

۲-۱-۱- سازمان یادگیرنده

یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن همه اعضا به بهبود توانایی خود برای دستیابی به عملکرد مورد انتظار ادامه می‌دهند. یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن افکار جدید همیشه ارزشمند و توسعه داده می‌شوند. در سازمان یادگیرنده به تمام اعضا (فردی و گروه) آزادی داده می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که اعضای آن به طور مداوم یا در طول زمان با هم یاد می‌گیرند. پنج رشته در سازمان‌های یادگیرنده وجود دارد، یعنی (۱) تفکر سیستمی، (۲) تسلط شخصی، (۳) مدل‌های ذهنی، (۴) ساختن یک چشم‌انداز مشترک، و (۵) یادگیری تیمی به عنوان پایه‌ای برای سازمان‌های یادگیرنده بیان شده‌اند. یادگیری سازمانی به عنوان یک عنصر مهم از ابعادی مانند تمایل، انضباط، تصمیم‌گیری و هماهنگی وجود دارد [۲۲].

به عقیده مایکل مارکوات در سازمان‌های یادگیرنده یادگیری در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی صورت می‌گیرد و سازمان‌های یادگیرنده یادگیری را در هر سه سطح توسعه می‌دهند. در یک تقسیم‌بندی دیگر مایکل پیرن سطوح یادگیری را در شش سطح تقسیم نموده است که عبارتند از:



شکل ۱. سطوح یادگیری در یک سازمان یادگیرنده مایکل مارکوات

(منبع: [۵])

مارکوات معتقد است که یادگیری تیمی نیاز به سه عنصر زیر دارد:



شکل ۲. یادگیری تیمی از نظر مارکوات (منبع: [۵])

۲-۱-۲- سازمان با قابلیت اطمینان بالا

تئوری سازمان با قابلیت اطمینان بالا درباره پاسخ به به چالش‌های منحصر به فرد و مدیریت فعالیتهای دارای ریسک ارائه می‌شود. این تئوری به مدیران ابزاری برای اطمینان از موفقیت آنان از طریق ارتقا نقاط قوت در

پیاده‌سازی مدل‌های سازمان‌های یادگیرنده می‌تواند به بهبود عملکرد، شفافیت و پاسخگویی سازمان‌های دولتی منجر شود [۹]. یادگیری محور، سیستم‌های انگیزشی و ابزارهای نوآورانه برای بهره‌برداری از دانش است [۱۰]. برای مثال، مطالعات در کانادا نشان داده‌اند که در ایران، سازمان‌های دولتی با چالش‌های منحصربه‌فردی مواجه‌اند. ساختارهای بوروکراتیک پیچیده، مقاومت در برابر تغییر، و کمبود زیرساخت‌های فناوری از جمله موانعی هستند که این سازمان‌ها در مسیر یادگیرنده شدن با آن روبه‌رو هستند [۶]. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی غالب که معمولاً مبتنی بر کنترل و سلسله‌مراتب است، مانع جریان آزاد دانش و یادگیری از تجربیات شکست می‌شود. همچنین، نبود الگوهای بومی هماهنگ با شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور، یکی از موانع اصلی بهره‌گیری از رویکرد قابلیت اطمینان بالا در سازمان‌های دولتی ایران است [۱].

یکی دیگر از عوامل کلیدی موفقیت، توجه به توسعه منابع انسانی و ایجاد محیطی است که در آن کارکنان احساس امنیت روانی کرده و انگیزه کافی برای یادگیری داشته باشند. پژوهش‌های بین‌المللی نشان داده‌اند که امنیت روانی و توانایی یادگیری محلی، نقش مهمی در ایجاد تغییرات پایدار و بهبود عملکرد در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا دارد [۱۰].

برای تحقق این اهداف، باید روش‌هایی برای تقویت ایمنی روانی و توانمندسازی کارکنان طراحی شود که نقش کلیدی در این فرآیند دارند [۷]. همچنین، استفاده از ابزارهای یادگیری و بازخورد از حوادث ایمنی می‌تواند در این مدل اهمیت ویژه‌ای داشته باشد [۲۴]. مطالعات نشان می‌دهند که رهبری سازمانی، به‌ویژه رهبری تحول‌گرا، در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده با قابلیت اطمینان بالا نقش کلیدی دارد [۱۳].

ضرورت انجام این پژوهش از چند منظر برجسته می‌شود. نخست، سازمان‌های دولتی به عنوان نهادهای که نقش‌های کلیدی در ارائه خدمات عمومی و تضمین ثبات اجتماعی دارند، نیازمند تحولاتی هستند که عملکرد، پاسخگویی و نوآوری آن‌ها را بهبود بخشد. دوم، ترکیب اصول سازمان‌های یادگیرنده و قابلیت اطمینان بالا، مدلی جامع برای مدیریت پیچیدگی‌ها و کاهش آسیب‌پذیری‌ها ارائه می‌دهد. سوم، نبود تحقیقات کافی و مدل‌های بومی در ایران، شکاف دانش قابل توجهی ایجاد کرده است که نیازمند پژوهش‌های عمیق‌تر است. چهارم، بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی از طریق این مدل‌ها می‌تواند به ارتقای کیفیت زندگی شهروندان منجر شود.

بر همین اساس، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدلی برای سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی با رویکرد قابلیت اطمینان بالا است. این مدل با ترکیب تجربیات موفق بین‌المللی و داده‌های بومی، چارچوبی برای ارتقای یادگیری سازمانی و اثربخشی در سازمان‌های دولتی ارائه خواهد داد. این مدل نه تنها در کاهش خطاها و افزایش پاسخگویی مؤثر خواهد بود، بلکه فرهنگ یادگیری و نوآوری را در این سازمان‌ها تقویت کرده و آن‌ها را در تحقق مأموریت‌های بلندمدت یاری خواهد کرد. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش آن است که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از مدل‌های موجود و بهبود آنها، مدلی جامع‌تر برای برای سازمان‌های یادگیرنده در بخش دولتی با رویکرد قابلیت اطمینان بالا طراحی و به کار گرفت؟

داخل سازمان ارائه می‌دهد در صورت وجود این قابلیت‌ها در سازمان سازمان تبدیل به سازمان با قابلیت اطمینان بالا می‌شود. تئوری مزبور بیان می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند فعالیتهای پیچیده و توأم با خطر را در سطح قابل قبولی با بکارگیری مدیریت مناسب افراد، فناوری و فرایندها مدیریت نمایند. همچنین تئوری سازمان با قابلیت اطمینان بالا بیان می‌کند که چگونه یک نوع خاصی از سازمان‌ها که از آن بعنوان سازمان با قابلیت اطمینان بالا یاد می‌شود با داشتن ویژگیهای خاصی نظیر حساسیت مجریان به عملیات، عدم تمایل به ساده انگاری آمادگی برای مواجهه با شکست تمکین به خبرگان و قابلیت تاب آوری شکست‌ها را به حداقل می‌رسانند [۱].

۳-۱-۲- سازمان‌های یادگیرنده و قابلیت اطمینان بالا

پژوهش‌های معاصر در حوزه مدیریت سازمانی نشان‌دهنده توجه فزاینده به تلفیق سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا است. سازمان‌های یادگیرنده، که بر یادگیری مستمر، انباشت دانش و انطباق با تغییرات محیطی تأکید دارند، به‌عنوان چارچوبی برای بهبود عملکرد در محیط‌های پویا شناخته می‌شوند. در مقابل، سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا با تمرکز بر کاهش خطاهای سیستمی، مدیریت ریسک و حفظ ثبات در شرایط بحرانی، به‌ویژه در بخش‌هایی مانند مراقبت‌های بهداشتی، هوانوردی و مدیریت حوادث، مورد توجه قرار گرفته‌اند. ادبیات موجود نشان می‌دهد که این دو مفهوم، هرچند در نگاه اول متمایز به نظر می‌رسند، دارای هم‌افزایی قابل توجهی هستند که می‌تواند به تاب‌آوری سازمانی منجر شود.

یکی از محورهای کلیدی در این زمینه، نقش ابزارهای یادگیری در تقویت قابلیت اطمینان است. سرو و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در بررسی نظام‌مند خود از حوادث ایمنی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، ابزارهایی مانند جلسات بازخورد (دبیرفینگ) و شبیه‌سازی را شناسایی کرده‌اند که می‌توانند از یادگیری سازمانی برای کاهش خطا و بهبود کیفیت خدمات، به‌ویژه در حوزه سلامت، پشتیبانی کنند. این یافته‌ها بر این نکته تأکید دارند که یادگیری سازمانی می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای پیاده‌سازی اصول سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا عمل کند [۲۴]. به‌طور مشابه، موهرن و همکاران^۲ (۲۰۰۷) با بررسی مدیریت حوادث در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، استدلال می‌کنند که فرآیندهای یادگیری سازمانی، از جمله تحلیل بازخوردی و اشتراک دانش، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته برای افزایش اطمینان‌پذیری استفاده کنند. این پیوند، به‌ویژه در سازمان‌هایی که با شرایط پرریسک مواجه‌اند، حیاتی است [۱۹].

از سوی دیگر، پژوهش‌هایی مانند مطالعه سالیوان و بیچ^۳ (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که سازمان‌های یادگیرنده می‌توانند از اصول سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، مانند ذهن‌آگاهی جمعی و گزارش‌دهی خطا، برای تقویت فرآیندهای یادگیری خود بهره ببرند. آن‌ها با تحلیل موردی، استدلال می‌کنند که اجرای مؤثر یادگیری سازمانی در محیط‌های با اطمینان بالا نیازمند فرهنگ سازمانی است که خطاها را نه به‌عنوان شکست، بلکه به‌عنوان فرصتی برای بهبود ببیند [۲۶]. این دیدگاه با کار جونز و کاکس^۴ (۲۰۰۶) هم‌راستاست که معتقدند سازمان‌ها نمی‌توانند هزینه‌های ناشی از نادیده گرفتن یادگیری در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا را تحمل کنند، زیرا فقدان آن به افزایش ریسک‌های عملیاتی منجر می‌شود [۱۶].

پدگت و آرمانیوس^۵ (۲۰۱۹) در مطالعه خود، چارچوبی نظری برای تلفیق این دو مفهوم ارائه داده‌اند. آن‌ها با کاوش در سازمان‌های یادگیرنده از منظر سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، نشان می‌دهند که یادگیری تیمی و توسعه شایستگی‌ها می‌تواند به‌عنوان اهرمی برای کاهش نرخ خطا و افزایش پایداری عمل کند. این مطالعه بر اهمیت ساختارهای منعطف و فرآیندهای پویا تأکید دارد که هم یادگیری را تسهیل می‌کند و هم اطمینان‌پذیری را تضمین می‌کند [۲۰]. در همین راستا، سیلا و همکاران^۶ (۲۰۲۵) با تمرکز بر ایمنی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، نقش صدای کارکنان و یادگیری تیمی را در تقویت فرهنگ ایمنی و کاهش حوادث بررسی کرده‌اند. آن‌ها نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی، وقتی با اصول سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا ترکیب شود، می‌تواند به بهبود فضای ایمنی و کاهش ریسک‌های سیستمی منجر شود [۲۵].

با وجود این پیشرفت‌ها، ادبیات کنونی همچنان با شکاف‌هایی مواجه است. بسیاری از مطالعات، مانند کار [۲۴] یا [۱۹]، به‌طور خاص بر بخش‌های عملیاتی (مانند سلامت یا مدیریت بحران) متمرکزند و کاربرد این تلفیق در سازمان‌های دولتی با ساختارهای بروکراتیک کمتر بررسی شده است. همچنین، پژوهش‌های [۲۰] اگرچه چارچوبی نظری ارائه می‌دهند، اما فاقد داده‌های تجربی گسترده برای اعتبارسنجی این تلفیق در مقیاس بزرگ هستند. این محدودیت‌ها، ضرورت تحقیقات بیشتر را برای توسعه مدل‌های عملیاتی که سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا را در بسترهای متنوع‌تر ادغام کنند، برجسته می‌کند.

۲-۲- پیشینه تجربی

کارتلند و همکاران^۷ (۲۰۲۲) در تحقیق خود با عنوان "اندازه‌گیری ایمنی روانی و یادگیری محلی برای ایجاد تغییرات سازمانی با قابلیت اطمینان بالا"، به این نتیجه رسیدند که سازمان‌هایی که کارکنان احساس امنیت روانی بیشتری دارند، در اجرای تغییرات و بهبود مداوم موفق‌تر هستند [۱۰].

^۶ Silla et al

^۷ Cartland et al

^۱ Serou et al

^۲ Muhren et al

^۳ Sullivan & Beach

^۴ Jones & Cox

^۵ Padgett & Armanious

حوزه غربال و انتخاب شدند. سپس داده‌های استخراج‌شده با استفاده از روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار MAXQDA24 تحلیل گردیدند. در بخش کمی، تکنیک دلفی-فازی به کار گرفته شد تا عوامل شناسایی‌شده توسط خبرگان بررسی و تأیید شوند. نظرات خبرگان در قالب یک مقیاس پنج‌درجه‌ای جمع‌آوری و با استفاده از اعداد فازی مثلی تحلیل شد. همچنین برای سنجش روایی، از شاخص‌های CVI و CVR استفاده گردید. جامعه خبرگان این تحقیق شامل ۱۶ نفر از اساتید دانشگاه (۸ نفر) و مدیران سازمان‌های دولتی (۸ نفر) بود.

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

در اول مرحله اقدام به تنظیم سؤال‌های پژوهش می‌گردد. در جدول (۲) این ویژگی‌ها قابل مشاهده می‌باشد

جدول ۱. سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترهای آن

پارامترها	سؤال‌های پژوهش و نحوه پاسخگویی به آنها
چستی کار (What)	سؤال اصلی • مدل سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های دولتی با تأکید بر رویکرد قابلیت اطمینان بالا رویکرد فراترکیب چگونه است؟ سؤال‌های فرعی • اهمیت و دستاوردهای مدل سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های دولتی با تأکید بر رویکرد قابلیت اطمینان بالا به چه صورت است؟
جامعه مورد مطالعه (Who)	اسناد و مقالات موجود در پایگاه‌های علمی همچون ساینس دایرکت، اشپرنگر، امرالد، سیج، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، مرکز اسناد و کتابخانه ملی ایران، پایگاه اطلاعات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری شیراز و نورمگز که از طریق موتورهای جستجو همچون گوگل اسکولار قابل دسترسی بود.
بازه زمانی مطالعه (When)	۱۳۹۰-۱۴۰۳ برای مطالعات داخلی ۲۰۱۰-۲۰۲۴ برای مطالعات خارجی
چگونگی یا روش مطالعه (How)	در این مطالعه از روش تحلیل محتوا بر روی داده‌های ثانویه بهره برده می‌شود. محقق با در نظر گرفتن معیارهایی، مقاله‌های مناسب را که به فرایند فراترکیب وارد یا

سرو و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود تحت عنوان "یادگیری از حوادث ایمنی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا: مروری سیستماتیک بر ابزارهای یادگیری"، بیان کردند که ابزارهای یادگیری مانند تحلیل حوادث و جلسات بازخورد به بهبود عملکرد سازمان‌ها و کاهش اشتباهات انسانی کمک می‌کنند [۲۴].

آتالا و عواد^۱ (۲۰۲۰) در تحقیق خود به "اثر برنامه آموزشی سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا بر دانش و رعایت کارکنان" پرداختند و نتیجه‌گیری کردند که برنامه‌های آموزشی موجب بهبود رفتار کارکنان و افزایش انطباق با استانداردها شده و در نهایت ایمنی محیط کاری را افزایش می‌دهند [۸].

وایات^۲ (۲۰۱۷) در تحقیق خود با عنوان "ایجاد سازمان‌های ایمن با قابلیت اطمینان بالا: دیدگاه‌های مدیر CQO" تأکید کرد که رهبری قوی، فرآیندهای ساختارمند و فرهنگ ایمنی برای ارتقای قابلیت اطمینان در سازمان‌ها ضروری است [۲۸].

عرضه، یکتایار و خدامرادپور (۱۴۰۱) در تحقیق خود با عنوان "طراحی مدل سازمان یادگیرنده بر اساس نظریه داده‌بنیاد (مطالعه موردی وزارت ورزش و جوانان)" به این نتیجه رسیدند که مدل پیشنهادی باعث ارتقای توانایی یادگیری سازمانی، نوآوری و انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی می‌شود [۴].

رفعتی آلاشتی و سیدنقوی (۱۴۰۱) در تحقیق خود تحت عنوان "ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا" به این نتیجه رسیدند که استفاده از این چارچوب به افزایش رضایت کارکنان و بهبود بهره‌وری کلی سازمان‌ها کمک کرده است [۳].

الوانی، معمارزاده طهرانی و رحمان پور (۱۳۹۸) در تحقیق خود با عنوان "طراحی مدل سازمان‌های آینده با قابلیت اطمینان بالا (مورد مطالعه صنعت بانکداری)" بیان کردند که مدل پیشنهادی موجب افزایش پاسخگویی، کاهش خطاها و بهبود فرآیندهای خدماتی در صنعت بانکداری می‌شود [۱].

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی مدل سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های دولتی با تأکید بر رویکرد قابلیت اطمینان بالا انجام شده و به‌عنوان یک مطالعه کاربردی شناخته می‌شود. روش تحقیق به‌کاررفته، آمیخته و از نوع اکتشافی است که ترکیبی از روش‌های کیفی و کمی را شامل می‌شود. برای شناسایی عوامل کلیدی مدل، از روش فراترکیب استفاده شده است. در این راستا، روش هفت‌مرحله‌ای [۲۳] به‌عنوان چارچوب اصلی به کار گرفته شده و پژوهش‌های داخلی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ و پژوهش‌های خارجی از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مطالعات مرتبط با استفاده از ابزارهای علمی، ارزیابی دقیق گلین (روبریک) و همچنین مشورت با خبرگان

^۲ Wyatt

^۱ Atalla & Awad

پارامترها	سوال‌های پژوهش و نحوه پاسخگویی به آنها
	از فرایند خارج می شوند، شناسایی و مشخص می کند.

۲-۴- مرحله دوم: مرور ادبیات به شکل نظامند

برای مرور ادبیات (مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و ...) و با توجه به تناسب آنها با اهداف پژوهش، بازه زمانی مشخص شده و محل وقوع آنها، معیارهایی برای انتخاب منابع تعیین شد که به شرح زیر است:

جدول ۲. معیارهای پژوهش

معیارهای منابع	خروجی معیارها
هدف تحقیق	ارائه مدل سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های دولتی با تأکید بر رویکرد قابلیت اطمینان بالا
سال انتشار یا انجام	۱۳۹۰-۱۴۰۳ برای مطالعات داخلی ۲۰۱۰-۲۰۲۴ برای مطالعات خارجی
محل انجام	داخل و خارج از کشور
زبان مطالعات	فارسی و انگلیسی



شکل ۳. چارت روند نما برای انتخاب مقالات مناسب

بررسی چارت روند نما بیان می نماید که از ۵۰۱ منبعی که مورد بررسی واقع شده است، تعداد بسیاری از مقالات با اهداف و سؤالات پژوهش ما همخوانی نداشتند. به طور خاص، ۲۸۹ اثر به دلیل عدم تطابق عنوان، ۲۱۲ اثر به خاطر چکیده و ۱۰۳ اثر به دلیل عدم انطباق متن با اهداف تحقیق کنار گذاشته شدند. در نهایت، ۴۹ اثر باقی ماندند که به موضوع سازمان‌های یادگیرنده در سازمان‌های دولتی پرداخته و بر رویکرد قابلیت اطمینان بالا تأکید داشتند.

۴-۴- مرحله چهارم: استخراج اطلاعات از متون و مقالات

در این بخش، محتوا و متون مقالات توسط محقق در چندین نوبت توسط نرم افزار مکس کیودا با دقت مرور شد. دستاورد های این مقالات به همراه منابع آنها در جدول (۵) قابل مشاهده می باشد.

۵-۴- مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله مقوله اصلی در مرکز قرار داده شده و سایر مقوله‌ها با آن مرتبط شدند. در نهایت بر اساس تحلیل های صورت پذیرفته ۵ مقوله اصلی، ۱۸ مقوله فرعی و ۱۴۱ شاخص در این تحقیق شناسایی شدند. مقولات اصلی عبارت از: ساختار و حاکمیت سازمانی، یادگیری و توسعه مهارت، عوامل انسانی و رفتار سازمانی، رهبری و هدایت و شغلی، ارتباطی و فرهنگی سازمانی.

بعد ساختار و حاکمیت سازمانی به زیرساخت‌ها و فرآیندهایی می‌پردازد که به سازمان کمک می‌کنند تا به طور مؤثری فعالیت‌های خود را مدیریت کرده و قابلیت اطمینان بالایی ایجاد کند. سیستم نظارت و ارزیابی، پایه‌ای

در پژوهش حاضر از کلیدواژه‌های مختلف برای جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و بین‌المللی استفاده شده است. این کار به شناسایی مجموعه‌ای از مطالعات مرتبط کمک نموده است. علاوه بر این، دقت در انتخاب مقالات با کیفیت و حذف منابع ضعیف، منجر شد تا تنها مقالات معتبر وارد فرایند فراترکیب شوند.

جدول ۳. واژه‌های کلیدی جستجو در پژوهش

واژه‌های کلیدی	
فارسی	معادل انگلیسی
سازمان های یادگیرنده	Learning Organizations
الزامات ساختاری سازمان های یادگیرنده	Structural Requirements of Learning Organizations
رویکرد قابلیت اطمینان بالا	High Reliability Approach
سازمان های با قابلیت اطمینان بالا	High Reliability Organizations
فرهنگ سازمان های یادگیرنده	Culture of Learning Organizations
رهبری سازمان های یادگیرنده	Leadership of Learning Organizations
مدیریت ریسک و تاب آوری سازمانی	Risk Management and Organizational Resilience
حل مسئله و شناسایی خطاها در سازمان ها	Problem Solving and Identifying Errors in Organizations

تسهیل می‌کند. ایجاد تعاملات مثبت و مدیریت تعارض، هم‌افزایی و همکاری را در بین اعضای سازمان تقویت می‌کند. فناوری‌های نوین و سیستم‌های اطلاعاتی نیز ابزارهای قدرتمندی برای مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری آن به شمار می‌روند. نهایتاً، رویکردهای مسئله‌یابی و پاسخگویی به شناسایی ریسک‌ها و کاهش خطاها کمک کرده و بستر مناسبی برای بهبود مستمر فرآیندهای سازمانی فراهم می‌سازند.

۴-۶- مرحله ششم: کنترل و ارزیابی کیفیت

ضرب کاپای کوهن یک شاخص آماری است که برای ارزیابی میزان توافق بین دو ارزیاب یا ناظر در طبقه‌بندی داده‌ها به کار می‌رود. به‌طور معمول برای این شاخص، مقادیر بالاتر از ۰.۶۰، به‌عنوان توافق قابل قبول و مقادیر بالاتر از ۰.۸۰، به‌عنوان توافق عالی در نظر گرفته می‌شوند. این شاخص به‌ویژه در مطالعاتی که ارزیابی‌های انسانی در طبقه‌بندی داده‌ها انجام می‌دهند، کاربرد گسترده‌ای دارد و به‌عنوان معیاری برای تعیین دقت و اعتبار ارزیابی‌ها استفاده می‌شود [۱۱]. از همین رو مقدار توافق مشاهدات برابر با ۰.۷۸۰ و مقدار توافقات شانسی برابر با ۰.۲۱، گردید. لذا با براساس رابطه این ضریب، ضریب شاخص کاپا برابر با ۰.۷۹۰ بود. این نتیجه بیانگر توافق مناسب میان دو تحلیلگر است.

۴-۷- مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها و چهارچوب نهایی

در این مقاله، از فراترکیب به عنوان روشی جامع برای ترکیب و تحلیل یافته‌های حاصل از مطالعات مختلف بهره برده شد. در مرحله نهایی، محقق با توجه به سؤال پژوهش و نتایج به دست آمده از مراحل قبلی، اقدام به طراحی و گزارش مدل می‌نماید. این مدل شامل ۵ بعد کلیدی: ساختار و حاکمیت سازمانی، یادگیری و توسعه مهارت، عوامل انسانی و رفتار سازمانی، رهبری و هدایت و شغلی، ارتباطی و فرهنگی سازمانی بوده و این ابعاد به طور مفصل با ۱۸ مؤلفه تشریح شده‌اند.

برای تحلیل عملکرد و شناسایی باورها و رفتارهای کلیدی سازمان فراهم می‌آورد. با ارزیابی مستمر عملکرد، بررسی خطرات، و ارائه بازخورد مؤثر، می‌توان ثبات و پیشرفت سازمان را تضمین کرد. ساختارهای چابک و انعطاف‌پذیر به همراه برنامه‌ریزی دقیق، برای مدیریت پیچیدگی‌ها ضروری هستند. همچنین، بهره‌گیری از رویکردهای پیشگیرانه و حکمرانی مشارکتی، تعامل و هم‌افزایی را در تمام سطوح سازمان تقویت می‌کند. در کنار این‌ها، استانداردسازی رویه‌ها و پایبندی به مقررات، محیطی مناسب برای فعالیت در شرایط پیچیده و پرریسک فراهم می‌آورد.

بعد یادگیری و توسعه مهارت به توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق یادگیری مداوم و توسعه مهارت‌ها اختصاص دارد. آموزش کارکنان، تقویت مهارت‌های فردی و گروهی، و شبیه‌سازی موقعیت‌های پیچیده، کارکنان را برای مواجهه با چالش‌ها آماده‌تر می‌کند. فرآیندهای یادگیری سازمانی، بستری برای تبادل دانش و تجربیات گذشته فراهم می‌آورند و اشتباهات را به فرصت‌هایی برای بهبود تبدیل می‌کنند. ایجاد فضای یادگیری جمعی، برگزاری جلسات آموزشی متناوب، و هماهنگ‌سازی نیازهای آموزشی با وظایف روزمره، کارکنان را به یادگیری پیوسته تشویق می‌کند. این اقدامات بهره‌وری و انسجام تیم‌ها را به طور چشمگیری افزایش می‌دهد.

بعد عوامل انسانی و رفتار سازمانی، نقش اساسی رفتار کارکنان و نگرش آن‌ها را در سازمان‌های یادگیرنده بررسی می‌کند. پرورش حس مسئولیت‌پذیری و اعتماد بین اعضای تیم، زیربنای هماهنگی و همبستگی در سازمان است. امنیت روانی، کاهش استرس و افزایش انعطاف‌پذیری، عواملی کلیدی برای ارتقای عملکرد و ایجاد یک محیط کاری مثبت هستند. رویکردهای تفکر سیستمی و شناخت مدل‌های ذهنی کارکنان، به بهبود هم‌راستایی با اهداف کلان سازمان کمک می‌کند. در کنار این‌ها، تیم‌سازی تخصصی و تقویت تعاملات مثبت میان اعضای سازمان، دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کند.

رهبری و هدایت در سازمان‌های یادگیرنده، عاملی کلیدی برای مدیریت تغییرات و ارتقای قابلیت اطمینان به شمار می‌رود. تصمیم‌گیری هوشمندانه و تفویض اختیار به متخصصان، ضمن افزایش اعتماد کارکنان، آن‌ها را به مشارکت در فرآیندهای سازمانی ترغیب می‌کند. عدالت، شفافیت، و شایسته‌سالاری در مدیریت منابع انسانی، زیربنای ارتقای روحیه تیمی و توسعه کارکنان است. رهبری تحول‌آفرین، تسهیل‌گر و استراتژیک نیز ابزارهای مؤثری برای هم‌سویی سازمان با تغییرات محیطی هستند.

بعد شغلی، ارتباطی و فرهنگی سازمانی به اهمیت فرهنگ حمایتی و ارتباطات کارآمد برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد. تناسب میان وظایف و شخصیت کارکنان، بهبود کیفیت محیط کار و افزایش بهره‌وری را

جدول ۴. نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب و دلفی فازی

بعد	مؤلفه	شاخص
ساختار و حاکمیت سازمانی	نظارت و ارزیابی	ارزیابی جامع، ارائه و دریافت بازخورد، ارزیابی هنجارها و مفروضات، نظارت عملکرد، ارزیابی مداوم ریسک، شکیبایی و دیدن واقعیت‌ها
	سازمانی-حاکمیتی	چابکی، توسعه ساختارها، ساختار ارگانیک، ایجاد ساختار غیرمتمرکز، سازگاری زیرساخت‌ها، مکانیسم‌های تصحیح خطا، برنامه‌ریزی سیستمی، حکمرانی مشارکتی، کشش سازمانی، تدوین استراتژی‌های مناسب

تعیین و رعایت مقررات و استاندارد های مربوط به انجام وظیفه، استاندارد سازی رویه ها و وظایف، سازماندهی شیوه ها و رویه ها برای کار در محیط های پر ریسک و خطا، توجه به رویه های موجود	ساختار و رویه	
بهبود مهارت های روانی و معنوی، شبیه سازی موقعیت ها و خطاهای احتمالی، تقویت مهارت های فردی و جمعی، آموزش و یادگیری مکرر و تمرین شایستگی های منابع انسانی، بهبود و تقویت هوش هیجانی، بهبود مهارت های فکری	آموزش و تقویت مهارت ها	یادگیری و توسعه مهارت
ارتقاء ظرفیت یادگیری کارکنان، یادگیری جمعی (تعاملی) و ایجاد بستر های آن، آسان سازی یادگیری برای کارکنان، یادگیری از اشتباهات، هماهنگی یادگیری با حجم کار (زمان و انرژی)، یادگیری حمایتی، فرآیندهای یادگیری مشخص، یادگیری در محل کار، ایجاد جو یادگیری، یادگیری از تجربیات گذشته، یادگیری فردی، یادگیری حسی، یادگیری چندوظیفه ای	یادگیری	
دغدغه شکست، تقویت تعهد کارکنان به یادگیری و انجام وظایف، ایجاد و افزایش اعتماد میان افراد و تیم ها، ارتقای تعهد عاطفی و وابستگی اخلاقی کارکنان، احترام و دلبستگی به سازمان، مدیریت عدم قطعیت، افزایش ریسک پذیری کارکنان، ایجاد آمادگی و انعطاف پذیری برای مواجهه با شرایط کنترل نشده، افزایش مسئولیت پذیری، افزایش و تعهد به ایمنی، امنیت روانی، افزایش تفکر سیستمی در سطح سازمان، درک مدل های ذهنی کارکنان، سرمایه فکری	افکار و رفتار	عوامل انسانی و رفتار سازمانی
افزایش تمایل به یادگیری و ارتقاء، ایجاد چشم انداز مشترک، گسترش بینش های شخصی، جهان بینی و عمل بر مبنای آن، تفسیر مشترک ایجاد ثبات در تیم ها، کار تیمی، اجرای نشست هایی برای بهبود فرآیند ها، ایجاد تیم های مشارکت و تجزیه و تحلیل ریشه، ایجاد تیم با افراد متخصص	نگرش	
تقویت خودسازی و نوآوری، تاب آوری، تسلط شخصی، نوآوری و کار آفرینی، بداهه پردازی، هوشیاری	تیم سازی	
تقویت خودسازی و نوآوری، تسلط شخصی، نوآوری و کار آفرینی، بداهه پردازی، هوشیاری	عوامل فردی	
پشتیبانی از تصمیمات کارکنان، هدایت و جهت دهی به تصمیمات، مدیریت تصمیم گیری و تصمیم گیری مشارکتی، تفویض تصمیم گیری به متخصصان	تصمیم گیری	
عدالت و انصاف، تنظیم بارکاری و حجم پرونده ها، دور کاری و هماهنگی از راه دور، جهت گیری توسعه کارکنان، شایسته سالاری	مدیریت منابع انسانی	رهبری و هدایت
اشتراک گذاری و حمایت از ایده ها، مدیریت امور غیر ضرور، مدیریت موثر منابع موجود، رهبری تحول آفرین، تعهد رهبری، رهبری تسهیل کننده، رهبری یادگیری، رهبری استراتژیک	رهبری	
همگام سازی با شرایط محیطی، تطبیق ویژگی های شخصیتی افراد با برنامه های کاری، ایجاد محیط حمایتی، هماهنگی نقش ها و وظایف، محیط کار یکپارچه، کیفیت بخشی به خدمات، اجتناب از ساده سازی وظایف، اهمیت و حساسیت به عملیات، اطلاع رسانی پیرامون برنامه ها و فعالیت ها به کارکنان، احترام به تخصص ها	محیطی-شغلی	
ارتقای ارتباطات، کارآمد سازی همکاری ها و تعاملات میان کارکنان، مدیریت صحیح تعارض، فضای تعاملی و ترویج گفت و گو آزاد، شبکه های مشارکتی (مدیران و کارکنان)، ایجاد کانال های ارتباطی	ارتباطات و تعاملات	
مهارت های مشارکت اجتماعی، ایجاد فرهنگ حمایتی، ارائه خدمات مشاوره ای، ایجاد فرهنگ سازمانی (نهادی)، فرهنگ سرزنش، فرهنگ ایمنی، فرهنگ تعاملی، فرهنگ یادگیری	فرهنگی و اجتماعی	شغلی، ارتباطی و فرهنگی سازمانی
مدیریت فناوری های موجود و توسعه فناوری های جدید، ایجاد پلتفرم الکترونیکی برای ثبت اطلاعات، برقراری سیستم های اطلاعاتی در سطوح استراتژیک، عملیاتی و تاکتیکی برای نمایش و ارائه اطلاعات، دیجیتال سازی	فناوری	
انتقال اطلاعات و تعیین چرخه مناسب برای آن، افزایش توانایی تجزیه و تحلیل داده ها، شفافیت بخشی به داده ها، اشتراک آموخته ها، کسب دانش از منابع داخلی و خارجی، ایجاد حافظه سازمانی، خلق دانش، بازتاب نهادی، مدیریت اطلاعات بر مبنای شواهد علمی، مدیریت محتوا	مدیریت دانش و اطلاعات	
تجزیه و تحلیل ریسک و مدیریت آن، تعیین روش گزارش دهی، افزایش ضریب موفقیت در فعالیت های پر خطر و حوادث نامطلوب، تشویق و پاداش برای گزارش اشتباهات و انحرافات، شناسایی، مدیریت و جلوگیری از خطا، الزام به پاسخگویی در شکست و ناکامی ها، بررسی خطا و تنظیم سیستم ها، آزمایش و شبیه سازی اقدامات، تشخیص خطای دیگران، تشخیص خطا در خود، شناخت نقاط قوت و ضعف و شکاف های عملکردی	مسئله یابی و پاسخگویی	

استفاده می شود. عبارات کلامی در انعکاس کامل مکنونات ذهنی پاسخ دهنده محدودیت هایی دارد. برای نمونه عبارت «زیاد» برای فرد A که فرد سخت گیری است با عبارت «زیاد» برای فرد B متفاوت است. اگر برای کمی کردن دیدگاه هر دو فرد از یک عدد قطعی استفاده شود، نتایج دارای ارباب خواهد شد. بنابراین با توسعه طیف فازی مناسب می توان براین مشکل غلبه کرد [۲].

۴-۸- بومی سازی مدل

در این پژوهش، به منظور اعتبارسنجی نتایج و تطبیق آن ها با شرایط بومی کشور، از روش دلفی فازی مبتنی بر مثلث فازی استفاده کرده است. این روش رویکردی مناسب برای پالایش و غربال نتایج، با بهره گیری از منطق فازی است. به طور کلی تکنیک دلفی براساس دیدگاه پاسخ دهنده گان صورت می گیرد. در این تکنیک برای سنجش دیدگاه از عبارات کلامی

جدول ۵. نتایج روش دلفی فازی

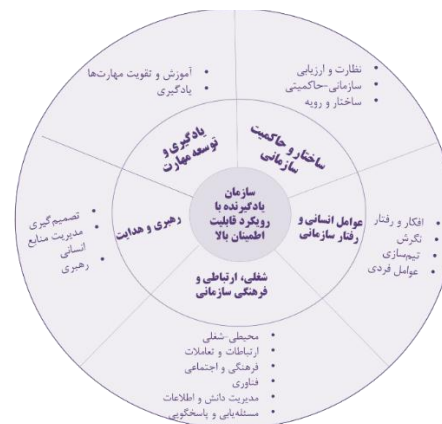
عامل مورد بررسی	مؤلفه	شاخص
تعداد	۱۸	۱۴۱
سطح آستانه	۰,۷	۰,۷
طیف ارزیابی	۵ گویه ای لیکرت	۵ گویه ای لیکرت
نتایج راند اول	تایید هر ۱۸ مؤلفه	حذف شاخص تجربه سرزنش، ایجاد دیدگاه مشترک، تنظیم روابط اجتماعی، ایجاد تعامل با محیط، ایجاد بینش مشترک
نتایج راند دوم	تایید هر ۱۸ مؤلفه	تایید ۱۳۶ شاخص

تصمیم‌گیری ارشد، ریشه می‌دواند. در چنین سازمان‌هایی، ارتقای مستمر دانش و شایستگی‌های محوری کارکنان و مدیران نه تنها به عنوان یک هدف، بلکه به عنوان یک فرآیند سیستماتیک دنبال می‌شود که قابلیت‌های نوظهور و پویایی را برای مواجهه با چالش‌های چندوجهی و غیرخطی محیطی خلق می‌کند. این سازمان‌ها با تکیه بر سازوکارهایی نظیر نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری، تقویت تعاملات بین فردی و تیمی مبتنی بر اعتماد، و طراحی نظام‌های توزیع دانش، بر حل مسائل پیچیده سازمانی، بهینه‌سازی فرآیندها و ارتقای انعطاف‌پذیری ساختاری تأکید دارند. این ویژگی‌ها به آن‌ها توانمندی منحصربه‌فردی می‌بخشد تا با پویایی‌های محیطی و عدم قطعیت‌های سیستمی به صورت اثربخش هم‌راستا شوند و از تهدیدها به عنوان فرصتی برای رشد بهره‌برداری کنند.

در این راستا، سازمان‌های دولتی که به دلیل ماهیت مأموریت‌های خود با مسئولیت‌های حیاتی، حساس و اغلب غیرقابل بازگشت مواجه‌اند، می‌توانند از طریق تلفیق اصول سازمان‌های یادگیرنده با چارچوب‌های سازمان‌های دارای قابلیت اطمینان بالا، به سطحی از تاب‌آوری عملیاتی و کارایی پایدار دست یابند که پاسخ‌گوی نیازهای جامعه و انتظارات ذی‌نفعان باشد. سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا، که ریشه در نظریه‌های سیستمی و مدیریت ریسک دارند، بر کاهش نرخ خطا، مدیریت پیش‌بینانه ریسک‌های بحرانی و حفظ ثبات عملکرد در شرایط پرتنش و غیرقابل پیش‌بینی متمرکزند. این اهداف به طور ذاتی با ظرفیت‌های سازمان‌های یادگیرنده هم‌افزا هستند؛ زیرا یادگیری مستمر، تحلیل بازخوردی خطاها و انباشت دانش سازمانی به عنوان اهرم‌هایی عمل می‌کنند که از تکرار اشتباهات سیستمی جلوگیری کرده و پایداری را تقویت می‌کنند. تحقق این تلفیق نیازمند طراحی و پیاده‌سازی سازوکارهایی دقیق است که شامل ایجاد فضای امنیت روانی برای تسهیل گزارش‌دهی شفاف خطاها، نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر پاسخ‌گویی، توسعه نظام‌های مدیریت دانش مبتنی بر شواهد و بهره‌برداری استراتژیک از سرمایه انسانی از طریق توانمندسازی بازآفرینی شایستگی‌ها می‌شود.

به علاوه، اقداماتی نظیر گردش شغلی ساختاریافته برای تقویت یادگیری تجربی، شناسایی و توسعه استعدادها با استفاده از مدل‌های شایستگی محور و ارتقای چابکی تصمیم‌گیری از طریق فرآیندهای داده‌محور، هم‌زمان یادگیری سازمانی را تعمیق می‌بخشد و سازمان را برای مواجهه با سناریوهای بحرانی و پیچیدگی‌های چندلایه‌ای آماده می‌سازد. به عنوان یک نمونه تحلیلی، نظام مدیریت دانش در سازمان‌های یادگیرنده با بهره‌گیری از پایگاه‌های داده یکپارچه و تحلیل الگوهای خطا، امکان تشخیص زودهنگام نارسایی‌های سیستمی را فراهم می‌کند، در حالی که اصول قابلیت اطمینان بالا با استقرار مکانیزم‌های گزارش‌دهی خطا و تحلیل ریشه‌ای علل، از تبدیل این نارسایی‌ها به شکست‌های سیستمی جلوگیری می‌کند. این هم‌افزایی، سازمان‌های دولتی را به موجودیت‌هایی تبدیل می‌کند که نه تنها از منظر ارائه خدمات عمومی کارآمد و قابل اعتماد عمل می‌کنند، بلکه با تکیه بر نوآوری سیستمی، توسعه مستمر ظرفیت‌ها و خلق ارزش پایدار برای جامعه، به عنوان پیش‌تازان مدیریت تحول‌گرا در جامعه پرچالش امروزی شناخته می‌شوند.

برای ارزیابی اعتبار این بخش، از ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR و CVI) و نظرات خبرگان استفاده شد. مقدار CVI برای مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به ترتیب ۰,۸۲۱ و ۰,۸۰۲ بود که بالاتر از معیار ۰,۷۹ است و تناسب عوامل را تأیید می‌کند. همچنین، مقدار CVR برابر با ۰,۶۹۴، بیشتر از آستانه ۰,۴۸ برای ۱۶ خبره، روایی محتوایی را مورد تأیید قرار داد.



شکل ۴. مدل ابزارهای شناختی

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در عصر حاضر، شتاب فزاینده، تغییرات محیطی و پیچیدگی‌های چندلایه‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند، آن‌ها را ناگزیر از گذار به سوی پارادایم‌های نوین مدیریتی می‌سازد تا بتوانند بقا و توسعه پایدار خود را تضمین کنند. در این میان، مدل سازمان‌های یادگیرنده به عنوان یکی از چارچوب‌های پیشرفته و استراتژیک، بستری فراهم می‌آورد که در آن یادگیری سازمانی از یک فعالیت واکنشی و مقطعی به یک سرمایه نهادی و راهبردی تبدیل می‌شود که در تمامی سطوح سازمان، از لایه‌های عملیاتی تا سطوح

انسانی، فرهنگی و رهبری) زمینه را را برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده ارزیابی نمایند.

- همچنین برای اجرای اصولی و نظام مند امور، تقویت مهارت های مدیران یکی از الزامات کلیدی محسوب می گردد.
- هماهنگ سازی وظایف و نقش ها با استراتژی های و برنامه ریزی های آتی نیز یکی از اصولی است که باید به آن عمل گردد.
- در نهایت فرهنگ سازی و اشاعه فرهنگ یادگیری می تواند سازمان را در دستیابی و تبدیل به یک سازمان یادگیرنده حمایت نماید.

منابع

- [۱] الوانی سید مهدی، معمارزاده طهرانی غلامرضا، رحمان پور لقمان (۱۳۹۸). طراحی مدل سازمان های آینده با قابلیت اطمینان بالا (مورد مطالعه صنعت بانکداری)، نشریه آینده پژوهی مدیریت، ۳۰(۴)، ۱۶۵-۱۷۸.
- [۲] حبیبی، آرش؛ آفریدی، صنم. (۱۴۰۱). تصمیم گیری چندشاخصه، تهران: انتشارات نارون.
- [۳] رفعتی آلاشتی کیمیا، سیدنقوی میرعلی (۱۴۰۱). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان های با قابلیت اطمینان بالا، نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۳)، ۱۱-۶۲.
- [۴] عرضه، کیوان، یکتایار، مظفر و خدامرادپور، مژگان. (۱۴۰۱). طراحی مدل سازمان یادگیرنده براساس نظریه داده بنیاد (مورد مطالعه وزارت ورزش و جوانان). پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۸(۳۶)، ۱۹۵-۱۷۴. doi: 10.22080/jsmb.2022.18525.3336
- [۵] عمو اوبانی مقدم، محمد و اله الهیاری، رحمت. (۱۴۰۲). تبیین نقش یادگیری سازمانی در سازمان های یادگیرنده. رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها، ۲(۲)، ۶۷-۸۳. doi: 10.22034/esbam.2023.405252.1030
- [۶] نشاط، نرگس، میرحسینی، زهره، و زاهدی راد، زهرا. (۱۳۹۵). آمادگی سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده. مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات (مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات)، ۲۷(۳)، ۷۵-۹۳.
- [7] Antonacopoulou, E. P., Moldjord, C., Steiro, T. J., & Stokkeland, C. (2019). The new learning organisation: PART I-institutional reflexivity, high agility organising and learning leadership. *The Learning Organization*, 26(3), 304-318. <https://doi.org/DOI>
- [8] Atalla, A. D. G., & Awad, N. H. A. (2020). The effect of high reliability organizations training program on staff knowledge and compliance. *International Journal of Advances in Nursing Management*, 8(3), 223-232.
- [9] Beaugard, N., Lemyre, L., & Barrette, J. (2020). The healthy learning organizations model: Lessons learned from the Canadian federal public service. *Public Personnel Management*, 49(2), 218-238. <https://doi.org/DOI>
- [10] Cartland, J., Green, M., Kamm, D., Halfer, D., Brisk, M. A., & Wheeler, D. (2022). Measuring psychological safety and local learning to enable high reliability organisational change. *BMJ Open Quality*, 11(4), e001757. <https://doi.org/10.1136/bmj-2021-001757>
- [11] Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37-46. <https://doi.org/10.1177/001316446002000104>
- [12] Dekker, S. W., & Woods, D. D. (2010). The high reliability organization perspective. In *Human factors in aviation* (pp. 123-143). Academic Press.
- [13] Ford, J., Isaacks, D. B., & Anderson, T. (2024). Creating, executing and sustaining a high-reliability organization in health care. *The Learning Organization*, 31(6), 817-833. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2023-0048>

این مطالعه با تمرکز بر پیوند مفهومی و عملیاتی بین سازمان های یادگیرنده و قابلیت اطمینان بالا، تلاش کرد تا این چارچوب را در بستر سازمان های دولتی بسط و تعمیق بخشد. در این راستا، تحقیق در دو فاز روش شناختی پیش رفت: در فاز کیفی، با استفاده از روش فراترکیب، ابتدا ۵ بُعد کلیدی، ۱۸ مؤلفه فرعی و ۱۴۱ شاخص مؤثر بر طراحی مدل سازمان های یادگیرنده با تأکید بر قابلیت اطمینان بالا استخراج شدند. این یافته ها در فاز دوم، با بهره گیری از روش دلفی فازی و اعتبارسنجی توسط پانل خبرگان، به ۵ بُعد، ۱۸ مؤلفه و ۱۳۶ شاخص کاهش یافتند. ابعاد نهایی شامل ساختار و حاکمیت سازمانی، یادگیری و توسعه مهارت، عوامل انسانی و رفتار سازمانی، رهبری و هدایت استراتژیک و ارتباطات و فرهنگ سازمانی بودند. این ابعاد از منظر نظری و کاربردی حائز اهمیت اند؛ زیرا نشان می دهند که چگونه سازمان های دولتی می توانند از طریق استقرار نظام های یادگیری پویا، خود را برای مواجهه با عدم قطعیت های محیطی آماده سازند، نرخ خطاها را به حداقل برسانند، تاب آوری خود را در برابر اختلالات سیستمی تقویت کنند و در عین حال ظرفیت های نوآورانه خود را گسترش دهند.

نکته ای که در این مقطع شایسته توجه ویژه است، تجربه تاریخی سازمان ها در پیاده سازی این مدل هاست. در دهه های گذشته، بسیاری از سازمان ها کوشیده اند تا رویکردهای یادگیری سازمانی را در ساختارهای خود نهادینه کنند و همزمان با کاهش نرخ خطا و بهبود فرآیندها، خود را به سازمان هایی با قابلیت اطمینان بالا تبدیل کنند. با این حال، نقد اساسی بر این تلاش ها این است که اغلب به صورت تک بعدی و بدون توجه به پیچیدگی های چندلایه ای این فرآیندها پیش رفته اند. تمرکز بیش از حد بر برخی مؤلفه ها (مانند آموزش کارکنان) و غفلت از سایر عوامل کلیدی (مانند فرهنگ سازمانی یا زیرساخت های سیستمی) موجب شده است که این سازمان ها در دستیابی به تعادل میان یادگیری و اطمینان پذیری ناکام بمانند. یافته های این تحقیق گواه آن است که تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده با قابلیت اطمینان بالا مستلزم تعامل سیستمی میان مجموعه ای گسترده از پارامترهاست. نادیده گرفتن این عوامل یا اجرای ناقص آن ها می تواند سازمان را از مسیر اهداف راهبردی خود منحرف کند و حتی به پیامدهای ناخواسته ای نظیر کاهش کارایی یا تضعیف اعتماد سازمانی منجر شود.

از این رو، می توان استدلال کرد که تلاش برای استقرار سازمان یادگیرنده بدون طراحی یک نقشه راه جامع و مبتنی بر شواهد، یا اجرای این نقشه بدون پشتوانه دانش سیستمی و تحلیل دقیق، نه تنها به نتایج مطلوب منتهی نمی شود، بلکه می تواند مخاطراتی چون افزایش خطاهای پنهان، تضعیف انسجام سازمانی، و ایجاد شکاف های تعاملی میان مدیران و کارکنان را به دنبال داشته باشد. این امر بر ضرورت یکپارچگی مفهومی و عملیاتی میان یادگیری سازمانی و قابلیت اطمینان بالا تأکید می کند؛ زیرا فقدان این یکپارچگی می تواند سازمان را در معرض آسیب پذیری های ساختاری قرار دهد و توان رقابتی آن را تضعیف کند.

۵-۱- پیشنهادهای کاربردی

- در این راستا به سازمان های دولتی، پیش از هر کاری توصیه می شود تا ابتدا با ارزیابی صحیح سازمان خود (ساختاری، زیرساختی، فنی،

- [14] Gormont, K. A. (2024). *Healthcare leaders developing highly reliable organizations* (Doctoral dissertation, University of Southern California).
- [15] Guttman, O., Keebler, J., Lazzara, E., Daniel, W., & Reed, G. (2019). Rethinking high reliability in healthcare: The role of error management theory towards advancing high reliability organizing. *Journal of Patient Safety and Risk Management*, 24, 251604351881995. <https://doi.org/10.1177/2516043518819952>
- [16] Jones, B. M., & Cox, S. J. (2006). Organizational learning within high reliability organizations - Can we afford not to? *Proceedings of the 8th International Conference on Probabilistic Safety Assessment and Management (PSAM 2006)*.
- [17] Lawson, H. (2021). *Error detection, correction and prevention in high reliability systems and organizations*.
- [18] Maden, C. (2012). Transforming public organizations into learning organizations: A conceptual model. *Public Organization Review*, 12, 71-84. <https://doi.org/10.1007/s11115-011-0160-9>
- [19] Muhren, W., Van Den Eede, G., & Walle, B. (2007). Organizational learning for the incident management process: Lessons from high reliability organizations. *Proceedings of the 15th European Conference on Information Systems (ECIS 2007)*, 576-587.
- [20] Padgett, J., & Armanious, M. (2020). Exploring learning organizations through the high reliability organization framework. *Journal of Academic Perspectives*, 2020(3).
- [21] Patma, T. S., Iqbal, M., Wijajani, R., & Maskan, M. (2020). Importance of evaluation of learning organizations in manufacturing industry companies. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 47(10).
- [22] Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic university lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 556-569. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3986845>
- [23] Sandelowski, M., & Barros, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- [24] Serou, N., Sahota, L. M., Husband, A. K., Forrest, S. P., Slight, R. D., & Slight, S. P. (2021). Learning from safety incidents in high-reliability organizations: A systematic review of learning tools that could be adapted and used in healthcare. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(1), mzab046. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzab046>
- [25] Silla, I., Gajudo, J. A., & Gracia, F. (2025). Safety in high-reliability organizations: The role of upward voice, team learning, and safety climate. *Journal of Safety Research*, 95, 55-65. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2025.02.002>
- [26] Sullivan, J., & Beach, R. (2011). Learning from high reliability organizations: A study in making organizational learning work. <https://doi.org/10.13140/2.1.3099.1366>
- [27] Wesner, B. S. (2015). An analysis of reliability and resilience in high reliability teams. *Journal of Management and Marketing Research*, 18, 1.
- [28] Wyatt, R. (2017). Building safe, highly reliable organizations: CQO shares words of wisdom. *Biomedical Instrumentation & Technology*, 51(1), 65-69.
- [29] Yaşlıoğlu, M. M., Şap, Ö., & Toplu, D. (2014). An investigation of the characteristics of learning organizations in Turkish companies: Scale validation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 726-734.
- [30] Yip, L., & Farmer, B. (2015). High reliability organizations-- medication safety. *Journal of Medical Toxicology*, 11(2), 257-261. <https://doi.org/10.1007/s13181-015-0471-2>