

سازمان‌های یادگیرنده

گردآوری: سهیل ملک‌پور گلسفیدی

چکیده

تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات در واقع جهانی را ایجاد کرده که ردوبدل شدن اطلاعات خیلی سریع و در یک‌هزارم ثانیه صورت می‌پذیرد و اخبار سریعاً منتقل می‌شوند.

روز تغییرات جهانی در ارزش‌های اجتماعی، مثل نقش زنان در جامعه و نقش سازمان‌های تولیدکننده ثروت و توجه به مسایل محیطی و... باعث شده‌اند که مدیران برای بهبود عملکرد خود و سازمانشان دست به فعالیت‌های جدیدی بزنند. آنها مجبورند تا دید و نگرش خود را نسبت به اهداف سازمان و مشتریان و رقبا و سایر عناصری که سازمان به طور دائم با آنها در تماس می‌باشد، مورد تجدیدنظر قرار دهند. برای انجام این فرایند، تجربیات جدیدی مورد نیاز مدیران است که سازمان‌های یادگیرنده (Learning Organizations) این تجربیات را در اختیار آنها قرار می‌دهند.

در این نظم نوین جهانی مسوولیت مدیران ایجاد می‌کند که یک سازمان یادگیرنده خلق کنند. در حال حاضر، در بسیاری از صنایع، اعضا و کارکنان سازمان نسبت به کارکنان سازمان رقیب از توانایی یادگیری بیشتری برخوردارند و می‌توانند با سرعت بیشتری تغییرات را بپذیرند و بدینگونه در صحنه رقابت از مزایای بیشتری برخوردار می‌شوند. به همین علت، بسیاری از سازمان‌ها در حال طرح‌ریزی مجدد هستند و می‌خواهند سازمان خود را به صورت سازمان یادگیرنده درآورند^(۱).

سازمان یادگیرنده نوعی نگرش یا فلسفه است و نگرش نقشی است که اعضای سازمان ایفا می‌کنند. سازمان یادگیرنده یک مدل تغییر یافته است و راه درست اندیشیدن درباره سازمان

در این مقاله سعی می‌شود تا در ابتدا علل ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مورد بررسی قرار گیرد. سپس به تعریف اینگونه سازمان‌ها می‌پردازیم و ویژگی‌های آنها را برمی‌شماریم و جایگاه آنها را در ایران بررسی می‌کنیم. آنگاه از دیدگاه نظریه‌پردازان علم مدیریت آن را بررسی می‌کنیم و گروه‌های یادگیرنده و ابعاد و اثرات آن را خواهیم شناخت و در نهایت به موضوع سازمان یادگیرنده جهانی خواهیم رسید.

مقدمه

با توجه به سرعت تغییرات و پیشرفت علم در عصر حاضر، سازمان‌های امروزی برای بقا در این گردونه مجبورند که خود را با این تغییرات وفق دهند، لذا دست به فعالیت‌های جدید می‌زنند و در نگرش‌های خود تجدیدنظر می‌کنند. سازمان‌های یادگیرنده این تجربیات را در اختیار قرار می‌دهند.

علل پیدایش سازمان‌های یادگیرنده

رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات زیاد و اساسی می‌باشد. دوروند این تغییرات را تشدید کرده‌اند: نخست، فرایند تغییر است که بر اثر رقابت جهانی ایجاد شده و سازمان‌ها باید خود را به طور دائم با شرایط جدید و محیط اطراف خود وفق دهند، در غیر این صورت، شکست می‌خورند و از گردونه رقابت خارج می‌شوند؛ روند دوم، تغییر زیربنایی است که در تکنولوژی‌های مورد استفاده سازمان شکل گرفته است. انفجار

سازمان یادگیرنده، نوعی نگرش یا فلسفه است که راه درست اندیشیدن درباره سازمان را نشان می‌دهد.

امروزه با رشد IT و مجازی شدن بسیاری از شرکت‌ها، درصد بالایی از فروش شرکت‌های بزرگی چون "کریسلر" از طریق اینترنت انجام می‌شود که حدود ۲۵ درصد است. آمارها نشان می‌دهند که در هر ساعت ۷۰۰ خانوار آمریکایی به اینترنت می‌پیوندند. با رشد شبکه اینترنت تمامی سازمان‌ها بستر لازم برای شکوفایی را فراهم کرده‌اند و خود را با محیط‌های پرتنش و متغیر تطبیق داده‌اند^(۱).

جایگاه سازمان یادگیرنده در ایران

در تحقیقی که در ایران در سال ۱۳۷۷ در مورد مقایسه مدیران بخش دولتی و خصوصی از نظر ویژگی‌های خلاقیت، بازبودن، همدلی و خودکامیابی که از نشانه‌ها و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده‌اند، انجام شده، این نتیجه به دست آمده است که نمره تجربیات مدیریتی مدیران شرکت‌های خصوصی، نسبت به نمره تجربیات مدیریتی مدیران شرکت‌های دولتی برتری دارد. به عبارت دیگر، مدیران شرکت‌های خصوصی مورد تحقیق از لحاظ خلاقیت، همدلی، بازبودن و خودکامیابی نمره بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند. برای این که مدیران شرکت‌های دولتی بتوانند همانند مدیران شرکت‌های خصوصی از تجربیات مدیریتی سازمان‌های یادگیرنده استفاده نمایند، توصیه‌هایی پیشنهاد می‌شود:

- ۱- هنگام گزینش و استخدام پرسنل، به تفاوت‌های شخصیتی توجه شود و کارمندان را از گونه‌های مختلف شخصیتی انتخاب کنند.
- ۲- همانند شرکت‌های خصوصی به جستجوی افراد خلاق و مبتکر بپردازند.
- ۳- برای مکاتبات و فرایند انجام کارها از طریق غیررسمی اهمیت قابل شوند.
- ۴- ارزش و اهمیت مشتری را به طور واضح و روشن برای تمامی کارکنان بیان نمایند و خود نیز بدان پایبند باشند.
- ۵- مدیران باید در فکر و عمل استقلال داشته باشند و با کارکنان رابطه‌ای علاقمندانه و دوستانه برقرار نمایند.
- ۶- مدیران باید از ایجاد و گسترش فرهنگ شایعه‌سازی خودداری کنند و از به‌کاربردن عبارات نامفهوم و کلمات دوپهلوی بپرهیزند.

در ادامه برای کسب اطلاعات در مورد سازمان‌های یادگیرنده به نمودار شماره یک توجه می‌کنیم که نحوه تغییر سازمان از سلسله مراتب اختیارات افقی به سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد^(۳).

سازمان‌های یادگیرنده از مرز سلسله‌مراتب اختیارات سنتی و سازمان‌های افقی فراتر می‌روند. در سازمان یادگیرنده، کارکنان می‌توانند در تعیین مسیر استراتژی نقش داشته باشند.

را نشان می‌دهد. در سازمان یادگیرنده، همه افراد درگیر شناسایی و حل مسایل هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی را بیاموزد، امور را بهبود بخشد و... اما ارزش اصلی این نوع سازمان، حل مساله است. در حالی که در سازمان‌های سنتی به کارایی توجه می‌شود، در سازمان‌های یادگیرنده کارکنان و اعضا درصدد درک نیازهای مشتری خواهند بود. این سازمان از طریق شناسایی نیازهای جدید مشتریان و تامین آنها، می‌کوشد تا بر میزان ارزش‌ها بیفزاید.

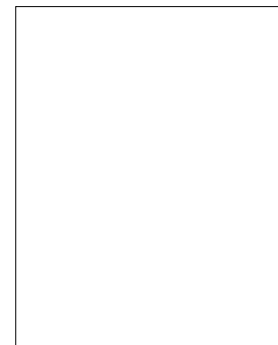
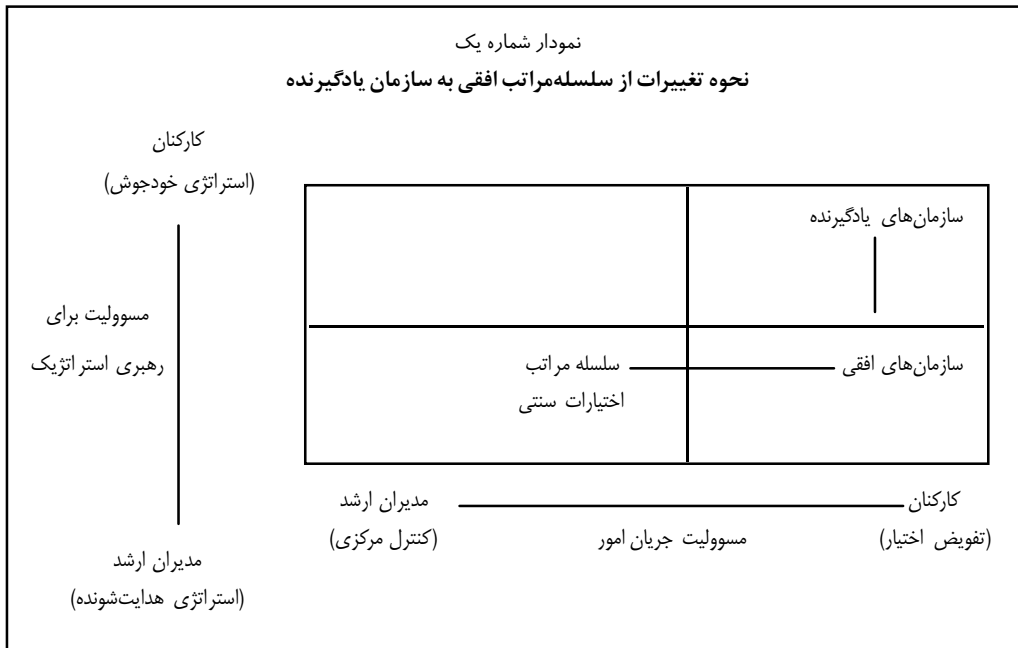
سازمان‌های یادگیرنده را گاهی سازمان‌های دانش‌آفرین هم نامیده‌اند. در این سازمان‌ها افراد برای رسیدن به اهداف و نتایج مورد نظر خود به طور دائم توانایی‌های خود را بالا می‌برند. در جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن (Learning How to Learn) را به اتفاق هم می‌آموزند.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود. زمانی می‌توان ادعا کرد که سازمانی یادگیرنده است که آن سازمان بتواند از طریق فرایند ارتباط، دامنه رفتارهای بالقوه‌اش را تغییر دهد و بهبود بخشد. سازمان‌ها زمانی یادگیرنده‌اند که استنباطی از تاریخ و تجربیات خود داشته باشند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهای آتیشان قرار دهند. سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق می‌کنند و یا آن را به دست می‌آورند و از آن به طور کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان استفاده می‌کنند^(۲).

سازمان یادگیرنده، سازمانی با فلسفه عمیق و ذاتی برای پیش‌بینی و انجام واکنش مناسب در برابر تغییر، عدم اطمینان و پیچیدگی است. در سازمانی که در حال یادگیری است، سرعت به عنوان منبع تسریع‌کننده مزیت رقابتی محسوب می‌شود. ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده شامل حرکت و فعالیت به صورت عمودی و بسیار فعال است. هر بخش در حال انجام کارهای خود است و پس از مدتی، ارتباطات به صورت سیستمی، ماتریسی و تشکیلی ایجاد می‌شوند.

در سازمان یادگیرنده تمامی اجزا به هم پیوند دارند، به طوری که "پیتر دراگر" اینگونه سازمان‌ها را به ارکستری تشبیه می‌کند که هرکس ساز خود را می‌زند، اما نکته مهم این است که تمامی نوازندگان عمیقاً تابع رهبر ارکستر هستند. نتیجه کار هم یک آهنگ موزون است. طبیعت سازمان‌های یادگیرنده امروزی نیز چنین است که با پرسنل گسترده و با فرهنگ‌های متفاوت، همچنان در حال رشد و فعالیت هستند، مثل IBM و Microsoft.

■ ■ ■
سازمان یادگیرنده، سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می‌یابد و اصلاح می‌شود.
■ ■ ■



عوامل یادشده در سازمان های یادگیرنده به صورت نمودار شماره دو می باشد. در سازمان های یادگیرنده، از ساختار رسمی و عمودی که بین مدیران و کارکنان فاصله می انداخت، خبری نیست. سیستم بودجه و پرداخت هم وجود ندارد، بلکه ساختار اصلی به وسیله تیم تعیین می شود. در سازمان های یادگیرنده، سیستم های ایجاد انگیزه تغییر کرده اند. نتیجه تحقیقات نشان می دهد که بین سیستم پاداش از یکسو، و تعهد کارکنان و عملکرد آنان از سوی دیگر، رابطه ای مشخص وجود دارد^(۱).

ویژگی های سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده، درد و عشق آموختن دارد. سازمان

کارکنان و اعضای سازمان هم نیازها را شناسایی می کنند و استراتژی براساس مجموعه فعالیت های تیم هایی تدوین می شود که به مشتریان خدماتی را ارائه می کنند. این استراتژی با استراتژی کلی سازمان و با دیدگاه کارکنان سازگار است و اعضای سازمان می کوشند تا بدان وسیله کل سازمان را بهبود بخشند. بخش های مختلف سازمان نیز در حالی که خود را با تغییرات محیط وفق می دهند، از رسالت خود غافل نمی مانند.

برای ایجاد سازمان های یادگیرنده، ایجاد یک فرهنگ قوی ضروری به نظر می رسد و در این فرایند باید اطلاعات به اعضای سازمان برسد و سیستم ها و ساختارهای رسمی باید به صورت سیستماتیک یا منظم تغییر کنند. ارتباط بین

■ ■ ■
سازمان ها زمانی یادگیرنده اند که استنباطی از تاریخ و تجربیات خود داشته باشند و این استنباط را به صورت کاربردی مورد استفاده قرار دهند.
■ ■ ■

یادگیرنده نیاز به آموختن را احساس می‌کند و در پی یادگیری است. این سازمان همچون انسانی است که به علت نیاز، شوق آموختن دارد.

سازمان یادگیرنده با مشکلات مانوس نمی‌شود. در واقع، به محض این که مشکلی را حس کرد، در پی رفع آن برمی‌آید و برای هر مسأله‌ای راه چاره‌ای را جستجو می‌کند. سازمان یادگیرنده، کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد. در این سازمان، باید افراد را به توانمندی‌های خود واقف نمود و آنها را توسعه داد و بهبود بخشید و زندگی سازمان را غنی‌تر ساخت. این سازمان از الگوی ذهنی پویانده‌ای برخوردار است، یعنی به طور دائم مسأله را شناسایی می‌نماید و آنها را مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد. سازمان یادگیرنده، تجربه و علم را با هم به کار می‌گیرد و علت مشکلات را در خود جستجو می‌کند. این سازمان، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می‌کند و از طرفی، تلفیق‌کننده اهداف فردی و سازمانی است.

روانی جریان اطلاعات، از ویژگی‌های دیگر سازمان یادگیرنده است. این روانی باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می‌شود و با رشد دانش پرسنل، میزان IQ در سازمان افزون می‌شود و بهره‌وری آنان ارتقا می‌یابد. از سوی دیگر، در این سازمان‌ها کارکنان به علت آموزش‌های مکرر و تفویض اختیاری که به آنها می‌شود، با ایجاد تیم‌های متعدد و انجام بحث‌های گروهی، به ارتقای اطلاعات و توانمندی خود می‌پردازند. چنین روندی باعث می‌شود که فرهنگ بسیار قوی در سازمان حاکم شود و دیدگاه مشترکی میان نیروی انسانی و سازمان فراهم آید. چنین دیدگاهی در سازمان ایجاد نمی‌شود، مگر تحت رهبری یک مدیر متفکر و توانمند. در این حالت، استراتژی کلی سازمان به صورت مشارکتی خواهد بود. این استراتژی از پایین به بالا تنظیم می‌شود، اطلاعات به صورت باز جریان دارد و تمامی بخش‌ها با اطلاعات و توانمندی بالایی که دارند، در تعامل منطقی با یکدیگر قرار می‌گیرند^(۲).

پنج فرمان سازمان‌های یادگیرنده

به طور کلی، در سازمان‌های یادگیرنده پنج قاعده یا فرمان وجود دارد و جریان تفکر سیستمی از قواعد مهم در این سازمان‌هاست. این پنج قاعده عبارتند از الگوی ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، قابلیت فردی و درنهایت تفکر سیستمی. برای ایجاد تفکر سیستمی در سازمان، اولین گام، جریان جزیی‌نگری و توجه به اجزاست؛ گام دوم هم ریشه‌یابی مرزهای سیستم است. در تفکر سیستمی ریشه‌ها به خوبی بررسی شده و به کمک الگوهای پویا تمامی علت‌ها و معلول‌ها مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

یکی از زیرمجموعه‌های تفکر سیستمی، مرزبندی میان بخش‌های یک سیستم است که هویت سیستم در این مرزبندی مشخص شده و ارتباط میان سیستم و محیط در آن صورت می‌گیرد. تمامی داده‌ها و ستانده‌ها از مرز سیستم عبور می‌کنند و ریشه مشکلات معمولاً درون مرز سیستم جای دارند.

زیرمجموعه دیگر کل‌گرایی است. آنچه در بحث ریشه‌یابی به عنوان زیرمجموعه مهم تفکر سیستمی سازمان‌ها مطرح است، شناسایی ریشه مشکلات براساس تعامل اجزای سیستم با یکدیگر است. این شناسایی ممکن است براساس پویایی سیستم، اجتناب از تمرکز بر وقایع و یافتن اهرم مناسب برای رفع مشکلات باشد. سازمانی که از حالت ایستا خارج شده و پویا می‌شود، به تدریج حلقه‌های فرایند خود را افزایش می‌دهد، مثلاً وقتی که میزان کیفیت یک محصول افزایش می‌یابد، فروش آن محصول هم بالا می‌رود، پس حلقه مشتریان گسترده می‌شود.

نکته قابل توجه دیگر این است که وقتی که مشکلات در هر شرایطی بروز می‌کنند، نباید فشارها را به بخش دیگری انتقال داد، مثلاً زمانی که کارکنان آموزش می‌بینند و قویتر می‌شوند، بلافاصله از متخصص نیروی انسانی استفاده می‌کنیم. این امر باعث می‌شود تا فشارها به او انتقال یابد و در نتیجه، عملکرد مدیریتی سازمان کاهش یابد، اما اگر مسایل به طور ریشه‌ای حل و رفع شوند، نیازی به انتقال آنها نیست، چون مشکلات از جای دیگر سازمان سردر خواهند آورد. نتیجه این که، برای ایجاد چنین رفتاری باید بسیاری از الگوهای فرهنگی تغییر یابند^(۴).

یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده از نگاه نظریه پردازان علم مدیریت

"کریس آرگریس" در سال ۱۹۷۷ یادگیری سازمانی را به عنوان فرایند کشف و تصحیح اشتباهات تعریف کرد. به نظر وی، فراگیری در سازمان‌ها از طریق فعالیت افراد صورت می‌پذیرد. در واقع، یک سیستم اکولوژیکی از عوامل تحت عنوان سیستم یادگیری سازمانی، تسهیل‌کننده یا بازدارنده فعالیت‌های یادگیری افراد است. یادگیری سازمانی مستلزم فرهنگ یادگیری است که مشتمل بر این موارد است: الف) تعهد به یادگیری، ب) دانش موثر و معتبر، پ) شفافیت و وضوح، ت) هدایت و راهنمایی موضوع، ث) پاسخگویی و مسوولیت. همچنین می‌توان یادگیری سازمانی را تسریع بخشید. برای انجام این کار باید به موارد زیر دقت کرد: الف) عدم اطمینان محیطی بالا، ب) هزینه‌های بالای اشتباهات بالقوه، پ) سطح بالای تخصص افراد، ت) رهبری قوی و متعهد به یادگیری.

"هابر" هم در سال ۱۹۹۱ چهار ساختار زیر را برای یادگیری

■ ■ ■
برای ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، ایجاد یک فرهنگ قوی ضروری است.

معرفی کنند و رهبری در چنین سازمان‌هایی با بحث کشش و کنش خلاق ایجاد می‌شود و آن هم از طریق ملاحظه آنچه می‌خواهیم باشیم (چشم‌انداز)، و بیان آنچه فعلاً هستیم (واقعیت)، ایجاد می‌شود.

به نظر "پیتر سنچ" نقش‌های جدید رهبران در سازمان‌های یادگیرنده عبارتند از:

- ۱- رهبر به عنوان طراح (Leader as a Designer).
 - ۲- رهبر به عنوان معلم (Leader as a Teacher).
 - ۳- رهبر به عنوان خدمتگزار (Leader as a Steward).
- نقش سوم، نهفته‌ترین نقش رهبری است و برخلاف دو نقش دیگر، این نقش فقط مربوط به طرزتلقی و نگرش است و باید توجه شود که سازمان یادگیرنده از سوی گروه رهبران خدمتگزار به وجود می‌آید^(۶).

گروه‌های یادگیرنده

گروه‌های یادگیرنده، طبعاً هسته‌های هر سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهند. گروه یادگیرنده تا اندازه‌ای سمت‌گیری متمایزی از شکل‌های گروهی پیشین دارد، اما در هر حال هدف کلی، دستیابی به گروهی است که به شکلی کارآمد در یک فرایند یادگیری مداوم درگیر می‌شود و برپایه آن، سطح اعتماد و شناخت و کارایی را افزایش می‌دهد.

گروه‌های یادگیرنده معمولاً چهار مفهوم پایه‌ای را دارا هستند که عبارتند از:

۱) **توازن (Alignment):** این مفهوم به تنظیم اقتدار فردی و هماهنگ‌ساختن انرژی‌ها و درنهایت به دستیابی به سرشت ترکیب گروه ارتباط دارد. گروه‌های متوازن همواره بر یک هدف برجسته تمرکز می‌کنند.

۲) **دید مشترک (Shared Vision):** این دید، هدف یگانه‌ای را به همراه می‌آورد و به اعضای گروه امکان می‌دهد که تلاش‌های یکدیگر را تکمیل کنند. دید مشترک در واقع ادامه دید فردی است و از اینرو، خود نیز به ایجاد توازن گروه کمک می‌کند.

۳) **تواناسازی (Empowerment):** تواناسازی فرایندی است که برپایه کسب قابلیت‌های فکری و حرفه‌ای مهارتی در انسان پابرجا می‌ماند و کسی نمی‌تواند این ودیعه را از آن بازپس گیرد.

۴) **یادگیری (Learning):** این هدف، هدف نهایی گروه است و نتیجه طبیعی آن هم کارآمدی و بازدهی موثر است^(۴).

ابعاد گروه‌های یادگیرنده

در ارتباط با کارآمدی گروه‌های یادگیرنده "پیتر سنچ" به سه بعد اساسی که هر یک نقشی برجسته در دستیابی به هدف‌های

سازمانی برشمرد: ۱) کسب دانش، ۲) توزیع اطلاعات، ۳) تفسیر اطلاعات، ۴) حافظه سازمانی. وی سپس توضیح داد: لازم نیست که یادگیری با آگاهی یا به صورت مفهومی صورت پذیرد، یا این که باعث افزایش کارایی یادگیرنده شوند، یا حتی کارایی بالقوه ایجاد کند و همچنین لازم نیست که تغییرات قابل‌ملاحظه‌ای در رفتار و نگرش‌های رفتاری ایجاد کند، بلکه یک موجود زمانی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعاتش طیف رفتارهای بالقوه‌اش تغییر یابد.

یادگیری سازمانی ضرورتاً یک فعالیت شناختی نیست، برای این که سازمان‌ها فاقد ویژگی‌های ادراکی هستند. برای درک این مفهوم ما باید ویژگی‌هایی را جستجو کنیم که سازمان‌ها بتوانند با استفاده از آن ویژگی‌ها، درک کامل و پرمفهومی برای کسب مهارت و نحوه استفاده از یادگیری سازمانی را دارا باشند.

به زعم "جان ناپس‌بیت" در سال ۱۹۹۰ در کاری که تغییرات مستمری دارد، تنها یک موضوع یا مجموعه‌ای از موضوعات که بتوانند به شما در پیش‌بینی آینده کمک کنند، وجود ندارد، بلکه مهمترین مهارت این است که چگونگی فراگیری را یاد بگیریم، یعنی یاد بگیریم که چطور یاد بگیریم. اینک بعد از بیان ویژگی‌های یادگیری سازمانی، به شرح سازمان‌های یادگیرنده می‌رسیم.

به نظر "مایکل مارکو آردل" سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که با قدرت به صورت جمعی یاد می‌گیرند و به‌طور دایم خودشان را به نحوی تغییر می‌دهند که با هدف موفقیت مجموعه سازمانی، به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری و مدیریت کنند و آنها را مورد بهره‌برداری قرار دهند. به نظر "ویک ولتون" سازمان یادگیرنده، سازمانی است که قابلیت‌های موردنیاز خود را جهت دستیابی به موفقیت‌های آینده به‌طور مستمر توسعه می‌دهد.

در سال ۱۹۹۲ "پیتر سنچ" خصوصیات سازمان‌های یادگیرنده را بیان کرد. البته قبل از وی "کریس آرگریس" خصوصیات یادگیری سازمانی را بیان کرده است^(۵).

از نظر "پیتر سنچ" سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به‌طور مستمر در حال افزایش ظرفیت خود برای آینده‌ای بهتر می‌باشد. برای چنین سازمانی، بقا و ادامه حیات هدف نخواهد بود، چرا که این نوع یادگیری برای ادامه حیات، یادگیری انطباقی است، اما در سازمان‌های یادگیرنده، علاوه بر یادگیری انطباقی، یادگیری مولد نیز رخ می‌دهد.

"پیتر سنچ" می‌گوید: ایجاد سازمان‌های یادگیرنده مشکل نیست و هر کسی که با این مساله در ارتباط است، می‌تواند این کار را انجام دهد. به نظر وی، مردم درک مشخصی از سازمان یادگیرنده ندارند و این وظیفه رهبران است که آن را به افراد

روانی جریان اطلاعات در سازمان یادگیرنده، باعث افزایش دانش و رشد مدیریت نیروی انسانی در سازمان می‌شود.

کار گروه می‌تواند استانداردهایی را برای دیگر بخش‌های سازمانی ارائه کند^(۴).

سازمان‌ها و گروه‌های یادگیرنده دارند، اشاره می‌کند که عبارتند از:

سازمان‌های یادگیرنده جهانی (Global Learning Organizations):

در سال ۱۹۹۵، Lodge بیان نمود که جهانی‌شدن، یک فرایند تکنولوژیکی و انسانی است. در این فرایند، ضمن آن که سازمان‌ها تفکر خلاق را به‌طور کامل اجرا می‌نمایند، مرکز تجارت سراسر دنیا می‌باشند. در اینجا ارتباطات و تصمیم‌گیری دوطرفه است و استراتژی‌ها و دیدگاه‌های بازاریابی جهانی اعمال می‌شود و فلسفه حاکم بدین صورت است که "با دیگران همانگونه رفتار کنید که آنها تمایل دارند." (نمودار شماره سه). مدل سازمان‌های یادگیرنده جهانی به صورت نمودارهای شماره چهار و پنج است^(۷).

توصیف مدل

دو مدل (نمودارهای چهار و پنج) همه سیستم‌ها مانند HRP و استراتژی‌های تجاری و تکنولوژی کارکردی و استراتژی‌های بازاریابی و همه کارکنان و فرهنگ سازمانی و... را شامل می‌شوند. همه موارد مذکور اهداف تغییرند و همه نیز می‌توانند عامل تغییر باشند. اجراکردن تغییر فرهنگ فرایندی پیشرو است که توسط استراتژی‌های منعطف و پویا مورد حمایت قرار گرفته و فاکتورهای پویایی داخلی و خارجی را که بر بازار و تجارت اثر می‌گذارد، رهبری می‌کند. این روش فرایندی ممکن است که برای مدیران رده پایین به شکل بی‌نظمی ظاهر شود، ولی به محض به‌کار بستن آن در عمل، برخی ترس‌های ناشی از بی‌نظمی را از بین می‌برد^(۷).

موارد زیر اصولی هستند که در درون فرایند تغییر سازمان‌های یادگیرنده جهان شمول به‌کار بسته شده‌اند:

۱- ظرفیت تفکر بینشی درباره مقوله‌های بغرنج: این

ظرفیتی است بسیار حساس که از ویژگی‌های گروه‌های یادگیرنده است. وجود این ظرفیت، به تنهایی برای دستیابی به هدف کافی نیست، چرا که باید به شکل فزاینده‌ای در حال گسترش باشد. با چنین گسترشی است که گروه یادگیرنده توان لازم را برای گفت‌و شنود و بهره‌جویی از مقوله‌های پیچیده در فرایند یادگیری به‌دست می‌آورد.

۲- ظرفیت عمل به روالی هماهنگ و نو: جالب است که

این ظرفیت می‌تواند به خودی خود یک ساختار سودمند و یا زیان‌بخش باشد. چنانچه افراد در این فرایند درگیر نشوند و یا این که فرصت ابتکار عمل به شکل هماهنگ و نوآور را نداشته باشند، ظرفیت آنها رو به کاهش می‌گذارد و در نتیجه، یادگیری گروهی در سطحی بسیار محدود می‌ماند.

۳- ظرفیت در نظر گرفتن نقش اعضای گروه در گروه‌های

دیگر: در واقع، گروه‌های یادگیرنده تنها گردونه‌ای هستند که این مهم را به شکل برجسته‌ای در نظر دارند. با شناخت نقشی که اعضای گروه بیرون از گروه به عهده دارند، نقاط اهرمی مرادوها آشکار می‌شوند و در نهایت زمینه لازم برای همسویی و یکپارچه‌کردن نقش‌ها و فعالیت‌ها را فراهم می‌کند.

هر سه بُعد فوق مستقیماً با کاربرد روند سیستم‌ها بستگی دارند^(۴).

اثر گروه‌های یادگیرنده

گروه‌های یادگیرنده، نیروی پیش‌برنده تحول‌های سازمانی کارآمد هستند. این گروه‌ها به شکل "دنیا‌های کوچکی" برای یادگیری در سرتاسر سازمان درمی‌آیند. مهارت‌های فراگرفته‌شده می‌تواند به دیگر افراد گروه‌ها گسترش یابد و نحوه

نمودار شماره سه

قوم‌مداری و جهان‌شمولی

مختصات قوم‌مداری

مختصات جهان‌شمولی

(* مرکز تجارت، در خانه است.

* مرکز تجارت، کل دنیاست.

(* ارتباطات کند و مسیرها یکطرفه است.

* ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها دوطرفه است.

(* بهترین نظریات در خانه‌ها خلق می‌شوند.

* استراتژی‌ها و دیدگاه‌های بازاریابی جهانی

(* دیدگاه‌های مختلف تحمل شده است.

اعمال می‌شوند.

(* فلسفه: با دیگران همانطور رفتار کنید که

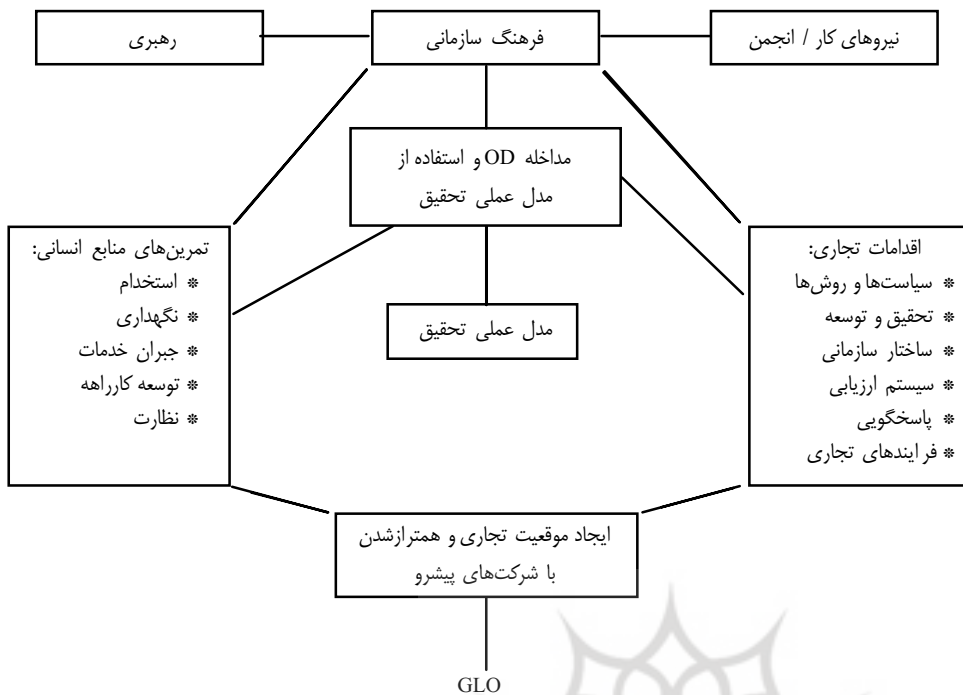
* فلسفه: با دیگران همانگونه رفتار کنید که

من تمایل دارم.

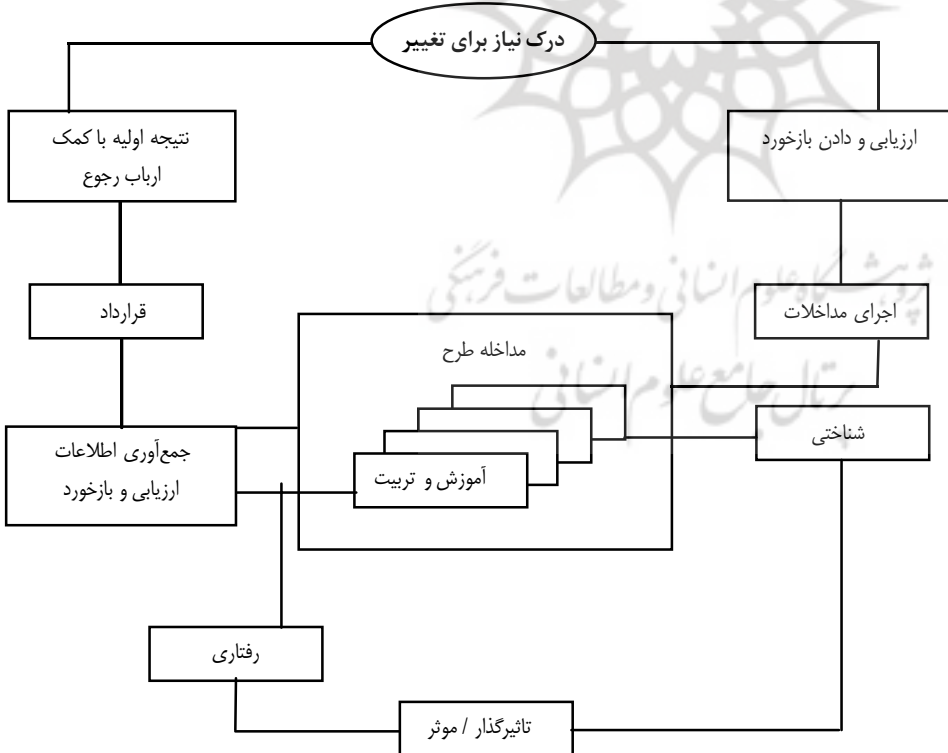
آنها تمایل دارند.

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که قابلیت‌های مورد نیاز خود را به‌طور مستمر توسعه می‌دهد تا به موفقیت‌های بیشتری دست یابد.

نمودار شماره چهار
مدل سازمان‌های یادگیرنده جهانی



نمودار شماره پنج



سازمان‌های یادگیرنده، برای حل مسایل و مشکلات خود، به سه عامل "تامل، پرسش، تدافع" توجه خاص دارند.

* وارد تغییر شدن و اجرای آن در همه سطوح سازمانی.
 * ارایه مدل رهبری موثر و طرزگفتار - نگرش جهانی.
 * ایجاد تغییرات OD در همه سطوح سازمانی.
 * ایجاد ارتباط بین تلاش‌های جهانی شدن با همه موقعیت‌های شرکت.
 * ارایه فرصت‌های تیم‌سازی و تواناسازی به صورت گسترده.
 * مطرح کردن فرایندهای آموزشی و تربیتی برای آمادگی یاددهنده.

در این سازمان‌ها به فرهنگ یادگیری توجه بسیار می‌شود. امیدوار است که کشور ما نیز همگام با پیشرفت‌های علمی در جهان، به اینگونه سازمان‌ها و مفهوم یادگیری در آنها به عنوان یک کارراهه بنگرد تا بتوان از مشکلاتی که کشور با آنها دست‌به‌گریبان است، تا حدودی کاست. در عین حال، به امید روزی که کشور به شکوفایی در همه زمینه‌ها برسد تا به جای این که مصرف‌کننده علم باشیم، بتوانیم آن را صادر کنیم.

فهرست منابع

- ۱) دکتر ال دفت، ریچارد / تئوری و طراحی سازمان / ترجمه دکتر اعرابی و دکتر پارسایان / جلد دوم / ۱۳۸۱.
- ۲) دکتر الوانی، سیدمهدی / مدیریت عمومی / نشر نی / ۱۳۸۱.
- ۳) ترجمه کیاوند، عزیز / کار جدید مدیر، بنای سازمان‌های فراگیر / مجله تدبیر / شماره ۶۱.
- ۴) دکتر زمردیان، اصغر / مدیریت تحول / ۱۳۸۱.
- 5) Micha Popper, Roanan / Organization Learning / Journal Management Learning / 2001.
- ۶) دکتر زالی، محمدرضا / ایجاد سازمان‌های یادگیرنده، از فکر تا عمل / مجله تدبیر / شماره ۷۴.
- 7) Tolbert, Amys & McLean, Gary N & Myers, RayC / Creating the Global Learning Organization / International Journals of International Relations / 2002.

* ارایه میزان پیشرفت تغییرات OD.

* مطرح کردن چالش‌ها و پشتیبانی از همه کارکنان.

رفتار بسیار مشهود و قابل توجه در سازمان‌های یادگیرنده این است که آنها با توجه به الگوهای ذهنی تکامل یافته، همواره برای حل مسائل و مشکلات خود به سه عامل تامل و پرسش و تدافع توجه خاصی دارند. این در حالی است که سازمان‌های ما بیشتر به تدافع می‌پردازند تا تامل و پرسش.

نتیجه گیری

هرچه به آینده توجه می‌کنیم، اهمیت سازمان‌های یادگیرنده بیشتر و بیشتر جلوه می‌کند و این بدان علت است که

برگه اشتراک

تاریخ

نام و نام خانوادگی مشترک:

سن: تحصیلات: شغل:

شماره‌های درخواستی: از شماره تا شماره

نشانی پستی:

شماره تلفن تماس:

مشترک گرامی

* هزینه اشتراک مجله برای ششماه ۲۴۰۰۰ ریال و برای یک سال ۴۸۰۰۰ ریال است. لطفاً هزینه اشتراک را به حساب بانکی شماره ۲۷۸۹۰۳۰۰۱ نزد شعبه سامان بانک تجارت (کد ۳۲۴) واریز کنید و فتوکپی رسید بانکی را همراه با برگه اشتراک تکمیل شده به نشانی زیر بفرستید:

تهران / خیابان حجاب / کوچه سوم / شماره ۱۱+۲ / صندوق پستی: تهران / ۱۴۱۵۵-۵۵۴۸