

# سازمانهای یادگیرنده؛ پیشتاز خردگرایی



تدوین

شماره ۱۸۵ - مهر ۸۱  
مطالعات



۲۰

مهدی نبی آبکنار ABKENAR20@YAHOO.COM

## چکیده

زمانی نه چندان دور، سازمانها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می بردند و پیش بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست سرعت سازمانها را تحت تاثیر قرار داد. با شروع دهه ۹۰ میلادی، بدلیل شرایط «به سرعت متغیر» محیطی، اکثر سازمانها برای حفظ و بقای خود، تلاش گسترده ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و اساس خود آغاز کردند، به طوری که از قالبهای غیر پویا خارج و به سمت سازمانهای یادگیرنده، متحول شدند.

رهبران سازمانی دریافته اند که به «یادگیری» به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده ای بهتر سازمانی را پرورش دهند که بخوبی و به طور اثربخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونیها هماهنگ شود. این مقاله به برخی ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده در شرایط کنونی می پردازد.

از نظر تاریخی قبل از «سازمان یادگیرنده» ابتدا مفهوم «یادگیری سازمانی» توسعه داده شد و پژوهش‌هایی انجام شده پیرامون یادگیری سازمانی بود که زمینه‌های لازم برای شکل‌گیری نظریه «سازمان یادگیرنده» را به وجود آورد. اما امروزه «یادگیری سازمانی» در میان سازمانهایی که به افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثربخشی علاقه‌مندند، به طور فزاینده‌ای مورد توجه ویژه قرار گرفته است. آرگریس و شون، که دو تن از پژوهشگران پیش‌تاز در این زمینه هستند، یادگیری سازمانی را به عنوان «کشف و اصلاح خطا» تعریف می‌کنند. در تعریف دیگری که توسط جورج هوپر ارائه شده است، یادگیری به گونه‌ای تعریف شده است که می‌تواند در هر سطح از تجزیه و تحلیل برای فرد، گروه و یا سازمان به کار رود. به نظر هوپر یک «هویت» زمانی یاد می‌گیرد که از طریق پردازش اطلاعات محدوده رفتار بالقوه‌اش تغییر کند. تسانگ نیز معتقد است که دو اصطلاح «یادگیری سازمانی» و «سازمان یادگیرنده» بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می‌داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می‌شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند.

صاحب‌نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده نیز تعاریف متعددی ارائه کرده‌اند. به نظر «داجسون» سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند و دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می‌کند که منعکس‌کننده دانش و دیدگاه‌های جدید باشد. مایکل جی. مارکوارت در کتاب ارزش خود به عنوان «ساختن سازمان یادگیرنده»، تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است: «در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند

**سازمانهای یادگیرنده مدیریت  
فرایند یادگیری را از طریق پنج  
فعالیت عمده انجام می‌دهند:  
حل مسئله به طریق سیستماتیک،  
آزمایش شیوه‌های جدید،  
یادگیری از تجارب گذشته،  
یادگیری شیوه‌های نوین و انتقال  
سریع دانش در پیکره سازمان.**

با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند.

با آغاز هزاره سوم، همسوی پژوهش‌های انجام شده در دانشگاه‌های معتبر جهان در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمانهای عصر فناوری زیستی، تغییراتی نیز در میان تفکرات مدیران سازمانهای بزرگ، آغاز شد. برای نخستین بار در نشریه دانشگاه فن آوری ماساچوست در مقاله‌ای با عنوان «دگرگونی سازمانها» این تجدید ساختار علمی «سازمانهای یادگیرنده» نام گذاشته شد. به موازات این تحولات، جان مولر و فولربارت دو تن از اساتید برجسته دانشگاه کیپ تاون در کشور آفریقای جنوبی مکتب جدید تولید دانش «و مدیریت دانایی» را مطرح کردند، که باعث به وجود آمدن ۱۰ پرسش اساسی در زمینه سازمان و مدیریت شد:

۱. با چه راهبردهایی می‌توان ساختار سازمانها را یادگیرنده و دانش‌محور ساخت؟
۲. چه ارتباطی میان یادگیری و اقتصاد در عصر جهانی شدن وجود دارد؟
۳. در عصر پدیده‌های آبی و فوریتهای چه دانش‌هایی را باید وارد سازمانها کرد؟
۴. دانایی تولید گرا را چگونه می‌توان به

مطالعات و پژوهش‌های دانشگاهی پیوند داد؟

۵. در عصر «خلافت دانایی» و «مهندسی دانایی» در جامعه دانشمند چه مهارتهایی در سازمان دهی مورد نیاز است؟
۶. چگونه باید راهبرد چند فرهنگ‌گرایی را بر همبستگی بین سازمانها تدوین کرد؟
۷. چه نوع مدیران و رهبرانی را برای سازمانهای یادگیرنده باید پرورش داد؟
۸. ارکان توانا سازی کارکنان در سازمانهای یادگیرنده چیست؟
۹. آیا دانشگاهها به تنهایی می‌توانند اساس دانش و پژوهش در هزاره جدید باشند؟
۱۰. هدف‌گذاری‌های چند منظوره در عصر جدید برای پیوند سیاستهای اقتصادی و اجتماعی چگونه باید باشد؟

به نظر پیتر سنگه الگوهای ذهنی یکی از قواعد مؤثر سازمان یادگیرنده است که بر محدودیتها و ناتوانیهای انسانها، بویژه ناتوانی در تفکر، بازاندیشی و یادگیری، برای پیشبرد برنامه‌های تغییر در خود و سازمان متمرکز شده است و به دنبال ارائه روشهایی برای بازبینی الگوهای ذهنی و تبیین نقش آنها در بازاندیشی در عمل است. وی چنین تحول انقلابی را در سازمانها، «یادگیری زمان مدار» نامگذاری می‌کند، که باید در گردونه تحلیل از چهار فیلتر عبور کند. (الگوی شماره ۱)

**نقش رهبری در سازمانهای یادگیرنده:**  
بدیهی است نقش رهبران و مدیران در سازمانهای یادگیرنده مانند نقش مدیران سنت‌گرا و سلسله‌مراتبی نیست. در این سازمانها مدیران در وهله اول طراحان سازمانی، آموزگاران، پیشکاران و هماهنگ‌کنندگان گروه‌های حرفه‌ای هستند. ایفای این نقشها مستلزم مهارتهای نو، دانش، تجربه، توانایی و قدرت سازندگی با دیدگاه مشترک در سازمان است. داشتن دیدگاه سیستمی و همه‌سوی و توانایی‌های فیزیکی و فکری کارکنان را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد. مدیران در سازمانهای یادگیرنده باید قادر باشند نقش معماری و مهندسی دانایی را به بهترین نحوی ایفا کنند. آنان ابتدا باید بتوانند پاسخگوی نیازمندیهای اشباع‌شده



مشتریان و مصرف کنندگان و رضایت آنها، رهبری و مدیریت کارکنان، خدمتگزاری به جامعه و مردم و تامین منافع سهامداران و دست اندرکاران باشند و با این استراتژی آسان ساز موجب یادگیری، گروه گرایی، توان بخشی، انگیزش و ایجاد همبستگی سیستم نگارشوند. امروز این مدیران را مدیران روشن ضمیر نام گذاری کرده اند. دردیابی که هدف سازمانهای یادگیرنده را کیفیت گرایی ترسیم می کند و روی کیفیت ها تکیه می شود، باید پذیرفت که مثبت گرایی تنها به وسیله دانش تجربی و انجام پژوهشهای عمیق امکان پذیر است.

سازمانهای یادگیرنده مدیریت فرایند یادگیری را از طریق پنج فعالیت عمده انجام می دهند:

■ **حل مسئله به طریق سیستماتیک:** این فعالیت نخستین و زیربنایی ترین فعالیت برای مدیریت فرایند یادگیری سازمانی است و تا حد زیادی مبتنی بر فلسفه و شیوه های مدیریت کیفیت است. ایده های زیربنایی و پذیرفته شده در این فعالیت عبارتند از:

- استفاده از شیوه های عملی در تجزیه و تحلیل مسائل، به جای حدس و گمانه زنی. این ایده اولین بار توسط پروفسور « ادوارد دمنینگ » تحت عنوان

چرخه « برنامه، اجرا، آزمون، عمل » معرفی شد، ولی شکل آشنای آن همان ایده « تولید فرضیه - آزمون فرضیه » است.

- تاکید بر استفاده از داده های معتبر برای تصمیم گیری به جای مفروضات و حدسیات ذهنی.

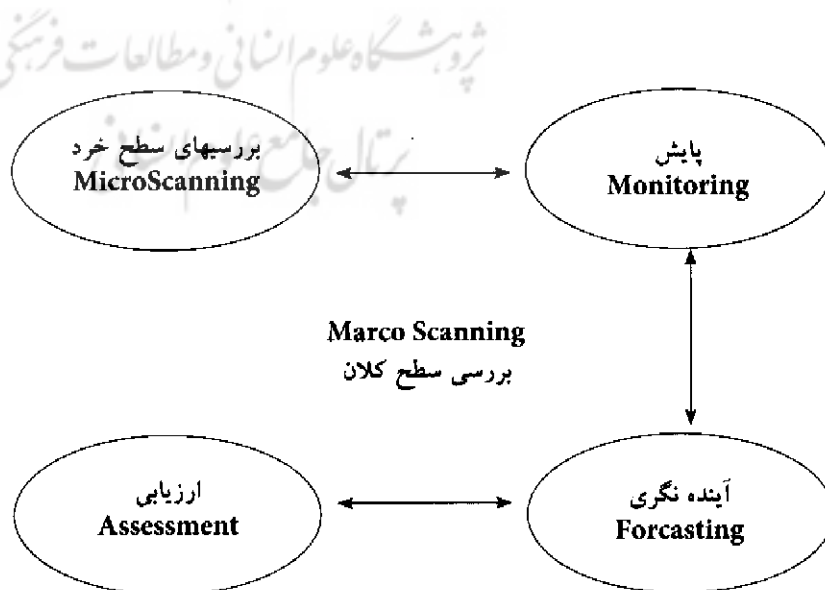
- استفاده از ابزارهای آماری ساده از قبیل هیستوگرام، چارت های پارتو، نمودار علت - معلولی برای سازماندهی داده ها و استخراج نتایج. بسیاری از برنامه های آموزشی مدیران، که غالباً توسط شرکتهای مشاوره مدیریت طراحی و ارائه می شوند، تمرکز عمده خود را متوجه آموزش تکنیک های حل مسئله همراه با مثالهای عملی می نمایند. اما نکته بسیار مهم این است که برای به وقوع پیوستن یادگیری، دقت و صحت دو عامل بسیار مهم هستند. از این رو مدیران سازمانهای یادگیرنده باید در شناخت و حل مسائل واقعی و مبتلایی سازمان درگیر شوند. آنها باید همواره با خود این پرسش را مطرح کنند که « از کجا معلوم که نتیجه ای که به آن رسیده ایم واقعا درست باشد؟ » و در این پرسش نیز این فرض را در ذهن داشته باشند که برای وقوع یادگیری واقعی « به اندازه کافی نزدیک بودن » لزوماً « به اندازه کافی خوب بودن » را به همراه ندارد.

■ **آزمایش کردن:** این فعالیت شامل

کاوش و آزمون سیستماتیک دانش جدید است. گاروبین تاکید بسیار زیادی بر استفاده از روش علمی در آزمایش کردن دارد. تفاوت اساسی میان آزمایش کردن و فرایند حل مسئله در این است که آزمایش با فرصت برانگیخته می شود و متوجه توسعه افقهای جدید فراروی سازمان است، در حالی که حل مسئله معطوف به مسائل و مشکلات جاری سازمان است.

■ **یادگیری از تجارب قبلی:** سازمانها باید ضمن مرور موفقیتها و شکستهایشان، آنها را به طور سیستماتیک ارزیابی کرده و درسهای حاصل از این تجربیات را به شکلی که کاملاً در دسترس کارکنان باشد، ذخیره کنند. متأسفانه، بسیاری از مدیران امروزی نسبت به گذشته سازمان بی تفاوت هستند و حتی در بعضی موارد در برابر آن موضعی خصمانه اتخاذ می کنند. تنها پیامد این برخورد مدیران از دست دادن دانشی است که در صورت برخورد صحیح می توانستند آن را کسب کنند. در قلب چنین رویکردی در قبال تجربیات گذشته سازمان، توجه به تفاوت میان « شکست مولد » در مقایسه با « موفقیت غیرمولد » است. شکست مولد تجربه ای است که منجر به بینش، درک و افزایش سطح دانش سازمان می شود. در مقابل، موفقیت غیرمولد زمانی اتفاق می افتد که چیزی بخوبی پیش می رود اما هیچکس نمی داند چگونه و یا چرا.

■ **یادگیری از دیگران:** بدیهی است که یادگیری سازمانی نمی تواند کاملاً متکی برداخل سازمان باشد. گاهی اوقات قوی ترین بینشها را باید با نگاهی به محیط و کسب ایده و چشم انداز جدید از آن به دست آورد. مدیران روشنفکر می دانند که حتی سازمانهایی با کسب و کار کاملاً متفاوت می توانند منابع غنی ایده های جدید برای تفکر خلاق باشند. تعبیر علمی که می توان برای فعالیت اخذ ایده و بینش از سایر سازمانها به کار برد « الگو برداری » است. الگو برداری عبارت است از یک جستجوی مداوم و تجربه یادگیری برای کسب اطمینان از اینکه بهترین شیوه های موجود مورد استفاده از محیط کسب و کار، شناسایی، تجزیه و تحلیل، اخذ و اجرا شده اند. بیشترین منافعی که در نتیجه



الگوی شماره ۱ - چهار فیلتر در یادگیری زمان مدار

خدمت تدوین استانداردها، سیاستها و یا برنامه‌های آموزشی جدید قرار گیرد.

### استراتژی پژوهش پیشرفته

نخستین بار در «کنگره جهانی طرح ریزی سازمان و مدیریت» (ODAM) در سال ۲۰۰۰ و در ایالت کلرادو امریکا عنوان «استراتژی پژوهش پیشرفته» مطرح شد که می‌توان آنرا آیین تمام‌نمای اهمیت پژوهشگری دانست. دانایی و پژوهش مداری گره‌گشای مشکلات اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و فناوری در سازمانهاست؛ چرا که پژوهش فی‌نفسه علت جو و معلول شناس است. واقع‌گرایی پژوهش هرگز نباید اسپر پیش‌دوری‌های خام، تعصبات، حتی خوش‌بینی بی‌علت و یا بدبینی نابجا شود. این عوامل تیره‌کننده دیدگاه پژوهشگر در شناخت واقعیت‌هاست. ژرفنگری پژوهشی باید دور از انجماد روانی و تعصبات خام باشد.

### استراتژی توانا سازی

توانا سازی سازمان‌های یادگیرنده؛ این شیوه در مدیریت دانایی روش توانمندی است که فرق بین کنترل کامل در مدیریت سلسله‌مراتبی / دستوری و آزادی عمل کارکنان را بیان می‌کند. توانا سازی انسانها ظرفیتهای بالقوه را برای بهره‌گیری از سرچشمه تواناییهای پایان‌ناپذیر و بالفعل در آوردن در صحنه عمل فعال می‌سازد. سازمانهای پیچیده و سازمان‌های یادگیرنده که تشکیلات بلند مرتبه هم می‌نامند، متکی به یادگیری توأم با عمل هستند، برای اینکه یادگیری با عمل همراه شود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیارات موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعدادهای بالقوه کارکنان در مدیریت می‌شود.

به این ترتیب توان بالقوه یا تقویت آگاه‌سازی و پرورش آزاد اندیشی کلید گشایشگر داناییها می‌شود. مهارتها و اندیشه‌ها در سطوح افقی و عمودی بین عناصر مختلف عملیاتی می‌شود. فراگرد یادگیری جزء جدانشدنی سازمانهای

قبل از هر چیز باید تفاوت یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده را دانست.

واقعیتها از طریق مطالعه یا مشاهده آنها چیزی است و تجربه کردن دانش دست اول نهفته در این واقعیتها چیز دیگر. در بسیاری از سازمانها، خصوصاً آن دسته از سازمانهایی که دارای بخشهای با تخصص ویژه هستند، افراد متخصص آموخته‌های خود را به‌عنوان گوهری گرانبها حفظ می‌کنند و از انتشار آن هراس دارند. در سازمانهای یادگیرنده با هدف به اشتراک گذاشتن و تکثیر این ثروت تأکید ویژه‌ای بر انتقال آن به بخشهای مختلف سازمان وجود دارد. انتقال دانش تخصصی ممکن است به صورت بخش به بخش و توسط مدیران سطوح عالی، میانی یا صف انجام گیرد. در این حالت مدیری که در یک بخش، واحد یا اداره از سازمان تخصصی را کسب کرده است به بخش، واحد یا اداره دیگری منتقل می‌شود تا تجربه‌های آندوخته خود را در اختیار دیگران قرار دهد. حالت دیگری از انتقال تخصصی می‌تواند با جابه‌جایی افراد متخصص از واحدهای صف به واحدهای ستادی سازمان صورت پذیرد. در این مورد مدیران با تجربه تخصص ویژه خود را که از سالیان متمادی کار مستقیم در واحدهای صف کسب کرده‌اند، به همراه خود به ستاد سازمان می‌برند تا در آنجا این تخصص در

الگوبرداری عاید سازمان می‌شود ناشی از مطالعه روشها، به معنی شیوه‌های انجام کار و درگیر شدن مدیران صف در این فرایند است. متأسفانه هنوز نیازمندیهای اجرایی یک برنامه الگوبرداری موفق برای اغلب مدیران ناشناخته مانده است. الگوبرداری یک گردشگری صنعتی، به معنی مجموعه بازدیدهای موقتی از شرکتهایی که از اقبال عمومی برخوردارند و یا جوایز کیفی دریافت کرده‌اند، نیست. در حقیقت الگوبرداری فرایندی منظم است که با یک جستجوی کامل برای تعیین بهترین سازمانهایی که روشهای خود را انسجام بخشیده‌اند، شروع می‌شود، با مطالعه دقیق روشهای خود سازمان ادامه می‌یابد، از طریق بازدید و مصاحبه‌های سیستماتیک از محل اجرای روشها به پیش می‌رود و در نهایت با یک تجزیه و تحلیل نتایج، ارائه توصیه‌ها و اجرای آنها پایان می‌یابد.

■ انتقال دانش: برای خارج‌شدن یادگیری از حالت یک قضیه محلی در نقطه وقوع آن، سازمان باید سیستمها و مکانیزم‌های مناسبی را برای گسترش سریع و اثربخش دانش در کل بیکره خود تدارک ببیند. ایده‌ها زمانی حداکثر تأثیر را دارند که به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شوند. مکانیزم‌های متنوعی برای گسترش دانش در سازمان وجود دارند؛ از قبیل گزارشهای نوشتاری، سمعی یا بصری، بازدید محلی، گردشهای جمعی، برنامه‌های چرخش شغلی، برنامه‌های آموزشی و برنامه‌های استانداردسازی. عمومی‌ترین این مکانیزم‌ها گزارشها و گردشهای جمعی هستند. گزارشها با اهداف متعددی تهیه می‌شوند: آنها یافته‌هایی را خلاصه می‌کنند، چک‌لیستهایی از بایدها و نبایدها را ارائه می‌کنند و فرایندها و وقایع مهم را تشریح می‌کنند. گردشهای جمعی برای سازمان‌هایی که دارای واحدهایی بزرگ و پراکنده از نظر جغرافیایی هستند، بسیار مناسب به نظر می‌رسند. گزارشها و گردشهای جمعی با وجود عمومیتی که دارند، نسبتاً وقت‌گیر و هزینه‌بر هستند. صرف‌نظر از این نقطه ضعف، اساساً جزئیات بسیاری در انتقال مفاهیم و تجربیات مدیریتی وجود دارند و برقراری ارتباط دست اول یا افراد صاحب این دانش تنها راه یادگیری آن است. جذب

برنامه‌های بهبود عملکرد می‌پردازند و موانع تحول و نوآوری را به چالش می‌کشند." □

#### منابع:

۱- فراست خواه، مقصود و کیریایی، احمد، آموزش عالی در آستانه قرن بیست و یکم، گزارشی از کنفرانس جهانی آموزش عالی در سال ۱۹۹۸، پاریس؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۷، ۱۳۷۷

۲- سنگه، پترام، پنجمین فرمان، مترجمان: کمال هدایت و محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷

۳- رهنورد، فرج الله، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، مجله مدیریت دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۴۳، ۱۳۷۸

۴- سنگه، پیتر، کلایو، آرت، راپرتز، شارلوت، راس، ریچارد، روت، جورج، اسمیت، برایان، رقص تغییر، زیر نظر دکتر علینقی مشایخی، ترجمه مهندس حسین اکبری، مسعود سلطانی، گروه پژوهشی صنعتی اریانا، ۱۳۸۲

۵- زلفی گل، محمدعلی، ضرورت های پژوهش، پژوهشهای ضروری، خیرنامه تحقیقات و فناوری، شماره ۳۱، اردیبهشت ۱۳۸۴

6- Argyris, C. and Schon, D. (1996) Organizational learning II: Theory, method and practice, Reading, Mass: Addison Wesley.

7- Covey, Stephen "The Seven Habits of Highly Effective People", Simon Schuster INC. U.S.A. FE1990

8- Garvin, D. A. (2000) Learning in Action. A guide to putting the learning organization to work, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

9- Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Century Business, London, .

10- Tsang, E. (1997) 'Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research', Human Relations, 50(1): 57-70.

11- Marquardt, M.J. (1996), Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success, McGraw-Hill, New York, NY, .

12- Loermans, Jozef " Synergizing the learning organization and knowledge management ". Journal of Knowledge Management. Volume 6 Number 3 2002 pp. 285-294

• مهدی نبی آبکنار: کارشناس ارشد مدیریت

### یادگیری سازمانی مفهومی است برای توصیف انواع خاصی از فعالیت سازمانی، در حالی که سازمان یادگیرنده نوع خاصی از سازمان است.

تمام اعضای سازمان است. درخاتمه یکبار دیگر به سخن « پیتر سنگه»، اندیشمند برجسته ایده «سازمان یادگیرنده»، اشاره می‌کنیم:

" آدمی آنگاه که کوشش می‌کند آگاهتر شود، به نحوه تفکر و تعامل خود بیاندیشد و بنیادهای فکری خود را واری کند، به تدریج آماده می‌شود تا به شیوه نویی قابلیت‌های خود را برای تفکر، گفت و گو، یادگیری و تعامل توسعه دهد. در چنین شرایطی بر « ترس از دانستن» غلبه می‌کند، جسارت واری اندیشه‌هایی که در سازمانهای آموزشی کسب کرده است را به دست می‌آورد و شجاعت پذیرش مسئولیتهای اجتماعی «آگاهی» و خودارزیابی را در خود احساس می‌کند. با این تواناییها و قابلیتها، تغییر مناسبات اجتماعی و بازاریابی در رفتار خود را آغاز می‌کند و به تدریج به این باور می‌رسد که جامعه و سازمانی که در آن زندگی و کار می‌کند می‌تواند آینده بهتری داشته باشد. در چنین شرایطی جوانه های نوآوری سربرمی‌آورند، تغییرات سازمانی به تدریج به پیش می‌روند. نیروهای پیش برنده تغییر سازماندهی می‌شوند و به توسعه ظرفیتهای رشد و پشتیبانی از

یادگیرنده شده است و دیگر قانون آهنین سلسله مراتب که مانع نوآوری، ابداع و نواندیشی بود در گروههای خوداندیش نقشی نخواهد داشت. این پیوند افقی اطلاعاتی و عملیاتی در چهاربعد نیازمندیهای اطلاعاتی، آنچه داریم و آنچه نداریم را در مقابل آنچه می‌دانیم و آنچه نمی‌دانیم قرار می‌دهد. آنچه داریم و می‌دانیم کلید پیروزی و آنچه نمی‌دانیم و نداریم راهگشای طرح ریزی راهبردی برای به دست آوردن می‌شود. اما در این چالش سازمانهای یادگیرنده به جایی می‌رسند که متوجه می‌شوند چه گنجینه‌های ارزشمندی داشتند و از شرکت جویی آنان بی بهره بودند. بالاخره در مرحله چهارم، به اهمیت پژوهش که کلید طلایی یادگیری است دست می‌یابیم و می‌فهمیم با نوآوری و خلاقیت پژوهشی به رازهای پنهان می‌توان دست یافت.

#### نتیجه گیری

زمینه‌های اصلی برای حاکم شدن تفکر یادگیری در سازمان متعدد است و از جمله می‌توان به تمایل شدید به دگرگونی در سازمان، عدم رضایت از مدیریت سنتی، قبول این واقعیت که ارتقای دانش در سازمان مزیت رقابتی است، تحول در شناخت به نفع اهمیت نیروی انسانی در مقایسه با سرمایه ثابت در فرایند تولید، افزایش سطح خواسته‌های مشتریان و تشدید رقابت در بازار اشاره کرد. در نتیجه این عوامل، مدیران ارشد نسبت به ضرورت و اهمیت ایجاد سازمان یادگیرنده متعهد می‌شوند. گفتنی است با شناخت این ضرورت حتی در کشورهایی مانند انگلستان، ایده یادگیری در سطح ملی در جهت رسیدن به یک جامعه یادگیرنده مطرح شده است. آنها معتقدند هزینه‌های یادگیری بعدها جبران می‌شود اما مستلزم این است که در جامعه یادگیرنده اصل یادگیری برای همیشه در تفکر مدیران ارشد جایگاه واقعی خود را پیدا کند و در آموزش و تحصیل اساس تفکر این باشد که ما می‌خواهیم جامعه‌ای یادگیرنده به معنای حقیقی داشته باشیم. فراموش نکنیم؛ یادگیری به منظور روبه‌رو شدن با آینده غیرقابل پیش بینی، یک وظیفه کلیدی برای