

## یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

رقیه فتحی<sup>۱</sup>

### چکیده

سرعت تغییرات صنعتی، اقتصادی و اجتماعی، تغییرات زیادی در فضاهای سازمانی ایجاد کرده است. نیازهای روز افزون مشتریان و ارباب رجوع، شرایط نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیط‌های سازمانی، از یک سو و تغییر در مدل‌های نیاز و انگیزش کارکنان، باعث پیدایش نظریه یادگیرنده تازه‌ای به نام سازمان‌های یادگیرنده شده است.

پدیده سازمان‌های یادگیرنده، با شروع دهه ۱۹۹۰ مطرح شد. از این دهه به بعد، یادگیری به عنوان یک توانایی مبتنی بر پیشرفت رشد و توانمندی رشد مطرح شده است. اینکه مزیت رقابتی چگونه ایجاد می‌شود، به ویژگی‌های خاص هر سازمان بستگی دارد، اما مشخص این است که انسان و دانش، نقش تعیین‌کننده‌ای در این مسیر دارند.

سازمان‌هایی که افراد آنها بر خلاف کارکنان سازمان‌های سنتی، در برابر تغییرات مقاومت نشان نمی‌دهند بلکه همواره سعی دارند. در حال تغییر و تحول باشند و محیط را با خود سازگار و همراه کنند، سازمان یادگیرنده‌اند. در این سازمان‌ها یادگیری، امری حیاتی است.

یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. به بیان دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند خاط مشی‌ها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی که بر روی ذخیره دانش متکی است، تزییق و خورنده می‌شود. مقاله حاضر در صدد است با بررسی ادبیات موجود در زمینه‌های یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده، ویژگی‌ها و فرایندهای یادگیری سازمانی، موانع و قابلیت‌های یادگیری سازمانی و اجزای تشکیل‌دهنده سازمان‌های یادگیرنده، عوامل بنیادی در سازمان‌های یادگیرنده، سنگ بنای سازمان یادگیرنده، اهمیت این موضوع را در موفقیت سازمانها نشان دهد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، سازمان‌های یادگیرنده، قابلیت یادگیری سازمانی

امروزه روش‌های قدیمی اداره سازمان‌ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. رشته مدیریت در سراسر دنیا شاهد تغییرات پر دامنه و زیر بنایی شده است و از شیوه سنتی بیرون آمده، متحول شده و هم اعضای سازمان را در امور جاری مشارکت داده است. این تغییر باعث شده است که شکل‌های جدیدی از سازمان همانند سازمان مجازی، سازمان تخصصی، سازمان افقی و ... به وجود آیند.

دو روند این تغییر مدیریت را تشدید کرده است. نخست نرخ فزاینده تغییرات که در سایه رقابت جهانی به وجود آمده است. سازمان‌ها برای اینکه کارها را به شیوه ای عالی انجام دهند باید با سرعت بیشتری خود را با شرایط جدید وفق دهند.

روند دوم، تغییر زیر بنایی است که در فناوری‌های سازمانی رخ می‌دهد. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش نوین هستند و این بدان معنی است که آنها

باید به گونه ای طراحی شوند که بتوانند از عقاید و اطلاعات جدید استفاده کنند و کارکنان در رشته‌های اصولی متخصصی شوند. هر عضو سازمان به جای این که فقط در جهت افزایش کارایی تلاش کنند باید پیوسته مطالب جدیدی بیاموزد و بتواند در حوزه و قلمرو فعالیت خود مسائل را شناسایی و حل کند.

برای ایجاد سازمان یادگیرنده،

ما نیاز اساسی و بنیادی برای ایجاد تغییر و دگرگونی در سازمان داریم، تغییر در اینکه چگونه فکر کنیم، چگونه عکس العمل نشان دهیم. ضمن این که وجود تعهد شخصی نیز از لازمه‌های سازمان‌های فراگیرنده است و بدون وجود تعهد، کارهای مورد نیاز هرگز انجام نخواهد شد. افراد بایستی درک نمایند که هدف از یادگیری، حفظ و بقای یک سازمان می‌باشد زیرا یادگیری سطح عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد.

### تعریف یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>

یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و هم ذهنی، الگوهای ذهنی و دانش، حاصل شده و بر تجربه و آگاهی‌های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است و بهبود عملکرد در سازمانی فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. (الوانی ۱۳۸۸، ۳۲۸)

سایمون نیز یادگیری سازمانی را، رشد بینش و تجدید ساخت دهی و بازنگری موفقیت آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس شود،

تعریف کرده است (سبحانی نژاد و همکاران ۱۳۸۵، ۵۲-۵۳)

یادگیری سازمانی فرایندی انعکاسی است که توسط اعضای سازمان در تمامی سطوح اجرا می‌شود و شامل مجموعه ای از اطلاعات به دست آمده از محیط‌های درونی و بیرونی است. این اطلاعات به واسطه فرایند ادراک گروهی تصفیه شده و حاصل آن تعابیر و تفاسیر مشترکی است که می‌تواند در اقدامات سازمانی آتی در مواجهه با تغییرات محیطی در خصوص رفتار و تئوری‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. (کرینتز، کینیکی، ۱۳۸۴، ۵۸۰-۵۸۱)

### تعریف سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup>

سازمان یادگیرنده سازمانی است که ظرفیت یادگیری، تطبیق و تغییر خود را افزایش می‌دهد. در چنین سازمانی فرایندهای یادگیری تجزیه و تحلیل می‌شود، تحت نظارت قرار می‌گیرد، توسعه پیدا می‌کند و در ارتباط با اهداف نوآوری و بهبود، مدیریت می‌شود. چشم انداز، استراتژی، رهبری، ارزش‌ها، ساختارها، سیستم‌ها، فرآیندها و عملکردهای چنین سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا یادگیری و بهبود افراد را تسهیل کرده و یادگیری سطح سازمانی را تسریع نمایند (Gephart, Marsick, 1996, 3)

سازمان یادگیرنده، سازمانی با اثر بخشی بالا و رقابتی است، چون قابلیت تولید دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه اندوزی می‌کند. بنابراین، خلاق بوده و می‌تواند برای حل سریع مسائل دانش را منتقل کند. (Goh, & Rayan, 2002, 4)

از نظر گاروین سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای بکارگیری دانش و بینش جدید (Garvin, 1993)

سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌سازند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند، جایی که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن<sup>۳</sup> را به اتفاق هم می‌آموزند (الوانی ۱۳۸۸، ۳۳۵)

سازمان یادگیرنده، جایی است که افراد به صورت دائمی با استفاده از ظرفیت‌هایشان در به وجود آوردن نتایجی که واقعا خودشان به آن تمایل دارند، ارتباط دارد. جایی که الگوهای جدید و وسیعی از تفکر در آنجا پرورش یافته و امید و آرزوهای همه در آن مجموعه به صورت آزاد جای دارد و افراد به صورت دائمی یاد می‌گیرند که چگونه با همدیگر یاد بگیرند. (karlson, 2007, 10)

1 - organization learning

2 - leaning organization

3 - leaning how to learn

## سیر تاریخی موضوع

ونتریس مطالعه و تلاش‌های انجام شده در راستای یادگیری سازمانی را در سه گروه قرار می‌دهد:

- ۱- یادگیری سازمانی مترادف با سازگاری سازمانی است. سازمانها بر اساس تجارب یادگرفته شده، ساختار و اهداف خود را تغییر می‌دهند.
- ۲- یادگیری سازمانی به عنوان اشتراک مفروضات مطرح است. در این مورد مباحث نظری کاربردی از تصورات مشترک میان اعضاء سازمان ایجاد می‌شود.
- ۳- یادگیری سازمانی به عنوان پایگاه دانش: در این نگرش یادگیری در ارتباط با فرایندهای حس گری است. فرایندهایی که اساساً روتین هستند و تصمیم گیرندگان از آنها برای کاهش

از نظر زمانی واژه «یادگیری سازمانی» نسبت به «سازمان یادگیرنده» از قدرت بیشتر برخوردار است. اگر چه سابقه موضوع یادگیری به سال ۱۹۳۸ و کتاب تجربه و آموزش جان دیویی بر می‌گردد (Bawany, 2003) اما به نظر می‌رسد که واژه یادگیری برای اولین بار توسط سایرت و مارچ در مطالعه اولیه شان روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است. با وجود قدمت زیاد بحث یادگیری سازمانی، این موضوع تا اواخر دهه ۱۹۷۰ توجه چندانی را به خود جلب نکرد. در این هنگام بود که تعدادی از نظریه پردازان (آرجریس، ۱۹۷۷، آرجریس و شون ۱۹۷۸، جلینگ ۱۹۷۹) فعالیت خود را روی یادگیری سازمانی

جدول شماره ۱: سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

جان دیویی در کتاب تجربه و آموزش مفهوم یادگیری تجربی را مطرح کرد.	۱۹۳۸
کنث کریک روان شناس اسکاتلندی واژه مدل ذهنی را ایجاد کرد	دهه ۱۹۴۰
کرت لوین ایده تنش خلاق را پیشنهاد کرد که بین تصورات فردی و درک از واقعیت ایجاد می‌شود.	۱۹۴۶
داگلاس مک گریگور کتاب جنبه انسانی مؤسسه را منتشر نمود.	دهه ۱۹۶۰
سایرت و مارچ در مطالعه روی جنبه رفتاری تصمیم گیری سازمانی. برای اولین بار واژه یادگیری سازمانی را به کار بردند.	۱۸۶۳
کریس آرجریس و دونالد شون کار بر روی علم عملی <sup>۱</sup> را شروع کردند، مطالعه چگونگی برخورد ارزش های مورد حمایت با ارزش هایی که پایه و اساس اقدامات واقعی است.	دهه ۱۹۷۰
چارلی کیفر، جی فاستر، پیتر سنگه و رابرت فریتز سمیناری تحت عنوان رهبری و تسلط برگزار کردند.	۱۹۷۹
پیتر سنگه، آریه دوگاس، بیل اوپراین، ری استاتا و تعدادی از رهبران اجرایی گروه مطالعاتی سازمان یادگیرنده را در MI تشکیل دادند.	۱۹۸۲
چالز هندی کتاب عصر سنت گریزی را منتشر کردند.	۱۹۸۹
مرکز یادگیری سازمانی به ریاست سنگه در MIT تشکیل شد و ادگار شاین، کریس آرجریس، آریه دوگاس، ری استاتا و بیل اوپراین مشاورین اصلی آن بودند.	۱۹۸۹
کتاب پنجمین اصل پیتر سنگه منتشر شد.	۱۹۹۰
مقاله دیوید گروین منتشر شد که بیان می‌داشت تنها آن نوع یادگیری برای مدیران مفید خواهد بود که قابل اندازه گیری باشند.	۱۹۹۳
کتاب سازمان زنده توسط آریه دوگاس منتشر شد.	۱۹۹۷
کتاب درباره یادگیری سازمانی توسط کریس آرجریس منتشر شد.	۱۹۹۷
کتاب رقص تغییر توسط پیتر سنگه و همکارانش منتشر شد.	۱۹۹۹

.Source: Bawany, S,(2003), Challenges of developing a learning organization,p.2

کار و جامعه

مسائل، تعریف اولویت‌ها و ایجاد درکی از چگونگی مواجهه با مغایرت‌های عملکردی استفاده می‌کنند (ventris,1990,784)

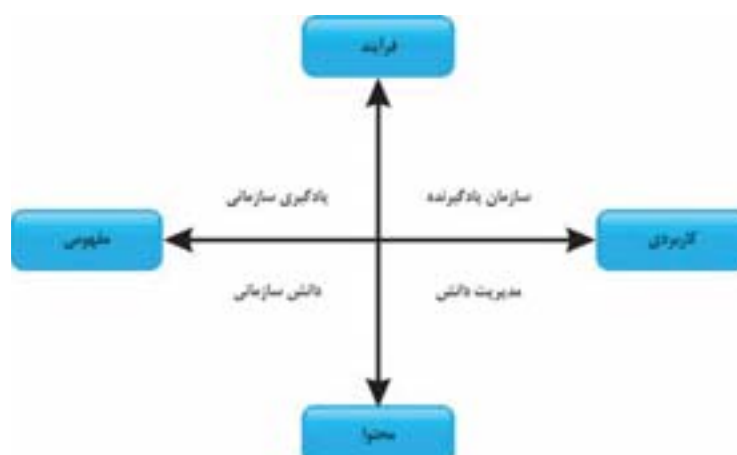
### دسته بندی پژوهش‌های یادگیری سازمانی

در مطالعه یادگیری در سازمانها چنانچه تأکید پژوهشگران بر فرایندهای یادگیری از بعد نظری و مفهومی باشد، آن مطالعه در زمره مطالعات «یادگیری سازمانی» قرار می‌گیرد. اما اگر شناسایی و مطالعه فرایندهای یادگیری در سازمان از منظر کاربردی و عملیاتی و اجرایی کردن آن انجام شود، این نوع مطالعات در حوزه «سازمان یادگیرنده» واقع می‌شود (Karlsn,2007,9)

متمرکز کردند. اگرچه فعالیت تحقیقاتی در دهه ۱۹۸۰ نیز روی موضوع ادامه داشت، اما در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌های مختلف مدیریت بود (Dawes,2003,2)

تاریخچه دو موضوع سازمان‌های یادگیرنده و یادگیری سازمانی به یکدیگر گره خورده است و جدول زیر سیر تاریخی مفاهیم مختلف سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد که به مرور زمان توسط متفکرین مدیریت و متخصصین بهبود سازمان اعم از افراد دانشگاهی و صنعتی ایجاد شده است.





source, karlsson, Anna krobwinkel,(2007),Knowledge and learning in Aid p.9.organization literature with suggestions for further studies

### یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی است. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. لذا باید میان یادگیری سازمانی به مفهوم افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستمی کلی، تمایز قائل شد (سبحانی نژاد و همکاران ۱۳۸۵ و ۷۹).

تسانگ می‌گوید که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی وقت‌ها 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. به بیان دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. ما همچنین نیاز داریم این دو مفهوم را از مفهوم بهبود سازمانی که رشته مادر است متمایز سازیم (Tasang, 1997, 74).

ما در بحث سازمان‌های یادگیرنده، برچه چیزی (سیستم‌ها، اصول و مشخصات سازمان‌های که یاد می‌گیرند و به عنوان یک موجودیت جمعی، تولید می‌کنند) تمرکز می‌کنیم. اما در بحث یادگیری سازمانی بر اینکه یادگیری چگونه در سازمان رخ می‌دهد، توجه می‌شود مهارت‌ها، فرایندهای ایجاد و به کارگیری دانش (مارکوارت ۱۳۸۵، ۷۶). اما برخی صاحب‌نظران، تفاوتی میان این دو قائل نشده‌اند. البته این صاحب‌نظران یادگیری سازمانی را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که شباهت بسیاری با سازمان یادگیرنده دارند. معتقدند یادگیری سازمانی عبارت است از توانایی سازمان

برای دستیابی به بصیرت و فهم از طریق تجربه کردن، مشاهده، تحلیل و رغبت به آزمون موفقیت و شکست (Malhatra, 1996, 36)

### ویژگی‌های یادگیری سازمانی

با توجه به دیدگاه‌های یاد شده در مورد یادگیری سازمانی، می‌توان مهم‌ترین ویژگی‌های یادگیری سازمانی را به شرح ذیل بیان کرد:

فرآیندی پیچیده (متأثر از ارتباط متقابل عوامل متعدد و متنوع درون و برون فردی، محیطی و درون و برون سازمانی) برنامه ریزی نشده (مانند متون آموزشی دوره‌های رسمی، از پیش تدوین نشده است)

هوشیارانه و هدفمند (فضاهای پرجاذبه‌ای از یادگیری و بهبود بر فرد افراد و گروه‌های سازمان حاکم می‌شود و افراد و گروه‌ها با دقت و کنجکاوی و همسو با استراتژی سازمان، مترصد یادگیری اند)

تعامل و پویا (همواره یک نفر به عنوان استاد یا مهارت آموز در جایگاه انتقال اطلاعات و آموخته‌ها قرار نمی‌گیرد. بلکه افراد، گروه‌ها و سازمان، هم زمان نقش دریافت اطلاعات، تجارب و آموخته‌های خود و انتقال آن به دیگران را ایفا می‌کنند. این فرایند، بازخوردی مداوم، سریع و موثر در سطح فردی، و گروهی ایجاد می‌کند).

مستمر و مداوم (مانند دوره‌های آموزشی رسمی به ساعات و مکان مشخص محدود نمی‌شود).

متحول و رشد یابنده (تعامل، پویایی و تداوم یاد شده و نیز بازخورد حاصل از این فرایند ویژگی زاینده‌گی به آن می‌بخشد. تحول، رشد و بهبود مستمر یادگیری سازمانی را به دنبال دارد). متأثر از شالوده دانستن یا منابع فرهنگی مورد استفاده افراد

- 1 - Intuiting
- 2 - Integrating
- 3 - Integrating

(این شالوده می‌تواند مفاهیم، ساختار و قوانین اجتماعی و نیز نوع تقسیم کار، ابزارها و فناوری‌های رایج در میان اعضای یک سازمان یا جامعه زنده باشد) (سبحانی نژاد و همکاران ۶۲-۱۳۸۵، ۶۱)

### یادگیری سازمانی به مثابه فرایندی پویا

کروسان و دیگران، بر مبنای کار دانشمندان پیشین، الگویی از یادگیری سازمانی افراد را ایجاد کردند که یادگیری در سطوح مختلف سازمان را توضیح می‌دهد. از نظر آنها ایجاد دانش جمعی بر پایه چهار فرایند فرعی زیر استوار است:

- ۱- آگاه شدن<sup>۱</sup>
- ۲- تعبیر و تفسیر<sup>۲</sup>
- ۳- انسجام بخشی<sup>۳</sup>
- ۴- نهادینه کردن<sup>۴</sup>

مدل کروسان بیان می‌کند که سازمان باید تنش را مدیریت نماید که بین چیزهای از قبل نهادینه شده و دانش نوظهور به وجود می‌آید. این مدل روابط بین سطوح فردی، گروهی و سازمانی را شرح می‌دهد و علاوه بر این، یادگیری سازمانی را به عنوان یک فرایند تشریح می‌نماید که از چهار گام اصلی آگاه شدن، تعبیر و تفسیر، انسجام بخشی و نهادینه کردن یادگیری تشکیل شده است. یکی از نکات اصلی مطرح شده در مدل، گام چهارم یا نهادینه کردن یادگیری در سازمان است که از اهمیت بسزایی برخوردار است. (Duel & manuel, 2007,364)

### یادگیری سازمانی به مثابه تسلط بر دانش

در برخی از نوشته‌های مربوط به یادگیری سازمانی، فرایند یادگیری سازمانی همسنگ مدیریت دانش و فرایند تسلط بر دانش در نظر گرفته شده است. تسلط بر دانش، یک فرایند سه مرحله ای است که مراحل آن عبارتند از:

- ۱- شناسایی و جمع آوری اطلاعات مفید (یعنی اکتساب دانش)<sup>۵</sup>
  - ۲- به کارگیری دانش به طور سودمند و تجربی (یعنی استفاده عملی از دانش)<sup>۶</sup>
  - ۳- توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان (یعنی انتقال دانش)<sup>۷</sup>
- در مرحله اول افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی، گردآوری و به کارگیری می‌کنند. پس تسلط فردی، شرکت

از طریق فرایند یادگیری جمعی اطلاعات را به دانش معتبر سازمانی تبدیل می‌کند. با نشر و توزیع دانش در تمامی واحدهای سازمانی و ایجاد توانمندی‌های لازم در آنها، قابلیت سازمان در هم نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر می‌شود. همچنین اگر سازمان‌ها مراحل زیر را در روابط خودشان عمل کنند، خواهند توانست یادگیری را درون خود نهادینه سازند.

- ۱- آگاه شدن و شناسایی دانش جدید
- ۲- انتقال/تعبیر و تفسیر دانش جدید
- ۳- به کارگیری دانش در عمل برای رسیدن به پیامدهای مورد نظر

نهادینه کردن دانش با انعکاس آنچه که در رفتار یادگیری اتفاق افتاده و اصلاحاتی که صورت گرفته است (قربانی زاده، ۴۲، ۱۳۸۷-۴۳)

### انواع یادگیری سازمانی

#### الف) یادگیری یک حلقه ای، دو حلقه ای، دو گانه

آرجریس و شون (۱۹۷۸) فرایند یادگیری را به سه دسته یک حلقه ای، دو حلقه ای و دو گانه تقسیم کرده‌اند:

- ۱- یادگیری یک حلقه ای: این نوع از یادگیری، هنگامی روی می‌دهد که اعضای سازمان از طریق کشف خطاها و اصلاح آنها به محیط پاسخ می‌دهند، البته پاسخگویی به نیازهای محیطی با حفظ هنجارهای جاری سازمانی انجام می‌شود.
- ۲- یادگیری دو حلقه ای: این نوع از یادگیری، نه تنها فرایندهای موجود را کنترل می‌کند، بلکه اصلاح فرهنگ، خط مشی‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و ساختار سازمانی را نیز در برمی‌گیرد. یادگیری دو حلقه ای شامل تغییر پایگاه دانش شایستگی‌ها و کارهای عادی سازمان است.

- ۳- یادگیری دو گانه: مبتنی بر تغییر روش‌ها است و مستلزم بازتاب مدل‌های ذهنی افراد می‌باشد. این نوع یادگیری، جزء «بازتاب» چرخه یادگیری را مجدداً شروع می‌کند و منجر به سطح جدید از تفکر و خلق دانش می‌شود. به بیانی دیگر، نتیجه یادگیری دو گانه کشف جدید و دانش جدید می‌باشد. (karlson, 2007, 10)

#### ب) یادگیری ارثی، تجربی و نیابتی

هیوبر (۱۹۹۱) یادگیری را به سه دسته ارثی، تجربی و نیابتی تقسیم کرده است.

- ۱- یادگیری ارثی، به دانشی اشاره دارد که توسط بنیانگذاران

1- Intuiting  
2- Integrating  
3- Integrating  
4- Institutionalizing  
5- Knowledge Acquisition  
6- Knowledge leverage  
7- Knowledge transfer

اطلاعات، سهیم شدن در آن و استفاده از دانش و مهارت‌ها بودند. استاتانا می‌گوید زمان می‌برد، اما وقتی فرایند یادگیری شروع شد، با تغذیه خود و اعضای سازمان باعث می‌شود تا در انجام کارها بهتر ظاهر شوند. لاندی نیز می‌گوید یادگیری سازمانی برای ابداع و خلاقیت عامل بنیادی محسوب می‌شود. براون و داگوئید یادگیری را به عنوان پلی بین کار و خلاقیت در نظر می‌گیرند. پاتاکوس یادگیری و خلاقیت را فرایندهای به هم وابسته ای می‌داند که دو روی یک سکه را تشکیل می‌دهند و خلاقیت را مهارتی یادگرفتنی به حساب می‌آورد که می‌تواند در سطوح مختلف سازمانی شکوفا شود (رهنورد، ۱۳۷۹، ۳۳)

### قابلیت یادگیری سازمانی

جان ردینگ (۱۹۹۴)، برای ایجاد قابلیت یادگیری در سازمان‌ها سه بعد را شناسایی نموده است:

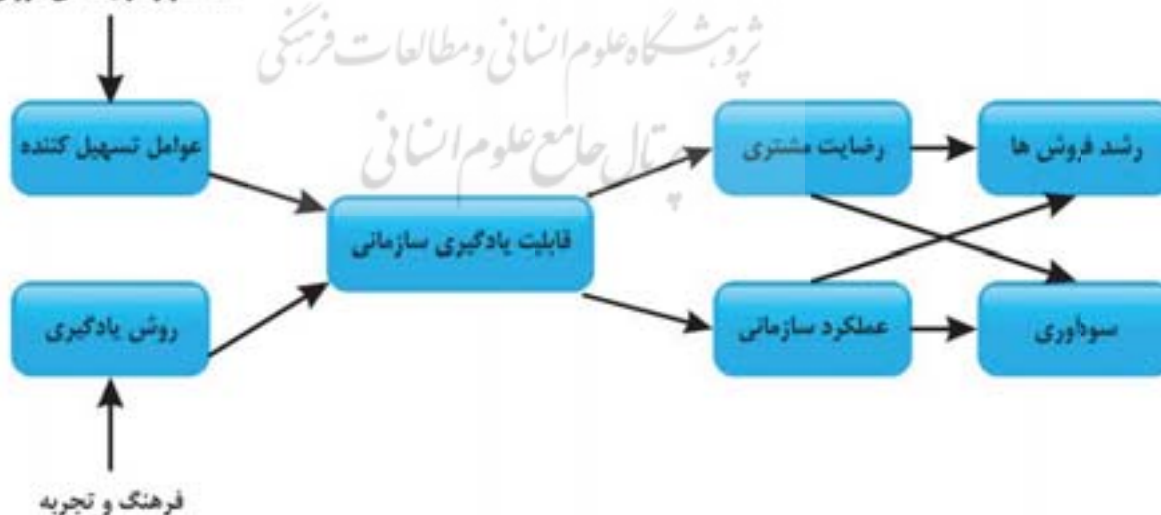
- ۱- سرعت یادگیری: اشاره به این دارد که چقدر سازمان قادر به طی سریع چرخه یادگیری (برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی) و تکمیل تکرار این چرخه است.
- ۲- عمق یادگیری: اشاره به درجه ای از یادگیری دارد که سازمان‌ها در پایان هر چرخه به دست می‌آورند، چیزی که به وسیله زیر سوال بردن مفروضات اساسی و بهبود قابلیت یادگیری آنها در آینده حاصل می‌شود.
- ۳- گستره یادگیری: مربوط به این است که چقدر سازمانها به طور گسترده می‌توانند بصیرت‌ها و دانش نوین ناشی از هر تکرار چرخه یادگیری را به مسائل و قسمت‌های دیگر سازمان منتقل کنند (مارکوارت، ۱۳۸۵، ۷۵-۷۶)

### اهداف یادگیری سازمانی

اهداف یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به این صورت بیان شده است:

داگسون معتقد است که سازمانها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی، اصلاح و بهبود بخشند. گرانت‌هام اظهار می‌دارد که یادگیری، سازمانها را قادر می‌سازد سریعتر و موثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل نشان دهند. بنابراین، می‌توان گفت که یادگیری کوششی آگاهانه از طرف سازمان است تا قدرت رقابت، بهره‌وری و ابداع خود را در محیط‌های نامعلوم حفظ و اصلاح کند. همچنین یادگیری می‌تواند کیفیت تصمیم‌های سازمان را بهبود بخشد. نویس و همکاران با تحقیق روی سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های یادگیری گزارش کرده‌اند که تمام شرکت‌هایی که آنها مشاهده کرده‌اند سیستم‌های یادگیری بوده‌اند و همه آنها دارای ساختارها و فرایندها رسمی و غیررسمی برای کسب

ساختار و فرایندهای درونی



منبع: کرینتر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، علی اکبر، فرهنگ، حسین صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ اول، ص ۵۸۳



اما عوامل بسیاری در قابلیت یادگیری سازمانی اهمیت دارند که از جمله این عوامل می‌توان به دو عامل زیر اشاره کرد:

۱- عوامل تسهیل کننده<sup>۱</sup>: نمایانگر ساختار و فرایندهای درونی است که به درجه سهولت و دشوار بودن یادگیری و نیز شدت تأثیراتی که یادگیری از خود بر جای می‌گذارد، اشاره دارد. سبک یادگیری: سبک‌های یادگیری بیانگر روش‌های مختلفی هستند که به واسطه آنها سازمانهای مختلف درصدد ایجاد و به حداکثر رساندن یادگیری خود برمی‌آیند. (کرینتر و آنجلو، ۵۸۴، ۱۳۸۴)

### موانع یادگیری سازمانی

در یک دیدگاه موانع اصلی یادگیرنده شدن سازمان‌ها را به شرح زیر بیان می‌کنند:

- ۱- عدم تخصیص زمان لازم برای بازگشت به عقب و مرور نتایج اقدامات گذشته و فقدان تفکر راهبردی،
- ۲- تأکید بیش از حد بر فرایندها و نظام‌ها و نادیده گرفتن سایر عوامل.
- ۳- بی میلی نسبت به آموزش ضمن خدمت و عدم توجه به نیازهای آشکار و مستقیم کارکنان.
- ۴- مقاصد و برنامه‌های مخفی و پشت پرده کارکنان.
- ۵- نظارت شدید از بالا به پایین که مانع اصلی در توانمندسازی واقعی افراد است (Bawany, 2003,4)

### ب) در دیدگاه دیگری موانع یادگیری سازمانی عبارتند از :

۱. کم ظرفیتی در نوآوری
۲. کم ظرفیتی در عمل
۳. کم ظرفیتی در انعکاس بصیرت‌ها
۴. کم ظرفیتی در ثبت بصیرت‌ها
۵. کم ظرفیتی در انتشار بصیرت‌ها (سبحانی نژاد و همکاران ۸۸، ۱۳۸۵)

### راه‌های غلبه بر موانع یادگیری سازمانی

برای غلبه و فائق آمدن بر موانع یادگیرنده شدن سازمان‌ها، انجام اقدامات زیر ضروری است:

- ۱- اولین گام برای غلبه بر موانع یادگیری آگاهی است.
- ۲- دومین گام ایجاد جو سازمانی است که از نوآوری، اعتماد متقابل، تعهد به کار تیمی و انعطاف پذیری حمایت می‌کند

(Bawany, 2003, 5)

### تسهیل کنندگان یادگیری سازمانی

عوامل تسهیل کننده، ساختارهای درونی و فرایندهایی هستند که بر دشواری یا سادگی ایجاد یادگیری و تأثیراتی که یادگیری بر جای می‌گذارد، اثر می‌گذارد. اثر می‌گذارد. در جدول زیر این عوامل ارائه شده است.

### ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

یکی از صاحب نظران به نام «سوی گو» قطعات ساختاری اساسی و استراتژیک سازمان‌های یادگیرنده را به پنج قسمت به شرح زیر تقسیم بندی کرده است:

- ۱- روشنگری و تسهیل مأموریت<sup>۱</sup> و بینش<sup>۲</sup>
  - ۲- رهبری مشترک و درگیری ذهنی و عاطفی<sup>۳</sup>
  - ۳- فرهنگی که تشویق کننده تجربه (آزمایش) کرده است.
  - ۴- انتقال دانش، توانایی سازمان برای انتقال اطلاعات از داخل و خارج سازمان، برای عبرت و یادگیری از شکست‌ها است.
  - ۵- کار گروهی و همکاری
- از نظر «گو» این پنج قطعه، به دو حمایت اساسی نیاز دارند. الف) طراحی سازمان و انتخاب ساختاری ارگانیک که تسهیل کننده یادگیری باشد.

ب) مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان (Goh, 1998,17)

مارکوارت نیز ویژگی‌های یادگیری سازمانی را این گونه بیان می‌کند.

اولین و شاید مهم ترین گام در ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد بنیان محکمی مبتنی بر چشم انداز مشترک درباره یادگیری است. سازمان باید تنها به کمک این چشم انداز شناخت کسب کند، تا زمانی که سازمان به سازمان یادگیرنده تبدیل نشده است، نمی‌تواند به آن چشم انداز دست یابد. دلایل متعددی وجود دارد که چرا این چشم انداز مشترک برای تبدیل شدن به سازمان

پوشش فعال در اتفاقات محیط خارجی. ارزشمند دانستن آگاهی نسبت به محیط و جمع آوری اطلاعات	پوشش اجباری
ادراک مشترک در خصوص شکاف میان عملکرد واقعی و هدفها. و محدودیتها به عنوان فرصت یادگیری تلقی می شوند	شکاف عملکردی
تخصیص زمان و امکانات برای تعریف و اندازه گیری عوامل کلیدی در هنگام ورود به حوزه های جدید	اندازه گیری
حمایت از انجام تجربه های جدید کنجکاوی درباره چگونگی انجام کارها. حمایت از شکست های کوچک.	تفکر و نگرش تجربی
فقدان محدودیت و دسترسی آسان و اطلاعات. وجود فرصت برای مشاهده سایرین.	فضای باز
وجود تعهد به آموزش افراد در تمام سطوح. حمایت برای رشد و توسعه کارکنان.	آموزش مستمر
وجود تنوع در روش های پاسخگویی ، رویه ها، سیستم ها و افراد.	تنوع در عملیات
در تمام جهت های سازمان (بالا به پایین و پایین به بالا) از یادگیری حمایت می شود.	طرفداری چند جانبه
رهبری مهمترین عامل تسهیل کننده است. رهبری با تدوین استراتژی و بینش سازمان و حمایت و تهیه منابع برای اجرای سایر وظایف، یادگیری را تسهیل می کند.	مشارکت رهبری
تمرکز بر چگونگی کارکرد همه بخش های سازمان. تلاش برای دستیابی به سطح بهینگی در کل سازمان و حل نظام مند مشکلات درون سازمان به صورت کل گرا.	دیدگاه سیستمی

Sours: Kretiner , Robert & kinichi , (2000), organizational Behavior,5 , edition Me graw hill.p.551.

یادگیرنده بسیار مهم هستند:

اول اینکه، چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می سازد. یادگیری قوی و پویا، تنها هنگامی رخ می دهد که افراد واقعا به دستاوردهایی که برای آنها بسیار اهمیت دارد، متعهد شوند.

دوم اینکه، چشم انداز افراد را به عمل سوق می دهد. چشم انداز و ارزش های مشترک، افراد را قادر به آزمایش شیوه های تفکرشان کرده و به آنها دلیل پذیرش دیدگاه های عمیق و قبول شیوه های فکر و عمل جدید، را ارائه می کنند.

سوم اینکه، کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می کند. چشم انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده و خطر پذیری و نوآوری را تشویق می کند.

چهارم اینکه، ارزش ها و معانی مشترک در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می کند، مهم هستند (مارکوارت ۱۳۸۵، ۹۹-۱۰۰)

گفارت و مارسیک نیز شش مجموعه اصلی یا ویژگی اساسی زیر را برای سازمان یادگیرنده تشریح کرده اند:

۱- یادگیری مستمر در سطح سیستم ها : افراد به نحوی در یادگیری یکدیگر سهیم می شوند که سازمان بتواند از طریق انتقال دانش در بین سطوح آن و جمع شدن اطلاعات درباره فعالیت های آن یاد بگیرد.

۲- تولید دانش و سهیم شدن در آن، در اینجا تأکید بر تولید دانش، مسلط شدن بر آن و نقل و انتقال سریع و آسان دانش در سازمان است. به طوری که هر کسی در صورت نیاز بتواند به آن دسترسی پیدا کند و به سرعت مورد استفاده قرار دهد.

۳- تفکر سیستمی و انتقادی در سازمان یادگیرنده، افراد همیشه تشویق می شوند که بر اساس روش های نو و جدید فکر کنند و مهارت های استدلالی مولد را به طور منظم به کار گیرند.

۴- فرهنگ یادگیری: فرهنگ سازمان یادگیرنده، فرهنگ یادگیری است و در سایه آن در تمامی سطوح سازمان، خلاقیت و نوآوری، تجربه اندوزی و یادگیری افزایش پیدا می کند.

۵- روحیه انعطاف پذیری و تجربه : در سازمان یادگیرنده ، افراد در خطر پذیری، تجربه ، نوآوری و کشف ایده های جدید آزاد هستند و فرایندهای کاری و محصولات جدید را خلق می نمایند.

۶- تمرکز بر افراد: سازمان یادگیرنده ، فضایی را ایجاد می کند که در آن تک تک افراد پرورش پیدا می کنند، ارزش می یابند، از رفاه آنها حمایت می شود، پیشرفت و توسعه پیدا می کنند و در نتیجه یاد می گیرند. (Gephart , Marsick , 1996,40)

### اجرای تشکیل دهنده سازمان های یادگیرنده

اجزای تشکیل دهنده سازمان های یادگیرنده از دیدگاه پیتر

- 1 - Mission
- 2 - Vision
- 3 - Shared leadership and involvement



سنگه شامل پنج اصل به شرح زیر می‌باشد:

دیدگاه مشترک<sup>۱</sup>: از دیدگاه پیتر سنگه ایجاد دیدگاه مشترک، عمل کشف تصاویر مشترک از آینده است که تعهد واقعی در افراد را تقویت می‌کند (Fulmer, keys, 1998, 34)

از دیدگاه دیگر، دورنما احساسی از همانندی، هدفمندی و جهت گیری برای اعضای سازمان ایجاد می‌کند. به عبارت دیگر، درک روشن از فعالیت‌های اصلی سازمان، منجر به دستیابی به اهداف و مأموریت سازمان می‌شود و در کارکنان برای دستیابی به آن اهداف، تعهد ایجاد می‌شود (Goh, 1998, 16)

۱- تسلط فردی<sup>۲</sup>: تسلط و قابلیت‌های شخصی عبارت است از نظامی که طی آن فرد به صورت مستمر دیدگاه‌های شخصی خود را روشن تر و عمیق تر می‌نماید، انرژی و توان خود را متمرکز می‌کند، صبر و بردباری خود را گسترش می‌دهد و بالاخره آنکه واقعیات را منصفانه و بی غرض در می‌یابد (سنگه، ۱۳۸۶، ۱۵)

۲- مدل‌های ذهنی<sup>۳</sup>: مدل‌های ذهنی انگاشت‌های بسیار عمیق و یا حتی تصاویر و اشکالی هستند که بر فهم ما از دنیا و نحوه عمل ما در مقابل آن تأثیر می‌گذارند (سنگه ۱۳۸۵، ۱۵)

۳- یادگیری تیمی<sup>۴</sup>: فراگیری تیمی حائز اهمیت بسیار است. چرا که تیم‌ها و نه افراد، سنگ بنای یادگیری در سازمان‌های مدرن را تشکیل می‌دهند. تا زمانی که تیم‌ها یاد نگیرند، سازمان نیز قادر به یادگیری نخواهد بود (سنگه ۱۳۸۶، ۱۸)

۵- تفکر سیستمی<sup>۵</sup>: تفکر سیستمی یا نگرش نظام گرایانه، پارادایم یا الگویی کلی است که بر مبنای برتری کل بر جزء پایه گذاری شده است. از دیدگاه سنگه، تفکر سیستمی، اصلی است که سایر اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل کرده و آنها را به عنوان مجموعه واحدی از تئوری و عمل می‌کند (Fulmer, keys, 1998, 34)

### عوامل بنیادی در سازمان یادگیرنده

بر اساس تحقیقات انجام گرفته، عوامل بنیادی سازمان یادگیرنده که پشتیبان یادگیری سازمانی هستند به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- چشم انداز / راهبرد
- ۲- اقدامات اجرایی
- ۳- اقدامات مدیریتی
- ۴- جو سازمانی
- ۵- ساختار سازمانی / شغلی
- ۶- جریان اطلاعات
- ۷- اقدامات فردی و تیمی
- ۸- فرایندهای کار
- ۹- اهداف عملکرد (بازخورد)
- ۱۰- آموزش ضمن خدمت / تحصیلات رسمی
- ۱۱- بهبود فردی / تیمی

### ۱۲- پاداش / شناسایی

بنت و اوپراین بیان می‌کنند که یک سازمان نمی‌تواند به تنهایی در تمامی ۱۲ جنبه یاد شده موفق باشد. بلکه اقداماتی که شدیداً قوی و موفقیت آمیز می‌باشند، سایر جنبه‌ها را تحت تأثیر قرار داده و ضعف سایر حوزه‌ها را جبران می‌کنند (قربانی زاده ۱۳۸۷، ۸۱)

### سنگ بنای سازمان یادگیرنده

ادبیات یادگیری سازمانی در ارائه راهنمایی‌های عملی برای ایجاد سازمان یادگیرنده چندان موفق نبوده است. برای رفع این نقیصه، سعی شد با شناسایی دسته‌ای از اقدامات مدیریتی و فرایندهای سازمانی مرتبط با سازمان‌های یادگیرنده، مشخصات را که متمایز کننده آنها از سایر سازمانها است به دست آید. بدین منظور گاه پنج عامل زیر را به عنوان سنگ بنای سازمان یادگیرنده عنوان کرد:

- ۱- روشن بودن چشم انداز و مأموریت و پشتیبانی از آن<sup>۶</sup>
- ۲- رهبری مشارکتی<sup>۷</sup>
- ۳- فرهنگ سازمانی مشوق تجربه‌اندوزی<sup>۸</sup>
- ۴- انتقال دانش<sup>۹</sup>
- ۵- کار تیمی و همکاری<sup>۱۰</sup> (Goh, 1997, 580)

### نتیجه گیری

دیدگاه‌ها و نظریات مختلف دانشمندان حوزه سازمان‌های یادگیرنده، هر یک به نوعی در برگیرنده خصوصیات و ویژگی‌هایی بود که یک سازمان یادگیرنده به منظور حفظ و توسعه قدرت یادگیرندگی خود باید به آنها توجه نماید. بنابراین با مرور ادبیات موضوع می‌توان نتیجه گیری کرد که مطالعات مربوط به سازمان‌های یادگیرنده بر ایجاد مجموعه‌ای از شرایط و ویژگی‌هایی در سازمان تأکید دارند که در پرتو آن، فرایندهای یادگیری و مدیریت دانش با سهولت و سرعت بیشتری امکان اجرا پیدا می‌کند و به تبع آن سازمان یادگیرنده می‌شود. یعنی در یادگیری سازمانی، تأکید و تمرکز مدیر بر اجرای صحیح فرایندهای یادگیری در سطوح مختلف سازمان است. در حالی که در موضوع سازمان یادگیرنده، مدیران تلاش می‌کنند شرایط و پیش زمینه‌های انجام یادگیری را در سازمان خود به وجود آورند.

1 - shared visioh  
2 - personal mastery  
3 - mental models  
4 - Team learning  
5 - system thinking

6 - Clarity and support for mission vision  
7 - shared leadership  
8 - An ex perimenting organizational cultuer  
9 - Transfer of knowledge  
10 - Teamwork and co operation

## منابع

- ۱- الوانی ، سیدمهدی (۱۳۸۸) ، مدیریت عمومی، تهران ، نشر نی ، چاپ سی و پنجم
- ۲- اخوان، پیمان، جعفری، مصطفی (۱۳۸۵) سازمان‌های یادگیرنده ضرورت دانایی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۹، خرداد ماه
- ۳- رهنورد ، فرج الله (۱۳۷۹) یادگیری سازمان یادگیرنده ، مجله مدیریت دولتی ، شماره ۴۳، صص ۲۸-۳۶
- ۴- سنگه پیتر (۱۳۸۶) ، پنجمین فرمان سازمان یادگیرنده، حافظ کمال، هدایت و محد، روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هفتم.
- ۵- سبحانی نژاد ، مهدی و شهبایی، بهنام و یوزباشی ، علیرضا (۱۳۸۵) سازمان یادگیرنده(مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)، تهران نشر یسطرون چاپ اول.
- ۶- قربانی زاده، فرج الله (۱۳۸۷) ، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، تهران ، نشر بازتاب، چاپ اول.
- ۷- کرینتر، رابرت و کینکی، آنجلو (۱۳۸۴) ، مدیریت رفتار سازمانی، علی اکبر، فرهنگی و حسین، صفرزاده، تهران، پیام پویا، چاپ اول
- ۸- مارکوارت، جی مایکل (۱۳۸۵) ، ایجاد سازمان یادگیرنده، محمدرضا، زالی، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران، چاپ اول
9. Bawany , s, (2003) , challenges of developing a learning organization, www.bawany. Com . sg.
10. Castaneda, D, I, and Rios , M, (2007), from individual learning to organizational learning , the electroonic journal of knowledge management volume 5 , issu 4 . www.ejkm.com
11. Dawes, p.l, (2003) , A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high – technology purchase situations, the journal of high technology management research 14.
12. Fulmer , Robrtm, keys, J. Bernard , (1998) . Aconvr satien with peter – sng: new developments in organiza tional learning, pragnizational ynamics,autumn.
13. Goh , swe,(1998) , Towarda learning organization (the strategic builing blocks), sam advance management journal , spring.
14. Gephar, M.A, Marsick , vj (1996) learning organizations com a live, Training & Development.
15. Goh, S,c , Ryan (2002) learning capability , organizational factor and firm performance , third European confer ence on organizational knowledge , learning and capabilities , Athens, organizational knowledge. Learning and capabilities, Athens, Greece, April.
16. Garvin, DA , (1993), Building a learning a learning organization, Harvard business review, july – August.
17. Goh , S,Richards , G (1997) Benchmarking the learning capabilties of organizations , European management journal.
18. Kreitner, Robert & Angelo kinichi , (2000) , organizational Behavior, 5 , edition Mc graw hill, p. 551.
19. Karlson , Anna , krobwinkel , (2007)knowledge and learning in aid organizations – A literature reviw with sug gestions for further studies, www. sadew.se
20. Malhatra, Yogest, (1996) , organizational learning & learning , organization www.brint. Com
21. Tasang, WK (1997) , organizational learning & learning , organizational, Adiochotomy between descriptive and prescriptivie research , Human relations.
22. Ventris, curtj, (1990), , organizational journal of public Adminstration, vol 13 No,6.