

## دوازده ویژگی سازمان‌های یادگیرنده\*

دکتر حسن زارعی متین\*\*

یکی از دلایل شکست سازمان‌ها و ناتوانی آن‌ها در استفاده مطلوب از منابع و توسعه بهره‌وری، به عامل فقر یادگیری برمی‌گردد. عدم وجود توان یادگیری یک مسأله تصادفی نیست، بلکه به شیوه مدیریتی آن‌ها، ساختار و سیستم‌های سازمانی مربوط می‌شود. این تحقیق به منظور شناسایی ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده انجام گرفته است. بر اساس مطالعات محقق، یک سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌هایی از قبیل وجود قابلیت‌های فردی، ایجاد و توسعه آرمان مشترک، نگرش سیستمی و استراتژیک، وجود کارگروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه، ساختار سازمانی مناسب یادگیری، وجود کارکنان توانمند، وجود فرهنگ یادگیری، وجود پاداش برای رفتارهای معطوف به یادگیری، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد، رویکرد مشتری محوری، آشکارسازی اسناد و اطلاعات و نهایتاً وجود رهبری تحول آفرین می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری، یادگیری سازمانی، یادگیری گروهی،

\*\* این پژوهش مستخرج از بخشی از طرح «شناسایی الگوهای رفتاری سازمان‌های یادگیرنده و مقایسه آن با وضعیت موجود سازمان‌ها» به شماره ۴۲۱/۳/۶۰۳ می‌باشد که با حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه تهران (مجمع آموزش عالی قم) انجام شده است.

\*\* استادیار مجمع آموزش عالی قم.

سازمان یادگیرنده.

## مقدمه

رشد و پیشرفت دائمی دانش بشر منجر به تغییر و تحول مستمر زندگی انسان و توسعه سازمان‌های مختلف شده است. مدیران باید این تغییر و تحول دائمی را به عنوان یک اصل عمومی بپذیرند و سعی کنند به منظور حفظ بقای سازمان خود و توسعه بهره‌وری، خود را با تغییرات مطلوب محیطی وفق دهند. به عبارت دیگر مدیران، امروزه در محیطی پویا، پرابهام و متحول کار می‌کنند و باید بتوانند تغییرات آینده را پیش‌بینی کنند و سازمان را در جهتی سوق دهند که بهتر بتوانند با تحولات محیط هم‌هنگ شوند. حیات مؤثر بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی کمتر از پنج سال می‌باشد. حتی یک سوم از سازمان‌هایی که در مطالعات پیترز و واترمن جزء سازمان‌های عالی به شمار آمده بودند، بعد از گذشت چند سال عملکرد ضعیفی را تجربه کردند (گردن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۷۵۸). یکی از دلایل عمده این شکست عدم انطباق‌دهی سازمان خود با تغییرات محیطی است. بعضی از سازمان‌ها که بقا داشته‌اند و به حیات خود ادامه داده‌اند، توانسته‌اند تمامی قابلیت‌های خود را به منصف ظهور برسانند و از تمام منابع خود استفاده کنند. مهم‌ترین دلیل شکست و ناتوانی آن‌ها در استفاده مطلوب از منابع و توسعه بهره‌وری، به عامل فقر یادگیری برمی‌گردد.

این‌که سازمان‌ها دچار فقر و ضعف در امر یادگیری هستند، یک مسأله تصادفی نیست بلکه به شیوه طراحی ساختار سازمانی خود، طراحی مشاغل، چگونگی تفکر در مورد مسایل، شیوه برقراری ارتباطات سازمانی، آموزش و توسعه نیروی انسانی و به طور کلی به نحوه مدیریت آن‌ها مربوط می‌شود.

در گذشته مدیران برای اداره سازمان‌های خود بیشتر از شیوه مدیریت ماشین‌گونه بهره می‌جستند، اما امروزه برای بسیاری سازمان‌ها روشن شده است که برای ادامه

1. Gordon.

حیات مؤثر خود، در برابر تهاجم‌های روزافزون رقبای بین‌المللی خود باید انعطاف‌پذیر و خلاق باشند و پیوسته به دنبال یادگیری و اجرای راهکارهای راهبردی نوین در سازمان خود باشند. تحقیقات مختلف ارتباط تنگاتنگ بین موفقیت سازمانی را با خلاقیت و نوآوری ثابت کرده است.

خلاقیت و نوآوری و تمام رفتارهای کارکنان در سازمان، متأثر از یادگیری است. حتی در حال حاضر مهم‌ترین مهارت این است که چگونگی فراگیری را یاد بگیریم، یعنی یاد بگیریم که «چگونه یاد بگیریم» (استرا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲، ص ۱۰۱).

وقتی شرایط محیطی به طور فزاینده و سریع در حال تغییر است، تنها مزیت رقابتی که باقی می‌ماند، این است که یادگیری سریع‌تر از دیگران باشد (گریفین، ۱۳۷۵، ص ۳۲) و اگر سازمان‌ها یاد بگیرند که باید تغییر کنند، بقا خواهند داشت.

## تعریف سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup>

سازمان یادگیرنده سازمانی است که به توسعه یادگیری در سه سطح یادگیری می‌پردازد: یادگیری فردی، گروهی و سازمانی. یادگیری گروهی و فردی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. هم‌چنین مبانی نظری مربوطه بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی یک ابزار برای رسیدن به سازمان یادگیرنده است (فینجر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، ص ۸۰). یادگیری سازمانی یک مفهومی است که در گذشته از آن بسیار یاد می‌شد. اما سازمان یادگیرنده به تازگی در دانش مدیریت مطرح شده است و مفهومی گسترده‌تر و تکامل یافته‌تر دارد و آموزش و یادگیری در آن نهادینه شده است. از سازمان یادگیرنده که موضوع اصلی این مقاله می‌باشد تعاریف زیادی موجود است که در این قسمت به مهم‌ترین آن‌ها پرداخته می‌شود. بعضی از این تعاریف مستقیم از اینترنت گرفته شده است و بعضاً نام نویسندگان آن مشخص نیست.

1. Easter.
2. Learning Organization.
3. Finger.

- سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای بکارگیری دانش و بینش جدید (گاروین، ۱۹۹۳).

- سنگه (۱۹۹۰) معتقد است که سازمان یادگیرنده، به گروهی گفته می‌شود که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند.

- سازمان یادگیرنده سازمانی است که ظرفیت یادگیری بالایی دارد و به طور مداوم به دنبال بهبود و توسعه ظرفیت یادگیری در ابعاد و سطوح مختلف سازمانی است.

- سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مداوم استعداد آینده‌سازی خود را توسعه دهد. در واقع سازمانی که خود را با محیط وفق می‌دهد و هم‌چنین آینده اثر بخش برای خود ایجاد می‌کند.

- سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن، افراد در تمام سطوح فردی و گروهی به طور مداوم به توسعه استعداد سازمان می‌پردازند تا بتوانند به نتایجی که واقعاً به دنبال آن هستند دست یابند. (ریچارد کرش)

- 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 ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. بدین طریق سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش متحول می‌شود (شیروانی، شماره ۶۳).

- یک سازمان یادگیرنده، در طول زمان می‌آموزد و در عملکرد آن تحول ایجاد می‌کند و در واقع زمانی سازمان‌ها یادگیرنده و دانش‌آفرین می‌شوند که بتوانند استنباطی را از تاریخ و تجربیات خود بدست بیاورند و آن‌ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند (لریت<sup>۱</sup>، شماره ۱۴ و ۱۹۸).

به طور کلی می‌توان سازمان یادگیرنده را سازمانی دانست که در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته باشد و در تغییر و اصلاح رفتارهایش به کمک آگاهی‌های

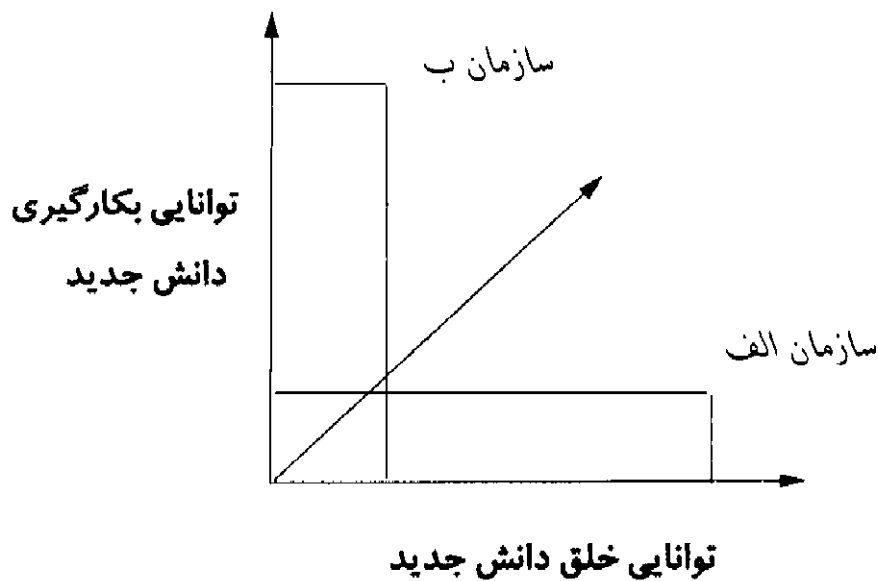
جدید حاصله، عمل کند.

بر اساس همه تعاریف فوق، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن، رکن اساسی را تشکیل می‌دهد.

اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آن که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست، بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایشان بکارگیرد و بهبود و اصلاح فعالیت‌هایش را به کمک آن‌ها میسر سازد. در این صورت می‌تواند برای سایر سازمان‌ها سرمشق و الگو باشند (الوانی، شماره ۲۶ و ۲۷). یک نکته مهم دیگر در مورد سازمان‌های یادگیرنده، آن است که در آن‌ها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و خلاقیت و نوآوری، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. در واقع عموماً افراد سازمان خلاق و دانش آفرین هستند. کارکنان در تمام سطوح تشویق می‌شوند تا به طور منظم و جدی از محیط کار برون سازمانی خود و درون سازمانی خود و نتایج عملکرد سازمان و واحد سازمانی خود بیاموزند و بر اساس نتایج آن، آینده بهتری را برای خود خلق کنند و به افزایش کارایی و اثربخشی سازمان خود بپردازند.

## مقایسه سازمان یادگیرنده با سازمان‌های غیر یادگیرنده

نکات مذکور در مورد تعریف سازمان یادگیرنده بیانگر مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر شناختی می‌باشد. برای درک بهتر این مفهوم، مقایسه آن با سایر سازمان‌ها می‌تواند مؤثر واقع شود. سازمان یادگیرنده بر اساس دو متغیر «توانایی خلق دانش و آگاهی‌های جدید» و «میزان بکارگیری آن دانش در عمل» قابل بررسی بیشتر می‌باشد. توجه به هر دو متغیر نشان دهنده یک سازمان یادگیرنده می‌باشد. این دو متغیر در نمودار زیر نشان داده شده است.



همچنانکه ملاحظه می‌شود، سازمان الف بر خلق دانش جدید تأکید می‌ورزد، اما به کاربرد این دانش در عمل توجه لازم صورت نمی‌گیرد. سازمان ب به کارگیری دانش محدود خود توجه می‌کند و کمتر به یادگیری سازمان و خلق دانش جدید توجه دارد. سازمان یادگیرنده به هر دو متغیر در حد بالا توجه می‌کند. در واقع برآیندی از علم و عمل است.

### ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده

بحث یادگیری را در سازمان نباید فقط به عنوان یک فعالیت و تعریف شناختی نگریست، بلکه بیش از آن برای درک این مفهوم باید ویژگی‌هایی را جستجو کنیم که از طریق آن سازمان‌ها بتوانند درک کامل و روشنی برای کسب مهارت و نحوه استفاده از یادگیری سازمانی را دارا شوند. این ویژگی‌ها باید شناسایی شوند، برای مدیران آموزش داده شوند تا آن‌ها بتوانند در جهت ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده تلاش کنند.

سازمان یادگیرنده، واجد خصوصیات و ویژگی‌های بی‌همتایی است. یادگیری تحت تأثیر سیستم‌های سازمانی، قوانین و مقررات و ساختار سازمانی است. هم‌چنین برنامه‌های آموزشی مستمر و راهبردهای مخصوص و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی خاص خود را اقتضا می‌کند که بدون توجه به آن‌ها نمی‌توان یک سازمان

یادگیرنده را طراحی و توسعه داد.

همه الگوهای رفتاری، سیستم‌ها و برنامه‌ها باید به طریقی طراحی شود که به یادگیری بها و ارزش داده شود و کارکنان و سازمان بطور مداوم توانایی و ظرفیت خود را توسعه دهند تا آینده بهتری را خلق کنند. مهم‌ترین اقدامی که در این راستا باید صورت گیرد آن است که در سازمان، چگونگی فراگیری آموخته شود و یاد داده شود. این نگرش را باید در بین مدیران سازمانی ایجاد کرد و بدون یادگیری و تغییر نمی‌توان عملکرد و حیات مؤثری داشت.

در این بخش مهم‌ترین ویژگی‌های یک سازمان یادگیرنده توضیح داده می‌شود.

### ۱- قابلیت‌های فردی (کارکنان یادگیرنده و خلاق)

سازمان از طریق کارکنان و اعضای خود فرایند یادگیری را تحقق می‌بخشد. اگر چه توان یادگیری افراد برای یادگیری سازمانی کافی نیست، اما شرط لازم سازمان یادگیرنده کارکنان و مدیران یادگیرنده است.

اصطلاح قابلیت‌های فردی را پیتر سنگه و همکارانش به منظور رشد فردی و یادگیری به کار برده‌اند. وی می‌گوید کسانی که دارای تسلط و قابلیت‌های فردی هستند، همواره درصدد توسعه قابلیت‌های خود بر می‌آیند تا در زندگی و سازمان نتایج را به دست آورند که واقعاً در جستجوی آنها هستند و از این حس کنجکاوی برای یادگیری مداوم، روحیه یادگیری سازمانی ناشی می‌شود (شیروانی، شماره ۶۳).

در سازمان‌های یادگیرنده باید افراد به توانمندی‌های خود واقف شوند و آنها را توسعه و بهبود بخشند و زندگی خود را غنی و غنی‌تر سازند. در همه انسان‌ها نیروهای خلاقه شگفت‌آوری نهفته است که اگر بتوانیم آنها را بشناسیم و رشد دهیم سازمان از این نیروها بهره بسیاری خواهد برد. هرگاه انسانی توانایی‌ها و استعدادهایش را شناخت و به رشد و توسعه آنها همت گماشت به طور دایم فرا می‌گیرد و خلاق و آفریننده می‌گردد. از وجود چنین انسان‌هایی است که سازمان یادگیرنده ایجاد می‌شود (الوانی، شماره ۲۶ و ۲۷).

زمانی که چنین انسان‌هایی در سازمان پرورش یافتند و چهره سازمان با وجود آنان شکل یافت، گام مهمی در یادگیری سازمانی برداشته شده است. انسان‌های یادگیرنده خلاق، روح سازمان یادگیرنده هستند، محیط را متحول می‌سازند و از تغییرات بهره می‌گیرند، تجربه می‌کنند و ارضا می‌شوند.

بنابراین یک تلاش مهم و مؤثر در جهت توسعه یادگیری سازمانی، برنامه‌ریزی برای رشد و توسعه کارکنان و پرورش انسان‌های فراگیرنده و خلاق است. تاریخ بیانگر آن است که تحقق اهداف بزرگ نیازمند انسان‌های بزرگ است و گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده است.

به منظور بهره‌مندی از کارکنان یادگیرنده و خلاق، سازمان باید به طور نهادی خود را در راستای تعالی و بهبود کارکنان، متعهد سازد. در چنین سازمانی توسعه کامل و جامع توانایی انسان‌ها همان‌قدر مهم است که موفقیت در کار و تجارت اهمیت دارد. تأمین مادی و معنوی زندگی کارکنان و موفقیت در بازار نه تنها با هم قابل تحصیل است بلکه یکدیگر را تقویت نیز می‌کنند. اگر توسعه جامع کارکنان را به عنوان ابزاری برای تحصیل اهداف سازمانی تلقی کنیم، آنگاه روابط مابین شخص و سازمان می‌تواند کم‌ارزش شود. ماکس دپری<sup>۱</sup> مدیر عامل بازنشسته شرکت هرمن میلر، بیان می‌کند که یک رابطه کامل نیازمند تفاهم است. تفاهم بر پایه تعهد به اصول، ارزش‌ها، اهداف و هم‌چنین درک متقابل از فرآیند مدیریت قرار دارد و این روابط، یکانگی، اعتقاد و ایمان را به همراه می‌آورد که ناشی از سازمان متعالی است.

خبرنگار نشریه کریستین مانیور در بازدیدی از شرکت ماتسوشیای ژاپن چنین نقل می‌کند: «فضایی روحانی و مذهبی در محیط کار وجود داشت، به طوری که نفس کار در آن جا مقدس بود» (سنگه، ۱۳۷۷، ص ۲۹۵).

در نتیجه اگر می‌خواهیم کارکنانی توانا و خلاق داشته باشیم باید بپذیریم که تعهدی بی‌منت و تکلیفی همه‌گیر نسبت به توانایی‌های کارکنان خود داریم. یک جامعه برای تحقق اهداف خود و پیشرفت، نیازمند چنین نگرشی در بین مدیران خود است.

1. Max Depree.



## ۲- ایجاد و توسعه آرمان مشترک در تمام سطوح سازمان

سازمان‌های موفق که به درجه بالایی از موفقیت رسیده‌اند، دارای اهداف، ارزش‌ها و آرمان‌هایی بوده‌اند که عمیقاً در تمام سطوح سازمان پذیرفته شده‌اند. آرمان مشترک یک ابزار مهم است که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است. آرمان چراغ هدایت و نیروی پیش‌برنده سازمان‌های موفق است. برای هدایت یک سازمان به سمت تعالی و موفقیت دراز مدت هیچ موتوری به توانمندی آرمانی جذاب، ارزشمند، قابل دستیابی و همراه با مشارکتی فراگیر برای آینده نیست (نی‌نوس، ۱۳۷۷، ص ۱۹).

آرمان عبارت است از آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان شما، آینده‌ای است که برای سازمان شما به گونه‌های مهمی موفقیت‌آمیزتر و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است. آرمان ایده‌ای یا تصویری از یک آینده مطلوب‌تر برای سازمان است. آرمان اگر خوب شناسایی شود، تبیین گردد و همگان در آن شریک باشند، آن چنان تولید انرژی می‌کند که در واقع، با بکارگیری مهارت‌ها، استعدادها و منابع لازم برای محقق کردن آن، آینده مطلوبی را برای سازمان ایجاد می‌کند.

یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های یک آرمان خوب، آن است که مهم‌ترین ذینفع‌ها و گروه‌های سازمانی در تعیین آن دخالت داده شوند و عموماً گروه‌ها و واحدهای سازمانی، آن آرمان را آرمان خود بدانند. این آرمان مشترک در سازمان‌ها و در گروه‌ها و واحدهای مختلف سازمانی مطرح است و هر چه درجه اشتراک آرمان بالاتر باشد، بر میزان تعهد و وفاداری افراد به سازمان و بالطبع بر تلاش آن‌ها تأثیر می‌گذارد.

آرمان مشترک پاسخ به این سؤال است که «ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟». دقیقاً مانند آرمان شخصی که تصویری است در دل و روح انسان از آنچه که مطلوب و منتهای آرزوهاست. آرمان مشترک نیز تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسان‌ها وجود دارد. رهبران بصیر در کل سازمان چنین آرمانی را توسعه می‌دهند و با استفاده از آن عامل مشترک، فعالیت‌های خود را شکل می‌دهند. بنابراین یک آرمان، زمانی واقعاً مشترک محسوب می‌گردد که همه اعضای سازمان، تصویری یکسان در ذهن داشته باشند و به این تصویر کاملاً متعهد و معتقد باشند. آرمان شخصی توان‌های

بالقوه و بالفعل انسان را به سمت مشخصی هدایت می‌کند. آرمان مشترک نیز همین عمل را در سطح افراد و سازمان انجام می‌دهد و به این ترتیب نیرویی عظیم را به وجود می‌آورد.

یکی از دلایلی که افراد به دنبال ایجاد آرمان مشترک هستند، اتصال و هم‌جهت شدن تصوراتشان در مورد ایده‌آل‌های خود است به ترتیبی که یک تضمین و پشتیبان مشترک را به وجود آورند تا در پناه آن قرار گیرند.

آرمان مشترک برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده عنصری حیاتی است. زیرا انرژی لازم را برای فراگرفتن تأمین می‌کند. فراگیری خلاق تنها در صورتی ممکن است که شخص فراگیر عمیقاً در تلاش برای ایجاد و خلق چیزی باشد که به آن معتقد است. در حقیقت ایده فراگیری خلاق بدون وجود یک غایت و هدف که شخص را به حرکت و فعالیت وادار کند بی‌معنی خواهد بود (سنگه، ۱۳۷۷، ص ۲۶).

آرمان مشترک به خصوص اگر با تأکید بر نیروهای داخلی شکل گرفته باشد، منبع الهامی بزرگ و غنی محسوب می‌شود که هر فرد حضور آن را در کنار خود احساس می‌کند. وجود آرمان مشترک این احساس را به مردم می‌دهد که با انجام کار خود، هدفی بزرگ‌تر و والاتر را تعقیب می‌نمایند که تحصیل آن از طریق انجام وظیفه و کار صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر سازمان تنها محل کار آنها نیست، بلکه وسیله‌ای است که آرمان و آرزوی آنها را محقق می‌سازد. ماکس دوپری مدیر عامل سابق شرکت هرمن میلر (سازنده وسایل چوبی خانگی) آرمان خود را چنان بیان کرده است: «هدیه‌ای برای روح انسان‌ها». به این ترتیب او نه تنها نظر خود را نسبت به محصولات هرمن میلر ابراز کرده است، بلکه تعهد خود را در قبال کارکنان، محیط کار و شرایط آنها نشان داده است. بنابراین آرمان مشترک شکل و محتوای روابط افراد با سازمان را تغییر می‌دهد. احساس تعلق را در دل افراد شکل می‌دهد، به طوری که «سازمان آنان» تبدیل به «سازمان ما» می‌گردد. آرمان مشترک همبستگی و هم‌فکری را محقق می‌سازد و شهامت و شجاعت افراد در برخورد با مسائل و مشکلات را به طور طبیعی و خودکار افزایش می‌دهد.

بدون آرمان مشترک برپایی سازمان یادگیرنده ممکن نخواهد بود. با وجود آرمان

مشترک، ارتباطی باز و پویا بین فرد و سازمان ایجاد می‌شود که طی آن هر دو طرف می‌توانند از نقاط ضعف و توانایی‌های یکدیگر با خبر شوند، مشکلات و مصائب قابل تحمل می‌شوند و قدرت خطر کردن و انجام عمل را فراهم می‌کند.

سازمان‌هایی که به دنبال ایجاد آرمان مشترک در بین اعضای خود هستند، باید همواره به آرمان‌های شخصی کارکنان خود احترام بگذارند و آن را تقویت نمایند. کسی که برای خود آرمانی ندارد تنها دنباله‌رو دیگران است. نتیجه چنین رفتاری، نهایتاً اطاعت کورکورانه است و نه تعهدی که از سر آگاهی و اعتقاد ایجاد شده باشد. از طرف دیگر اجتماع افراد آرمان‌گرا و هدف‌مند، قادرند انرژی مضاعف و عظیمی را برای تحقق آرمان‌های شخصی و جمعی بوجود آورند. در واقع تحقق اهداف بزرگ نیازمند افراد بزرگ است.

### ۳- نگرشی سیستمی و استراتژیک

نظریه سیستم در مدیریت، یک روش تفکر در مورد سازمان‌هاست که به مدیران چارچوبی را ارائه می‌دهد که به کمک آن قادر شوند کلیه عوامل داخلی و برون سازمانی مؤثر را به صورت یکپارچه بنگرند. در این نظریه، به ارتباط پویای عناصر متشکله سازمان با یکدیگر و نیز ارتباط پویای سازمان با سازمان‌های دیگر و محیط سازمان تأکید می‌شود. مدیر بر این اساس از دیدگاهی کلی و فراگیر برخوردار است (زارعی متین، ۱۳۸۰، ص ۱۰۱). این نظریه فصل جدیدی بر روی علم سازمان و مدیریت گشوده و مفاهیم تازه‌ای برای تصمیم‌گیری مدیران به ارمغان می‌آورد و دگرگونی‌های مهمی را در مدیریت سازمان‌ها و در تجربه و تحلیل مسائل اداری سبب شده است.

این نظریه طی سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۵۶ توسط «لودیک ون برتالانفی» مطرح شد و امروزه در تمام سطوح تحقیقاتی و از بررسی یک ذره اتم گرفته تا ساختمان موتور اتومبیل، بدن انسان و سازمان‌های پیچیده می‌توان از نظریه سیستم بهره جست.

مدیر سیستم‌گرا، معتقد است که بین اجزاء و واحدهای یک سازمان ارتباط پویا وجود دارد و بهبود مدیریت متضمن بررسی همه جانبه کل سیستم یا سازمان مورد نظر

است و معتقد است که بین اجزاء سیستم و محیط روابط پویا وجود دارد و در بررسی و حل و فصل مسائل و ارائه راه حل باید به نقشی که هر کدام از راه حل ها در کل ایفا می کند، توجه کنیم.

به نظر پیتر سنگه، بسیاری از کارکنان و مدیران بر اساس نظریه های گذشته مدیریت فراموش کرده اند که جزئی از کل فراگیر هستند و وقتی از آنان در مورد کارشان سؤال می شود، آنها به بخشی از کاری که انجام می دهند، اشاره می کنند و نه هدف کلی سازمان و یا کل سازمان که آنها بخشی از آن هستند. این عدم توانایی مقابله با پیچیدگی های کل سیستم، نتیجه مستقیم رویکردهای سنتی به مدیریت است. لذا ما یاد گرفته ایم تا یک مسأله یا پدیده مورد مطالعه را به اجزاء تفکیک کنیم و همینطور دنیا را به عنوان مکانی که از اجزاء ترکیب یافته می بینیم و این طور می اندیشیم که کنترل این پدیده ها از طریق این تفکیک میسر است و در خصوص مسائل سازمانی اگر به این ترتیب عمل کنیم عواقب اعمال خود را تشخیص نخواهیم داد و احساس درونی ارتباط خود را بایک کل برتر از دست خواهیم داد (روزبانه، شماره ۱۱۲).

در یک سازمان یادگیرنده، تفکر سیستمی حاکم است. این تفکر است که ظرفیت و استعداد یادگیری را در سازمان توسعه می دهد و به فرآیند بازخورد از محیط و ایجاد تغییرات در سازمان بر اساس تغییرات محیطی اهمیت داده می شود (خوارزمی).

تفکر سیستمی مبنایی برای ایجاد همکاری مبتنی بر اعتماد و مشارکت آزادانه است و یک جمع مهمی را به منظور یادگیری تشکیل می دهد. بدون این تفکر، سازمان نمی تواند به یک سازمان یادگیرنده به طور جامع تبدیل شود. برای درک آن فرض کنید در یک سازمان بعضی بخش ها و افراد آن آمادگی تغییر را دارند، این بدان معنی است که بعضی از بخش های سازمان خیلی سریع تر از سایر بخش ها پیشرفت خواهد کرد. اگر اقدام آنها موفقیت آمیز بوده و نتایج پیشرفته مهمی ایجاد کند، این موفقیت برای سایر بخش های سازمان تهدید کننده است. اگر افراد واقعاً یاد گرفته اند و شروع به ایجاد تغییر در نحوه فکر و عمل خود کرده اند، رفتار جدید آنها نیز برای دیگران تهدید کننده خواهد بود. افراد را حتی از عادی ترین راه های فکر و عمل باز می دارد. از برخی جهات

قضیه شبیه این است که فتیله چراغ را یک مقدار بالاتر ببرید و نور را بیش‌تر کنید تا همه نقایص کوچک سیستم موجود هر چه بیش‌تر آشکار شود. در عین حال این روشنایی زیاد سایه قوی‌تری را ایجاد می‌کند و باعث می‌شود که در مورد بعضی اثرات کارشان ناآگاه و بی‌اطلاع باشند (قربانزاده، شماره ۱۰۴).

لذا یک سازمان یادگیرنده با تفکر سیستمی می‌تواند به توسعه همکاری و مشارکت در سازمان پرداخته و به ایجاد تغییراتی پردازد که برای کل سیستم مؤثر است و هم‌چنین با اعتقاد به سیستم باز، پیوسته تحت تأثیر تغییرات محیطی، تغییرات لازم را در سازمان ایجاد کند و موجبات بقای سازمان را فراهم می‌کند.

نگرش یا ذهنیت استراتژیک نیز در ایجاد یک سازمان یادگیرنده مؤثر است. ذهنیت استراتژیک، یعنی آینده‌سازی، تصویر معینی از آینده مطلوب در ذهن داشتن. این ذهنیت مبنای فلسفی دارد و آن این‌که هر کس می‌تواند بر تعیین سرنوشت خویش حاکم باشد و باعث می‌گردد که ما نسبت به آینده و پیش‌بینی آن حساس باشیم و بتوانیم با آینده‌نگری به طریقی اهداف و استراتژی‌های سازمان را تعیین و تغییر دهیم. بدیهی است این مهم در ظرفیت یادگیری سازمان از محیط بسیار مؤثر است.

#### ۴- کار گروهی توأم با گفت‌وگو و مباحثه

امروزه در بسیاری سازمان‌ها، تقریباً تمامی تصمیمات کلیدی در سازمان‌ها توسط گروه‌ها اتخاذ می‌شوند و توسط گروه‌ها، تصمیمات به مرحله اجرا گذاشته می‌شود. توسعه گروه‌ها در سازمان‌ها به دلیل نیاز شدیدی است که به تلاش گروهی و تفکر عمیق گروهی راجع به پدیده‌ها و مفاهیم پیچیده وجود دارد. بدیهی است که فکرهای متعدد و زیاد می‌تواند بیش از یک فکر، مؤثر واقع شود. در بسیاری از موارد با این مسأله روبرو می‌شویم که ممکن است تک تک افراد به شدت تلاش نمایند، اما تلاش آن‌ها به نحو مؤثر و شایسته‌ای به تلاش گروهی و تغییر و تحول مبدل نگردد. به منظور توسعه یادگیری در سازمان باید به صورت گروهی کارکرد، به صورت گروهی فکر کرد و از قابلیت‌ها و تجارب یکدیگر استفاده کنیم؛ زیرا یادگیری علی‌رغم این‌که با قابلیت‌های

فردی و قدرت فهم افراد مرتبط است، اصولاً نظامی گروهی تلقی می شود (سنگه، ۱۳۷۷، ص ۳۰۷).

گروه‌های کاری که دارای ویژگی‌های زیر باشند می‌تواند در یادگیری بسیار مؤثر واقع شوند (امیبیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

- وجود زمینه‌های فکری و رویکردهای متفاوت نسبت به کار (تجارب مختلف)؛

- اشتیاق و رغبت مشترک نسبت به هدف گروه؛

- نگرش هم‌افزایی و تمایل به کمک به هم‌گروهی خود؛

- اعتقاد به دانش و تخصص یکدیگر.

یکی از راه‌های سرکوب خلاقیت به وسیله مدیران، ایجاد گروه‌های همگن است. گروه‌های همگن معمولاً با کم‌ترین اختلاف نظر سریع به یک راه‌حل می‌رسند، اغلب روحیه بالایی دارند، اما کارچندانی در زمینه افزایش تخصص و تفکر خلاق صورت نمی‌گیرد. همه با مجموعه ذهنی مشابهی در جلسات حاضر می‌شوند و با همان مجموعه خارج می‌شوند.

علاوه بر ویژگی‌های مذکور که باید در یک گروه یادگیرنده وجود داشته باشد، گروه باید به طور مداوم قبل از هر اقدام و برنامه و بعد از اقدام و کسب نتیجه، جلسات گروهی تشکیل دهد و از طریق گفت‌وگو و مباحثه به بررسی نتایج عملکرد خود بپردازند.

- گفت‌وگو عبارت است از ابراز خلاق و آزادانه نظرات و مسایل اساسی و پیچیده و گوش سپردن عمیق به نقطه نظر دیگران. یادگیری گروهی باید بتواند با موانع قدرتمندی که بر سر راه بحث و گفت‌وگوی سازمانده وجود دارد، به طور جدی مقابله کند. در یک گفت‌وگوی گروهی، مباحث پیچیده از زوایای مختلف بررسی می‌شود و افراد فرضیات خود را آزادانه مطرح می‌سازند. حاصل این کار، بیان آزادانه و خلاقانه عمیق‌ترین افکار و تجربیات مختلف است و بین افکار ارتباط حاصل می‌شود.

- در یادگیری گروهی، مباحثه همراه گفت‌وگو ضروری است. مباحثه یعنی نقد و دفاع از نقطه نظر ارائه شده. در گفت‌وگو موارد پیچیده شکافته می‌شود، اما وقتی که گروهی

باید به نتیجه‌ای برسد و باید تصمیمی اتخاذ کند، مباحثه ضروری است. از طریق مباحثه و گزینه‌ها و راه‌حل‌های مختلف مورد سنجش واقع شده و راه‌حل برتر انتخاب می‌شود. بر اساس تحقیقات، افراد در حالت گروهی پیش از حالت انفرادی از خود خلاقیت نشان می‌دهند. زیرا جرعه‌های خلاقیت از میان گفت‌وگوها و مباحثه‌ها زده می‌شود.

- به منظور توسعه گفت‌وگو و مباحثه در یک گروه خلاق، سه شرط لازم است:

۱- معلق در نظر گرفتن پیش‌فرض‌های خود ۲- یکدیگر را به چشم یک دوست دیده

۳- وجود فردی که حافظ چارچوب و زمینه اصلی گفت‌وگو باشد (سنگه، ۱۳۷۷، ص ۱۰۷).

## ۵- ساختار سازمانی سازمان یادگیرنده

ساختار سازمان‌ها اگر با شرایط محیطی، تکنولوژی و نوع کار هماهنگی نداشته باشد بر روی بهره‌وری سازمان تأثیر منفی دارد. سازمان‌هایی که در شرایط محیطی نامعین و تکنولوژی پیچیده فعالیت دارند باید ساختار آن‌ها از نوع ارگانیک و تخت باشد. بر عکس ساختار سازمانی سازمان‌هایی که در شرایط معین و تکنولوژی عادی به سر می‌برند می‌تواند از نوع ساختارهای ماشین‌گونه با تصمیم‌گیری متمرکز باشد (دفت، ۱۳۷۷، ص ۹۸۶).

ساختار سازمانی سازمان‌های یادگیرنده باید به صورت ارگانیک، مسطح (غیر سلسله‌مراتبی) و غیرمتمرکز با حداقل رویه‌های رسمی در محیط کار باشد. بعضی از تحقیقات در این مورد بیان می‌دارد که سازمان‌ها با توانایی یادگیری قوی، دارای درجه پایینی از رسمیت‌گرایی در ساختار سازمانی‌شان هستند. نتایج این تحقیقات، وجود رابطه منفی بین رسمیت‌گرایی (تأکید کردن بر قوانین و دستورات) و توانایی یادگیری را به وضوح نشان می‌دهد.

هم‌چنین نتایج و یافته‌های تحقیقات دیگر، نشان می‌دهد که سازمان‌های یادگیرنده، عموماً بر کنترل‌های دقیق و شدید تأکید نمی‌کنند، کارکنان آزادی عمل بیشتری دارند و ساختار سازمانی آن‌ها از نوع ارگانیک، پویا و مسطح است و تصمیم‌گیری‌ها به صورت

گروهی و مشارکتی است (ایرانی، شماره ۱۰۹).

اگر ساختار سازمانی از نوع ماشین گونه با لایه‌های سازمانی زیادی باشد، تصمیم‌گیری متمرکز و با تأکید بر کنترل‌های شدید بر روی افراد و وجود رسمی سازی شدید در کارها، بدون شک مانع توسعه یادگیری در سازمان می‌شود، حتی اگر سایر ویژگی‌ها نیز مورد توجه قرار گیرد. تأکید به رعایت قوانین و مقررات و آئین نامه و دستورالعمل‌های تفصیلی در محیط مانع خلاقیت و نوآوری کارکنان می‌شود و این مهم با شرایط لازم برای بهره‌مندی از یک سازمان یادگیرنده هم‌خوانی ندارد. کارکنان نیازمند آزادی عمل بیشتری هستند تا بتوانند روش‌های جدید را تجربه کنند و پیوسته به منظور بهبود مستمر در کارها، روش‌ها و سیستم‌ها، فکر کنند و آن‌ها را به کار بگیرند.

در نتیجه ساختار سازمانی یک سازمان یادگیرنده باید دارای حداقل پیچیدگی عمودی باشد، درجه رسمیت در آن پایین و تصمیم‌گیری غیرمتمرکز باشد.

### ۶- توانمندسازی همه‌جانبه کارکنان

مبانی نظری سازمان‌های یادگیرنده، به طور مداوم ادعا می‌کنند که این سازمان‌ها قویاً به آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنانش، اهمیت می‌دهند و در بخش آموزش کارکنان و توسعه تجارب مشترک سرمایه‌گذاری می‌کنند. سازمان‌ها به منظور توسعه یادگیری در سازمان، با توجه به ابعاد مختلف به توانمندسازی کارکنان و امنیت شغلی واقعی آن‌ها می‌پردازند. توانمندسازی همه‌جانبه کارکنان از طریق پرورش منابع انسانی در ابعاد زیر حاصل می‌شود (سلطانی، شماره ۱۰۵):

۱- توانا سازی تخصصی: توان و ظرفیت تخصصی افراد یکی از مؤلفه‌های توانمندی است که می‌تواند در توسعه یادگیری مؤثر باشد. منفعت فرد و سازمان اقتضا می‌کند که در جهت توانمندی تخصصی کارکنان سرمایه‌گذاری شود.

۲- توانا سازی در جسارت و عمل: بکارگیری تخصص، خود نیاز به آموزش و تواناسازی دارد. پرورش جسارت کارکنان موجب کارگشایی و بکارگیری دانش و آموخته‌های جدید می‌شود. نتیجه آن بهبود فرآیندها و کیفیت محصول و خدمات و



تغییر می‌باشد.

۳- توانا سازی در تجربه آموزی: یادگیری سازمانی بر محوری از کسب بصیرت از تجارب تمرکز دارد. لذا افراد باید در تجربه آموزی توانمند شوند. تجربه‌آموزی این حسن بزرگ را دارد که در سازمان از دوباره کاری‌ها، اتلاف انرژی، وقت و هزینه جلوگیری می‌کند.

۴- توانا سازی در مهارت‌های رفتاری و ارتباطی: توانایی برقراری ارتباطات با همکاران داخل سازمان و افراد بیرون سازمان و تبادل تجارب یکی از ویژگی‌های توانمندسازی همه جانبه است که می‌تواند در امر یادگیری و توسعه آن مؤثر واقع شود. کارکنان باید بتوانند تجارب خود را بیان کنند و به تبادل تجارب خود بپردازند.

۵- توانا سازی در تفکر: فکر کردن فن و هنری است که باید آموخت. تفکر منطقی و سیستماتیک عامل درک روابط بین پدیده‌ها و رفع موانع و گشایش راه‌ها است. وقتی سازمان زمینه تفکر افراد را فراهم کند، کارکنان ایده‌های جدید را تولید و کاربردی می‌کنند و به توسعه یادگیری فردی و گروهی می‌پردازند.

۶- توانا سازی وجدان کاری کارکنان: سازمان‌های حاضر به کارکنانی نیاز دارند که شاخص‌های وجدان کار در آن‌ها تجلی عملی پیدا کرده باشد. وجدان کاری، تعهد و وفاداری نسبت به سازمان، کار و مشتری از ملزومات یک سازمان یادگیرنده است. در این صورت کارکنان در حد انتظارات تخصصی و اجتماعی سازمان تلاش می‌کنند.

سازمان‌ها از طریق توانا سازی همه جانبه می‌توانند در توسعه امنیت شغلی که یکی از دغدغه‌های مهم کارکنان سازمان است موفق شوند، و امروزه مفهوم امنیت شغلی واقعی با توانا سازی همه جانبه کارکنان رابطه مستقیمی دارد. این نوع توانا سازی همه جانبه لازمه یک سازمان یادگیرنده است.

## ۷- توسعه فرهنگ یادگیری

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری حاکم در سازمان که عموماً افراد سازمان پایبند آن بوده و در طول زمان نیز توسعه یافته

است. بر اساس تحقیقات، فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمان و وظایف مدیریت، چگونگی هدایت کارکنان، هدف‌ها، ابزارها و روش‌های کاری انگیزش، رضایت، خلاقیت و نوآوری تأثیر می‌گذارد و به طور کلی در مدیریت چیزی آزاد و به دور از نقش فرهنگ وجود ندارد (اسشین<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵، ص ۱۰۵).

میزان تأثیر فرهنگ بر عملکردهای سازمان تحت تأثیر میزان قدرت فرهنگ سازمانی است. فرهنگ قوی مشخص‌کننده توافقی در میان اعضای یک سازمان در اهمیت باورها و ارزش‌های فرهنگ است. اگر رضایت و اجماع گسترده در مورد اهمیت آن‌ها وجود داشته باشد، آن فرهنگ چسباننده و قوی است. لذا سازمان‌هایی که در آن‌ها ارزش‌های کلیدی به طور مشتاقانه و قوی حفظ شده و طور گسترده پخش شده است، فرهنگ قوی دارند و هر چه تعهد کارکنان به آن ارزش‌ها بیشتر باشد، فرهنگ قوی‌تر است. این نوع فرهنگ می‌تواند جانشینی برای رسمی‌سازی سازمان باشد، حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی ساختاری باشد، زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند. کامیابی شرکت‌های خلاق ناشی از همین فرهنگ قوی و کارآفرینی آن‌ها بوده است. مطالعات بیان می‌کنند که قوی بودن فرهنگ سازمانی، یک عامل اساسی کامیابی شرکت‌های برتر و عالی بوده است (واترمن<sup>۲</sup>، ۱۹۸۲، ص ۷۵).

یکی از نتایج فرهنگ قوی، تعهد زیاد کارکنان نسبت به مسئولیت‌ها و وظایف خود است و یک مکانیزم اساسی کنترل و افزایش بهره‌وری در شرکت‌های ژاپنی، در ارزش‌های مشترک و تعهد به ارزش‌ها نهفته است.

سازمان‌های یادگیرنده دارای ظرفیت فرهنگی بالا برای یادگیری هستند و ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی آن‌ها به فرآیند جمعی و فردی در یادگیری تأکید دارد (فینجر، ۱۹۹۹).

یک سازمان برای این‌که به صورت سازمان یادگیرنده درآید باید دارای ارزش‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای توسعه یادگیری باشد که اهم آن‌ها عبارت‌اند از: توجه به

1. Schein.  
2. Waterman.

سازمان به عنوان یک کل و حذف مرز بین دواير و بخش‌ها، عشق ورزیدن و احترام گذاشتن به دیگران، مشوق تجربه بودن، تأکید به رفتار تیمی، پذیرش شکست‌ها، تأکید به روابط و همکاری بین افراد، پذیرش پیشنهادات و تغییرات و آموزش و مانند آن.

آنچه در بحث فرهنگ مهم است این‌که ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مؤثر در یادگیری باید همگانی شود. در واقع عموماً افراد پایبند آن باشند و در چنین صورتی است که می‌تواند به عنوان فرهنگ در سازمان نهادینه شده باشد.

در چنین سازمانی فرهنگ بهبود مستمر حاکم است و همه کارکنان از طریق مطالعات، گفت‌وگو، تبادل تجارب به دنبال یادگیری فردی و جمعی و تغییر و تحول در سازمان هستند، طبیعی است که اگر این یادگیری مخصوص عده‌ای از افراد سازمان باشد و اکثریت نقشی در آن نداشته باشند، نمی‌توانیم آن را یک سازمان یادگیرنده بنامیم. لذا ارزش‌ها و الگوهای مؤثر در یادگیری باید از طریق آموزش، الگوپذیری و جامعه‌پذیری و شیوه‌های مدیریتی مؤثر، در سطح سازمان نهادینه شود.

## ۸- پاداش برای رفتار معطوف به یادگیری

بر اساس تحقیقات و مطالعات، در سازمان و مدیریت هر آنچه که تقویت شود، تکرار می‌شود. در واقع برای رفتارهای مد نظر باید پاداش مناسب در نظر گرفته شود تا تکرار شود (لوبوف، ۱۳۷۲، ص ۸۵). امروزه برای تغییر رفتار کارکنان و توسعه رفتار مورد نظر از سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده می‌شود و بر اساس آن بین عملکرد کارکنان و نظام جبران خدمات کارکنان رابطه مستقیمی ایجاد می‌کنند (کاسیو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ص ۳۰۹).

برای این‌که نظام ارزیابی عملکرد بتواند در جهت توسعه یادگیری به کار گرفته شود و ظرفیت یادگیری را در سازمان توسعه بدهد، باید شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مبین یادگیری باشد و برای رفتارهای معطوف به یادگیری شاخص داشته باشیم و بر اساس آن شاخص‌ها، عملکردها ارزیابی می‌شود. کارکنان نیز بر اساس آن رفتارها و

1. Casio.

شاخص‌ها در اول دوره و حین کار توجیه شوند و بدانند که رفتارهای مؤثر در یادگیری، در ارزیابی عملکرد تأثیر می‌گذارد و همچنین بر اساس آن رفتارها پاداش مناسب صورت می‌گیرد.

رفتارهای مؤثر در یادگیری از قبیل: آموزش، رفتار گروهی، تعاون همکاری، خلاقیت و نوآوری، ابتکار، تغییر، پیشنهاد، انتقاد سازنده و مانند آن در یادگیری فردی و گروهی مؤثر هستند و آن‌ها باید در هنگام ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند، مهم‌تر از همه پاداش‌ها بر اساس آن رفتارهای مؤثر در یادگیری باشد.

متأسفانه در بسیاری از سازمان‌های اجرایی ما، در ارزیابی عملکرد کارکنان به شاخص‌های مؤثر در یادگیری مانند: تغییر، نوآوری، پیشنهادات و انتقادات کم‌تر توجه می‌شود و بیش‌تر به عواملی دیگر که در یادگیری کم‌تر مؤثر است توجه می‌شود.

لذا باید در سازمان‌های یادگیرنده، رفتارهای مؤثر در یادگیری فردی و گروهی شناخته شود و کارکنانی که در عملکرد روزانه خود به آن‌ها مدنظر داشته و رعایت می‌کنند، پاداش مناسب داده شود و به عنوان نمونه انتخاب شوند تا آن رفتارها تکرار شود.

## ۹- نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد

در سال‌های اخیر در نظریه‌ها و عملکرد مدیریت، تحولاتی پدید آمده است و اندیشه‌های تازه‌ای برای مدیریت اثربخش و کارآمد مطرح شده است. مدیریت مشارکتی که بر اساس فرض‌های ارزشی و علمی و نتایج و شواهد قطعی تجربی استوار است، یکی از این اندیشه‌های تازه است که در نظام‌های بزرگ صنعتی و بازرگانی و دولتی به کار گرفته شده و با پیامدهای مطلوب مادی و معنوی همراه است. مدیریت مشارکتی عبارت است از: به وجود آوردن فضا و نظامی توسط مدیریت که تمام کارکنان و مشتریان یک سازمان در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل و مشکلات سازمان با مدیریت همکاری و مشارکت کنند. تأکید اصلی این مدیریت بر همکاری و مشارکت داوطلبانه کارکنان و مشتریان است و می‌خواهد از ایده‌ها، پیشنهادات، ابتکارات،

خلاقیت‌ها و توان فکری و تخصصی آن‌ها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان استفاده کند (زراعت پیشه، شماره ۱۱۴).

یکی از ابزارهای مؤثر در بکارگیری مدیریت مشارکتی در سازمان، نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد است. نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد، یک نظام مدون برای فعال سازی ذهن افراد و بکارگیری ایده‌ها و نظرات آن‌ها برای بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان است. هم‌چنین برای تداوم ارائه پیشنهاد توسط کارکنان، پاداش مناسبی به پیشنهاد دهنده داده می‌شود و او را در منافع حاصل از اجرای پیشنهاد شرکت می‌دهند.

نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد چنان‌چه به طور کامل در سازمان مورد توجه قرار گیرد و برنامه‌ای برای آن تعریف و مدون شود، می‌تواند منجر به افزایش تمایل کارکنان شود، تا آن‌ها برای بهبود فعالیت‌ها فکر کنند. در این صورت نتایج زیر را برای کارکنان و سازمان در پی خواهد داشت:

- پدید آوردن احساس مالکیت برای کارکنان نسبت سازمان و اهداف آن؛

- افزایش حس تعلق سازمانی و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان؛

- هماهنگی بین اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی؛

- اشاعه فرهنگ مشارکتی در سازمان؛

- آگاهی از توانایی‌های بالقوه و استعداد کارکنان؛

- عادت به هم فکری و بروز خلاقیت در تمامی کارها؛

- بهبود مستمر در فعالیت‌های سازمان؛

- افزایش حس تعاون، همکاری و دوستی بین کارکنان و مدیران؛

- بهبود کارآیی، بازدهی، کیفیت و بهره‌وری؛

- رشد توانایی‌های کارکنان؛

- کاهش نظارت بیرونی و توسعه خود نظارتی؛

- آسان شدن پذیرش تغییرات؛

- توسعه یادگیری فردی، گروهی و سازمانی.

لذا نظام پذیرش و بررسی پیشنهاد بستری است که مشارکت کارکنان را تقویت

می‌کند و باعث می‌شود که همه کارکنان به محیط کار و وظایف خود احساس مالکیت و تعلق خاطر داشته باشند و برای بهبود کارها و افزایش کارایی چاره‌اندیشی و فکر کنند. نظام فراگیر پذیرش و بررسی پیشنهاد می‌تواند سازمان را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل سازد و از ویژگی‌های سازمان‌های مذکور است. برای نظام‌مند کردن این شیوه، باید دبیرخانه‌ای برای جمع‌آوری پیشنهادات در نظر گرفته شود، شورای بررسی پیشنهاد و کمیته‌های تخصصی تشکیل شود و تحت حمایت مدیریت ارشد سازمان، فعالیت‌های مذکور به طور منظم و مدون پیش رود.

### ۱۰- رویکرد مشتری - محوری

در یک سازمان یادگیرنده، تمرکز اصلی مدیریت بر افزایش رضایت مشتری یا مصرف‌کننده از طریق بهبود مستمر در کارایی و کیفیت محصولات و خدمات می‌باشد. در این دیدگاه مشتری مهم‌ترین فرد در هر فرآیند است، خواه مشتری درون سازمان و خواه بیرون سازمان باشد. تعریف نیازهای مشتری بخش مهمی از فرآیند ارزش‌گذاری فرآیند است. مشتریان بیرونی کسانی هستند که از تولیدات و یا خدمات سازمان استفاده می‌کنند و مشتریان داخلی، افراد یا گروه‌هایی هستند که نتایج کار دیگران را دریافت می‌کنند، که ممکن است تولید، گزارش، دستور و یا خدمت باشد (پاران‌دوست، شماره ۱۱۰). سازمان باید بر روی هر دو نوع مشتری درونی و بیرونی، تأکید ورزیده و در تأمین انتظارات‌شان تلاش کند.

سازمان‌های مشتری محور بستری فراهم می‌کنند که مشتریان بتوانند به آسانی پیشنهادات و شکایات خود را به مسئولان منعکس کنند. سازمان‌های یادگیرنده و مسئولیت‌پذیر و پاسخگو، مستقیماً با کاوش و انجام تحقیقات دوره‌ای و ارسال پرسشنامه، رضایتمندی مشتری را اندازه‌گیری می‌کنند. انجام مصاحبه برای پیگیری علل از دست دادن مشتری، بسیار حائز اهمیت است. اگر تعداد مشتریان که با شرکت قطع همکاری کرده‌اند زیاد باشد، حاکی از آن است که شرکت در جلب رضایت مشتری موفق نیست.

بنابراین یک سازمان یادگیرنده برای این‌که بتواند تغییرات مطلوبی را در فرآیندهای کاری خود ایجاد کند، باید مبادرت به ایجاد کانال ارتباطی مناسب با مشتریان برای شنیدن خواست‌های آن‌ها نماید. از طریق تحقیقات به شناسایی نقطه نظرات آن‌ها اقدام کند و نیازهای مشتری در کانون اقدامات سازمان و تنظیم خط مشی‌ها قرار گیرد. شرایطی فراهم کند که رضایت آن‌ها فراهم شود. در این صورت است که می‌تواند در محیط پرقاب‌ت امروزی بقا داشته باشد.

## ۱۱- آشکارسازی اسناد و اطلاعات

وقتی سازمان اطلاعات و اسناد عملیات خود را در اختیار کارکنان نمی‌گذارد، چند پیام دارد: از مدیریت سازمان به کارکنان خود اعتماد ندارد، مدیریت سازمان ظرفیت کارکنان را در حد درک این اطلاعات نمی‌داند و یا داشتن این اطلاعات را برای کارکنان مفید نمی‌داند. اما مدیریت بر مبنای آشکارسازی اسناد و اطلاعات به معنی گشودن و آشکارسازی صورت حساب‌های مالی و عملیاتی و اطلاعات سازمان برای کارکنان است. این روش در حقیقت نوعی اشتراک و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات سازمانی است.

در دنیای کنونی، مدیران در تمام سطوح سازمانی مقدار زیادی اطلاعات و قدرت به کارکنان می‌دهند. مدیران از مجرای سهیم کردن کارکنان در اطلاعات و آگاه ساختن آنان از معنی یا مفهوم اعداد مندرج در صورت حساب‌ها و بودجه باعث می‌شوند که کارکنان اختیارات بیش‌تری داشته باشند و به گونه‌ای عمل کنند که گویا مالک سازمان می‌باشند. جان کیس، مدیریت دفاتر باز را به عنوان یک فلسفه ارائه می‌نماید و بر این نکته تأکید می‌کند که فرهنگ بیش‌تر سازمان‌ها باید تغییر کند. او در کتاب خود بر اصولی تأکید می‌ورزد که بر مبنای آن مدیریت مبتنی بر دفاتر باز و آشکار سازی اسناد می‌تواند موفق باشد. اصول مزبور از این قرار است (کیس<sup>۱</sup>، ص ۱۰۸):

۱- به افراد اطلاعات بدهید، سازمان‌ها باید بدانند که داده‌های مالی در صحنه

موفقیت سازمان نقش حیاتی دارند و آنها را در اختیار کارکنان قرار دهند؛

۲- به کارکنان سازمان آموزش امور مالی بدهید. باید به کارکنان آموخت که اعداد و ارقام مندرج در صورت‌های مالی چه معنی و مفهومی دارند و این‌که عملکرد آنان بر درآمد و بودجه سازمان تأثیر دارد؛

۳- جوی آکنده از اعتماد بر سازمان حاکم کنید. مدیران باید بدانند که کارکنان نسبت به سازمان خوشبین هستند و باید بکوشند تا آنها را نسبت به سازمان مطمئن سازند تا این‌که مدیریت مبتنی بر دفاتر باز موفق شود؛

۴- مسئولیت پذیری را در بین کارکنان تقویت کنید، به طوری که در انجام و پیشرفت کارها هر کدام مسئولیت بخشی از کار را بپذیرید؛

۵- احساس مالکیت را تقویت کنید، به طوری که کارکنان هر کدام خود را مالک سازمان بدانند و نتایج عملکرد خود را ببینند.

نویسنده کتاب مدیریت بر مبنای دفاتر باز، با بررسی تعداد زیادی تحقیق موردی درباره این شیوه مدیریتی بحث می‌کند و نشان می‌دهد که این شیوه موجب افزایش بهره‌وری و ایجاد انگیزه می‌شود، لذا به مدیران توصیه می‌کند که به تدریج اطلاعات و اسناد را در اختیار کارکنان قرار دهند و همراه با آموزش و شکیبائی در تقویت احساس مالکیت کارکنان نسبت به سازمان تلاش کنند. از طریق مدیریت بر مبنای آشکارسازی اسناد و عملیات مالی برای کارکنان، احساس مالکیت آنها تقویت می‌شود و کارکنان در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان به تفکر می‌پردازند و با ارائه پیشنهاد در جهت توسعه یادگیری سازمانی مؤثر واقع می‌شوند.

## ۱۲- رهبری تحول آفرین و کاریزما

بسیاری از سازمان‌ها آمادگی اجرای فلسفه سازمان یادگیرنده را ندارند و برخی نیز به سبب شرایط بد اقتصادی، رقابت جهانی یا مدیریت نادرست مدیر، سیر قهقرایی می‌پیمایند. در چنین سازمان‌هایی مسأله تجدید حیات مطرح است که از عهده رهبران تحول آفرین و کاریزما ساخته است. رهبری در مدیریت، بیش از هر چیز دیگری مورد



تحقیق و بررسی قرار گرفته است. بر اساس تحقیقات، رهبران تحول آفرین می‌توانند در یک سازمان یادگیرنده، محور فعالیت‌ها باشند (دفت، ۱۳۷۷، ص ۹۸۶).

رهبران تحول آفرین کسانی هستند که می‌توانند موجب تغییرات، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی شوند، به تحول سازمانی اعتقاد راسخ دارند و به تجدید حیات سازمان اهمیت می‌دهند (سِلْتزِر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰، ص ۶۹۹).

یک رهبر کاریزما از نظر شخصیتی دارای نیرویی است که پیروان را به خود جذب می‌کند. با این نیرو، آن‌ها را نسبت به خود وفادار و متعهد می‌کند، به گونه‌ای آن‌ها را تحت تأثیر نیروی خود قرار می‌دهد که آنان خود را وقف خواسته‌های وی می‌نمایند.

پیروان نسبت به داشتن چنین رهبری بر خود می‌بالند، و افتخارشان این است که در راه تأمین هدف‌ها و مأموریت مورد نظر وی جان‌فشانی می‌کنند. نتیجه تحقیقات در این مورد بیان می‌دارد: این رهبران پذیرای خطرهای سنگین هستند، قدرت بیان بالا و اعتماد به نفس دارند، موجب تحریک احساسات شنوندگان خود می‌شوند، بسیار پر انرژی‌اند و توان طاقت فرسا دارند.

پیتر سنگه نیز در مورد سازمان یادگیرنده به نقش رهبری بسیار اهمیت می‌دهد. ایشان معتقدند که رهبری همیشه یک امر جمعی است و اگر پیروانی وجود نداشته باشند، از کجا می‌توانید بدانید که رهبری وجود دارد؟

رهبران افرادی هستند که به خلق واقعیت‌های جدید کمک می‌کنند. وظیفه بنیادین و اساسی رهبری این است که شرایطی را ایجاد کند تا در آن شرایط افراد بتوانند واقعیت‌های جدیدی را خلق کنند و آن‌ها پیش‌تر تکنولوژیست هستند؛ یعنی آن‌ها افرادی هستند که به سایر افراد سازمان راه‌های جدید انجام دادن کارها را یاد می‌دهند. آن‌ها واقعیت جدیدی را درباره مجموعه نوینی از سیستم‌ها یا نحوه انجام دادن کارها ایجاد می‌کنند. رهبران هم‌چنین کسانی هستند که به بسط و گسترش ایده‌های جدید کمک می‌کنند. البته آن‌چه که واقعاً اهمیت دارد این است که درباره مجموعه‌ای رهبر باید بیاندیشیم، نه فرد رهبر. یعنی مجموعه‌ای که با هم همکاری مبتنی بر اعتماد دارند

(قربانزاده، شماره ۱۰۴).

لذا وجود رهبری با مفهوم خاص خود در سازمان به ویژه رهبری تحول آفرین و کاریزما می‌تواند در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده بسیار مؤثر باشد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مآخذ

- ۱- اجرای مدیریت کیفیت جامع در سازمان‌ها، ترجمه رامبد یاران دوست، تدبیر، شماره ۱۱۰.
- ۲- الوانی، سیدمهدی، سازمان‌های کامیاب امروز، سازمان‌های یادگیرنده و دانش آفرین، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶ و ۲۷.
- ۳- ایرانی، فرهادنژاد حاجی علی، به سوی سازمان‌های یادگیرنده، تدبیر، شماره ۱۰۹.
- ۴- خوارزمی، شهین دخت، اندیشه‌های نو در مدیریت، سخنرانی در مرکز آموزش مدیریت دولتی (تهران، ۱۳۷۸).
- ۵- دفت، ریچارد، ال.، تئوری‌ها و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی (چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷).
- ۶- روزبهانه، داریوش، به سوی یک علم جدید مدیریتی و مبانی نظری سازمان یادگیرنده، تدبیر، شماره ۱۱۲.
- ۷- زارعی متین، حسن، مبانی سازمان و مدیریت، رویکرد اقتضایی (تهران، دانشگاه تهران، ۱۳۸۰).
- ۸- زراعت پیشه، علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد، تدبیر، شماره ۱۱۴.
- ۹- سلطانی، ایرج، نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، تدبیر، شماره ۱۰۵.
- ۱۰- سنگه، پیتر، پنجمین فرمان، خلق سازمان فراگیر، ترجمه حافظ کمال هدایت، محمد روشن (تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۷).
- ۱۱- شیروانی، علی رضا و خلیفه سلطانی، سیدمحسن، چگونه سازمان به یک سازمان یادگیرنده تبدیل سازیم، مجله فولاد، شماره ۶۳.
- ۱۲- قربانزاده، وجه اله، گفت‌وگویی با پیتر سنگه در مورد پیشرفت‌های تازه در یادگیری سازمانی، تدبیر، شماره ۱۰۴.
- ۱۳- گریفین، مورهد، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی، غلامرضا معمارزاده

(چاپ دوم: تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۵).

۱۴- لوبوف، مایکل، بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی (تهران، مترجم، ۱۳۷۲).

۱۵- نی‌نوس، برت، رهبری بصیر، ابداع مفهومی جدید از هدایت سازمانی، ترجمه محمد ازگلی، برزو فرهی (تهران، دانشگاه امام حسین علیه السلام، ۱۳۷۷).

16- Amabile, Teresa.M., Creativity - Killing, Harvard Business Review, Sept-Oct 1998.

17- Case, John, Open-Book Management (Harper Business).

18- Casio, Wayne. F., Managing Human Reasourcess (McGraw-Hill, 1989).

19- Easter, Mark by Simth, Burgoyne, Araujo, Organizational Learning and the Learning Organization (New Dehli, Sage Publications, 1999).

20- Finger, Matthias & Brand, The Concept of the Learning Organization Applied to the Transformation of the Public Sector (New Dehli, Sage Publication, 1999).

21- Gordon, George.G., Prediction Corporate Performance from Organization Culture, Journal of Management, Vol. 29, Nov 1992.

22- Schein, Edgar. H., Organization Culture and Leadership (Josscy Bass, 1985).

23- Seltzer and Bass. Transformational Leadership, Journal of Management, Vol. 16 1990.

24- Waterman & Peters, In earch of Excellence (New-York, Harper & Row, 1982).

25- leritt and March, Organizational Learning, American Review of

Sociology, Vol. 14, 198.



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



پروہش گاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی